



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS DE CAMPINA GRANDE
PRÓ - REITORIA DE PESQUISA E PÓS - GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

JOSÉ KAIO MARIANO DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UEPB**

**CAMPINA GRANDE- PB
2015**

JOSÉ KAIO MARIANO DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UEPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Planejamento Estratégico.

Orientadora: Prof^a. Msc. Ayalla Cândido Freire.

**CAMPINA GRANDE- PB
2015**

JOSÉ KAIO MARIANO DA SILVA

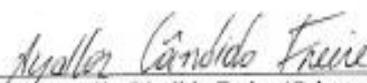
ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UEPB

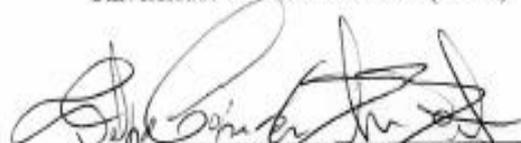
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em Gestão
Pública da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do título de
especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Planejamento
Estratégico.

Aprovada em: 20/03/15.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Msc. Ayalla Cândido Freire (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Msc. Felipe César de Silva Brito
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Carlos Nunes Guimarães
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586a Silva, José Kaio Mariano da.
Análise do processo de planejamento estratégico do plano de desenvolvimento institucional da UEPB [manuscrito] / José Kaio Mariano da Silva. - 2015.
87 p. : il.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Ayalla Cândido Freire, PROEAD".

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão pública. 3. Plano de desenvolvimento institucional. 4. Tomada de decisão. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

À minha família e amigos, pela dedicação e por serem meu porto seguro, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, que através da força do seu Espírito me iluminou diante de todos os obstáculos encontrados no caminho e é a minha força motriz.

Aos meus pais, que mesmo com tantas dificuldades na vida sempre acreditaram em meu potencial.

A todos os meus familiares, em especial à minha avó e minhas tias, pela preocupação e zelo que sempre tiveram por mim durante toda minha vida.

À Rochane Villarim, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora e minha orientadora Ayalla Cândido, pela dedicação e por toda luz que me prestou durante este trabalho.

Aos meus grandes amigos, em especial: Ráiron, Érika Lustosa, Jéssica Rodrigues, Mayara Vasconcelos, Auricélio Soares, Thayamma Andrade, Matheus Gonçalves e Yathaanderson que de alguma maneira sempre me forçaram a ser uma versão melhor de mim.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, que contribuíram ao longo desses meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de turma pelos momentos de amizade e apoio.

E a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a construção deste trabalho.

“O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

- Peter Drucker

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas que auxilia os órgãos públicos nas tomadas de decisões quanto ao direcionamento de ações e recursos. E para as universidades brasileiras públicas e privadas, o Plano de Desenvolvimento Institucional é o principal instrumento que materializa a sua atividade de planejar estrategicamente, envolvendo oportunidades e constrangimentos a serem gerenciados. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo compreender o processo de planejamento estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual da Paraíba. Para tanto, a metodologia utilizada está baseada na abordagem qualitativa que se perfaz através do estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de documentos da instituição e de entrevistas realizadas com atores que participaram diretamente do processo de planejamento do PDI. Ao desenvolver a pesquisa verificou-se que o planejamento estratégico identificado pelos entrevistados reflete a possibilidade de trazer um grande avanço para a própria universidade quanto para os membros da comunidade acadêmica, trazendo metas e diretrizes que podem transformar a cultura e estrutura organizacional, bem como tem o papel de propiciar o autoconhecimento no âmbito corporativo, contudo, são detectadas dificuldades que se tornam obstáculos para isso, como a omissão na divulgação de informações e de um cronograma definido ocasionou uma descrença dos mesmos em relação às suas aspirações bem como a falta de sincronia com as demais etapas do processo de planejamento estratégico. Portanto, conhecer a realização desse processo que é único para as universidades pode ajudar no alcance dos objetivos almejados pela UEPB, desde que considerados os elementos essenciais para sua efetividade.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Gestão Pública. Plano de Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

Strategic Planning is a tool that helps government agencies in making decisions as to direct actions and resources. And for the public and private Brazilian universities, the Institutional Development Plan is the main instrument that embodies your activity plan strategically, involving opportunities and constraints to be managed. In this context, this study aims to understand the strategic planning process of the Institutional Development Plan of the State University of Paraíba. Therefore, the methodology used is based on a qualitative approach that makes up through the case study, with data collected by the institution's documents and interviews with actors who participated directly in the IDP planning process. In developing the research it was found that strategic planning identified by respondents reflects possible to bring a breakthrough for the university and for the members of the academic community, bringing goals and guidelines that can transform the culture and organizational structure, and has the role of providing self-knowledge in the enterprise, however, difficulties are detected that become obstacles for this, as the omission in the disclosure of information and a set schedule caused a disbelief of the same in relation to their aspirations and the lack of sync with the remaining steps of the strategic planning process. Therefore, knowing the completion of this process that is unique to the universities can help in achieving the desired goals by UEPB, since considered the essential elements for its effectiveness.

Keywords: Strategic Planning. Public Management. Institutional Development Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema do processo do planejamento estratégico.....	33
Figura 2 – Fases do processo do planejamento estratégico.....	34
Figura 3 – Características específicas das universidades que influenciam o planejamento estratégico.....	43
Figura 4 – Esquema das etapas de elaboração e execução do PNE.....	46

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CONSUNI	Conselho Universitário
CNE	Conselho Nacional da Educação
FNE	Fórum Nacional da Educação
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
SASE	Secretária de Articulação com os Sistemas de Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Planejamento e Estratégia	18
2.1.1	O conceito de Planejamento.....	18
2.1.2	O conceito de Estratégia.....	22
2.1.3	Planejamento Estratégico.....	24
2.2	Planejamento e Setor Público	36
2.2.1	Planejamento Estratégico no Setor Público.....	36
2.2.2	Planejamento Estratégico nas Universidades.....	41
2.2.2.1	<i>Plano Nacional de Educação</i>	44
2.2.2.2	<i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i>	47
3	METODOLOGIA	53
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	59
4.1	Caracterização do PDI na UEPB	59
4.2	A Elaboração do PDI e o Planejamento Estratégico	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS	84

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o planejamento estratégico se tornou imprescindível para toda forma de organização, constituindo-se uma das mais importantes funções administrativas, cujo seu papel é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os forneça de informações para a tomada de decisão. Dessa forma, o presente trabalho se direciona para as universidades públicas, trazendo um panorama de seus principais instrumentos de planejamento estratégico.

O Estado possui o dever constitucional de oferecer aos cidadãos serviços públicos de qualidade e para cumprir bem esse seu papel, a administração pública deve possuir um suporte de recursos adequados bem como um conjunto de capital humano necessário para atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade. Assim, para atuar de forma positiva em favor da sociedade, é imperativa a adoção de instrumentos que orientem a administração pública na melhoria de seu desempenho.

O paradigma contemporâneo sobre a arte de administrar a máquina pública não só revela uma recorrência de inúmeros temas, dilemas e paradoxos, mas também uma incessante busca por conhecimentos que guiem o aperfeiçoamento do Estado bem como a difusão de novas abordagens de gestão.

Assim, verifica-se que todo o cenário público se transformou aos longos dos anos após influências de modelos administrativos difundidos por ideologias que se baseiam na integração política e de mercados, acarretando em transformações substanciais da forma de gerir a administração pública.

Logo, em meados do século XX, a globalização trouxe mudanças constantes e imprevisíveis, bem como os avanços tecnológicos, do qual impôs barreiras ao modelo de gestão pública conhecido como Burocrático e que ainda está impregnada na atual administração pública.

Assim, com a carência de uma gestão pública com maior agilidade, descentralização e controle de resultados, eis que surge então a necessidade de uma administração pública gerencial. Segundo Motta (2013) esse novo movimento é conhecido como a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), sendo difundida pelos liberais na Europa e remonta-se aos anos 70, após a crise do petróleo.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), o Gerencialismo recuperou as diretrizes do liberalismo clássico, propondo a redução da força e do tamanho do Estado bem como inserção

dos princípios e dos mecanismos de mercado no governo. E foi com essa perspectiva que a gestão pública hoje é capaz de adotar ferramentas da esfera privada.

Nesse encaixe, diferentemente das organizações privadas que efetivamente apresentam maior flexibilidade e autonomia em sua concepção, as organizações públicas são mais rígidas, realizando somente aquilo que lhe são permitidos por lei. No entanto, as práticas administrativas no âmbito público estão se transformando de acordo com as mudanças proporcionadas pelo Gerencialismo e os seus ideias, fazendo com que ferramentas e princípios que antes eram apenas de empresas privadas passassem a ser aplicadas na esfera pública, o que reflete um caráter mais empresarial hoje para as organizações públicas.

Geraldo Caiden (1991, p. 88) com maestria assevera que “o governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais empresarial”. Nesse sentido, percebe-se que a gestão pública está adquirindo uma feição mais empresarial, já que a oportunidade do gestor de olhar para a organização pública como uma empresa foi o que gerou as principais reformas administrativas que estão sendo incorporada à nova forma de atuação estatal.

Diante desse contexto, percebe-se que ao longo dessas últimas décadas, a máquina pública passou e ainda passa por uma reinvenção no mundo todo, já que os *deficits* dos cofres públicos decorrentes do antigo modelo de gestão pública atingiram a maioria dos países capitalistas e assim, a burocracia se tornou obsoleta e inimiga na busca pela eficiência nos serviços públicos.

Dessa forma, no Brasil, de acordo com Bresser Pereira (1998), as primeiras atuações gerenciais no setor público foram mais evidentes a partir dos anos de 1990, já que foram elaboradas legislações e implantada ações que se destinavam a modernizar a velha forma de administrar do Estado.

Essas principais reformas administrativas que ocorrem atualmente no âmbito público são norteados pela busca de resultados, no qual essa diretriz Gerencialista propõe abdicar da visão burocrática da administração, passando a assumir uma postura proativa que busca o alcance de metas.

Dessa forma, para que o processo Gerencialista se firmasse na administração pública foi preciso adotar técnicas da empresa privada que possibilitasse alocar os recursos públicos. Nesse diapasão, eis que o planejamento estratégico passa a ser aplicado pelos gestores públicos, uma vez que, ao planejar estrategicamente, a administração pública pode efetivar a busca de seus resultados.

Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que visa preparar a organização para aproveitar as oportunidades do ambiente em mudanças, assim,

esse instrumento possibilita articular todo o sistema organizacional a partir de uma sistematização estruturada de objetivos e meios para alcançá-los. Kotler (1992, p.63) corrobora afirmando que “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Deste modo, a atuação estratégica abrange o envolvimento organizacional por meio do comprometimento em agir estrategicamente e o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que o efetiva.

Nesse sentido, percebe-se que os gestores públicos, além de seguir as principais diretrizes gerais que norteiam a administração pública em geral, devem também preocupar-se com o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado. Afinal, hoje o ato de planejar estrategicamente já uma realidade no âmbito público.

Diante disso, o setor educacional é uma das principais áreas que desponta como uma das mais carentes de planejamento estratégico para alcançar metas e efetivar a qualidade de ensino. Logo, se tornou imprescindível incorporar a cultura Gerencialista e especificamente o planejamento estratégico nas instituições de educação, uma vez que, sua realidade demonstrava que não possuíam o hábito de planejar estrategicamente, deixando o seu desenvolvimento ser guiados por políticas de governo e pelas situações de mercado.

Diante desse contexto, o governo brasileiro materializou o planejamento estratégico no Plano Nacional de Educação (PNE), que versa sobre um documento elaborado pelos legisladores junto com os principais órgãos educacionais que possui caráter nacional em conjunto com todos os entes federativos, do qual possui a função de determinar todas as metas e diretrizes para os demais planejamentos estratégicos no âmbito educacional brasileiro.

Assim, a concepção Gerencialista só se consolidou no sistema educacional de ensino superior por força da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) no ano de 1996, e especialmente ganhando força somente no ano de 2006, com o Decreto nº 5.773 que previa o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior, garantindo assim, a possibilidade dos gestores educadores assumirem a atividade de planejar estrategicamente.

Esse decreto teve grande respaldo, uma vez que, passou a regulamentar o atual instrumento de planejamento estratégico exclusivo do setor educacional no ensino superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de forma mais específica, trazendo em seus artigos ao longo de seu texto legal os requisitos imprescindíveis que devem conter nesse plano.

Seguindo aquilo que é determinado pela lei e pelas orientações do Ministério da Educação (MEC), o PDI surge com natureza híbrida, já que possui papel de planejamento estratégico bem como de ferramenta de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES).

Dentro dessa perspectiva, fica evidente que as universidades públicas possuem o direito de elaborarem seu próprio planejamento estratégico, alocando seus recursos de maneira mais eficiente para atender as suas necessidades e se desenvolver como instituição pública para poder atender as necessidades da sociedade com maior qualidade possível, e é através do PDI que isso se torna possível.

Para Muriel (2006) e Machado (2008), um bom planejamento realizado pelas universidades seja particular ou público podem trazer melhorias significativas à gestão de uma instituição de educação superior, potencializando as contribuições dessas organizações para a sociedade.

No final da década passada para os dias atuais, a UEPB seguiu as tendências das gestões atuais e aderiu a uma postura Gerencialista mais firme, pois seguindo os ditames das legislações pertinentes juntamente com as metas do PNE foi implantando o PDI em sua instituição como exigência de credenciamento e credenciamento das IES, entretanto representou primordialmente uma forma de planejamento estratégico que possibilitasse conhecer todos seus aspectos organizacionais, dando abertura para ser realizado um diagnóstico realístico de como a instituição se encontra bem como determinar os meios e objetivos adequados para se desenvolver ainda mais.

Em outras palavras, a UEPB utiliza-se do seu PDI para formalizar todo um planejamento estratégico que pode variar por um período de três a dez anos, em que se busca realizar todas as ações previstas nesse documento bem como diagnosticar a realidade institucional num determinado momento e compará-la com os resultados previstos.

Diante disso, a primeira experiência foi a elaboração do PDI para os anos de 2009 a 2012, em que foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) em março de 2009. Com o fim desse primeiro PDI e após a necessidade surgida por convênios realizados pela universidade estadual com o governo federal juntamente com as exigências das novas metas do PNE, eis que foi necessária a atualização do mesmo, no qual se verificou que a elaboração do novo PDI possa arcar com tais novas exigências, tendo início, portanto, no mês março de 2014.

Nesse sentido, o papel do novo PDI não se resume apenas ao quesito formal de ser uma exigência legal, mas acima de tudo reflete a postura da UEPB em determinar estrategicamente de forma adequada o seu desenvolvimento levando como base as metas do

novo PNE, mas também considerando as suas necessidades e limitações tanto regionais quanto governamentais na qual está inserida.

Deste modo, tendo em vista que o novo PDI trará bastantes mudanças para a UEPB, o modelo de gestão que é implementado pela instituição também irá sofrer modificações em sua essência, já que esse plano de desenvolvimento institucional consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir metas e objetivos do qual extrapola o prazo de cinco anos exigidos. Com isso, todo o sistema administrativo da instituição está sendo reestruturado e sua gestão está sendo readaptada para poder acompanhar todo esse processo de planejamento e execução.

Sendo assim, o seu planejamento estratégico institucional exercerá função fundamental na busca por um modelo de gestão adequado que atenda às necessidades de formação de profissionais qualificados sejam técnicos administrativos e ainda dos professores e os demais profissionais, além do mais, possuirá papel de prover o desenvolvimento de ciência e tecnologia bem como todas as outras necessidades que a sociedade passou a demandar das universidades públicas e especialmente da população paraibana.

Porém, deve ressaltar que a elaboração de um PDI hoje ainda se encontra em processo de aperfeiçoamento por parte das universidades, em que muitas ainda estão em suas primeiras experiências. Logo, a UEPB encontra no PDI uma oportunidade para o qual irá demonstrar toda sua capacidade estratégica, onde todas suas competências serão postas em prova, devendo em cada etapa de seu planejamento estratégico ser estudada.

Nesse sentido, o processo de planejamento institucional através do PDI não é uma tarefa trivial, já que envolve uma organização que possui uma estrutura com sete *campus* e onze pró-reitorias. Assim, o grande desafio é analisar de forma global e sistemática os aspectos estruturais, pedagógicos, orçamentários em razão de um diagnóstico do qual a UEPB está inserida juntamente com o estabelecimento de metas possíveis de ser alcançadas para que a instituição possa atender aos seus novos objetivos.

Neste sentido, questiona-se: como está sendo realizado o processo de planejamento estratégico do PDI da UEPB? Partindo de tal questionamento, tem-se como objetivo geral: compreender o planejamento estratégico do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPB. E como objetivos específicos, têm-se: levantar a partir de premissas basilares a contextualização do processo de planejamento institucional da UEPB; identificar as dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional com viés no Plano Nacional de Educação; caracterizar o processo de planejamento e construção do atual Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPB a partir da realização de entrevistas; e

analisar o caráter estratégico no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPB.

Assim, a pesquisa ora apresentada justifica-se pela por ser um tema de grande relevância e de caráter recente, sendo pouco explorado pela literatura, carecendo de contribuição teórica para seu aperfeiçoamento do próprio PDI bem como na difusão de conhecimentos dogmáticos para se firmar teoricamente.

Dessa forma, é de grande pertinência compreender a importância do planejamento estratégico para as instituições públicas através do qual o PDI reflete uma dos grandes vetores de evolução no sistema educacional brasileiro e na nova forma de gerenciar universidades, e para a UEPB, esse trabalho representa uma forma de debater as ações propostas e as mudanças que estão ocorrendo.

Em sua especificidade, o MEC (2002) define o Plano de Desenvolvimento Institucional como um modelo de planejamento estratégico específico apenas da área da educação, uma ferramenta de gestão, que se perfaz através de um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didáticas pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura.

Desse modo, o presente trabalho oferecerá uma integração bem próxima entre o PNE- Planejamento Estratégico - PDI de uma instituição educativa de ensino superior, o que pode apresentar novas perspectivas perante pesquisas similares.

Além do mais, uma das maiores contribuições desta pesquisa será a possibilidade de gerar uma percepção de como é realizado um processo de planejamento dentro de uma instituição pública perante os novos padrões gerenciais, e dessa forma, gerar um olhar crítico e analítico da realidade institucional do qual passa por muitos problemas e polêmicas quando se trata de sua gestão, de modo que seja possível verificar se a universidade, como organização pública, está suficientemente preparada para enfrentar as novas demandas e desafios impostos.

Nessa perspectiva, a pesquisa contará com análise sistematizada retiradas do discurso daqueles que participaram diretamente do planejamento estratégico, que vai desde o reitor aos representantes dos alunos. Logo, o trabalho está direcionado a toda comunidade acadêmica, sendo possibilitado para todos aqueles interessados na própria instituição utilizá-la primordialmente como *feedback*, uma vez que, esse estudo trará eminentes informações de como está sendo realizado o planejamento e execução do novo PDI e quais seus impactos perante a gestão administrativa da UEPB.

A estrutura do presente trabalho se inicia com referencial teórico no qual são explanados todos os conceitos e desdobramentos sobre os institutos do planejamento e da estratégia para só depois ser abordado e compreendido a perspectiva do que é o planejamento estratégico. Dessa forma, passa a ser exposto o embasamento conjunto das ferramentas do PNE e do PDI com vistas no planejamento estratégico das universidades públicas brasileiras.

Em seguida, o trabalho apresenta a sua metodologia, onde são descritas as etapas do seu estudo, bem como os atores envolvidos e as técnicas utilizadas para o estudo de caso escolhido.

Posteriormente, no tópico da análise de resultados, é descrita um breve histórico sobre a UEPB para ser apreciado os dados obtidos com a pesquisa realizada através da inferência dos discursos daqueles que de forma direta trabalharam na construção do PDI.

E por fim, as considerações finais, momento em que é posto no trabalho a consonância das principais conclusões que a pesquisa se propôs.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Planejamento estratégico é algo bastante utilizado nas organizações privadas, sendo uma ferramenta *sui generis* das estratégias empresariais. Porém, com a mudança gerencial do setor público recentemente, isso adentrou na cultura organizacional dos órgãos públicos.

Entretanto, antes de adentrar especificamente nesse assunto, em especial sobre o planejamento estratégico das universidades. É preciso esclarecer conceitos dogmáticos inerentes do planejamento estratégico bem como sua correlação com o novo PNE e o PDI da UEPB.

Diante disso, esse capítulo é destinado a explicar todos os conceitos necessários para a análise do estudo de caso realizado nessa pesquisa, no qual versam sobre: planejamento, estratégia, planejamento estratégico como gênero e o planejamento estratégico nas universidades públicas, bem como o PNE e o PDI.

2.1 Planejamento e Estratégia

Neste tópico serão abordadas as definições e outros aspectos derivados do planejamento e da estratégia.

2.1.1 O conceito de Planejamento

Aos longos dos anos foram estabelecidos vários conceitos acerca do que é planejamento. Porém, existe uma grande dificuldade em estabelecer um único conceito levando em consideração sua real amplitude e abrangência.

Para Silva (2001) a atividade de planejar é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas civilizações mais primitivas, sendo praticada desde o momento em que o ser humano precisou realizar tarefas e organizar os seus recursos disponíveis.

Destarte, Steiner (1969) determinou cinco dimensões inerentes relacionados ao planejamento. A primeira dimensão refere-se ao campo abordado, podendo ser relações humanas, marketing, pesquisa, produção etc. Já a segunda, corresponde aos elementos do planejamento, tais como: metas, objetivos, programas, estratégias, procedimentos e outras.

Quanto à terceira dimensão, está relacionada ao tempo do planejamento, podendo ser de curto, médio e longo prazo. A outra dimensão corresponde a qual tipo de unidade que é construído, podendo ser um planejamento corporativo, de departamento, de grupos funcionais, estratégias de negócios etc. Por fim, a última dimensão refere-se a suas características que podem ser ilustradas pela complexidade ou simplicidade, tático ou estratégico, formal ou informal, qualidade ou quantidade, econômico ou caro, confidencial ou público.

Diante dessas dimensões, podemos determinar que planejamento como uma tarefa com multifaces, que engloba várias perspectivas. Porém, pode afirmar com certeza que o planejamento se trata uma atividade administrativa e segundo Chiavenato (2004, p. 152) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los.” Assim, o planejamento inicia o processo administrativo, do qual o mesmo assevera ser composta pelas outras funções administrativas de organização, direção e controle.

Com isso, percebe-se que sem planejar a empresa não inicia nenhuma atividade administrativa, porém antes de saber planejar a organização precisa entender o que é planejar e qual é sua funcionalidade.

Maximiano (2000, p. 175) define planejamento como uma “ferramenta utilizada por pessoas e organizações para administrar suas relações com o futuro”. Matus (1996, p.17) corrobora afirmando que:

O planejamento é o cálculo situacional que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação. A reflexão imediatista, tecnocrática e parcial não é planejamento, e tampouco é planejamento a reflexão que se isola da ação e se torna mera pesquisa sobre o futuro.

Para outros autores, como Baptista (1981) a definição de planejamento, por exemplo, corresponde a um processo permanente e altamente metódico que se perfaz numa abordagem racional e científica de problemas. Enquanto Oliveira (2007) verbera que o planejamento é um processo desenvolvido para atingir um modo mais eficiente, eficaz e efetivo de concentrar esforços e recursos pela empresa.

Neste diapasão, observa-se que todos os conceitos estão relacionados com os aspectos da: racionalidade, lógica, mensuração de risco e certezas, interação entre conhecimento e ação, futuro e presente bem como a aspiração pela eficiência da resolução de problemas. Além disso, é primordial a percepção de que enxerguem o planejamento como um processo em que estão presentes um conjunto de ações interligadas e complementares.

E para o planejamento conter tais requisitos para se operacionalizar, é preciso seguir alguns princípios que Oliveira (2007) determina como sendo gerais e específicos.

Logo, os princípios gerais do planejamento são:

- **Princípio da Contribuição dos Objetivos:** refere-se na busca pela maximização dos objetivos da empresa, devendo hierarquizá-los;
- **Princípio da Precedência do Planejamento:** corresponde a função administrativa que deve ser a primeira para realizar as demais, pois como já dito, ela vem antes das outras;
- **Princípios das Maiores Influências e Abrangências:** pode ser explicado como sua característica de influenciar e modificar as atividades da empresa e por último;
- **Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade:** que se traduz na busca de minimizar riscos e maximizar resultados.

Já os princípios específicos são:

- **Planejamento Participativo:** a elaboração deve ser realizada por todas as áreas e departamentos de maneira interligada, devendo facilitar a participação de todos os atores envolvidos;
- **Planejamento Coordenado:** todos os aspectos da empresa devem levadas em consideração no momento que forem planejar;
- **Planejamento Integrado:** os distintos escalões exigentes na organização devem interagir de forma integrada, inter-relacionando os fluxos.
- **Planejamento Permanente:** devido à globalização e as suas turbulências, os planos devem sempre ser revistos e refeitos constantemente para que não perca seu valor e utilidade com o tempo.

Todos esses princípios vão guiar a forma de elaborar um processo de planejamento eficiente, pois ele não possui um caráter tecnocrático. É uma função dinâmica e que embora siga determinados procedimentos, é preciso de criatividade, intuição e seguir valores do qual tais princípios traz com seus significados.

No âmbito organizacional, o próprio processo de planejamento deve ser planejado, do qual este é um gênero em que se desdobra em outras quatro funções básicas: o planejamento em si, a execução, controle e avaliação. Ao realizar todas essas funções de maneira eficaz, a empresa poderá possuir uma vantagem competitiva perante aqueles que veem a atividade de planejar apenas como uma única atividade trivial.

Ainda sobre o processo de planejamento, carece destacar que deve ser contínuo e iterativo, e segundo Ackoff (1974, p.4), possui um rito do qual mesmo se tratando de atividades inter-relacionadas, pode ser dividida em cinco partes das quais são indispensáveis para o seu sucesso, que são:

- Planejamento dos fins: tudo aquilo que for referido ao futuro desejado, como por exemplo, a visão, missão, objetivos, metas etc.
- Planejamento dos meios: refere-se aos caminhos para alcançar esse futuro desejado, como por exemplo, os procedimentos, estratégias, políticas.
- Planejamento organizacional: sistematização de todos os aspectos organizacionais para realizar os meios necessários.
- Planejamento dos recursos: esquematização de todos os recursos seja os humanos ou os materiais necessários para realizar as ações propostas
- Planejamento da implantação e do controle: atividade de operacionalização do empreendimento.

Além dos princípios e partes do planejamento, existe ainda outra classificação sobre a mesma que possui maior respaldo dogmático na literatura administrativa, difundidos por autores como Steiner, Ansoff e Oliveira, que se trata da sua tipologia baseada nos níveis hierárquicos, do qual genericamente pode ser dividido em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Suas diferenças básicas estão relacionadas às questões de prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade.

O planejamento operacional como nome já diz, está relacionado aos planejamentos de expedientes realizados pelos níveis inferiores da organização, no qual o foco se baseia nas atividades rotineiras da empresa. Possui um prazo de curta duração, já que rotinas operacionais são de curto prazo, seus riscos são menores perante os tipos de planejamentos bem como sua flexibilidade é bem maior perante os outros.

Em relação ao planejamento tático, suas atividades são definidas por um plano de média duração e que geralmente corresponde a um determinado departamento da empresa, ou seja, os níveis intermediários. Seu foco são os resultados, concentrando-se geralmente com a formulação dos objetivos, estratégias e políticas. Possui um prazo de média duração bem como uma flexibilidade e risco também são medianos, já que estão relacionados atividades-meios e não leva em consideração a empresa como um todo.

Por fim, o planejamento estratégico que considera a empresa como um todo, possui termos de longo prazo, com flexibilidade bem reduzida perante as demais, porém com riscos altíssimos já que se trata geralmente com atividades-fins. Sua responsabilidade geralmente é dos níveis mais elevados da empresa e do qual guia os demais tipos de planejamento aqui citados.

Neste contexto, como objeto da pesquisa, o planejamento estratégico merece ser mais explanado, e será feito a seguir, porém, antes de sistematizar todo seu estudo, é preciso conhecer um pouco do que é estratégia e a sua razão de incorporar a atividade de planejar.

2.1.2 Conceito de Estratégia

Uma organização para se manter hoje, onde há instabilidade comercial criada pela globalização, é preciso ter capacidade para se destacar entre as demais e se sobressair, antecipando-se dos concorrentes na busca por novas oportunidades e na minimização de incertezas.

Diante disso, a estratégia surge como ferramenta que se incorpora nas decisões e nas ações das instituições, sendo naturalmente aderida ao planejamento para que possa alcançar os melhores resultados. Segundo Maximiano (2006, p. 329), estratégia nada mais é do que “a seleção dos meios para realizar objetivo”.

Porém, assim como no planejamento, a estratégia foi utilizada por muitas civilizações antigas sem mesmo saber seu exato significado. De acordo com Meirelles (1995) seu vocábulo teve procedência na Grécia Antiga, que inicialmente se traduzia como “a arte do geral”, e só depois foi adquirindo uma conotação voltada para a guerra, que literalmente significa “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”.

Só no início da década de 60 que a estratégia foi utilizada como um valor para a ciência da administração, pois a primeira publicação relevante sobre estratégia foi com o autor Igor Ansoff, no ano de 1965, com seu célebre livro *Corpore Strategy*. A partir disso, a literatura administrativa passou a incorporar o termo tanto no âmbito acadêmico como no mundo dos negócios.

Com o passar do tempo, assim como o planejamento, a estratégia passou por estudos e sua definição foi ficando cada vez mais complexa, já que foram sendo difundidas inúmeras definições. Contudo, Mintzberg (1990) agrupou alguns tópicos que reúnem os aspectos mais comuns dos diferentes conceitos da literatura:

- Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais usual, aliado ao de guia, direção, modo de ação futura etc;
- Estratégia é um tipo de modelo: um padrão que assegura manter determinada coerência ao longo do tempo;
- Estratégia é uma perspectiva: um meio indispensável para execução de tarefas;
- Estratégia é uma arma: um trunfo específico, destinado a fazer se sobrepuser aos concorrentes.

Diante essas perspectivas, a estratégia segundo os preceitos de Ansoff (1990) se trata da utilização de todos os recursos empresariais que estão à disposição do administrador: humanos, técnicos e financeiros.

Dessa forma, ao se utilizar uma estratégia, o empresário deve avaliar a empresa e o seu ambiente que está inserido, para que depois possa estabelecer as decisões e ações pertinentes que devem ser seguidas para alcançar os objetivos.

Nesse sentido, para concentrar todas essas perspectivas e abordagens distintas da estratégia, pode-se adotar o conceito mais relevante e que está direcionado a pesquisa ora apresentada, que é o de estratégia comercial. Do qual, segundo Thompson Jr. E Strickland III (2000) salientam que a estratégia da organização consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens de caráter comercial, que os administradores executam para alcançarem a excelência de desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Com isso, a estratégia passou a ser indispensável para qualquer organização, sendo imperativo para toda e qualquer gestão se consolidar no ambiente de constantes mudanças que se encontra o mercado e a economia atual.

Destarte, assim como o planejamento, a estratégia passou a ser classificada e sua tipologia mais relevante é o reflexo também da classificação quanto a seus níveis organizacionais: estratégia corporativa ou organizacional, estratégia de negócio, estratégia de negócio, estratégia funcional e estratégia operacional. Essa tipologia foi criada por Certo e Peter (1993), no qual mesmo sendo dividido pelos níveis hierárquicos devem se interligar de maneira coordenada.

A estratégia corporativa ou organizacional, como nome já diz, é elaborada pelos níveis mais altos da empresa voltados para o alcance dos objetivos gerais. Enquanto a

estratégia de negócio é voltada mais para cada negócio que a empresa possui devendo ser convergente para com a organizacional.

Quanto às estratégias funcionais, são aquelas realizadas pelos distintos departamentos funcionais dentro da empresa, sendo a de nível intermediário e destinado a objetivos específicos.

Por fim, a estratégia operacional é baseada nas unidades de níveis mais acessíveis da empresa, levando em consideração as ações mais básicas de execução que podem influenciar a estratégia corporativa.

No entanto, a estratégia que é pertinente a essa pesquisa, se trata da estratégia organizacional que está aliada ao planejamento estratégico e que será analisado a seguir.

2.1.3 Planejamento Estratégico

A mudança organizacional ocorrida nos últimos tempos graças às novas tendências trazidas pela globalização exigiu que as funções administrativas se expandissem, fazendo com que os gestores saíssem da zona de conforto, criando novas diretrizes na arte de planejar.

E foi dessa forma que o planejamento estratégico encontrou sua base para se consolidar e se tornar indispensável hoje. Seja para órgãos públicos ou empresas privadas, o planejamento é sim uma ferramenta que se lança mão para delinear os futuros rumos da organização.

Kotler (1993) atribui o surgimento do planejamento estratégico com caráter comercial apenas na década de 70, devido ao ambiente turbulento causado pelas crises econômica do petróleo. Pois o mesmo afirma, que até esse momento, os gestores apenas estavam acostumados a lidar com um planejamento meramente operacional, sendo obrigados, portanto, a lidar com uma nova forma de atuar já que as circunstâncias naquela época obrigaram a reformular as políticas de gestão, especialmente as de planejamento, já que um novo futuro estava sendo construído.

Contudo, foi apenas na década dos anos 80, que o planejamento estratégico ganhou forças na literatura, pois foi nesse período que criaram a nomenclatura “administração estratégica”, do qual deu um novo *status* ao planejamento estratégico, no qual se buscou aperfeiçoar seus métodos através da amplitude e complexidade que passou a ser estudada e elaborada.

Para um melhor vislumbre da evolução do planejamento estratégico, é preciso entender também as mudanças no tipo de gestão que também ocorreu com o tempo e como se chegou à administração estratégica. Desse modo pode se destacar quatros modelos de gestão difundidos por Ansoff e McDonnell (1993).

I) gestão por controle do desempenho: utilizada entre os anos de 1900 a 1950, marcado por um período de mudanças lentas quando o planejamento era apenas baseado em meros manuais de procedimento e no controle financeiro;

II) gestão por extrapolação: adotada nos anos 50, quando as mudanças globais passaram a ser mais rápidas, sendo aplicada através dos orçamentos de operações, orçamentos de investimento, na administração por objetivos e no famoso planejamento de longo prazo;

III) gestão por previsão de mudanças: modelo nascido em um período de grandes mudanças e de turbulências na economia, no qual se estabeleceu entre o ano de 1960 e 1980; no qual esse período foi o momento que surgiu planejamento estratégico; e

IV) gestão através de resposta flexível e rápida: esse modelo que se destaca como a mais atualmente adotada, tendo surgido após os anos 80, estando voltada para situações em que os desafios e mudanças aparecem em tal velocidade que não é plausível fazer previsões adequadas; e é nesse tipo de gestão que o planejamento estratégico se consolida e serve de base para a construção da administração estratégica.

Diante desse panorama, percebe-se que o planejamento estratégico surgiu para fazer a empresa se adequar as mudanças globais e sua evolução foi gradual, sendo aperfeiçoada ao longo do tempo, transformando-se na principal ferramenta da administração estratégica.

Nesse sentido, Oliveira (2007) descreve que a administração estratégica é administração do futuro, sendo um viés que proporciona a interação da empresa com os fatores ambientais externos e internos que se encontram em constante mutação, se afastando cada vez mais da administração tradicional e trivial. Assim, a administração estratégica busca o desenvolvimento máximo da organização, em todos seus aspectos.

No entanto, esse instrumento de gestão não foi bem visto por todos os estudiosos e gestores nos anos seguintes, já que muitos indagaram que existisse uma “receita pronta” para todos os problemas estratégicos dentro de uma empresa”. Embora, vários tipos de planejamentos estratégicos foram publicando como uma fórmula certa para alcançar o sucesso empresarial, o que estava ocorrendo era que o planejamento estratégico sofria diversificação na sua definição e na sua metodologia perante os autores.

O que se percebe é que nessa época os conceitos eram bem estáticos e na realidade o planejamento estratégico pressupõe um processo contínuo e iterativo, que se modifica de

acordo com o cenário inserido, devendo sempre ser reformulado, sendo imprescindível o conhecimento sistemático da organização e do que se anseia para o futuro.

Dessa forma, Drucker (1998, p.136) conceitua planejamento estratégico como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolva riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

Contudo, ainda muitos gestores não sabem a diferença entre planejar à longo prazo e o planejamento estratégico, em que aquela representa apenas um direcionamento estático de ações que visam apenas o lucro, sem se preocupar em antever os futuros acontecimentos que possam influenciar os rumos da empresa.

De acordo com Ansoff (1990), apenas um número reduzido de empresas utiliza o real planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua aplicando as obsoletas técnicas do planejamento à longo prazo, que se baseiam apenas em vetores que tenha como experiência as situações pretéritas pela qual a empresa já passou.

No planejamento estratégico não há extrapolação de tendências do passado, ele baseia seus esforços para prever o futuro diminuindo incertezas e riscos, buscando maximizar suas oportunidades e forças.

Diante disso, é preciso esclarecer as características peculiares do planejamento estratégico e segundo Chiavenato (2000):

- a) é projetado a médio e/ou longo prazo, pelo menos em termos dos seus efeitos e consequências (geralmente de 5 a 10 anos);
- b) está voltado para as relações das organizações com o seu ambiente; e
- c) envolve a organização como um todo, procurando obter uma sinergia de todos os que a compõe.

Assim, o planejamento estratégico é desenvolvido para fugir do imediatismo para quais os antigos planejamentos eram utilizados, e seu atual papel está direcionado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo em que se busca a compreensão do ambiente ao qual a organização está inserida e a integração da organização em todos seus âmbitos e atores tendo como centro a projeção do que está por vir.

Antes de tudo, planejar estrategicamente é uma atividade essencialmente participativa, em que se inicia com a alta administração, passando pelos gerentes dos departamentos e chegando posteriormente as aos níveis operacionais da organização. Sendo essencial a interação completa de todos os atores envolvidos para que a sua execução seja otimizada.

No âmbito prático, o planejamento estratégico não possui um modelo universal a ser seguido já que possuiu e ainda possui distintas metodologias de elaboração e implementação desenvolvidas por algumas empresas, tendo em vista que todas as organizações variam de acordo com seus valores, políticas, tamanho, estilos gerenciais, cultura e ambiente.

Neste diapasão, o planejamento estratégico espera conhecer os seus pontos fortes e suas oportunidades bem como os pontos fracos e ameaças.

Os pontos fortes são as vantagens que a organização possui e que corresponde aos recursos e competências que faz com que a mesma se destaque perante os concorrentes, ou seja, correspondem as suas vantagens competitivas. Segundo Oliveira (2007, p. 151), as forças ou pontos fracos são os “recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”.

Assim, os pontos fortes são determinados como variáveis controláveis, pois estão relacionadas ao ambiente interno, onde a empresa poder usar de sua gestão para transformar ao seu favor, sendo assim, características positivas manipuláveis pela organização.

Já os pontos fracos são o inverso, pois se trata do conjunto de fatores que reflete em desvantagens para a organização em relação aos concorrentes. Dessa forma, assim como os pontos fortes, os pontos fracos são considerados variáveis controláveis já que estão relacionadas ao ambiente interno, no qual podem serem trabalhadas para se tornar vantagens. De acordo com Oliveira (2007), pontos fracos ou as fraquezas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.

Em relação às oportunidades, são aspectos positivos da empresa perante o mercado que elevam as vantagens competitivas enquanto ameaças são fenômenos também perante o mercado, mas que tendem a prejudicar a execução dos objetivos estratégicos.

Ambos são variáveis incontroláveis pela organização, uma vez que se trata de forças ambientais externas e que no caso das ameaças podem ser evitadas para que não tragam problemas, enquanto as oportunidades devem ser maximizadas para trazer maiores benefícios de desenvolvimento para a empresa e suas estratégias.

Martins (2006) considera as oportunidades como a chance que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita. E as ameaças, são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento.

Ambas estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

Essas aspirações são encontradas em todos os tipos de metodologia e passou a ser conhecida por se tornar uma técnica de análise conhecida como *SWOT*, elaborada pelo americano Albert Humhrey através de uma pesquisa realizada na universidade de Stanford entre durante os 60 e 70, no qual se utilizaram de dados da revista *Fortune 500*, em que reúnem um *ranking* das maiores empresas norte-americanas.

Portanto, *SWOT* é um anacrônico e representa as palavras de origem inglesa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Como foi exposta, essa técnica presente em todas as metodologias de planejamento estratégico permite identificar o cenário que a empresa se encontra, tanto no ambiente externo como interno. Sendo a ferramenta mais famosa para tomada de decisões no planejamento estratégico.

Outras técnicas também são utilizadas em alguns planejamentos estratégicos, porém com menos frequência e Azevedo (2001) apresenta algumas dessas técnicas que merecem serem citadas:

- Matriz Produto ou ainda conhecida como Missão de Ansoff: técnica que se defini um tipo comum dos produtos existentes na estratégia de negócios. Enfatiza a amoldamento de produtos novos à linha comum dos produtos já existentes na organização;
- Curva do Ciclo de Vida de um Produto: identificam-se as fases da vida dos produtos com propósito de direcionar as estratégias organizacionais. Esse tipo de técnica afirma que assim como o ser humano, os produtos têm uma vida composta por diversos ciclos que vão do nascimento à morte;
- Matriz Ambiental: essa forma concentra-se em caracterizar tipos de estratégias adequadas ou aconselháveis com base em cada mercado em que se encontra e suas características ambientais. Sua sistematização é apenas focada nas concorrências.

Diante de todas essas técnicas, é preciso que a organização estabeleça qual a metodologia a seguir e de acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico admite duas formas a ser seguidas: a primeira se relaciona com o panorama de iniciar “onde a empresa quer chegar” para, depois estabelecer “como a empresa está” e assim, alcançará a situação desejada. Já a outra forma propõe inicialmente estabelecer “como a empresa está” para só depois definir “onde a empresa quer chegar”.

Os que apóiam a primeira defendem que as empresas devem iniciar suas atividades porque reconhecem oportunidades importantes mesmo não possuindo objetivos estabelecidos. Já que os que defendem a segunda, afirmam que o primeiro passo num planejamento estratégico é definir os objetivos dominantes para que possa orientar aonde chegar.

Com isso, deve-se destacar que o tipo de metodologia que será explanado aqui e que possui vínculo com a pesquisa realizada será a que é difundida pelo autor Oliveira, uma vez que foi desenvolvida perante consultorias e cursos com relevantes empresas de grande, médio e pequeno porte, tanto no Brasil como em outros países. Essa escolha foi feita porque retrata uma situação mais próxima para com as empresas brasileiras, sendo adaptáveis tanto para uma organização pública como privada.

Assim sendo, essa metodologia comporta quatro fases básicas de elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e por fim, controle e avaliação.

Vale salientar que os procedimentos inerentes a cada fase pode ser adequada de acordo com estrutura e características da organização da qual será aplicada.

A primeira fase, conhecida como diagnóstico estratégico ou ainda como auditoria de posição é justamente onde se estabelecerá a situação como a empresa se encontra. Dessa forma, deverá unir todas as informações consistentes relacionadas à realidade externa e interna da empresa. Portanto, esse é o primeiro passo do planejamento estratégico, no qual será a base para toda a sistematização dela, devendo ser dividida em outras etapas que se desdobram na: identificação da visão, identificação de valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Na identificação da *visão*, são determinadas as aspirações e as expectativas que os gestores da organização pretendente alcançar num determinado período de tempo. A *visão*, portanto, representa o que a empresa que se tornar num determinado período futuro, isto é, é o ideal aonde chegar.

Chiavenato (2003) refere-se à *visão* como a explicação para o porquê de, diariamente, os funcionários, desde os gestores até meros empregados de se levantarem e dedicarem a maior parte de seu dia para o sucesso da organização em que trabalham, investindo ou fazendo seus negócios.

A *visão* deve ser clara, congruente com os limites e as verdadeiras intenções da empresa, devendo ser elaborada com ajuda de todos para que não se torne uma utopia, que pode futuramente frustrar todo o planejamento estratégico.

Nesse sentido, GAJ (2002) afirma a declaração de *visão* da empresa de ser baseada em torno de sua realidade, que expresse os reais sentimentos e aspirações de seus recursos,

uma vez que, declarações fantasiosas em nada contribuem para uma visão de uma empresa, a não ser no fato de torná-la capaz de ser desmentida e até ridicularizada ao longo do tempo.

Após ser definida a *visão*, deve ser identificado também os *valores* que norteiam toda a organização. *Valor* aqui se entende como sendo o conjunto de ideologias, crenças, princípios e políticas que ampara toda a organização.

De acordo com Tiffany e Petterson (1998), *valores* acima de tudo representam os princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta da organização.

As próximas duas etapas seguem com a análise externa e interna da organização, onde serão identificadas as *ameaças e oportunidades*, bem como os *pontos fracos e fortes*.

Para finalizar a análise dos fatores ambientais, o autor recomenda ainda a análise dos *pontos neutros* que, em função da organização ser considerada um sistema, não se poder deixar de levar em consideração qualquer vetor que estabeleça relação com seu ambiente.

Por última etapa, tem a análise de concorrentes que consegue ser um desdobramento da análise externa, do qual como nome já diz, será feito um estudo de as vantagens competitivas da própria organização e de seus concorrentes, devendo extrair a melhor maneira para se sobrepor a eles.

A segunda fase, denominada de missão da empresa é o momento em que se define a *missão* para qual a organização se sustenta bem como seu posicionamento estratégico. *Missão* de forma genérica é declaração de ser da instituição, estando ligada aos objetivos para qual a empresa foi criada.

Essa fase também se subdivide em outras etapas, no qual a primeira se perfaz no estabelecimento da missão da empresa, que é um vetor bastante importante, pois servirá de horizonte para todos dentro da organização. Ao se definir uma missão, está se estabelecendo o maior foco que a empresa se compromete perante todo o mercado. É o momento que estabelecerá seu segmento de atuação.

Essa declaração deve ser definida de forma claro, objetiva e minuciosa, Kotler (1993, p. 19-20) afirma que: “uma definição clara de missão atua como uma mão invisível que guia as pessoas dentro de das organizações de forma que elas possam trabalhar para a realização dos objetivos organizacionais”.

A etapa seguinte é denominada de estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, no qual se entende por propósitos como sendo a explicitação dos segmentos de atuação dentro da missão, devendo considerar tanto aqueles que já atuam como aqueles que pretendem em breve entrar no setor.

A *missão*, bem mais do que justificar a existência da empresa, deverá determinar os propósitos institucionais que conseqüentemente ajuda a eliminar boa parte dos conflitos desnecessários relacionado à produção.

A terceira etapa chama-se de estruturação e debates de *cenário*, e nesse momento que se faz uma estimativa futura de como a empresa estará. Assim, o termo “cenário” corresponde a critérios e medidas de base para preparação da organização. Segundo Marcial (2004), *cenários* são eminentemente importantes por que tem o objetivo aperfeiçoar o processo decisório, com base no estudo de possíveis situações futuras. A mesma ainda afirma que o estudo de cenários representa a ferramenta mais apropriada para a determinação de ações estratégicas em ambientes turbulentos e incertos. Embora todos saibam que não se podem eliminar totalmente as incertezas, mas com essa ferramenta é capaz de apontar meios de reduzi-las, possibilitando decisões baseadas em futuros hipotéticos.

Ainda sobre a missão da empresa, outra etapa é o estabelecimento da *postura estratégica*, pois como nome já diz, é necessário determinar a maneira como a empresa se posicionará no mercado. Essa postura estratégica é resultado do embate de seus pontos fracos e fortes, no qual demonstrará suas vantagens e desvantagens perante os concorrentes.

Por fim, a última etapa da missão da empresa, é definição das *macroestratégias* e *macropolíticas*, sendo atividade responsável da alta administração, devendo-se fazer reavaliação do que ainda querem considerar de velho da gestão e adquirir de novo nesse quesito.

Assim, compreende-se como *macroestratégias* as ações articuladas para consolidar suas vantagens competitivas bem como conseguir outras novas, já as *macropolíticas* se refere as orientações de caráter teórico que fundamentará essas ações estratégicas.

Ao finalizar essa segunda fase do planejamento estratégico, é preciso que tudo esteja detalhada de forma bem objetiva para entrar na fase seguinte, que é o dos instrumentos prescritivos e quantitativos, em que se refere ao panorama de ligação dos fins com os meios para se chegar à situação em que se deseja.

No tange aos instrumentos prescritivos, os mais importantes são os objetivos, *desafios*, *metas*, *estratégias*, *políticas*, *diretrizes*, *projetos*, *programas* e *plano de ação*.

Objetivos são os resultados alvos que a organização pretende alcançar, podendo ser em curto, médio ou longo prazo, desde que sejam determinadas.

Os *desafios* são aqueles que precisam de esforço extra para se alcançar, também é mensurável e com prazo determinado, porém eles representam aquilo *plus* que a empresa pode conseguir se houver mais dedicação.

Em relação às *metas*, elas não são sinônimas de objetivos, pois elas representam as etapas essencialmente quantificadas e com prazos menores para alcançar tanto os desafios quanto os objetivos. Enquanto essas representam o horizonte que a organização pretende chegar, aquelas representam os passos e meios que devem realizar.

Estratégias como já estudado, são caminhos de como se fazer aquilo determinado nas metas, objetivo e desafio. As estratégias se concentram com a parte operacional do planejamento estratégico, Já as políticas que são voltadas para o âmbito teórico, são orientações ou ideais que definem os valores e os limites para consecução dos objetivos. Contudo, são as diretrizes que sistematizam toda a interação entre os objetivos, estratégias e políticas da organização.

Ainda sobre conceitos, destacam-se ainda os *projetos* que são os trabalhos que detalham o início, meio e fim de cada atividade para ser executado com o planejamento estratégico. Enquanto os *programas* são os conjuntos dos todos os projetos homogêneos, ou seja, aqueles que estão ligados ao mesmo objetivo. Por fim, os *planos de ação* é a interação das diversas áreas para comuns projetos.

Neste panorama conceitual, percebe-se que todos esses instrumentos prescritivos são as ferramentas estratégicas que delineiam os meios e fins ao que o planejamento estratégico se sustentará.

Não obstante, essa fase ainda precisa ter o estabelecimento dos instrumentos quantitativos, que versam sobre as estimativas econômico-financeiras, em que tudo será posto no orçamento do planejamento para realizar aquilo que foi determinado nos objetivos, metas e projetos. Aqui cada organização precisará ter racionalidade para determinar todos os recursos necessários para seguir o que foi planejado.

Depois de detalhar todos esses instrumentos, eis que se inicia a última fase do planejamento estratégico, conhecida como controle e avaliação, no qual se fará o prognóstico de como a organização está indo. É uma fase pós-elaboração, onde se realizará ações para que sejam avaliados e sanados todos os problemas que possa intervir naquilo que foi determinado no planejamento. Nessa etapa, a organização deverá elaborar e aplicar instrumentos de avaliação de desempenho, com análise dos indicadores, o que permitirá a comparação entre o que já foi realizado com aquilo que era previsto. E nessa fase que será possível vislumbrar os desvios das metas, objetivos e desafios.

Só assim poderá estudar ações corretivas para aplicá-las aos desvios para que o planejamento estratégico não seja prejudicado em sua execução, devendo também verificar a

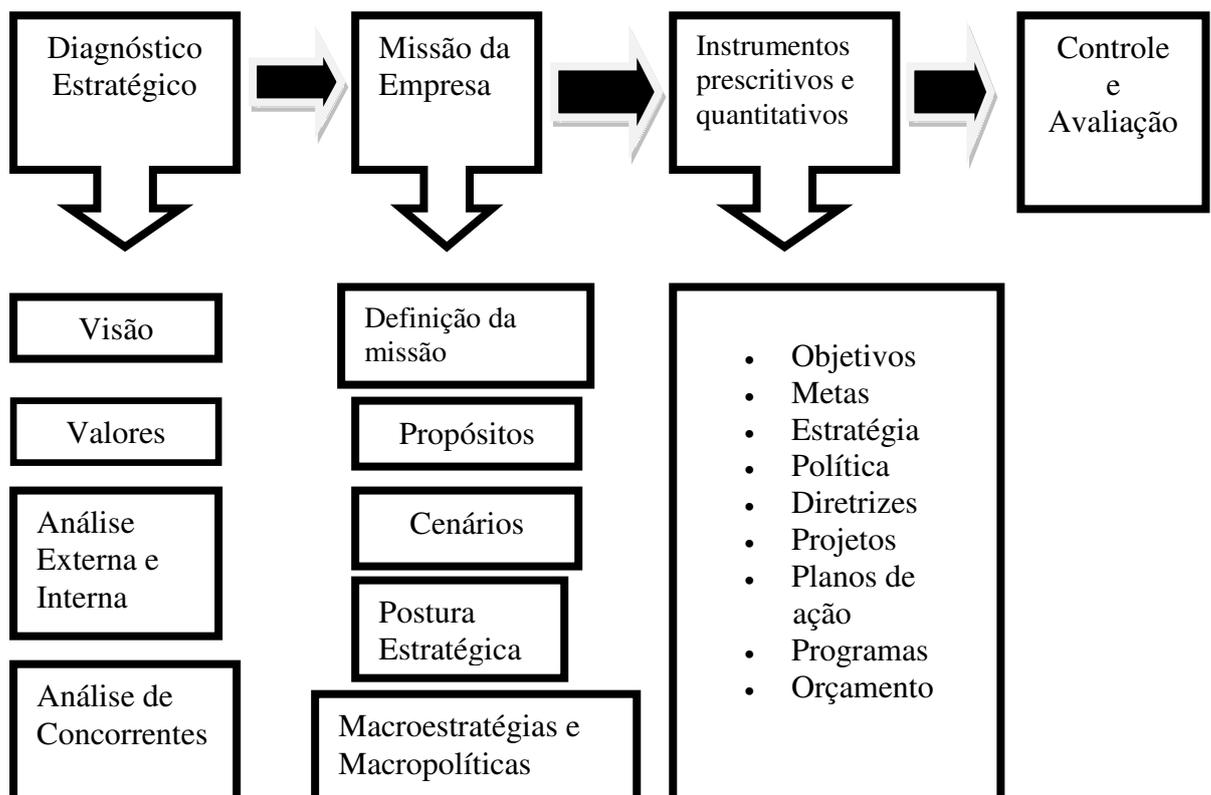
necessidade de aditamento do planejamento já que eventualmente acontecem imprevistos sendo preciso contorná-los ou se adequar.

Nesse contexto, Oliveira (2007, p. 256) verbera:

O papel desempenhado pela função de avaliação e controle no processo de planejamento estratégico é de acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente, quanto a seus objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinado a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Com isso, está desenhado aqui todo o arcabouço do modelo de planejamento estratégico proposto por esse autor e que se assemelha ao que foi realizado no caso estudo de caso da pesquisa ora apresentado. Para isso, segue abaixo um esquema para melhor se vislumbrar o processo do planejamento estratégico segundo esse autor.

Figura 1: Esquema do processo do planejamento estratégico.



Fonte: elaboração a partir da metodologia de Oliveira (2007).

Esse esquema possibilita vislumbrar todas as fases do processo de planejamento estratégico junto com as ferramentas e diretrizes básicas da metodologia disseminada por Oliveira.

Outras metodologias divulgadas por outros autores que por mais que recebam nomenclatura com fases distintas, geralmente passam a conter na essência o mesmo arcabouço e as mesmas ferramentas, como se pode ver no modelo de planejamento estratégico de Chiavenato e Sapiro (2003):

Figura 2: Fases do processo do planejamento estratégico.

<p>(1) Declaração de missão: a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.</p>
<p>(2) Visão de negócios: a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata não de prever o futuro, mas, sim, de assegurá-lo no presente.</p>
<p>(3) Diagnóstico estratégico externo: o diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.</p>
<p>(4) Diagnóstico estratégico interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.</p>
<p>(5) Fatores-chaves de sucesso: a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso no processo de planejamento empresarial foi proposta por Ansoff em 1980. Esta etapa procura evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOTOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão.</p>
<p>(6) Sistemas de planejamento estratégico: têm o propósito de formular estratégia e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais.</p>
<p>(7) Definição dos objetivos: a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou urgência.</p>
<p>(8) A Análise dos stakeholders: Freeman estabeleceu as estratégias como um modo de relacionamento e construção de pontes entre a organização e seu público de interesse, e que somente quando se atende às necessidades desses grupos é que se tem sucesso nas estratégias elaboradas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.</p>
<p>(9) Formalização do plano: um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de programas analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos.</p>
<p>(10) Auditoria de desempenho e resultados: trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.</p>

Fonte: elaboração própria a partir de Chiavenato e Sapiro, (2003).

Esse quadro acima resume as fases da metodologia adotada pelos atores Chiavenato e Sapiro, no qual contém etapas semelhantes à de Oliveira.

Outra questão bastante importante ao se decidir elaborar um planejamento estratégico é o momento de *montar a equipe* responsável pelo seu desenvolvimento e segundo Pereira (2010), pode acontecer de três formas: *top – down*, *botton-up* e misto.

A forma *top-down* é quando as decisões sobre o planejamento é realizado apenas pela alta cúpula da organização sem a participação dos outros níveis. Ou seja, tudo que for decidido é aplicado hierarquicamente de cima para baixo.

Já o *botton-up* é mais democrático, pois é o planejamento se inicia pelos funcionários em níveis inferiores repassando para os níveis superiores. Conquanto, o misto é o mais indicado, pois como o nome já diz, é realizado com a interação simultânea de representantes de todos os níveis.

Quanto à *implementação* do planejamento estratégico, esse é o período em que será executado tudo aquilo que foi planejado, onde a teoria passa para a prática, em que tudo será trabalhado para alcançar os objetivos. Porém, não se deve diferenciar graus de importância entre o planejamento e a implementação, ambos precisa de dedicação e disciplina de todos os atores, afinal, eles permanecem interligados, dependendo do sucesso do outro para possa ambos darem certo. Para Bossidy e Charan (2002, p.178) “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

Assim, a execução também é importante e todos os membros da organização deve ter conhecimento do que foi determinado no planejamento estratégico, pois muitos processos estratégicos fracassam, uma vez que, no momento de implementar o planejamento os outros funcionários não sabem para que trabalhar e como realizar aquilo que foi previsto. Sem falar, que os gerentes não os preparam para o imprevisto ou os desvios.

E daí que se justifica a importância de ter um planejamento estratégico flexível, uma vez, que é preciso ter um roteiro aberto para incluir mudanças necessárias já que o planejamento é contínuo e ele deve sempre conter segundo planos para não deixar o inesperado derrubar todo o processo.

Conforme Bossidy e Charan (2002, p.177), “um bom plano estratégico é um conjunto de direções que você quer tomar; é um roteiro, não totalmente preenchido, de modo que lhe dê bastante espaço de manobra”.

Portanto, como se vê o planejamento estratégico e a sua implementação são interdependentes, porém o alvo da pesquisa aqui é sobre planejamento estratégico, especialmente aquele que se realiza numa organização pública, como será visto a seguir.

2.2 Planejamento e Setor Público

Neste tópico será explanado o relacionamento da atividade de planejar com a gestão pública, em especial as universidades públicas e suas ferramentas de planejamento estratégico.

2.2.1 Planejamento Estratégico no Setor Público

Embora haja várias diferenças no quesito gerencial do setor privado para o público, é preciso ter a noção que houve diversas mudanças no modelo de gestão no regime público e que hoje a esfera pública não é a mesma, o que resultou na aproximação na forma de gerir do setor privado, sendo o principal responsável por isso o movimento conhecido como a Nova Gestão Pública, em que o Gerencialismo se firmou recentemente, provocando várias reformas na máquina administrativa pública e uma delas é a consolidação do planejamento estratégico em busca da máxima efetividade.

Para isso, o autor Chiavenato (1994) afirma que toda organização deve ser analisada sob o aspecto da eficácia e da eficiência simultaneamente, sendo que a eficácia pode ser entendida como uma medida normativa do alcance dos resultados, já a eficiência é contextualizada como uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo, ou seja, refere-se a uma relação entre custos e benefícios. Assim, toda e qualquer organização, seja pública ou privada, estão vinculadas aos preceitos de eficácia e eficiência.

Contudo, a doutrina do setor público adota outro conceito que é inerente apenas para a administração pública, que se trata da efetividade. No qual aqui, efetividade se traduz na busca de resultados que tragam melhorias concretas para a população. Ou seja, é bem mais amplo que a eficácia e eficiência, já que se trata do quesito qualitativo se sobrepondo ao quantitativo.

Nessa linha de pensamento, Torres (2004, p. 175) explica que a efetividade é bem mais complexa do que os outros conceitos, uma vez que, sua função é examinar a real necessidade de determinadas ações estatais, no qual exista a noção comprovada na prática que alguns setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. O que se traduz em suas palavras:

Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Assim, fica evidenciado que a efetividade é objetivo maior do planejamento estratégico no setor público. Porém, para se chegar nesse tipo de pensamento de hoje, o planejamento já foi alvo de muitos estudos e tentativas de execução ao longo da história governamental brasileira.

Nesse sentido, Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008) ressaltam que o planejamento estratégico no setor público foi consolidado nas últimas três últimas décadas, a partir de reformas dos órgãos estatais orientados pelo modelo gerencial, o que passou a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental.

No entanto, devem ser destacadas outras formas de planejamento estratégico no Brasil em período anterior e Almeida (2006) cita vários tipos de planejamentos estratégicos que foram destaques nos governos passados, tais como: Plano Quinquenal de Obras e Reaparelhamento da Defesa Nacional – 1942, Plano Salte – 1946/1950, Plano de Metas de Juscelino Kubitschek – 1956/1960, Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social – 1962, Plano de Ação Econômica do Governo – 1964, Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social – 1966, I e II Planos Nacional de Desenvolvimento – 1972 e 1974.

Contudo, o principal marco brasileiro de respaldo para o planejamento estratégico se com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado no ano de 1995, em que se buscou criar condições para reformar a administração pública com diretrizes mais modernas e racionais. Segundo Bresser Pereira (1998), era preciso reorganizar as estruturas da Gestão Pública com base na qualidade e na produtividade do serviço público; na adequada profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções.

Nesse diapasão, essa reforma tornou explícita a necessidade de um novo modelo de gestão para a esfera pública, bem como a mudança na forma de tratamento da crise do Estado, uma vez que, pressupunham a redefinição do papel do Estado, implementando uma reorganização administrativa gerencial, deslocando a ênfase dos meios para os resultados.

Não obstante, foi apenas com a Constituição Federal de 1988, que o papel do planejamento estratégico no setor público se consolidou, no qual os tipos orçamentários criados por ela foi inserida na perspectiva do planejamento.

Dessa forma, a Carta Magna prevê a competência para elaboração de todos esses orçamentos para o Poder Executivo, submetendo-se a apreciação e votação do Legislativo:

Art. 165 Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada;

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Nesse sentido, o Plano Plurianual (PPA) é previsto no artigo 165 da nossa Constituição e regulamentado pelo Decreto nº 2.829/98. Sendo aprovado por uma lei quadrienal, ou seja, é o orçamento de mais longo prazo e que influencia as outras duas formas. Sua vigência inicia durante o segundo ano de mandato do Chefe do Poder Executivo e vai até o final do primeiro ano do mandato posterior.

Ele estabelece de forma regionalizada as diretrizes, objetivos e metas para a administração pública em âmbito federal, devendo nele conter todos os investimentos e despesas decorrentes de programas de duração continuada.

Já a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) está vinculada a um planejamento mais operacional, uma vez que, destina-se a priorizar em curto prazo os gastos públicos, em que são previsto metas do PPA para o ano subsequente, devendo ainda orientar a elaboração da Lei orçamentária Anual bem como também dispor sobre as alterações tributárias que ocorra na legislação.

Sua previsão está no artigo 165, §2º da Constituição Federal, em que se constata que a LDO também deve dispõe sobre:

- a) sobre o equilíbrio da receita e despesa;
- b) sobre os programas financeiros com receitas do orçamento;
- c) sobre as normas relativas de controle dos custos;

d) sobre as condições e exigências para transferência de recursos a entidades pública e privada;

e) sobre as metas fiscais e os riscos fiscais.

Em obediência ao princípio da anualidade orçamentário, a LDO é elaborada anualmente pelo governo e aprovada também pelo Legislativo, devendo ainda ser sancionada pelo Presidente da República.

Finalmente, a Lei Orçamentária Anual (LOA) vem pra executar o que foi planejado no PPA, obedecendo às prioridades e metas da LDO, transformando em efetivas dotações orçamentárias. A Constituição determina que deverá ser votado e aprovado até o final de cada legislatura, sendo competência do chefe do executivo de cada ente público enviar ao órgão legislativo a proposta do orçamento.

Pois bem, a LOA que se encontra também no artigo 165, §3º disciplinará:

a) o orçamento fiscal;

b) o orçamento de investimentos;

c) o orçamento da seguridade social.

Como se vê, o planejamento estratégico aqui disposto na Constituição Federal é de caráter exclusivamente governamental, em que o caráter político e orçamentário estão essencialmente vinculados.

É neste contexto que a literatura busca dividir o planejamento estratégico no setor público em três abordagens segundo as teorias dos autores Mathus, Porter e Ansoff que podem ser divididos em: planejamento estratégico situacional, planejamento normativo tradicional e o planejamento corporativo.

No planejamento normativo tradicional, que possui defensores como Ansoff e Porter, consiste no paradigma do planejamento econômico, em estão presentes os aspectos mercadológicos e quantitativos que se sobrepõe as questões políticas-sociais. Nesse método o planejamento estratégico é uma tarefa exclusivista dos especialistas econômicos, ou seja, aqueles profissionais que lidam apenas com medidas e técnicas quantitativas.

Assim, ele é elaborado por pessoas que estão fora da realidade estudada, pois são formados apenas pelo vetor matemático sem levar em consideração o caráter subjetivo do qual influenciará as questões sociais.

E com isso, percebe-se que os orçamentos logo acima descritivos tidos pela Constituição Federal como planejamento estratégico refletem essa abordagem, já que seguem apenas leis e normas técnicas.

Dessa forma, Idenburg (1993) mostra que a característica mais marcante do planejamento estratégico normativo é a não utilização de aspectos mais inerente à vida humana, como a criatividade e a intuição. Essa técnica pressupõe um ambiente meramente previsível e trabalha com o estilo *top-down* sem levar em consideração as perspectivas sobre questões humanas ou políticas.

No entanto, percebe-se que com as mudanças constantes devido à globalização e a com a humanização das políticas sociais por todo o mundo, esse modelo se tornou limitado e em razão disso, surgiu o planejamento estratégico situacional que visa realizar o planejamento de acordo com a realidade imposta, onde os atores responsáveis por ele pertencem a essa realidade, no qual o objeto e os planejadores estão interligados e são indissociáveis.

O planejamento estratégico situacional foi elaborado pelo chileno e economista Carlos Matus cuja sua teoria está direcionada mais ao planejamento social, sendo marcado por três grandes características: subjetivismo, elaboração de planos-propostas a partir de problemas e o fato de admitir que o futuro é incerto. Com isso, essa técnica se mostra o inverso daquela, já que assume a postura de encarar o mercado como um ambiente coberto de incertezas, em que não se deve planejar a partir de questões globais e sim de problemas específicos para que as questões sociais sejam satisfeitas de forma efetiva.

Para resumir uma distinção clara entre essas duas metodologias nos aspectos técnicos e políticos, o próprio Matus em uma entrevista a Huertas (1995) salienta que:

O planejamento tradicional ignora esse tema ou o aborda como se tratasse de uma consulta política entre a equipe técnica de planejamento e a direção política do governo. Assume-se que o técnico pergunta ao político se o plano que concebe é viável, e o político responde definindo o marco da viabilidade política do plano. [...] Naturalmente, esse diálogo entre o técnico e o político, se é que chega a realizar-se com alguma sistematicidade e algum rigor, não resolve o problema, nem na teoria nem na prática. [...] Por duas razões. Primeiro, porque a consulta refere-se ao futuro, ao período de governo, não ao presente, e portanto a resposta requer algum método de exploração do futuro incerto. Segundo, porque uma consulta tem sentido quando uma das partes tem a resposta, mas nesse caso cada parte tem uma parte da resposta, como duas peças de um enigma que ninguém pode resolver separadamente. É necessário juntar a ação técnica com suas consequências políticas, e a ação política com suas consequências técnicas.

Assim, verifica que esses dois métodos estão voltados para o planejamento governamental, e que por força da Constituição Federal e do mercado, fica evidenciado que o planejamento estratégico situacional é o mais adequado para realidade a qual às novas reformas administrativas exigem. Contudo, evidencia-se ainda que o planejamento normativo tradicional esteja em muitas leis brasileiras em razão da burocracia que ainda persiste na cultura pública do país.

Porém, para a pesquisa ora apresentada, o planejamento estratégico que importa é aquele realizado pelos órgãos públicos em que são elaborados para seu âmbito institucional, ou seja, o planejamento estratégico corporativo.

Enquanto as organizações privadas implantam o planejamento estratégico com a finalidade de ganhar vantagens competitivas, as organizações públicas estão adotando o planejamento estratégico a fim de aprimorar a máquina administrativa para satisfazer a necessidade dos administrados. No entanto, a realidade do setor particular é bem diferente dos órgãos públicos e isso reflete de certa maneira na forma de planejar estrategicamente, afinal todo o orçamento, recursos e procedimentos têm que ser autorizados pelo governo.

Então, a autonomia que a empresa privada possui é bem mais ampla do que um órgão público, sem falar que a presente burocracia é um dos maiores obstáculos para utilizar estratégias nas funções administrativas. Todavia, as metodologias de planejamento estratégico nos órgãos públicos não se distanciam muito daquele descrito acima no qual é aplicado geralmente as empresas, devendo adequar os processo de planejamento estratégico de acordo com a realidade organizacional de cada órgão público.

Marcovitch e Radosevich (1978) afirmam que embora as teorias e conceitos do planejamento estratégico tragam diretrizes gerais, cada organização (sejam privadas ou públicas) possuem perspectivas tão específicas que a administração deve adaptar estas generalizações no momento que for elaborar o seu projeto. Uma vez que, a utilização de um processo prescritivo, sem a devida adequação para a realidade organizacional de cada tipo de instituição pode corresponder a um desperdício de recurso e tempo.

Diante disso, Osborne e Gaebler (1994) corroboram reafirmando que mesmo com várias metodologias de processos de planejamento estratégico presente na literatura e mesmo aqueles que são apontados apenas para empresas, haverá sempre etapas e instrumentos básicos a todos, inclusive aqueles que se apliquem aos órgãos do setor publico, tais como: análise interna e externa, diagnóstico, definição de missão e visão, articulação de objetivos e metas, elaboração de cronograma, formulação de estratégias e plano de ação para realização dos objetivos bem como ferramentas para mensuração e avaliação dos resultados alcançados.

O que importa é que todos envolvidos no processo de planejamento estratégico no setor público vejam isso como uma oportunidade de aprendizagem de como tornar o órgão efetivo e como extrair o máximo para trazer qualidade para os serviços públicos. E questões como a participação do cidadão, medição de resultados, transparência e prestação de contas, quebra da burocracia, delegação de responsabilidades e flexibilidade são as novas diretrizes

trazidas pelo modelo gerencial que estão orientadas para os resultados e que deve se aplicar ao planejamento estratégico.

Neste diapasão, é preciso explicar um pouco sobre como ocorre o processo de planejamento estratégico especialmente nas universidades, órgãos públicos do qual é o objeto de estudo desse trabalho e que merece ser estudado em suas especificidades, como será feito a seguir.

2.2.2 Planejamento Estratégico nas Universidades

A Nova Gestão Pública também adentrou no campo educacional possibilitando os gestores públicos assumirem a direção nas atividades de planejamento na educação brasileira. Assim, o Gerencialismo se tornou uma orientação para adoção de planejamento estratégico nas universidades públicas.

Antes do Gerencialismo, a maioria os setores da administração pública, inclusive o educacional era permeado por uma cultura inerte quanto a planejar estrategicamente, já que no modelo anterior, o Burocrático, as organizações educacionais publicam apenas se preocupavam em garantir a observância dos requisitos exigidos por lei para se manter, a formalidade burocrática superava os ideais de busca por resultado.

Assim, universidades públicas que ao logo do tempo cresceram e desenvolveram se tornando grandes instituições públicas que necessitam ser reguladas e periodicamente avaliadas, sendo instituições que também tiveram que se aperfeiçoar para questões de produtividade, qualidade e desempenho exigidos pelos atuais paradigmas.

De acordo com Kotler e Murphy (1981, p. 2): “Para que faculdades e universidades possam sobreviver aos problemáticos anos que se aproxima, uma grande ênfase em planejamento será necessária. O tipo de planejamento que parece ser o mais apropriado para o futuro é o planejamento estratégico”.

Diante disso, pode se afirmar que foi apenas com o planejamento estratégico que as universidades públicas foram capazes de conhecer sobre sua própria estrutura e reais necessidades bem como aquilo que pode satisfazer a comunidade dentro dos parâmetros orçamentários cabíveis.

A educação do ensino superior assim como demais níveis de ensino brasileiro sobre várias críticas pela falta qualidade tanto no quesito da infraestrutura como no quesito pedagógico, e embora pela historicidade os órgãos públicos sejam resistentes a mudanças

gerenciais, foi necessário um aprimoramento para alcançar as metas exigidas pelo MEC, e aqueles velhos projetos institucionais que não saíam do papel nas universidades públicas passaram a ser mais efetivadas já que o governo federal passou a normatizar novas formas de planejamento estratégico sob o espoco de métodos de avaliação.

Assim, o reconhecimento da importância do planejamento estratégico é o primeiro passo para as universidades instaurarem uma administração estratégica, uma vez que, muitas universidades são desprovidas de uma gerencia estratégica bem como de gestores preparados pra isso, pois é preciso conhecer sobre os cenários que a universidade se encontra e qual as melhores maneiras de suprir as demandas.

Conforme o pensamento de Almeida (2006, p. 62), deve salientar que “o pior de todas as doenças da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política cientificamente formulada. Essa doença poderá levá-la à morte prematura”.

Nesse sentido, as universidades não podem ter só a visão que o planejamento estratégico servirá de plano formal para estar de acordo com os quesitos exigido pelo governo, mas deve ser primordialmente pelo compromisso de atender a necessidade de oferecer qualidade de ensino para a comunidade.

Logo, neste contexto, Almeida (2006, p.72) afirma veemente que:

A missão da universidade brasileira, seja ela estatal ou não, deve dizer o que ela faz, para quem faz e em que medida ela é exclusiva nesse fazer. Não deve ser mero exercício de planejamento estratégico ou dos planos de desenvolvimento institucional para mostrar ao MEC. Mas algo que resulta da própria vocação da universidade em sua ambiência. Os valores esposados pela instituição deverão informar todo esse processo, através dos princípios adotados, e as estratégias devem ser meios alternativos de se atingir objetivos e metas.

Neste encaço, Araújo (1996, p. 75) difunde características que são específicas das organizações universitárias e que influenciam no momento de planejar estrategicamente:

Figura 3: Características específicas das universidades que influenciam o planejamento estratégico.

um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isso significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
as decisões são descentralizadas; em conseqüência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo as circunstancias específicas;
coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades

para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
há reduzida coordenação da tarefa; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
a universidade tem metas ambíguas e vagas. Quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir á comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
<ul style="list-style-type: none"> • a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas

Fonte: elaborado a partir de Araújo (1996, p. 75).

Como se vê no quadro acima, há diversos paradigmas que o planejamento estratégico tem que lidar no momento que se executa numa universidade, porém estas questões devem ser tratadas propriamente nos projetos do planejamento, afinal é o momento de se conhecer como instituição: o e resolver tudo aquilo que for ambíguo ou vago bem como as concepções a diretrizes que devem seguir.

Com isso, as formas pioneiras de planejamento estratégico em universidades públicas foram os antigos planos diretores, onde se orientava atividades e obras em um determinado período de tempo para serem realizadas. Contudo, o instrumento mais completo e efetivo de planejamento estratégico em universidades públicas só se deu com a instituição do Plano de Desenvolvimento Institucional que surgiu a partir de atribuições contidas pela LDB (Lei de Diretrizes da Educação Nacional) no ano de 1996 que é competência do MEC. Vindo ser regulado apenas cinco anos depois com o Decreto 3.860/2001, onde foram determinados os primeiros itens que deveriam conter no PDI.

O Ministério da Educação resolveu adotar um sistema de gestão que é periodicamente atualizado constatando todas as metas e planejamentos das instituições de ensino superior, sendo assim, a forma por eles encontrada de controlar e avaliar as IES.

Com o passar dos anos, o instrumento do PDI foi sendo aprimorado pelas legislações posteriores, e além de todas as exigências criadas pelas leis, eis que o atual Programa Nacional de Educação criou metas gerais para todas as instituições de ensino, em todos níveis educacionais, inclusive a superior, no qual foi determinado a convergência dos planejamentos institucionais de todas unidades de educação para se moldar e adequar as condições e metas exigidas por ela. E dessa forma, portanto, os PDIs passaram a ser reestruturado para ter conexão assimétrica com as metas estabelecidas.

Perante isso, antes de se estudar a ferramenta do Plano de Desenvolvimento Institucional, devem-se enunciar tais metas bem como esclarecer um pouco sobre o que é esse PNE, já que acima de todos os PDIs, esse programa nacional mostrou-se ser o planejamento estratégico de caráter hierarquicamente superior para o âmbito educacional brasileiro.

2.2.2.1 Plano Nacional de Educação

Com objetivo também primordial de planejar, o Programa Nacional de Educação surge no ano de 1996 com escopo de melhorar a educação do país em todos os níveis através de diversas metas preestabelecidas. Esse programa foi fruto da Emenda Constitucional nº 59/2009, onde foi previsto uma nova orientação para a gestão educacional e a exigência de planos decenais para o âmbito da educação brasileira, no qual a primeira experiência foi direcionada para os anos 2001-2010.

Portanto, a cada dez anos é promulgado uma lei ordinária que determina o PNE do decênio, e cada um terá diretrizes, metas e estratégias para a educação brasileira possa alcançar; nele também é determinado o valor do Produto Interno Bruto (PIB) que deve ser investido em cada plano de ação.

Por se tratar de um planejamento para dez anos conforme prevê o artigo 124 da Constituição Federal, dessa forma visa ultrapassar os períodos de mandados executivos e legislativos, de forma que não fica vinculado a determinado programa de governo. Outra característica é a imposição do alinhamento dos planos regionais, locais e institucionais de cada ente federativo e conseqüentemente os órgãos públicos educacionais.

Com isso, todos os planos estaduais, municipais e institucionais que não são decenais ou que o período de vigências deles são diferentes é recomendando que se faça um novo plano com vigência alinhada ao PNE e que as metas e estratégias se alinhe ao que foi determinado por ele.

Para se elaborar esse PNE, antes é feito um diagnóstico de como se encontrou a situação da educação brasileira através de um conjunto sistematizado de informações oferecidas pela Secretária de Articulação com o Sistema de Ensino (SASE) criado também pelo MEC.

O SASE determina que o documento base deve seguir uma série de procedimentos práticos para sua elaboração. Esse documento base é uma versão inicial onde se articula todo o planejamento estratégico, em que deve seguir tais passos:

- a) procedimentos, roteiros, atividades e sugestões para efetivação do trabalho nas instituições educativas (escolas, instituições de ensino superior e demais instituições);
- b) mobilização da comunidade, incluindo o envio de documento base para a elaboração do plano;
- c) realização de reuniões com as equipes e comissões encarregadas do processo de mobilização e elaboração ou adequação;
- d) organização de equipe de sistematização;
- e) previsão de mecanismos de acompanhamento e avaliação;
- f) previsão de encaminhamento de projeto de lei para o legislativo.

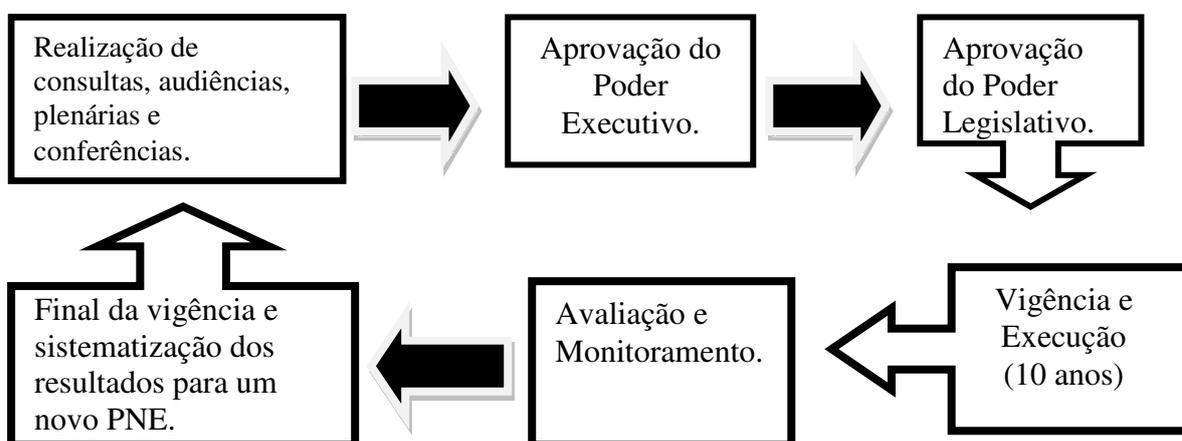
Vale ressaltar que todas essas etapas são marcadas pela democracia participativa, onde a tomada de decisões se faz por debates e participação de representantes de todos os níveis socioeducacionais e setor do governo.

Após esse processo de consultas e elaboração, o documento passa a ser aprovado em audiências públicas, plenárias e conferências coordenadas pelos fóruns de educação para que possa ser enviado pelo poder Executivo para o Legislativo para serem também aprovadas e se tornarem lei.

Ao entrar em vigor e se iniciar o período de execução do PNE, como todo planejamento haverá também a fase do monitoramento e avaliação, sendo essa etapa de competência do MEC, bem como da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados e Conselho Nacional de Educação (CNE) e também do Fórum Nacional de Educação (FNE).

Por fim, ao chegar o fim da sua vigência, será avaliado se as metas foram alcançadas e se inicia novamente o processo de sistematização dos resultados obtidos para iniciar o processo de elaboração do processo PNE.

Figura 4: Esquema das etapas de elaboração e execução do PNE.



Fonte: elaboração própria.

Esse esquema apresentado resume a trajetória do PNE que vai desde suas consultas públicas para elaboração até o final da vigência dela, dando início a um novo PNE.

Após ser desenhado todos os passos de como se constrói o PNE, é preciso compreender que esse plano guiará todos os níveis de ensino, desde o básico ao do ensino superior. Sendo esse último nível que vincula os planos de PDI às metas estabelecidas por ela.

Para o decênio atual, que compreende o período de 2011 a 2020, cujo projeto original despontou-se a partir dos debates ocorridos na Conferência Nacional de Educação, em 2010, sendo promulgada em 15 de dezembro do mesmo ano pela Lei ordinária de nº 8.035/10.

Esse PNE que está em execução trouxe metas e diretrizes audaciosas a seguir e em meio há críticas e índices de falta de qualidade no ensino público, esse plano prevê altos índices de investimento do PIB para conseguir alcançar elas, em que 10% do PIB serão dispostas para a educação onde antes eram apenas investidos no setor 5,3% do PIB brasileiro.

Dessa forma, esse atual PNE é considerado aprimorado e inovador em relação ao seu anterior, uma vez que traz um perfil mais objetivo com diretrizes mais pontuais, baseado em estatísticas concisas, de maneira que facilitará seu cumprimento e fiscalização, como também possibilita pelo menos na teoria mais oportunidade para uma gestão mais democrática.

Essas diretrizes do PNE são divididas em dez, tendo o papel de orientar toda a execução das metas, e elas são: erradicar o analfabetismo, universalizar o atendimento escolar, superar as desigualdades educacionais, melhorar a qualidade de ensino, melhor formação profissional, promover a sustentabilidade socioambiental, ampliar a área tecnológica e científica, ampliar a aplicação de recursos públicos na educação, valorizar os profissionais da educação e propagar a igualdade, respeito à diversidade, ampliar a gestão democrática da educação.

Como se vê, essas diretrizes são valores que vão guiar todos os planejamentos estratégicos decorrentes dos órgãos públicos que seguirão as metas estabelecidas no PNE, metas essas que são distribuídas em vinte, onde o próprio plano discrimina o percentual de PIB que será aplicado e como a situação está e como ela deve ficar ao final de 2020.

Após serem expostas todas essas metas, percebe-se que elas estão distribuídas para os diversos níveis de ensino, porém para a nossa pesquisa, o que irá interessar são aquelas inerentes ao ensino superior, que guiará, portanto, todos os Planos de Desenvolvimento Institucionais das universidades públicas que são ou foram feitas nesse decênio.

Em relação ao ensino superior, o PNE estimula metas que se baseiam na expansão de matrículas, expandindo ao cesso a universidade por toda população brasileira, qualificando

as instituições com quantidades maiores de titulação do corpo docente através do aumento de número de mestres e doutores.

Desse modo, verifica que essas metas são destinadas a promover um modelo de ensino superior baseado na produção de conhecimentos e da qualificação do capital humano, com a finalidade primordial de alcançar uma melhor qualidade de ensino.

2.2.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

Como mencionado anteriormente, O PDI foi fruto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira no ano de 1996, onde foi imposta em seu artigo 9º a necessidade de avaliação das instituições de ensino superior pela União, porém na prática foi evidenciado que a consolidação desse instrumento nas universidades públicas brasileiras só se deu em meados dos últimos anos da década de 2000.

O regulamento sobre as ações que deveriam conter nessa avaliação prevista pela LDB só veio no ano de 2004, com a Lei Federal nº 10.861/04, que, além disso, teve grande importância por instituir o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES), órgão que possui a competência de realizar a avaliação dos IES.

Contudo, em 2006 foi aprovado o Decreto 5.773/06 que veio dispor sobre o exercício de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação no sistema de ensino, sendo esse a principal lei que traz todos os requisitos para credenciamento dos IES bem como todos os quesitos que devem conter no Plano de Desenvolvimento Institucional, como se vê abaixo em seu artigo 16:

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os

critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
 VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Diante desses requisitos, destaca-se que o PDI segue um roteiro de elaboração bem detalhado, o que ajuda bastante as universidades no momento de fazer todo o planejamento estratégico.

No entanto, embora essa lei traga requisitos preestabelecidos, fica evidenciado pelo Conselho Nacional de Educação em sua resolução 10/2002 que cada universidade pode exercitar livremente o processo de elaboração de seu próprio PDI, porém desde que sigam os eixos temáticos. Portanto, o PDI é um instrumento flexível que pode ser adaptado em razão de circunstâncias temporais e inerentes de cada universidade em questão.

Em razão da questão temporal e da sua definição, o próprio MEC através do Conselho Nacional de Educação nessa mesma resolução (BRASIL, 2002) tratou de estabelecer seu posicionamento:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 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.

Como se vê na teoria e na prática, os PDI são elaborados para um período de cinco anos, porém em razão da liberdade e flexibilidade que as universidades possuem, muitas procuram realizar por um período menor ou maior do que este estabelecido.

Quanto ao seu processo de elaboração, percebe-se que os principais fatores e etapas estão vinculados aos processos comuns de planejamento estratégico, diferenciando que aqui o PDI é uma ferramenta híbrida, que além de ser instrumento de planejamento configura-se também como avaliação para credenciamento e credenciamento, uma vez que, tudo que for escrito no PDI será posteriormente utilizado como forma de prestação de contas.

Por isso, é importante que haja uma participação efetiva de toda a comunidade acadêmica, para que tudo que for previsto no plano esteja regado de factibilidade verdadeira, em que se possam efetivar as reais propostas para trazer desenvolvimento para a universidade e seus beneficiários.

Assim, logo se percebe que o PDI possui uma grande importância acima de tudo para a própria instituição, uma vez que, além de possibilitar que essa ferramenta prescreva ações operacionais, ela também permite que a mesma trabalhe e analise a questão ideológica, ou seja, as filosofias, valores e diretrizes que também são basilares para fomentar todo o sistema de identidade institucional.

Não obstante, sua construção e operacionalização devem ser baseadas em um planejamento estratégico dinâmico, onde estejam abertas as inovações e as forças do mercado bem como as necessidades sociais, e embora as universidades públicas sejam instituições rígidas, é preciso também encontrar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

Nesse diapasão, visto que as universidades também estão suscetíveis a mudanças conforme as necessidades sociais e institucionais possam surgir, e possibilitado ao próprio PDI realizar alterações em seu conteúdo após sua elaboração desde que siga um rito extremamente formal.

Segundo o artigo 1.º da Portaria MEC (2004) n.º 7/2004 t prevê que:

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aprovado, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, no período de vigência, deverá sofrer aditamento no caso de sua modificação, considerando a inclusão ou exclusão de cursos, por meio do ingresso no Sistema SAPIEnS/MEC, em local específico, identificado como ADITAMENTO DE PDI.

§1.º As modificações a que se refere o caput exigirão alterações no PDI considerando a previsão orçamentária, a infra-estrutura física acadêmica, o cronograma geral de implantação e, se necessário, os elementos constitutivos do perfil institucional.

De tal modo, pode-se notar que o PDI embora seja flexível, também segue regras bem detalhadas e é preciso que os gestores tenham conhecimento de todos os trâmites no momento da elaboração e execução.

Outro trâmite bastante importante e que merece destaque é aprovação do PDI, pois se trata de um documento que é construída pelos representantes do meio acadêmico, logo é necessário seu debate e aprovação pelo Conselho Universitário de cada instituição para que só depois seja protocolizada perante o MEC, onde ficará disponibilizada no sistema de acompanhamento de processos dos IES, conhecido como e-MEC.

Esse portal do e-MEC é o principal meio de interface para acompanhar a execução do PDI bem como é o lugar onde se encontra todo o fluxo de informações sobre avaliação do PDI durante todos os anos que estiver em vigor.

Outra importante exigência que deve ser obedecida é que deve se realizar um relatório de auto-avaliação anual, no qual todas as IES tem até o dia 31 de março de todo ano para postarem no site do e-MEC. Quando se tratar do primeiro ano de vigência de um PDI novo, deverá também ser publicada toda a prestação de contas do que foi feito em relação ao PDI anterior.

Após todas essas exigências, o PDI entra na fase de operacionalização, devendo executar todas as ações e programas dentro do cronograma apresentado bem como articular tudo isso dentro do orçamento que é disposto no documento.

É importante ainda destacar que por mais que os projetos e ações estejam explicitados no PDI, antes da execução de cada um deles é preciso que se proceda às devidas solicitações ao órgão competente bem como também ser enviado o seu devido pedido pelo sistema do SAPIENS.

Porém, embora o PDI tenha várias funções e muitos trâmites, é preciso elucidar novamente que toda a sua elaboração seja feita de forma clara e objetiva, abrangendo todos os requisitos necessários desde as questões de infraestrutura como aqueles de caráter pedagógico com informações apenas relevantes para que o resultado final possa ser bem compreendido pelos próprios gestores bem como os funcionários e alunos.

Partindo para o caráter avaliativo, o PDI através de seu papel avaliativo permite que todas as entidades controlem a condução do planejamento estratégico, medindo os resultados e permitindo a percepção de desvios para ser sanados, sendo, portanto, o “raio-x” da instituição.

Nesse sentido, Balzan e Dias Sobrinho (1995) ressaltam que a avaliação institucional não apenas mede as atividades de forma isolada e também não é só um mecanismo que expõe as fragilidades ou ineficiências; entretanto, é promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico.

Martins (2006, p. 1.010) nessa perspectiva também reafirma que o PDI acima de tudo vem atender “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição”.

Diante disso, percebe que é um compromisso para com a comunidade acadêmica que cada universidade deve elaborar seu PDI visando à excelência de qualidade nos seus serviços, já que o ensino superior no Brasil ainda carece de um amadurecimento estratégico para formar futuros profissionais mais capacitados bem como fortalecer a identidade institucional.

Dessa forma, o PDI se materializa como avaliação institucional a partir do momento que é tomado como um compromisso social de aprendizagem e não meramente um instrumento técnico. Logo, Hadji (1994, p. 21) incrementa esse pensamento assegurando que o PDI:

Colocando-se deliberadamente a serviço do fim que lhe dá sentido, torna-se um elemento, um momento determinante da ação educativa; propondo-se tanto a contribuir para uma evolução do aluno [da instituição] quanto a dizer o que, atualmente, ele [ela] é; e, inscrevendo-se na continuidade da ação pedagógica [institucional], ao invés de ser simplesmente uma operação externa de controle, cujo agente poderia ser totalmente estrangeiro [estranho] à atividade pedagógica [institucional].

Portanto, ao ser um método avaliativo, o PDI não deixa de ser de produzir um planejamento estratégico, já que o mesmo possui a fase do controle e avaliação que é uma etapa essencial do processo do planejamento estratégico e sua funcionalidade é de caráter também avaliativo.

Dessa forma, o PDI deve se estabelecer como o instrumento que materializa o planejamento estratégico em si, no qual deve se consolidar na cultura gerencial da universidade, de maneira que guie todas as ações realizadas, se tornando uma ferramenta com caráter contínuo e permanente, e só dessa forma, a universidade pública hoje pode se reestruturar para sobreviver frente às novas mudanças trazidas por um ambiente imprevisível e mais exigente.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, em que será descrito a abordagem dos procedimentos técnicos, dos métodos de coleta de dados bem como os sujeitos e dimensões envolvidas na análise.

Luna (1989, p.71) define a pesquisa como “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”.

Diante disso, o presente trabalho realizará uma pesquisa que oferecerá conhecimentos sobre o processo de planejamento estratégico do PDI da UEPB, destacando que a mesma apresenta natureza de pesquisa qualitativa que é naturalmente inerente às pesquisas sociais.

Segundo Sampson (1991, p. 30): “A pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação, em situações em que o fenômeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer um processo, determinado aspecto psicológico complexo, ou um problema complexo, sem muitos dados de partida”.

Nesse prisma, Diehl (2004) esclarece:

A pesquisa qualitativa, por sua vez, descrevem a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Nesse sentido, verifica-se que a pesquisa aqui apresentada será essencialmente qualitativa, pois se trata de um estudo que carece de informações bem como seu foco não será nos resultados ou dados numéricos, mas sim, na compreensão de um processo sob a perspectiva dos atores que ora contribuiram para elaboração bem como para a execução para o PDI da instituição.

Godoy (1995, p.62) enumera as diversas características intrínsecas de uma pesquisa qualitativa:

(1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;

(2) o caráter descritivo;

(3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;

(4) enfoque indutivo.

Dessa forma, ao realizar um trabalho com enfoque qualitativo, o próprio investigador terá como principalmente ferramenta a sua percepção avaliativa sobre o ambiente ou objeto escolhido, em que o mesmo poderá produzir informações através de suas observações. Logo, a qualificação feita sobre o planejamento estratégico da UEPB versa sobre concepção de informações sobre um processo com aspectos técnico e social.

Seu enfoque indutivo parte da premissa que a pesquisa partirá de uma questão particular que é o PDI da UEPB, gerando considerações sobre a natureza geral de seu processo de planejamento estratégico.

Com isso, resta ressaltar que essa pesquisa qualitativa será do tipo descritiva, pois segundo Gil (2008) se trata de trabalho que irá descrever as características de um determinado fenômeno. Logo, uma de suas peculiaridades inerente da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Diante disso, com referência a uma taxonomia específica adotada por Vergara (1990), a pesquisa pode ser vista em dois pólos: quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa ora apresentada se classifica descritiva como já foi mencionada, já que tem o objetivo de colher informações e descrever um processo e etapas de um procedimento ocorrido durante a elaboração do PDI na UEPB.

Já quanto aos meios, a pesquisa poderá ser documental, bibliográfica e estudo de caso. Logo, adota-se como seu método o estudo de caso, pois é realizada em torno de um determinado instrumento que é o PDI em uma determinada instituição que é a Universidade Estadual da Paraíba, onde as análises ficam vinculadas apenas ao seu âmbito e objeto de pesquisa.

Triviños (1987) define o estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manterem-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão.

Seguindo esse pensamento, Goldenberg (1999, p.33-34) ressalta o motivo do estudo de caso possuir tanto estima para as pesquisas atualmente:

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo

de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguido pela análise estatística.

Assim, o método do estudo de caso será essencial para esta pesquisa, pois se trata da discussão de um processo importante e que se tornou emergente para as universidades públicas que são seus planejamentos estratégicos, do qual merece ser analisados em sua complexidade.

Perante esses dizeres, o estudo de caso segundo Yin (2005) pode ser único e múltiplo, pois como nome já diz, pode se concentrar em apenas um caso ou em vários de forma interligada. Contudo, Marli André (2005) traz uma classificação de estudo de caso em aspecto mais abrangente, no qual pode ser dividido em quatro categorias: etnográfico que se refere a um caso que é estudado em profundidade pela a observação essencial do participante; avaliativo, que se trata de um caso ou um conjunto deles estudados de forma profunda com o intuito de fornecer aos sujeitos da pesquisa informações que os auxiliem para julgar méritos e valores de uma política, programa ou instituição; a educacional que é quando o autor está apenas preocupado com a compreensão da ação educativa; e por fim, o último tipo nomeado como ação que é quando se busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de *feedback*.

Neste diapasão, o estudo de caso dessa pesquisa será único, pois se trata apenas de um determinado caso que é o PDI da UEPB e seu processo de planejamento estratégico e embora esse trabalho traga um pouco de cada aspecto das quatro categorias disseminadas por Marli André, pode-se afirmar que ela é primordialmente avaliativo, já que um dos seus objetivos é gerar informações que auxiliem a própria instituição e futuras pesquisa sobre esse objeto de pesquisa.

Em relação às fontes de informação que serão analisadas no estudo de caso em questão serão os documentos próprios da instituição que detalham as metodologias utilizadas no planejamento estratégico do PDI bem como as entrevistas realizadas com sujeitos que participaram do planejamento estratégico em que resultou na elaboração do PDI.

Morgan (1997) conceitua entrevista como uma conversa de caráter intencional, geralmente realizada entre duas pessoas, mas que algumas vezes pode envolver mais pessoas, mas que dirigida apenas por uma, com o objetivo de obter informações sobre a(s) outra(s).

Dessa forma, justifica-se a escolha da entrevista, uma vez que, se trata de uma ferramenta própria de uma abordagem qualitativa bem como possibilita extrair informações

diretamente de sujeitos que participaram do processo de planejamento e da elaboração do PDI. Além do mais, a pesquisa se trata de um meio bastante usado em pesquisas na área das Ciências Humanas e Sociais, onde se procura incentivar o fator analítico e argumentativo.

Ribeiro (2008, p.141) ainda assegura que a entrevista é:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Segundo Severino (2007), a entrevista pode ser dividida entre não-diretiva e estruturada, em que essa se refere uma entrevista com questões previamente elaboradas e que se aproxima mais de um questionário, sendo marcado por ser um meio mais direto e sistematizado. Enquanto aquela se trata de uma entrevista com discurso livre, em que o entrevistado tem toda abertura pra falar do assunto sem intervenção direta de questões do entrevistado, sendo esse tipo marcado mais pela informalidade e descontração.

Com isso, fica evidenciado que a entrevista realizada é preponderantemente estruturada, pois terá questões predeterminadas em forma de roteiro com os principais pontos relevantes para a pesquisa. Logo, os entrevistados responderam as questões feitas na entrevista de forma bem direta, porém também fica livre a manifestação de comentários sobre o assunto extras que surjam durante a entrevista e que teve respaldo para o contexto.

Assim, a entrevista cujos roteiros seguem em anexo, foi realizada com alguns representantes de cada categoria envolvida no âmbito acadêmico da instituição da UEPB do qual de alguma forma participaram da construção do PDI ou contribuíram para o planejamento estratégico dele.

A coleta de dados se deu a partir da participação do entrevistador que se de forma direta e também indireta, já que houve a realização de coleta de dados diretamente de atores que participaram do planejamento bem como através de observações realizadas nas entrevistas.

A amostragem da coleta de dados para pesquisa ora concretizada foi determinado por julgamento, isto é, os entrevistados foram escolhidos de acordo com vetores considerados representativos para com os objetivos da pesquisa. Malhotra (2011) garante que esta é uma forma de amostragem que é feita por questão de conveniência, segundo a qual os sujeitos são escolhidos deliberadamente com base no julgamento do pesquisador.

A sua coleta de dado através da entrevista decorreu de roteiros diferentes para cada categoria divididos em dois blocos: caracterização do PDI na UEPB e o segundo, elaboração do PDI e o planejamento estratégico, do qual em ambos os blocos foi levando em consideração pontos de assuntos que foram direcionados aos sujeitos de acordo com seu grau de participação bem com sua posição pertinente perante o processo do planejamento estratégico realizado.

Dessa forma, a definição dos sujeitos da entrevista foi realizada mediante critérios determinados pelo pesquisador cujo fator de escolha decorreu da participação dos mesmos para elaboração do PDI e seu planejamento estratégico. Portanto, os oito entrevistados se dividem em categorias diferentes que são: reitor, membro da comissão central e membros da comissão específica do *campus* de Patos na qualificação de docentes, técnico-administrativo e alunos.

Vale destacar que foi codificada uma numeração para os atores da entrevista que vão do número um ao oito (E1 ao E8) para que possa ser preservada a identificação daqueles que foram entrevistados bem como para seguir preceitos éticos. Assim, destaca-se que dos oito entrevistados apenas um é técnico-administrativo, enquanto há três alunos, dois professores, o reitor e o representante da comissão.

Diante disso, a análise dos dados ocorreu por meio dos depoimentos desses participantes da pesquisa, evidenciando suas percepções, posturas e sugestões sobre o PDI e seu planejamento estratégico, assim, pode-se classificar na categoria conhecida como análise de conteúdo.

Segundo Berelson (1984, p. 18): “análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e qualitativa”.

A respectiva análise de conteúdo dessa pesquisa se deu com uma metodologia que pode ser dividida em dois momentos importantes, porém interdependentes: o descritivo também conhecido como interpretativo e o compreensivo.

Quanto ao primeiro, estão afastados os juízos de valor, enquanto o segundo momento já trará considerações e julgamentos do autor em reação à coleta de informações realizada. Ou seja, num primeiro momento irá buscar apenas analisar o que foi dito no discurso sem se desviar daquilo que foi retrato pelos atores. Posteriormente, deve-se buscar explicitar o juízo de valor com base numa visão crítica da realidade encontrada.

Dessa forma, com a entrevista realizada, os dados encontrados nos discursos dos sujeitos entrevistados serão nos momentos oportunos transcritos para mostrar a visão e o

posicionamento dos mesmos sem interferência do autor para logo após ser analisada segundo que foi visto no referencial teórico com uma inferência de caráter crítico.

Assim, deve salientar que a principal importância deste tipo de pesquisa está justamente nessa perspectiva de fazer com que os próprios atores responsáveis pela elaboração do PDI olhem para si mesmo e compreendam o seu papel no contexto que está sendo investigado.

Deve destacar que dados secundários também foram admitidos na pesquisa, através de documentos como o PDI antigo bem como o Regimento da instituição. Ou seja, a pesquisa não foi exaustiva, uma vez que não bloqueou outras variáveis de fontes de dados e outras formas de coleta de dados, em que a escolha da entrevista se mostrou preponderante sobre a espécie de questionários, já que está mais direcionada para uma amostra maior de sujeitos já que a maioria de funcionários e alunos não tinham conhecimentos necessários que fosse pertinente para esse trabalho.

O exame do material secundário serviu como base para a montagem do contexto e da história de vida da instituição estudada, levando em consideração o ambiente em que ela se desenvolveu.

Contudo, algumas dificuldades foram encontradas durante a realização do trabalho. A principal delas trata-se da falta de atualização do portal da própria UEPB com informações e documentos suficientes que fossem relevantes para pesquisa bem como o atraso no próprio cronograma que a UEPB estabeleceu para feitura do PDI. Além do mais, se mostrou difícil entrar em contato com um número maior de atores para entrevista já que alguns não lembravam mais sobre sua participação e outros não se pontificaram a ajudar.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nessa pesquisa foram entrevistadas oito pessoas que integram a comissão central do PDI da UEPB e a comissão específica do *campus* de Patos com objetivo de analisar de que forma foi realizado o planejamento estratégico do PDI bem como os discursos sobre da importância e impactos para a própria instituição através de depoimentos das diversas classes acadêmica.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu por motivos de acessibilidade, já que as entrevistas precisavam de uma determinada proximidade para ser viabilizada sua realização.

Através do relato dos entrevistados obtiveram-se respostas convergentes e divergentes sobre a mesma temática. Como já mencionado na metodologia, para identificar os empregados foram utilizado uma codificação para cada um deles (E1 a E8). A estrutura do capítulo será apresentada a seguir:

A primeira seção busca detalhar a caracterização em instrumento do PDI em si na UEPB. E, por seguinte, a segunda seção aborda os aspectos do planejamento e processos evidenciados na elaboração do PDI.

4.1 Caracterização do PDI na UEPB

O Plano de Desenvolvimento Institucional é uma ferramenta administrativa das universidades públicas e particulares que possui características e elementos próprios, logo, foram elaborado roteiro de perguntas relacionadas à sua caracterização a fim de conhecer suas especificidades quando se trata do PDI desenvolvido pela Universidade Estadual da Paraíba.

Como já visto e reafirmado pelo E1(2015), o PDI é uma exigência do Ministério da Educação através da Lei nº 9.394/96 (LDB), a qual foi modificada pelo Decreto nº 5.773/2006 que adequa as diretrizes para elaboração e análise do PDI.

Dessa forma, o E2 corrobora (2015) afirmando:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é obrigatório para as Universidades públicas no país como pré-requisito para instituição de convênios com o governo federal. Portanto, o decreto nº 5.773/2006 estabelece as diretrizes para elaboração do plano, definindo quais pontos deverão ser abordados no documento.

Esse decreto citado pelos entrevistados vai conter em seu texto legal, especificamente no artigo 15 e 16, os requisitos essenciais que todos os PDI devem obedecer, logo, constata-se que o UEPB em relação ao PDI 2009-2012 seguiu o roteiro estabelecido pelo decreto e de acordo com as orientações dos entrevistados que fazem parte da reitoria e da comissão central, esse novo PDI também deve conter os mesmos requisitos, o que será diferenciado em relação ao PDI anterior é que o novo apresentará mais objetividade e abrangência, pois o atual PDI está sendo elaborado como vetor quantitativo mais articulado, como se pode verificar nas palavras do E2 (2015):

A principal diferença entre o PDI anterior e o novo foi a metodologia de elaboração. A premissa para a elaboração do Plano era a ampla participação. Outra diferença importante foi que as ações e metas para as ações foram feitas de forma mais clara, cujo quantitativo é apresentado do documento, diferente do PDI anterior que apenas citava as ações.

Portanto, averigua-se que mesmo o PDI sendo de caráter obrigatório, a UEPB segue o posicionamento do MEC que permitiu a construção de maneira livre. Entretanto, além daqueles requisitos contidos no decreto, a liberdade do PDI só pode ser executada observando dez eixos temáticos que devem estar presentes no documento, dessa forma o MEC (BRASIL, 2007) os enumeram: perfil institucional; projeto pedagógico institucional – PPI; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância); perfil do corpo docente; organização administrativa da IES; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; aspectos financeiros e orçamentários; e anexos, que deve conter o regimento ou estatuto da IES.

Diante desses eixos temáticos e segundo o portal do PDI da UEPB, a instituição por uma questão didática sistematizou esses eixos em três dimensões para ajudar na elaboração: organização institucional e pedagógica, corpo docente e instalações.

Essas dimensões refletem a metodologia que a UEPB propõe para o PDI, assim, ao colocar em prática a elaboração de um PDI, a UEPB passa por uma atividade sistêmica, composto de processos, técnicas e atitudes para promover contínuas e constantes tomadas de decisões. É um instrumento de trabalho que proporciona condições favoráveis para a racionalização e otimização do ensino superior.

Para isso, a PDI precisa ser um documento criado com caráter participativo, coordenado e integrado, havendo um engajamento das pessoas, que sempre serão a razão de ser da instituição.

Contudo, para os entrevistados, há uma concordância geral que o PDI não é conhecido totalmente pelas classes acadêmicas, o que se denota é que há falta de divulgação de informação sobre a existência de uma ferramenta tão importante como é o PDI.

O entrevistado E6 (2015) na posição de aluno afirma que: “Não, acho que no geral os alunos não têm conhecimento, nem mesmo básico do que seria o PDI.” Seguindo o mesmo pensamento, o entrevista E5 (2015) na qualidade de técnico-administrativo admite que sua classe não compreende a funcionalidade de um PDI. E por fim para categoria dos docentes, a E3 (2015) dispara: “Acho que não conhecem uma vez que é um documento muito mais administrativo que ligado à atividade docente”.

Entretanto, mesmo com a falta de conhecimento em geral das classes acadêmicas, o entrevistado E2 (2015) afirma as classes através de seus representantes participaram de forma modesta, mas defendeu um resultado satisfatório:

Como foi um processo relativamente novo com a participação dos segmentos representativos da UEPB, a participação desses segmentos ainda ocorreu de forma modesta. No entanto, a participação pode ser considerada como satisfatória, quando todos os segmentos se fizeram representados na elaboração do documento.

Na perspectiva mais local, a entrevistada E3 (2015), que ocupa posição na diretoria do *campus* de Patos assevera que participação foi suficiente, mas não o ideal:

Suficiente sim, mas poderia ser melhor. Alguns grupos não fizeram uma análise completa do que foi solicitado para a área e foi preciso complementar. E outros não entenderam alguns conceitos, então em algumas áreas a contribuição poderia ter sido melhor. Mas dado que foi a primeira vez que foi feito, achei suficiente.

Outro ponto crítico questionado na entrevista é natureza de planejamento e gestão do PDI. Para o entrevistado E2 (2015) mesmo com críticas, o novo PDI possui em sua essência essa natureza:

Há uma crítica em relação às gestões públicas em si, pois elas elaboram seus planejamentos, mas quase nunca os consultam para execução de suas ações. No entanto, o PDI da UEPB 2014-2020 foi elaborado como instrumento de gestão para que todas as atividades realizadas pela instituição tenham como base as metas e objetivos definidos no PDI.

Essa também é a posição do MEC (2002) que assegura que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento de planejamento e gestão e não há dúvidas quanto a isso, pois se tornou uma exigência legal para as IES públicas e privadas.

Devendo destacar que se trata de um documento flexível que pode ser adaptado ao longo de sua vigência e serve de elo entre a IES e o MEC.

Nesse diapasão, Luck (2004, p.39) preceitua um posicionamento que serve para aqueles gestores que não enxergam no PDI a oportunidade de efetivar o planejamento estratégico:

Como consequência daquela visão errônea e limitada, muitos gestores deixam de compreender e de antever os benefícios do planejamento e dedicam-se mais à modificação urgente de situações, à rápida resolução de problemas e, o que mais ocorre, à pronta execução de serviços e de tarefas sem um sentido mais amplo e sem um relacionamento com um projeto global de transformação da cultura organizacional. Nesse caso, o senso comum e a compreensão superficial da realidade é que norteiam as ações que, por isso mesmo, reforçam o status quo que, em última análise, resultam na frustrante prática de “apagar incêndio”.

Para a UEPB, o PDI 2014-2020 terá acima de tudo a preocupação com o seu planejamento, pois sua construção é realizada numa vertente estratégica para que as futuras gestões da UEPB não atrapalhem a sua execução. Desse modo, o E2 (2015) justifica a construção do novo PDI atentando evitar fatos que possa prejudicar seu planejamento:

O atual PDI da UEPB é de 2014-2020, o que leva a perceber que são 7 anos de gestão. Porém, o que levou a definir este período de tempo, foi que a gestão da UEPB entendeu que o PDI como era antes, a sua elaboração coincidia com as eleições para reitor da universidade, o que dificultava a sua elaboração. Daí, definiu-se que o PDI pegaria uma gestão inteira e ira até a metade da outra gestão para que o próximo planejamento não ficasse prejudicado pelo processo eleitoral, tendo tempo o suficiente para a elaboração do próximo.

Como se vê logo a cima, o atual PDI da UEPB é feito para um período de sete anos, o que se mostra ser superior ao que é determinado pelo MEC que é cinco anos, porém essa escolha se deu em razão da liberdade defendida pelo mesmo bem como por favorecer o seu planejamento que não podia ser prejudicado pelas eleições da universidade que iriam coincidir caso adotava um período de cinco anos.

Diante disso, na percepção da entrevistada E3 (2015), destaca que a principal importância do PDI se perfaz em seu caráter gerencial: “Acho o PDI de extrema importância como ferramenta de planejamento de ações administrativas, pois é um momento de discutir as necessidades e pensar em conjunto para onde o campus deseja seguir, elencar prioridades de ações e tal”.

Nesse sentido, a UEPB enxerga no PDI a oportunidade de investigar todas as necessidades e prioridades que devem ser estabelecidas, para isso, seu caráter gerencial é

essencial para que todas as metas definidas sejam alcançadas de maneira que a mesma possa se desenvolver como instituição pública.

Para o entrevistado E2 (2015) o principal avanço que PDI 2014-2020 traz consiste na consolidação do planejamento estratégico na organização da UEPB:

O avanço para a UEPB é a elaboração de instrumento de gestão que possa permitir um melhor planejamento para a instituição, podendo apontar quais as reais necessidades e quais os instrumentos que poderão ser utilizados para alcançar os problemas descritos o PDI anterior 2009-2012 trouxe um grande avanço na medida em que algumas metas e diretrizes foram utilizadas para a execução de ações. O PDI atual tem ferramentas que garantem que as metas e diretrizes estabelecidas sejam acompanhadas periodicamente, adequando-se sempre que necessário as demandas da Universidade. Como um instrumento de planejamento ela é uma obra aberta devendo ser revisada sempre que se fizer necessário.

Todavia, nem todos os entrevistados demonstraram uma posição otimista sobre esse avanço, os entrevistados E3, E5, E7 e E8 admitem que não acreditam que a UEPB atingirá as metas que forem previstas no PDI. O E7 (2015) justifica-se seu posicionamento cético devido à cultura organizacional: “Acredito que as dificuldades são enormes, tem muita gente engajada em atingir as metas, mas vai enfrentar muita resistência, pois a cultura organizacional da UEPB é de muita acomodação e desorganizados com relação a acordos de interesses”.

Por outro lado, existem aqueles que se mostram otimistas, como se vê no depoimento do E6 (2015):

O meu lado otimista quer acreditar que sim, mesmo tendo saído da universidade eu espero que ela sempre melhore como instituição de ensino e que os próximos alunos encontrem uma UEPB melhor. Na prática sabemos que é praticamente impossível atingir todas as metas previstas, o ponto é o quão realistas são tais metas. O que foi pensado para os próximos anos nem sempre será colocado em prática. Torcemos para que as estratégias que forem realizadas sejam boas e alavanquem algum aspecto.

Nesse contexto, Meyer Jr (1998, p. 68) aponta a qual perspectiva que deve se tomar perante o que esse PDI representa:

(...) mesmo que não se atinjam imediatamente os resultados esperados, vale o exercício do planejamento estratégico assim como o aprofundamento sobre os aspectos internos e externos da universidade que resultaram desta nova postura. Ela deve, ao longo do processo, isto sim, aprender com o mesmo e aperfeiçoá-lo de forma que possa tornar-se permanente e contínuo na organização. A criação de uma estrutura de análise para decisões críticas, que tenha como fundamentação uma interface com o contexto organizacional, vem a ser a principal contribuição do

planejamento estratégico. Isto por si só seria suficiente para justificar sua aplicação em instituições públicas de ensino superior, tão carente de processos desta natureza.

Dessa forma, é que mesmo que as metas não sejam alcançadas, a prática do planejamento estratégico já é evidenciado como um avanço, uma vez que, PDI não é uma ferramenta infalível, o documento serve para formalizar as pretensões e os melhores meios para conquistá-las. Então, mesmo se não alcançar tudo que foi previsto, o avanço já está presente na iniciativa pretendida.

4.2 A Elaboração do PDI e o Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico proporcionado pelo PDI nas instituições de ensino superior se perfaz por um processo peculiar, por consequência, esse processo segue um procedimento que pode ser diferente para cada organização.

Marcovitch e Radosevich (1978) afirmam que embora as teorias e conceitos do planejamento estratégico tragam diretrizes gerais, cada organização (sejam privadas ou públicas) possuem perspectivas tão específicas que a administração deve adaptar estas generalizações no momento que for elaborar o seu projeto.

Dessa forma, a liberdade da qual o planejamento estratégico do PDI possui vem das orientações técnicas dispostas pelo MEC, já que dissemina o caráter de elaboração flexível de acordo com as características e recursos da instituição. Assim, o planejamento estratégico do PDI da UEPB possui um procedimento próprio relacionado a âmbito educacional, porém apresenta elementos comuns ao planejamento estratégico genérico, como se vê na afirmação do E6 (2015): “O planejamento foi dividido por temática como Ensino, Extensão, Pesquisa, Cultura, Assistência Estudantil, Capacitação Docente e em cada temática foi analisado os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para saber qual a viabilidade de cada um e definir as prioridades”.

Para o E7(2015) o planejamento do qual participou apresentou outros elementos próprios da natureza acadêmica com respaldo para as influências regionais:

Na fase em que eu participei e a partir das informações que foram repassadas eu posso identificar mais facilmente a utilização da gestão participativa, pois para concepção do PDI na teoria, seriam ouvidas várias reivindicações das várias partes do Estado, isso demonstra a descentralização, permitindo aspirações mais regionais e posteriormente uma avaliação dos resultados [...]

Nesse encaixe, verifica que o planejamento realizado procurou sistematizar perspectivas ímpares do âmbito acadêmico juntamente com as aspirações da região em que se encontra.

Quanto às cinco dimensões do planejamento estratégico enumerados por Steiner (1969) em relação ao planejamento realizado pela UEPB, fica evidenciado que a *primeira dimensão* que se refere ao campo abordado será essencialmente institucional; a *segunda dimensão* se trata dos elementos detalhados no PDI como as metas, objetivos, programas e etc. A *terceira dimensão* que corresponde ao tempo do planejamento se perfaz por um termo de longo prazo, já que o novo PDI da UEPB traz um horizonte para até o ano de 2020, dessa forma seu planejamento requerer um período maior que o outro PDI que foi apenas de três anos. A *quarta dimensão* refere-se à unidade que é feita, logo se trata de um planejamento corporativo, pois abrange toda uma organização; Por fim, a última e *quinta dimensão* corresponde às características inerentes do planejamento em questão que assim pode ser classificada como: complexa, já que envolva uma grande instituição com uma extensa estrutura física e humana; formal, pois segue exigências do MEC e um rito determinado pela própria instituição; híbrida no quesito qualitativa e quantitativa já que vai versar sobre instrumentos de prescrição quantitativa bem como preceitos qualitativos da instituição.

Outras características dessa última dimensão que pode destacar é o caráter público e o econômico. Quanto à publicidade destaca-se que a feitura do planejamento tem sua metodologia e procedimentos divulgados para o público no portal próprio do PDI na UEPB e em relação a sua economicidade, verifica-se que está vinculado ao orçamento público, pois a organização se trata de uma instituição pública, em que por lei deve alocar seus recursos com previsão nos orçamentos respectivos do estado.

Nesse sentido, deve destacar que a situação orçamentária da UEPB influenciou sim o planejamento como pode verificar nas palavras do E2 (2015), membro da Comissão Central:

A atual condição orçamentária influenciou completamente na elaboração do PDI, uma vez que o documento é um planejamento estratégico da universidade, devendo ser elaborado a partir das reais condições orçamentárias. Muitas prioridades apontadas pelas unidades acadêmicas tiveram que ser reduzidas afim de que se adequassem as previsões orçamentárias da instituição.

Dessa forma, todas essas dimensões ao ser agrupadas vão fundamentar a natureza *sui generis* de planejamento estratégico, uma vez que, de acordo com a tipologia que os atores Steiner, Ansoff e Oliveira difundiu baseado na hierarquia organizacional, o presente

planejamento possui dimensões essencialmente de planejamento estratégico, pois se denota um planejamento que leva em consideração a organização como um todo, possuindo termos de longo prazo, com riscos estratégicos altíssimos já que se trata geralmente com atividades-fins.

Na prática, o E8 (2015) ao participar dos grupos de trabalho no *campus* de Patos em sua percepção também denotou as características intrínsecas da natureza estratégica do planejamento:

Acho que podemos identificar o planejamento estratégico, pois são pensadas e institucionalizadas informações que devem servir de guia para os próximos anos, portanto são planejadas estratégias administrativas, orçamentarias e pedagógicas e durante esse tempo os objetivos anteriormente definidos seriam avaliados para tentar melhorar continuamente. Eu considero tal modelo eficiente sim, contando com a integração de vários setores pode haver uma melhora do atual estado da universidade, mas necessita de um alto grau de engajamento de todos para pensar e avaliar continuamente o que foi pensado anteriormente.

Nesse sentido, todas essas características estão dentro daquelas determinadas também por Chiavenato (2000), pois o planejamento versa sobre um período de cinco a dez anos bem como traz uma sinergia entre todas as áreas e órgãos que faz parte da corporação que é a UEPB.

Com essa perspectiva, deve-se frisar também o caráter de Planejamento Corporativo, pois segundo a classificação Mathus, Porter e Ansoff, o planejamento estratégico público pode ser dividido em normativo, situacional e corporativista. Logo, esse planejamento estratégico não está relacionado ao âmbito governamental, sendo apenas realizado para a instituição da UEPB.

Dessa forma, ao estudar o planejamento estratégico realizado pela UEPB, destaca-se a consonância com os princípios gerais e específicos determinados por Oliveira (2007), em que pode enumerar pontos importantes como:

Em relação aos princípios gerais:

- Princípio da Contribuição dos Objetivos: o planejamento da UEPB buscou definir os objetivos que são prioridade para a instituição na atualidade bem como aqueles que possuem caráter de viabilidade.

- Princípio da Precedência do Planejamento: planejamento realizado pela UEPB é a atividade inicial do ciclo que envolve a execução e monitoramento do PDI, logo, a atividade de planejar inaugurou todo o processo estratégico que a UEPB irá percorrer até 2020;

- Princípios das Maiores Influências e Abrangências: o planejamento da UEPB demonstrou um potencial grandioso de efetuar mudanças na estrutura física e pedagógica, trazendo também a influência para modelo de gestão da UEPB;

- Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade: o planejamento da UEPB busca nada mais do que à maximização da melhoria da qualidade de ensino oferecido, com o propósito de combater a ineficácia em vários setores do qual deve ser identificado.

Quanto aos princípios específicos:

- Planejamento Coordenado: todos os aspectos organizacionais da UEPB são considerados no momento do planejamento, em que será coordenada toda a estrutura física, humana e pedagógica;

- Planejamento Integrado: foram realizadas comissões específicas de todos os *campus* junto com as pró-reitorias, em que todas as classes acadêmicas poderem participar do planejamento;

- Planejamento Permanente: se trata de um planejamento que se constitui de futuras revisões em que será constantemente consultado e aprimorado em razão de desvios que sejam identificados pela própria UEPB e seus membros;

- Planejamento Participativo: como já mencionado, o caráter democrático esteve presente na elaboração do PDI e em seu planejamento já que todas as classes acadêmicas participaram por meio de seus representantes.

Perante esses princípios específicos, o E2 (2015) em seu depoimento traz um vislumbre de como ocorreu a coordenação, integração e participação no planejamento estratégico realizado pela UEPB:

Cada centro de todos os campi realizaram reuniões para a discussão de elaboração do PDI. Eles elaboraram a primeira planilha de ações e metas. Funcionava da seguinte forma. Todos os centros elaboraram uma planilha com as principais demandas de cada centro. As reuniões deveriam ter a participação de todos os segmentos da Universidade. A partir desse levantamento, eles eram enviados para a Comissão Temática, formada pelas Pró-reitorias e outros órgãos da administração central da UEPB, que tinham como missão de discutir com o reitor se aquela demanda poderia ser incluída no PDI, levando em consideração o montante do recurso anual da instituição. Após essa rodada e definida as prioridades de cada temática, a minuta do documento foi enviada para a Comissão Central que tinha como missão elaborar o PDI a partir das informações das minutas das Comissões temáticas.

Conforme visto, a realização do planejamento de cada *campus* foi coordenada com participação de forma interdependente para cada comissão específica pudesse realizar seus grupos de trabalho a fim de diagnosticar a real situação que cada *campus* se encontra para

depois ser repassada para a comissão central discutir as demandas requisitadas. O entrevistado E5 (2015) assegura que: “os grupos de trabalho se reuniam e discutiam medidas, depois alimentavam planilhas pra que fossem rediscutidas”.

O ator E6 (2015) ainda detalha em seu depoimento de que forma se deu esse grupo de trabalho:

O planejamento foi dividido por temática como Ensino, Extensão, Pesquisa, Cultura, Assistência Estudantil, Capacitação Docente... e em cada temática foi analisado os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para saber qual a viabilidade de cada um e definir as prioridades.

Como se vê, o trabalho realizado pelos grupos no *campus* utilizou da técnica conhecida como SWOT criado por Albert Humfrey, em que se busca encontrar os fatores de oportunidade e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da instituição. Dessa forma, essa técnica possibilita conhecer as necessidades e forças de cada *campus* juntamente com os pontos negativos e positivos que possuem em relação ao ambiente externo.

Desse modo, constata-se que esse trabalho em grupo em cada *campus* através de comissões específicas inaugura a primeira fase do processo de planejamento estratégico conhecida especificamente como diagnóstico estratégico.

No tocante a metodologia mencionada acima, constata-se a utilização de um modelo simplificado de planejamento estratégico que se mostra em consonância com aqueles visto em Oliveira (2007) e como também Chiavenato e Sapiro (2003). De acordo com as palavras do E8 (2015) a metodologia se baseou em numa perspectiva genérica baseada no: “planejamento tradicional: Diagnóstico, Decisão, Implantação e Revisão. Poderia se dizer que no momento foi a mais eficaz, porque ao identificar os elementos, foi proposta a chance de debater sobre eles e elaborar possíveis soluções.” Como se pode ver, o entrevistado retrata um resumo das etapas que contém na metodologia daqueles autores, e ainda, o mesmo aproveita o momento para afirmar que considera a metodologia mais eficaz para atual condição do PDI proposto pela UEPB.

Destarte, em todas as fases do planejamento estratégico é necessária a participação dos membros da organização, porém, na etapa inicial, a participação dos atores da organização é fator crucial para identificar todos os fatores necessários para averiguar as aspirações de cada setor e de suas classes, formando assim uma radiografia da realidade institucional. Então, percebe-se que o planejamento foi eminentemente participativo, já que tentou exercer uma democracia com cada classe da vida acadêmica. O E7(2015) corrobora

afirmando que um dos métodos que prevaleceu nos trabalhos foi o: “método colaborativo. Sim, por que quem elaborou cada parte do PDI foram pessoas envolvidas coma execução na prática dos processos”.

O membro da comissão central, o E2 (2015), traz uma posição mais realista sobre a participação dos atores:

Houve participação democrática na elaboração do PDI. A premissa para tal elaboração era de que toda a comunidade acadêmica participasse. No entanto, como em qualquer espaço democrático, houveram poucas participações de alguns segmentos. O DCE, enquanto representante do corpo discente da Comissão Central, não enviou nenhum representante nas reuniões da Comissão Central, mas participaram ativamente nas discussões dos centros. No geral, o PDI foi construído com a participação de todos os segmentos da UEPB, sendo considerado como um processo participativo e democrático.

Neste diapasão, para organizar os grupos de trabalho de cada *campus* foi determinado que cada classe acadêmica tivesse seus representantes com a finalidade de debater e posiciona-se expondo suas aspirações. Com isso, o E8 (2015) explica como foram formados os grupos de trabalho e seus representantes:

Foram organizadas oficinas para os debates de cada temática, cada oficina tinha um responsável por promover o debate. Esse responsável foi escolhido em assembleia de centro (reunião entre direção, professores, representantes dos técnicos administrativos e representantes dos estudantes) de acordo com a disponibilidade em contribuir e afinidade na área.

A montagem das equipes de trabalho é um momento de importante para o processo do planejamento estratégico, pois segundo Hambrick (1987) afirma que apenas uma pessoa sozinha não é responsável pelo sucesso no planejamento estratégico, mas, sim, o trabalho de uma equipe bem preparada e qualificada.

Assim, de acordo com o método descrito pelos entrevistadores, a formação das equipes seguiram o modelo *botton-up*, pois como evidenciado no planejamento estratégico da UEPB se mostrou com caráter mais democrático, já que iniciou pelos membros de inferiores repassando para os níveis superiores e centrais.

Nesse sentido, nem todos os membros que participam de um planejamento como esse possui conhecimentos específicos para efetivar sua atuação, logo, é aconselhado a capacitação dos grupos de trabalhos para que possa colaborar de forma mais qualificada.

Apesar disso, alguns entrevistados afirmaram que não houve capacitação para todos os membros e aqueles que tiveram foi considerado insuficiente para ficar preparado para o

planejamento. Nesse encalço, o E5 (2015) salienta que quanto à capacitação só ocorreu apenas em duas reuniões para conhecimento do método. Para o entrevistado E6 (2015), a capacitação só foi para uma determinada categoria, sendo que para as demais foi ausente a devida qualificação:

Houve uma capacitação para professores que estavam representando o campus de Patos na reunião que houve previamente. Os representantes teriam a responsabilidade de repassar para os outros membros como seria executada a reunião, os grupos e as outras etapas do desenvolvimento do PDI. Mas os outros membros não tiveram nenhuma capacitação até o momento que foi apresentado o *modus operandi* da reunião.

Destarte, o entrevistado da comissão central E2 (2015) destacou em sua entrevista que a forma de capacitação mais explícita foi a consultoria externa em que se deu com a: “contratação de um consultor professor Dr. em planejamento estratégico que forneceu as diretrizes para as discussões. Ele esteve presente em todas as reuniões da Comissão Central, além de atividades de sensibilização e formação sobre o PDI.”

Nessa conjuntura, também foi questionado entre os entrevistados sobre se as aspirações de suas classes teriam sido levando em consideração no planejamento e houve respostas divergentes. O entrevistado E7 (2015) acredita que as aspirações dos alunos foram sim constatadas no planejamento: “Já que foi tudo espontâneo, com liberdade para falar e participaram quem tinha interesse sobre o assunto, acho que sim.” Entretanto, o E6 (2015) na qualidade também de aluno discordou em parte:

Acho que as aspirações dos discentes foram levadas em consideração, contudo, acredito que as que tiveram prioridade para entrar no plano as estratégias apresentadas pelos diretores de campus, reitores e presidentes de sindicatos. Com certeza que a maioria das aspirações estudantis não entraram no PDI.

Já outro entrevistado, o E5 (2015) que é técnico-administrativo apresenta uma posição cética de que a aspiração de sua classe não foi colocada no planejamento como deveria ter sido feita:

Não, devido a pouca participação da categoria no processo, não foram elaboradas propostas mais concretas que interferisse diretamente na vida dos técnicos na instituição, nem tão pouco os técnicos tomaram conhecimento de como poderiam contribuir para a melhoria da instituição como um todo.

Quando na entrevista foram questionados se houve oportunidade de conhecer as aspirações dos representantes das demais classes houve uma convergência de todos de que

não foi concedida essa oportunidade, ou seja, alguma forma de ruído dificultou o compartilhamento de aspirações, como se vê nas palavras do E6 (2015): “Quanto aos estudantes conhecerem as aspirações dos demais envolvidos, acho que o conhecimento ficou restrito aos seus grupos de trabalho”. Em relação à classe dos técnicos-administrativos, o representante E5 (2015) se mostrou assustado indagando: “E tem como conhecer as aspirações dos demais envolvidos?”

Porém, mesmo com essa antítese de posições sobre as aspirações terem sido ou não levadas em consideração, frisa-se que houve uma concordância com todos os entrevistados quanto ao engajamento dos atores do grupo de trabalho. Só pra destacar, o entrevistado E6 (2015) assegura que mesmo com descrença nas propostas oferecidas, em geral os membros participantes demonstraram engajamento:

Acho que sim, na maioria sim, eu percebi que alguns membros apesar de mostrarem interesse na metodologia adotada descreditaram que as propostas apresentadas pelos centros do interior do estado, como é o caso do de Patos, não seriam dadas devida importância, mas no geral os participantes se mostraram animados em contribuir.

Todavia, mesmo com o presente engajamento por partes dos atores do grupo de trabalho, constatou-se uma reprovação dos mesmos pela falta de *feedback* com informações suficientes sobre as demais fases do planejamento, o E5 (2015) elucidou que quanto ao *feedback* foi “pouco, apenas breves relatórios, sem aprofundar sobre o assunto.”

Já o entrevistado E8 (2015) ressalta que se há deficiência no *feedback*, um dos motivos é que há falhas de divulgação da existência de um planejamento que é tão importante para todos na universidade: “Se houve *feedback* foi muito mal repassado na comunicação, alias até para se saber da elaboração do documento houve falhas em garantir que toda a comunidade acadêmica estivesse ciente, de determinada matéria tão importante para o desenvolvimento da UEPB.”

Não obstante, o entrevistado E2 (2015), membro da comissão central, garante que as informações sobre o PDI e seu planejamento estratégico são divulgadas através de portal virtual da UEPB bem haverá reuniões para repassar informações sobre a futura execução:

A UEPB, através de seu sítio irá fornecer periodicamente informações sobre a execução do PDI, bem como sua revisão se houver necessidade. Ainda, no próprio site da Universidade tem um link “PDI” os quais são inseridos todas as informações sobre o planejamento. Além disso, teremos reuniões periódicas para discussão dos problemas enfrentados pela universidade e o PDI será um instrumento de orientação para as ações que deverão ser executadas.

Entretanto, vale salientar que a execução do planejamento estratégico ainda não se iniciou e mesmo está sem o prazo definido para finalizar de vez, o documento encontra nas últimas etapas do processo de elaboração. Nesse aspecto, o entrevistado E2 (2015), membro da comissão e responsável para enviar o documento final para a reitoria verbera:

O processo de finalização do planejamento está concluído, faltando apenas revisão ortográfica, que já está sendo realizado, bem como a sua diagramação. Após isso, será enviado para o reitor dar seu parecer final e enviar para o CONSUNI, o qual discutirá, aprovando ou aconselhando revisão em alguns tópicos do Plano. O CONSUNI estará apreciando o PDI na sua reunião de maio.

Como já preceituava Bossidy e Charan (2002) um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar aos membros da instituição sobre execução. Dessa maneira, a execução será um momento determinante para o processo estratégico, pois o alcance das metas e dos objetivos dependem de implementação que siga o que foi norteado com rigor e efetividade.

Monteiro e Braga (2005, p.45) corrobora com esse pensamento afirmando a importância elevada que deve ser dar a fase de execução:

A implementação do planejamento estratégico costuma ser a etapa mais crítica do processo, o gargalo onde a efetividade da ação global se restringe à competência de quem está executando e de quem está acompanhando (controle). Por este motivo, esta etapa deve receber cuidados redobrados, visando identificar as pessoas e as equipes certas para cada conjunto de ações, oferecendo a estas equipes a autonomia necessária e dando-lhes a visão de conjunto, seguindo de perto os resultados atingidos em cada parte do processo.

Quanto à etapa de avaliação e monitoramento percebe-se pelo depoimento do E2 (2015) que também não previsão de um cronograma nem a forma estruturada de como será realizada, o mesmo assevera em suas palavras que “não há um cronograma para monitoramento e avaliação das atividades do PDI, pois o processo está em fase de finalização. Nesse sentido, a Comissão Central deverá estabelecer reuniões periódicas para as discussões sobre o processo do planejamento”.

Dessa forma, verifica que as fases de planejamento, implementação e controle devem estar em sinergia para que o processo estratégico tenha sucesso, logo, um planejamento requer que sejam estabelecidos os procedimentos tanto dos planos da execução como das ferramentas de avaliação e monitoramento.

Nesse pensamento, Hrebiniack (2006) assevera que uma organização deve buscar integração entre planejamento, execução e controle estratégico, pois só dessa maneira que ao se depararem com desempenhos deficientes, serão capazes de encará-los de forma aberta esclarecendo as responsabilidades, alcançarem o equilíbrio apropriado entre as informações adequadas e válidas.

Consequentemente, não houve a formalização integrada e efetiva dessas fases tão essenciais para o sucesso do planejamento estratégico, pois é nele que devem ser detalhados todos os aspectos das demais fases.

Com isso, é evidente que todo planejamento estratégico terá suas limitações que trará implicações para as demais fases. Assim, a melhor pessoa que pode saber das principais limitações é o membro da comissão central, logo o E2 (2015) enumera:

As principais dificuldades encontradas na elaboração do PDI foram a ausência de um banco de dados da Universidade, como também a questão da instituição não ter como premissa a avaliação das ações executadas, dificultando, dessa forma, a comparação do que queremos realizar e do que foi realizado e não apresentou êxito. A participação da comunidade acadêmica também pode ser apontado como uma dificuldade, já que, mesmo participativa, apenas um número de pessoas participaram das discussões.

Não obstante, em relação ao contraposto das limitações, deve também frisar os avanços que o planejamento estratégico traz para universidade, assim o mesmo entrevistado E2 (2015) demonstra quais os principais impactos para instituição, destacando a preocupação para a questão do endividamento e valorização do capital humano:

O impacto para a instituição é um planejamento sobre suas ações e a distribuição equitativa dos investimentos feitos em todos os campi da UEPB. O planejamento serve, também, para que a instituição não faça e nem planeje fazer investimentos quando não há previsão de recursos para tal, o que livra a instituição de um endividamento. Outra coisa é a política de valorização de seus funcionários, bem como aos estudantes, quando dá tranquilidade de uma instituição sólida e plenamente eficiente na execução de seu planejamento.

Diante disso, a melhor maneira de traduzir os avanços que o planejamento estratégico traz para a instituição e para seus membros está nas palavras do E8 (2015) que afirma com mérito que: “Quando a universidade elabora e começa a se mover em direção a seus objetivos todos ganham e principalmente os estudantes que são o produto da universidade”.

Para finalizar, quando o E2 (2015) foi indagado sobre a capacidade da UEPB de efetivar o que foi proposto pelo planejamento estratégico do PDI para UEPB, o mesmo se

demonstrou otimista e asseverou com convicção que: “administrativamente, a UEPB tem toda a capacidade de acompanhar e executar seu planejamento. Todas as prioridades apontadas foram feitas em cima da real capacidade da instituição”.

Não há dúvidas que o planejamento estratégico trará impactos para a UEPB, principalmente porque modelo de gestão que é implementado pela instituição também irá sofrer modificações em sua essência, uma vez que, o planejamento estratégico é produto do PDI, em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos até o ano 2020. Com isso, todo o sistema administrativo da instituição está sendo reestruturado e sua gestão está sendo readaptada para se poder acompanhar essa nova tendência Gerencialista que é a consolidação do planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou um vislumbre de como ocorreu o planejamento estratégico da Universidade Estadual da Paraíba decorrente de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, o que demandou esforços para a coleta de dados tanto em seus documentos institucionais quanto diretamente daqueles que participaram desse processo.

Constatou-se que a UEPB através da elaboração do PDI e do planejamento estratégico adentrou de forma mais explícita na tendência do modelo Gerencialista, já que se mostra mais pro ativa para a busca de resultados, trazendo a integração e inovação de técnicas empresariais com caráter estratégico para a organização.

Dessa forma, observou-se que a UEPB demonstrou nesse novo PDI a busca por uma implementação de ferramentas direcionada para eficiência, trazendo metas e diretrizes mais aperfeiçoadas em relação ao PDI anterior, garantindo a participação democrática através da representatividade das classes acadêmicas.

Contudo, essa participação não é o ideal já que a representatividade peca por prejudicar a democratização em si do PDI, pois não ocorre uma transparência e difusão de informações sobre a existência e funcionalidade do PDI para toda a comunidade acadêmica, uma vez que, a maioria dos alunos, professores e técnico-administrativos não tem conhecimento de uma ferramenta tão importante como é o PDI. Pois só tem como o cidadão cobrar as efetivas mudanças e avanços através do conhecimento que se pode obter através do que são previstos no PDI. Logo, a universidade mostra uma atitude inerte para tornar acessível o conhecimento global, pois se preocupa em informar apenas aqueles que participaram do grupo de trabalho do planejamento.

E ainda falando em transparência, deve-se destacar que também no processo do planejamento estratégico também não foi percebido, já que deveria ter sua construção disposta para quem quiser ter acesso e acompanhar. Dessa forma, verifica-se que a comissão central não se preocupou em atualizar o portal do PDI da UEPB detalhando a trajetória do processo estratégico. Ou seja, algo tão essencial e básico para um processo estratégico como é um cronograma, não foi definido a rigor, o que pode prejudicar a sinergia da fase do planejamento com as futuras de execução e controle.

Outro ponto que se destacou é que o processo de planejamento estratégico foi imposto as pressas aos *campus* e grupos de trabalho sem nenhuma capacitação, o que deu pra

constatar que o próprio planejamento estratégico não teve planejamento, em que sua concepção foi determinada sem muita perspectiva temporal.

Dessa forma, a melhor maneira de manter uma instituição educacional mesmo pública de forma sólida e efetiva é disseminando a cultura estratégica por toda a entidade e para com seus gestores. Porém, se todo processo estratégico continuar sem ser trabalhada a transparência e a democratização para toda comunidade acadêmica, será bem difícil que seja consolidada uma cultura gerencial para a UEPB.

A pesquisa aplicada aos participantes da comissão apontou que houve engajamento por partes deles, mas muitos mantem uma posição cética sobre suas aspirações e dos demais representantes terem sido levadas em consideração. Entretanto, os mesmos demonstraram saber da importância do planejamento estratégico para a universidade e esperam que possam contribuir para a formação da cultura de planejamento para a instituição pesquisada, fomentando mecanismos para incitar a melhoria do próprio processo e sua continuidade.

Ainda se evidencia a falta de sincronia do planejamento com as futuras fases de execução como também de avaliação e controle, já que as mesmas não tem previsão de quando irá começar bem de que forma será articuladas, o que representa a presença de possíveis desvios no processo do planejamento estratégico desenvolvido pela UEPB.

Diante disso, conclui-se que o PDI é um instrumento que transcendeu para as universidades, deixando de ser considerada pelos gestores apenas como uma exigência formal para se consolidar no planejamento estratégico para essas instituições hoje, e para organização da UEPB representa a oportunidade de trazer as mudanças que tanto está almejando, uma vez que, apesar de todas as dificuldades e críticas que a mesma enfrenta, suas motivações persistem em transformar a mesma numa instituição de excelência de ensino. Dessa forma, com base nas análises documentais e nas entrevistas, é possível afirmar que o PDI e o planejamento estratégico podem contribuir para a gestão UEPB, e mesmo que as metas não sejam alcançadas, o seu propósito representa um avanço grandioso para a mesma.

Para pesquisas futuras, recomenda-se que esta pesquisa sirva de base gerando informações para possíveis trabalhos que possa a explicar sobre aspectos derivados do PDI bem como estudos comparativos com o PDI de outra instituição ou com futuras etapas advindas do próprio PDI da UEPB, afinal esse novo PDI traz um programa para ser desenvolvido até o ano de 2020, e dessa forma, possam ser realizadas futuras pesquisas que tragam vetores comparativos das ações planejadas e os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10. Brasília: ENAP, 1997.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ALMEIDA, P. R. de. A experiência brasileira em planejamento Econômico: Uma Síntese Histórica. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e Orçamento Governamental** – Coletânea. Brasília: Enap, 2006.

ALMEIDA, E. P. A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica. In: Victor Meyer e J. Patrick Murphy (Orgs.) **Dinossauros, Gazelas & Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um Diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2006.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ANSOFF, I; MCDONNE, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAUJO, M. A. D. **Planejamento estratégico**: um instrumental à disposição das universidades? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1996.

AZEVEDO, M, COSTA, H. Métodos para avaliação de postura estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2001.

BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. (Org.). **Avaliação institucional**: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento**: introdução a metodologia do planejamento social. 4. ed. São Paulo: Moraes, 1981.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner; 1984.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico, 1988.

_____. Decreto Federal nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais do sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília: INEP, 2006.

_____. Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE 2011-2020), PL nº 8.035/2010. **Câmara dos Deputados**, Brasília: 2012.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Diário Oficial da União**, Brasília: INEP, 2004.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília: 2008.

_____. Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o recredenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2002.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: **Revista de cultura e política**, nº 45, 1998.

CAIDEN, G. **Administrative reform comes of age**. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1991.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração – Teoria, Processo e Prática.** São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____;SAP IRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. **The progress of management.** Irwin, 1998.

GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização.** São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, São Paulo, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

HADJI, C. **A avaliação, regras do jogo: das intenções aos instrumentos.** Porto, Portugal: Porto Editora Ltda, 1994.

HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success, **California Management Review**, v. 30, n. 1, Califórnia, 1987.

HINDLE, T. **Tudo sobre administração.** São Paulo: Editora Nobel, 2002.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HUERTAS, C. **Entrevista com Carlos Matus. O método PES.** São Paulo: Edições Fundap, 1995.

HYPOLITO, Á. M. Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.27, n.1, 2008.

IDENBURG, P. J. **Four styles of strategy development.** Long Rang Planning, v. 26, n.º06, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 3d. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

_____; MURPHY, P.B. Planejamento estratégico para o ensino superior. **Journal of Higher Educational**, v. 52, n. 5, 1981

LUCK, H. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

LUNA, S. V. de. O falso conflito entre tendências metodológicas. **Cadernos de Pesquisa**, n. 66, São Paulo, 1988.

LUZ, T. M. K. da. **O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do Estado do Paraná.** 2014. 234f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCELINO, G. F; MATIAS-PEREIRA, J; BEBERT, C. O. Gestão Estratégica em Ciência e Tecnologia: Avaliação de uma Experiência de Alinhamento Estratégico no Governo Federal. In: MENDONÇA, Gilson Martins (org). **Estudos Contemporâneos em Organização e Gestão.** São Luiz. Editora UEMA, 2008.

MARCIAL, E.C. GRUMBACH, R.J.S. **Cenários prospectivos. Como construir um futuro melhor.** 2ª Ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH, R. Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 2, 1978.

MARTINS, C. B. **Uma reforma necessária.** Educação e Sociedade, v. 27, n. 96 – Especial, Campinas, 2006.

MATUS, C. **Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi: estratégias políticas.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 02 jan 2015.

_____. **Portaria MEC**, n.7, 19 mar. 2004, publicada no DOU de 22.03.2004.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão.** Florianópolis, 1988.

MITZBERG, H; LAMPEL, J; AHSLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management.** 1990.

MONTEIRO, C. A.; BRAGA, R. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. **Revista @prender.** ed. 22, São Paulo, 2005.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research.** CA: SAGE , 1997.

MOTTA. P.R. O Estado da arte de gestão pública. **Revista Pensata.** v. 53, n.1, 2013.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventado o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**: olhares e pesquisa em saberes educacionais, n.4, Araxá/MG, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SAMPSON, P. Qualitative research and motivation research. In: **Consumer market research handbook**. 3rd Edition, Amsterdam: Esomar, 1991.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. E. O. et al. A pós-graduação e o desenvolvimento sócio-econômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. **Revista do CCEI**, v. 15, n. 28, 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

STEINER, G. **A top management planning**. New York: The Macmillan Company, 1969.

THOMPSON JR, A; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

- *Membro da Reitoria e da Comissão Central*

I-CARACTERIZAÇÃO DO PDI NA UEPB

- 1-Como surgiu a necessidade da UEPB implantar o PDI?
- 2-Quais são as principais influências de âmbito nacional para o estabelecimento do PDI?
- 3-Houve intenção de adequar o atual PDI com o atual PNE?
- 4-Você considera que a equipe diretiva da UEPB utiliza o PDI como uma ferramenta de planejamento e gestão?
- 5-Qual o grau de avanço que a instituição teve após a implantação da ferramenta que é o PDI?
- 6-Você considera que, em geral, os discentes, os docentes e os técnicos-administrativos conhecem o que é o PDI?
- 7-Quais as principais diferenças entre a elaboração do PDI atual e o realizado para o período de 2009-2012?
- 8-Quais as razões que levaram a estabelecer esse PDI para um período de 10 anos?
- 9-Como foram coordenadas as reuniões para feitura do PDI?
- 10-Quais são os órgãos e atores envolvidos na elaboração desse PDI?

II – ELABORAÇÃO DO PDI E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 11-Houve participação democrática no planejamento?
- 12-Os diversos campus contribuíram de que forma?
- 13-Houve alguma consultoria externa na construção do atual PDI? Quais?
- 14-Como você avalia a participação dos docentes, dos técnico-administrativos e dos discentes nas fases de elaboração do PDI?
- 15-De que maneira é divulgada as informações relativas à construção e execução do PDI?
- 16-A atual condição orçamentária da UEPB influenciou no planejamento do PDI? De que forma?
- 17-Quais foram as principais dificuldades encontradas na elaboração do PDI?
- 18-Existe um cronograma definido para efetuar periodicamente a revisão e atualização do PDI?
- 19-Já foi finalizada a elaboração do PDI? Se sim, quando foi? O que foi cumprido e o que não foi quanto ao planejamento?
- 20-Você acredita que a UEPB terá capacidade de alcançar as metas determinada nesse PDI? Qual o impacto do planejamento para a instituição? E especificamente do planejamento estratégico?

- *Membros da Comissão do Campus de Patos - Docentes*

I-CARACTERIZAÇÃO DO PDI NA UEPB

- 1-De que forma os docentes contribuíram para o planejamento do PDI?
- 2-Qual importância que você enxerga no PDI para a UEPB e para a classe de seus professores?
- 3-Você considera que, em geral, os outros docentes conhecem o que é o PDI?
- 4-O campus teve *feedback* após ser encaminhado as informações para o PDI?
- 5-Você considera que a participação do campus foi suficiente para ajudar a IES na elaboração do PDI? Por quê?
- 6-Você acredita que a UEPB terá capacidade de alcançar as metas determinada no PDI?

II – ELABORAÇÃO DO PDI E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 7-Qual a metodologia foi realizada no planejamento? Você considera como a mais eficaz? Por quê?
- 8-Seguiram algum tipo de cronograma?
- 9-Como foram realizadas as reuniões?
- 10-Como foram escolhidos os participantes para o grupo de trabalho?
- 11-Houve alguma capacitação para os membros desse grupo de trabalho?
- 12-Considera a metodologia escolhida como a mais eficaz?
- 13-Quais as principais as limitações ou dificuldades encontradas durante o planejamento?
- 14-Em sua concepção, houve de fato o engajamento articulado de todos os atores envolvidos?
- 15-Pra você, essa forma de planejamento representa que tipo de avanço para a instituição?

- *Membro da Comissão do campus de Patos- Técnico-Administrativo*

I - CARACTERIZAÇÃO DO PDI NA UEPB

- 1-Você considera que, em geral, os técnicos-administrativos conhecem o que é o PDI?
- 2-Qual importância que você enxerga no PDI para a UEPB?
- 3-Qual importância que você enxerga no PDI especificamente para classes dos técnico-administrativos?
- 4-De que forma os técnico-administrativos contribuíram para o planejamento do PDI?
- 5-Há *feedback* das informações para os técnico-administrativos sobre as outras fases do PDI?

II -ELABORAÇÃO DO PDI E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 6-Que elementos de planejamento foram visualizados?
- 7-Qual metodologia de planejamento foi identificada por você? Considera como a mais eficaz? Por quê?
- 8- Como foram escolhidos os participantes para o grupo de trabalho?
- 9- Houve alguma capacitação para os membros desse grupo de trabalho?
- 10- De que maneira foram estruturadas as reuniões?
- 11-Você considera que houve engajamento pelos membros que participaram de tais reuniões?
- 12-Você acredita que a classe dos técnico-administrativos tiveram suas aspirações levadas em consideração no planejamento? E conhecem as aspirações dos demais envolvidos?
- 13-Você acredita que a UEPB terá capacidade de alcançar as metas propostas no planejamento?

- *Membros da Comissão do campus de Patos- Discentes*

I - CARACTERIZAÇÃO DO PDI NA UEPB

- 1-Você considerada que, em geral, os alunos conhecem o que é o PDI?
- 2-Qual importância que você enxerga no PDI para a UEPB?
- 3-Qual importância que você enxerga no PDI especificamente para classes dos alunos?
- 4- De que forma os alunos contribuíram para o planejamento do PDI?
- 5-Há *feedback* das informações para os discentes sobre as outras fases do PDI?

II – ELABORAÇÃO DO PDI E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 6-Que elementos de planejamento foram visualizados?
- 7- Qual metodologia de planejamento foi identificada por você? Considera como a mais eficaz? Por quê?
- 8-Como foram escolhidos os participantes para o grupo de trabalho?
- 9-Houve alguma capacitação para os membros desse grupo de trabalho?
- 10- De que maneira foram estruturadas as reuniões?
- 11-Você considera que houve engajamento pelos membros que participaram de tais reuniões?
- 12- Você acredita que a classe dos alunos teve suas aspirações levadas em consideração no planejamento? E conhecem as aspirações dos demais envolvidos?
- 13- Você acredita que a UEPB terá capacidade de alcançar as metas propostas no planejamento?