

Espaço para o logo
FGV + EAESP +
GVPESQUISA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À GESTÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICA

DJAIR PICCHIAI

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GV – PESQUISA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À GESTÃO DE UNIVERSIDADE
PÚBLICA**

DJAIR PICCHIAI

SÃO PAULO
2010

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a todos profissionais da UNIFESP que deram as entrevistas ou delas participaram como apoiadores.

Dedico aos professores, pesquisadores e apoiadores técnicos que acreditam na visão de futuro e trabalho institucionais, e no planejamento como processo interno coletivo e estratégico para o desenvolvimento das Universidades.

Dedico este trabalho a todos os profissionais da UNIFESP com que tive o prazer de trabalhar como consultor, as críticas que possivelmente apareçam neste trabalho, de forma nenhuma procura denegrir este ou aquele profissional, ou mesmo a Instituição, trata-se apenas de uma forma de contribuição deste que escreve para a Instituição que o acolheu.

AGRADECIMENTO

Agradecimento ao magnífico Reitor Walter Manna Albertoni, ao Prof. Dr. Sérgio Antônio Draibe, ao Prof. Dr. Vilnei Mattioli Leite, ao Prof. Dr. Ricardo Luiz Smith, ao Prof. Dr. Benjamin Israel Kopelman pela oportunidade de trabalharmos junto a Reitoria e realizar este trabalho.

Agradecimento ao GV-pesquisa da EAESP-FGV pelo apoio material, ao Prof. Thomaz Wood Jr., Coordenador do GV-Pesquisa; ao Prof. Peter Spink, Coordenador do Centro de Gestão Pública e Cidadania e as funcionárias Daniela Mansur M. da Silveira, Isolete Rogesti V. Barradas e Luciana Maria dos Santos pelo apoio técnico.

Agradeço às minhas auxiliares de pesquisa da EAESP-FGV, Anne Caroline de Oliveira Ramos e Priscila de Cássia Brisighello, pela paciência e contribuição a este trabalho.

Agradeço, também, aos monitores da EAESP-FGV, Luiz Felipe Marin, Luciana Souza Santos Ribeiro e Eliane Midori Tanaka, por suas contribuições.

Agradeço a todos que participaram deste trabalho, pois foi mais uma viagem e um grande processo de aprendizagem.

Agradeço à UNIFESP pela oportunidade deste trabalho realizado.

“A instituição precisa de unidade. A instituição necessita de integração.”

“A diversidade e a integração, esta é a busca”

“Planejamento é tomada de decisão integrada”

“Planejar: preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável”

“Estratégia é a decisão deliberada de não atender às necessidades de alguns”

“Quando tudo é importante então nada é importante”

“Sobre tecnologia da informação e a informação. Os gerentes focados apenas em tecnologia estão conectando somente canos e válvulas, enquanto as pessoas que bebem a água estão mais preocupadas com a qualidade do que eles estão tomando, ou seja, o que sai dos canos”

“Planejamento estratégico é a ciência e a arte de construir maior governabilidade ao destino”

RESUMO:

O planejamento envolve todas as áreas da organização, demanda recursos e alguns instrumentos constitutivos e organizacionais que auxiliam em sua elaboração e implantação. Os instrumentos considerados neste trabalho são: o estatuto, o regimento geral, o plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional. Os dois primeiros fornecem forma institucional e estrutura organizacional de funcionamento da Universidade, os dois últimos fornecem direcionamento, para onde e como a organização vai crescer e se consolidar. Constatou-se por meio da pesquisa teórico-prática, onde se elaborou um questionário para identificar junto ao corpo diretivo e aos demais gestores, o entendimento e/ou conhecimento sobre o planejamento estratégico e principalmente sobre o plano de desenvolvimento institucional da Universidade. A Universidade encontra barreiras culturais e comportamentais quando da implantação do processo de planejamento. A instituição é muito rica em iniciativas individuais. A falta de informações e de uma estrutura de fluxo (processos) e armazenamento das informações estratégicas (banco de dados) dificulta a implantação do planejamento. Outro aspecto encontrado nas áreas gerenciais é o não entendimento e/ou conhecimento da função dos instrumentos de planejamento quanto a sua aplicação correta à UNIFESP. Tem-se um distanciamento entre os conceitos e sua aplicação, propõe-se como alternativas, as opções de fazer a estratégia funcionar por meio de um melhor desenho de estrutura executiva e a utilização do método proposto pela inteligência analítica, para análise dos dados e informações e a tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; estratégia; informação; indicadores; inteligência analítica.

ABSTRACT: Planning involves all areas of organization, resources and demand some instruments of incorporation and organizational help in their development and deployment. The instruments considered in this work are: the status, the regiment generally, the institutional development plan and design educational institutions. The first two provide an institutional and organizational structure of operation of the University, the last two provide guidance for where and how the organization will grow and consolidate. It was found through research theory and practice, where he developed a questionnaire to identify with the governing body and the other managers, understanding and / or knowledge on strategic planning and especially on the institutional development plan of the University. The university behavioral and cultural barriers when the implementation of the planning process. The institution is very rich in individual initiatives. The lack of information and a flow structure (processes) and strategic information storage (database) impedes the deployment of planning. Another aspect found in the areas of management is not understanding and / or knowledge of the role of planning tools and their application to correct UNIFESP. There is a distance between the concepts and their implementation, is proposed as alternative options to make the strategy work through better design of organizational structure and use of the method proposed by the analytical intelligence to analyze data and information, and decision making.

KEYWORDS: Strategic planning, strategy, information, indicators, analytical intelligence.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Sexo dos participantes	30
Tabela 02	Grau de escolaridade	31
Tabela 03	Idade	32
Tabela 04	Cargo ocupado	33
Tabela 05	Tempo de atuação na instituição	35
Tabela 06	Número de funcionários diretamente subordinados	36
Tabela 07	Área de atuação dos respondentes	37
Tabela 08	Entendimento sobre planejamento estratégico	38
Tabela 09	Visão de futuro percebida/declarada pela instituição	39
Tabela 10	Percepção sobre o planejamento estratégico e sua utilidade	40
Tabela 11	Identificação da estratégia pelo respondente	44
Tabela 12	Função institucional do PDI	51
Tabela 13	Como a UNIFESP planeja seu futuro na percepção do respondente	52
Tabela 14	Alinhamento dos projetos com o PDI	58
Tabela 15	Estabelecimento de prazos e monitoramento	59
Tabela 16	Modelo de estrutura adotado	62
Tabela 17	Alinhamento PDI e estrutura organizacional	84

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo dos participantes	31
Gráfico 2	Grau de escolaridade	32
Gráfico 3	Distribuição das Idades	33
Gráfico 4	Cargo ocupado	34
Gráfico 5	Área de atuação	38
Gráfico 6	Entendimento sobre planejamento estratégico	39
Gráfico 7	Visão de futuro percebida/declarada pela instituição	39
Gráfico 8	Percepção sobre o planejamento estratégico e sua utilidade	40
Gráfico 9	Identificação da estratégia pelo respondente	41
Gráfico 10	Função institucional PDI	52
Gráfico 11	Como a UNIFESP planeja seu futuro na percepção do respondente	53
Gráfico 12	Alinhamento dos projetos com o PDI	59
Gráfico 13	Estabelecimento de prazos e monitoramento	60
Gráfico 14	Modelo de estrutura adotado	62
Gráfico 15	Alinhamento PDI e estrutura organizacional	84

LISTA DOS QUADROS

Quadro 1	Respostas da questão 11	42
Quadro 2	Respostas da questão 12	43
Quadro 3	Respostas da questão 14	45
Quadro 4	Respostas da questão 15	46
Quadro 5	Respostas da questão 16	47
Quadro 6	Respostas da questão 17	48
Quadro 7	Respostas da questão 18	49
Quadro 8	Respostas da questão 19	50
Quadro 9	Respostas da questão 20	51
Quadro 10	Respostas da questão 24	54
Quadro 11	Respostas da questão 25	55
Quadro 12	Respostas da questão 26	56
Quadro 13	Respostas da questão 27	57
Quadro 14	Respostas da questão 28	58
Quadro 15	Respostas da questão 31	61
Quadro 16	Respostas da questão 33	63
Quadro 17	Respostas da questão 34	64
Quadro 18	Respostas da questão 35	65
Quadro 19	Respostas da questão 36	66
Quadro 20	Respostas da questão 37	68
Quadro 21	Respostas da questão 38	69
Quadro 22	Respostas da questão 39	70
Quadro 23	Respostas da questão 40	71
Quadro 24	Respostas da questão 41	72
Quadro 25	Respostas da questão 42	73
Quadro 26	Respostas da questão 43	74
Quadro 27	Respostas da questão 44	75
Quadro 28	Respostas da questão 45	76

LISTA DOS QUADROS - Continuação

Quadro 29	Respostas da questão 46	77
Quadro 30	Respostas da questão 47	78
Quadro 31	Respostas da questão 48	79
Quadro 32	Respostas da questão 49	80
Quadro 33	Respostas da questão 50	81
Quadro 34	Respostas da questão 51	82
Quadro 35	Respostas da questão 52	83
Quadro 36	Respostas da questão 54	85

LISTA DE SIGLAS

AGU: Advocacia Geral da União
ANDIFES: Associação Nacional dos dirigentes das Instituições Federais de ensino superior
BIREME: Biblioteca Regional de Medicina (Centro Latino Americano e do Caribe de Informação em Ciência da Saúde)
BI: Business intelligence
CAIDI: Coordenação de avaliação e integração de dados institucionais
CAPES: Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior
CGE: Controladoria Geral do Estado (CGE)
CGU: Controladoria Geral da União
CPA: Comissão Própria de Avaliação
CONSU: Conselho Universitário
DTI: Departamento de Tecnologia da Informação
FGV: Fundação Getúlio Vargas
FINEPI: Financiadora de Estudos e Projetos
IFES: Instituições Federais de Ensino Superior
MEC: Ministério da Educação
MP: Ministério Público
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI: Plano Pedagógico Institucional
PE: Planejamento Estratégico
PES: Planejamento Estratégico Situacional
REUNI: Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RG: Regimento Geral
SESU: Secretaria de Ensino Superior
TCE: Tribunal de Contas do Estado
TCU: Tribunal de Contas da União
TI: Tecnologia da Informação
UNIFESP: Universidade Federal de São Paulo
UFBA: Universidade Federal da Bahia
UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE: Universidade Federal de Pernambuco
UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar: Universidade Federal de São Carlos
UnB: Universidade de Brasília

SUMÁRIO

	Página
Introdução	
1. Objetivo Geral	13
1.1. Objetivos Específicos	13
2. Justificativa	14
3. Método	15
4. Modelo Teórico	15
4.1. Revisão de Literatura: Avaliação do processo de planejamento em algumas Universidades	16
4.1.1. Universidade de Brasília	16
4.1.2. Instituto de Física de São Carlos – USP	17
4.1.3. Universidade Federal de São Carlos	17
4.2. Relato: Pensando o Planejamento na Universidade	18
4.3. Gestão Acadêmico-administrativa das IFES	19
4.4. Avaliação da Literatura Bibliográfica	20
4.5. Inteligência Analítica	22
5. Planejamento estratégico e sua relação com a estrutura organizacional e com os instrumentos de gestão	24
6. Instrumentos: Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Regimento Geral e Estatuto	26
7. Observações a partir da análise quantitativa da pesquisa	30
8. Comentários a partir do questionário aplicado	32
9. Análise e considerações	88
10. Conclusões finais	92
11. Proposta assertiva	93
Bibliografia	104
Anexos	106

PESQUISA FGV

Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública

INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é estudar o conceito de planejamento estratégico aplicado a uma Universidade Pública Federal. Analisar-se-á como o estatuto, o regimento geral, o plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional são entendidos e aplicados. Dado o tamanho, a complexidade e o processo de expansão da Universidade, nosso foco é a análise dos problemas administrativos dominantes; planejamento organizacional, estrutura, execução e controle decorrentes.

Observa-se a dificuldade de planejamento na Universidade devido à falta de uma estrutura organizacional formalizada na parte de gestão e execução. Assim, fica prejudicada a capilaridade da estrutura quanto às informações e seus fluxos que dão forma e dinâmica à gestão da Universidade alimentando seu processamento de decisão e execução. As informações são captadas e criadas pela estrutura e repassadas através dos fluxos para as áreas. Constate-se também que os estatutos e os regimentos gerais não formalizam as atividades gerenciais da Universidade e as atribuições de seus órgãos administrativos, formalizam apenas, na maior parte das vezes, as competências dos órgãos superiores e dos colegiados.

Relata-se que não são definidas as atribuições e responsabilidades das áreas, em nível de chefias e suas equipes, isto prejudica o envolvimento e o comprometimento destas com as decisões e orientações formalmente estabelecidas pela Universidade, como também suas execuções e seus resultados esperados. Têm-se conflitos de áreas de responsabilidades com sobreposições, como também, áreas com vazios de responsabilidades.

Com o crescimento a instituição caminha para uma situação em que terá que optar pela excelência de qualidade de seu ensino e pesquisa, que é sua tradição, ou massificação das suas atividades, principalmente de ensino, dado os atropelos e improvisações devido à falta de estrutura organizacional adequada e falta de planejamento de suas atividades, considerando o tamanho e complexidade da Universidade em processo de expansão.

O preparo dos entrevistados em suas áreas de atuação é incontestável, mas a administração necessita de uma profissionalização em gestão, de delegação de competências, de responsabilização e de uma estrutura executiva adequada para o processo de expansão em curso.

1. Objetivo Geral:

O objetivo geral é analisar o conceito de planejamento estratégico e seus instrumentos aplicados à Universidade Pública Federal. Os instrumentos a serem considerados são: o estatuto, o regimento geral, o plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional. Far-se-á uma análise gerencial e organizacional da aplicação desses planos e instrumentos.

1.1 Objetivos Específicos:

Como objetivos específicos temos os abaixo relacionados:

a) investigar a percepção e o entendimento da cúpula gerencial de uma Universidade Pública Federal. Entrevistar o Reitor, Vice-Reitor, Chefe de Gabinete, Pró-Reitores, Diretores Acadêmicos de Campi e Diretores de Unidades Administrativas. Verificar a percepção dos gestores a respeito de planejamento estratégico e o entendimento da função concreta dos instrumentos aplicados às atividades da Universidade.

b) sistematizar a percepção da cúpula gerencial da Universidade sobre o instrumento plano de desenvolvimento institucional (PDI), um dos documentos que materializam o planejamento estratégico da Universidade Pública Federal. O PDI é uma exigência formal do Ministério da Educação.

c) analisar a amostra, representadas pelos PDIs da UFMG, UFSCar, UNIFESP, UFBA e UFPE, suas propostas, metodologias e diretrizes para as Universidades a serem institucionalizadas.

d) realizar um relatório e disponibilizá-lo como contribuição ao entendimento e aplicação dos instrumentos no meio acadêmico.

2. Justificativa:

O conceito de planejamento estratégico é sempre colocado como solução para os problemas das Universidades. Procurou-se verificar o seu entendimento e como é utilizado. Outro ponto é compreender suas limitações enquanto técnica gerencial e identificar as barreiras e resistências ao planejamento estratégico quando aplicado a uma Universidade.

O planejamento estratégico é fundamental, mas não é uma solução única. A análise, a compreensão e a atuação sobre o comportamento das pessoas e a cultura organizacional devem fazer parte do processo de implantação do planejamento. São variáveis explicativas das principais limitações da implantação da mudança organizacional, da qual o processo de planejamento é um dos elementos. Funcionam mais como barreiras do que como elementos facilitadores e impulsionadores do processo de planejamento.

O comportamento das pessoas é muito marcado pela estabilidade e a cultura organizacional no setor público é definida por valores e crenças, que se formam desde o descobrimento do Brasil, passando pela época colonial, império, república velha, até nossos dias atuais. Podemos dizer que os valores e crenças são pelo menos estabelecidos por meio de nossa história administrativa. As Universidades, apesar de serem instituições mais novas, sofreram esta influência. Assim, relacionam-se duas deficiências crônicas do setor público, a dificuldade de profissionalização da administração e sua cultura administrativa reativa.

O contraponto comportamental e cultural vem dos professores, com formação intelectual verticalizada e especializada muitas vezes feita no exterior, o que lhes dão uma autonomia muito grande nesta estrutura, e principalmente influenciando os princípios e normas de comportamento interno dos demais funcionários. Os professores trazem o novo para a instituição, buscam inovações em seus trabalhos de pesquisa e ensino. Neste contexto comportamental e cultural de administração pública encontramos dois vetores: um com raízes culturais portuguesas, com fragmentos do estado patrimonial e do estado burocrático jurídico-formal e o outro com a cultura da independência dos professores, com estes dois vetores/barreiras falar em planejamento é um desafio.

Estes desafios justificam a elaboração desta pesquisa, dada a sua importância, a complexidade do tema e a instituição estudada.

3. Método:

Caracteriza-se como uma pesquisa teórico-prática, tomando como base a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), que está em fase de expansão de seus *campi* e cursos nos últimos seis anos.

Trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória de dados obtidos em entrevistas estruturadas em questionário com 54 questões. Foi entrevistado o corpo diretivo que compõe a Reitoria e gestores dos *campi*. Também foram realizadas análises documental, qualitativa, quantitativa e exploratória dos dados, segundo Yin (2005).

É um estudo de caso que aborda as peculiaridades da UNIFESP. Sabe-se dos limites de generalização do estudo de caso para as demais Universidades, porém algumas colocações comportam a generalização, inclusive também foram constatadas na literatura estudada sobre gestão nas Universidades Públicas Federais.

O roteiro de entrevista (Anexo I) a ser realizado com os membros componentes da Reitoria, relacionados acima. As entrevistas foram feitas com as principais lideranças que operam a Universidade. Os objetivos das perguntas estão relacionadas no anexo II.

Realizou-se também uma breve análise do entendimento dos itens abordados, dado por uma amostra dos PDIs de algumas Universidades federais disponibilizados na *internet* (Anexo III). Assim como, foram realizadas análises dos estatutos, dos regimentos gerais e dos planos pedagógicos institucionais de algumas Universidades (Anexos IV, V e VI).

A amostra obtida foi de 23 entrevistas realizadas com os ocupantes de cargos gerenciais, quais são: Reitor, vice-reitor, chefe de gabinete, quatro pró-reitores, três diretores acadêmicos, onze diretores administrativos e dois coordenadores. Com a aplicação das técnicas e seus resultados, procurar sistematizar os possíveis entendimentos sobre a função do estatuto, regimento geral, plano de desenvolvimento institucional e plano pedagógico institucional. Sintetizá-los e compará-los em relação aos aspectos gerenciais e organizacionais.

4. Modelo Teórico

Têm-se na literatura em administração alguns modelos de administração e planejamento estratégico. Trabalhou-se com os modelos presentes em três obras: “Fazendo a estratégia funcionar” (HREBINIAK, 2006), o “Processo de planejamento estratégico” (MINTZBERG, 2004) e “O conceito de inteligência analítica como instrumento de análise” (DAVENPORT e HARRIS, 2007).

O planejamento estratégico é um processo contínuo. É um processo que envolve reflexão e ação. Ele procura atingir toda a Universidade, é um processo eminentemente participativo dos envolvidos.

O conceito de planejamento estratégico é sempre colocado como solução para os problemas das Universidades. Verificou-se o seu entendimento e como ele é utilizado no dia a dia da Universidade. Procurou-se entender suas limitações enquanto técnica gerencial e seus limites quando aplicado a uma Universidade Pública Federal.

O planejamento estratégico possui algumas vantagens como o de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê-la com consistência necessária. Fazer planejamento é uma atividade política, o planejamento não é neutro. Esta é uma das

características a serem abordadas quando se utiliza modelos técnicos para analisar as Universidades Públicas. Outro ponto é que os problemas e os desafios organizacionais e gerenciais são maiores do que a técnica de planejamento possa resolver sozinha.

O conceito de estruturas institucionais segundo Meyer e Rowan (1979) e Berger e Luckman (1967), é definido como estruturas que se tornaram institucionalizadas e que são consideradas pelos membros de um grupo social como eficazes e necessárias, como uma importante força causal para padrões estáveis de comportamento. Uma estrutura que não se traduz em ação é fundamentalmente, uma estrutura não social (GIDDENS, 1979). A maior institucionalização das atividades e estruturas da Universidade é outro desafio a ser enfrentado, talvez o seu maior desafio.

4.1 Revisão de Literatura: Avaliação do processo de planejamento em algumas Universidades.

Segue abaixo relatos de diagnósticos, experiências e principais pontos do processo de planejamento em Universidades. Foram constatados muitos pontos comuns de problemas e desafios levantados, como também perspectivas de futuro idealizadas pelas comunidades das Universidades.

4.1.1 Universidade de Brasília

A metodologia adotada pela Universidade de Brasília (UnB) no processo de planejamento estratégico da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados preconizou basicamente a homogeneização de percepções quanto aos conceitos utilizados, definição clara das tarefas e observância do tempo estabelecido para cada etapa do planejamento.

A necessidade de planejamento estratégico decorreu de um diagnóstico de ineficiência e ineficácia administrativas e da falta de controles observados na faculdade.

Deste modo, o processo de planejamento estratégico começou com a construção de cenários prospectivos do futuro, passando por várias etapas até o plano de implantação.

Para cada estratégia definida pela faculdade foram especificadas suas motivações e as ações para alcançá-la.

As etapas que levaram à composição da matriz de análise estratégica possibilitaram ao grupo refletir sobre as questões e problemas conjunturais enfrentados pela faculdade e também sobre aspectos positivos da sua estrutura operacional e funcional.

Outro ponto importante foi a análise sobre o contexto educacional brasileiro, que, no período da publicação do trabalho (2002) sofria algumas implicações decorrentes do fenômeno da globalização, principalmente no aspecto da economia, uma vez que esta trouxe uma nova dinâmica de mercado de trabalho e de desenvolvimento científico com o incremento da demanda por cursos de alta qualidade, maior especialização e maior diversidade. As novas exigências das empresas e o aumento da procura por profissionais mais versáteis e capacitados atçaram a concorrência pelos cursos oferecidos pela UnB que, além de serem ofertados como ensino público gratuito, são considerados de excelente qualidade pelo mercado de trabalho.

Foi constatado pela Universidade um grande potencial devido à possibilidade de incorporação de novos e modernos recursos de tecnologia da informação, aliada ao potencial para a ampliação e diversificação de cursos e pesquisas e de realização de intercâmbios e parcerias, o que vêm ao encontro das necessidades de um mercado dinâmico e crescente.

Estas oportunidades são potencializadas pelo reconhecido padrão de ensino e de formação do corpo docente e pelo bom nível de escolaridade dos alunos que ingressam na UnB.

Um dos principais problemas da faculdade em questão está relacionado à insuficiência de professores do quadro para o atendimento das demandas em seus departamentos. A defasagem dos salários dos professores vem provocando a evasão de talentos e um conseqüente declínio do número de docentes. Deste modo, é visível a falta de incentivo para atualização e aprimoramento dos professores. Essa falta de incentivo também pode ser percebida com relação ao quadro técnico-administrativo.

Para concluir, uma das estratégias adotadas foi a construção de instalações próprias e exclusivas para a faculdade abrigar, num mesmo espaço físico, todos os seus atuais cursos e também ter capacidade para incorporar novos cursos, deste modo, esta integração física possibilitaria, também, a desejada integração acadêmica.

4.1.2 Instituto de Física de São Carlos - Universidade de São Paulo

Cita-se no artigo a importância de contratação de consultor externo para que durante o processo de planejamento estratégico o nivelamento conceitual seja mais efetivo fazendo com que o grupo tenha a oportunidade de a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do trabalho. Após esta etapa, reorganizou-se um banco de dados com aqueles que deveriam ser os principais doze indicadores de desempenho dos serviços da instituição. É provável que muito possa ser aproveitado do que já existe explícito na instituição.

Também é necessário a divulgação de uma agenda de elaboração do planejamento estratégico institucional com reuniões, roteiros e treinamentos.

O critério visibilidade deverá ser tratado com cuidado, onde todo o processo de construção do planejamento estratégico deve ser acompanhado por alunos, professores e funcionários, com a construção de uma página na *Internet*, que deve ser atualizada a cada etapa da elaboração, ou ainda, através de seminários, palestras explicativas, dando transparência ao processo. Inclusive, é importante que os dados do diagnóstico institucional bem como o plano de metas, estejam visíveis aos olhos daqueles que fazem parte da instituição.

Para concluir, “Instituições de ensino superior que não repensem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos” Glassman & Rossy, n. d. (apud LERNER, 1999).

4.1.3 Universidade Federal de São Carlos

Em sua tentativa inicial de realizar um processo de planejamento estratégico, a UFSCar encontrou algumas dificuldades relacionadas à ausência de formação de equipe em assuntos de planejamento e monitoramento dos objetivos e atividades frente ao porte do projeto.

Outra importante lacuna foi a falta de estabelecimento de indicadores de desempenho, ou seja, não havia mecanismos para medir se as metas foram atingidas.

Já na segunda fase, a metodologia adotada viabilizou maiores debates e participação das partes interessadas. Utilizou-se o modelo adaptado do Planejamento Estratégico Situacional. Para tanto, houve a definição de dois eixos:

- a) projeto acadêmico integrado e

b) Universidade gerida de forma planejada, participativa e sustentável.

Neste modelo, foram analisados os principais pontos fracos da Universidade e construída uma *árvore de problemas*. Nesta construção foi possível estabelecer a relação de causa/ação, inter-relação e hierarquia entre os problemas identificados.

Na etapa posterior, do desdobramento dos planos, foram realizadas reuniões onde havia um acompanhamento dos resultados dos indicadores estabelecidos na fase inicial do planejamento.

Um eixo importante definido pela Universidade foi intitulado: “Universidade gerida de modo planejado, participativo e sustentável”. Assim, o detalhamento deste eixo viabilizou a definição das grandes diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Na realização do PDI foram considerados os aspectos acadêmicos, organizacionais, ambientais e físicos, que se inter-relacionam.

Trata-se de um modelo aberto que permite a construção pela comunidade e a tomada de decisão cabe ao colegiado.

O grande desafio de todo processo de elaboração foi o envolvimento efetivo da comunidade nas discussões e no estabelecimento do plano, garantindo com esta ação maior qualidade e legitimidade ao processo. Além disso, as informações do PDI ficaram disponíveis na *homepage* e, com frequência, informações diretas são enviadas para cada membro da comunidade. Todos os membros da Universidade receberam, nominalmente, um livreto, com uma carta do Reitor explicando o PDI.

Uma barreira importante enfrentada na execução do processo foi o problema de relacionamento entre os setores, faltando uma definição clara de responsabilidades.

4.2 Relato: Pensando o Planejamento na Universidade

Uma das principais questões levantadas no início do artigo é como o planejamento na Universidade se articula com seu atual sistema de direção. Dando seguimento a esta reflexão, o autor afirma que um grande passo é assumir que o “planejamento” não é neutro, afiliando-se a um certo enfoque teórico, a uma certa teoria.

Cecílio (2001) prossegue afirmando que “fazer planejamento” é, essencialmente, uma atividade política, inseparável do complexo campo do jogo social.

O artigo também traz a concepção de planejamento como um instrumento de governo, onde o autor utiliza-se da idéia de Matus (2000), este coloca a idéia de que todos os atores sociais governam, isto é, controlam ou tentam controlar recursos para imprimir uma certa direcionalidade ao fluxo dos fatos sociais.

Levando-se em consideração a singularidade da Universidade como organização, e se há uma decisão da direção superior em adotar a prática do planejamento na Universidade, questões como a necessidade de adotar uma “tecnologia” de planejamento foram colocadas pelo autor. Cecílio (2001) considera essa questão a mais tranqüila, já que as categorias centrais do PES (Planejamento Estratégico Situacional) têm muita força para orientar a operacionalização dos planos, tanto conceituais quanto operacionais; necessidade de definir “um ponto de partida”, sugere-se a definição de um programa mínimo de governo, um conjunto de “marcas de gestão” que pudessem ser os disparadores do processo de planejamento, algo como estabelecer um conjunto de metas para serem cumpridas até o final da gestão; necessidade de criar e consolidar, com o gabinete, um “grupo de planejamento estratégico”, assim seriam funções deste grupo criar “contextos de negociação” para a

elaboração dos planos, capacitar pessoas para a “operacionalização” dos planos de forma descentralizada, criar agenda de acompanhamento e avaliação dos planos no gabinete, entre outras; necessidade de uma reorganização do Gabinete do Reitor, todas as demandas e/ou processos que possam ser tratados de forma estruturada deverão percorrer caminhos previamente estabelecidos e normalizados, com explícita descentralização do poder decisório.

4.3 Gestão Acadêmico-administrativa das IFES: Caminhos para Inovações, Eficiência e Qualidade

Segundo Polari (2010) para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) cumprirem as metas estabelecidas é necessária uma reestruturação organizacional e administrativa, com foco na modernização e absorção de inovações, pautando-se pelos seguintes objetivos: dotar as IFES de um novo modelo de gestão capaz de elevar os padrões de desempenho, eficiência e qualidade das suas atividades-fim e meio; desenvolver uma nova estrutura organizacional acadêmico-administrativa flexível e compatível com o papel das IFES, nas áreas de educação, ciência e tecnologia; introduzir inovações administrativas e gerenciais integradas às atividades das IFES na pesquisa, inovação, transferência de tecnologia, consultorias e prestação de serviços em parcerias, contratos e convênios com órgãos governamentais e empresas públicas e privadas; desenvolver as funções e ações gerenciais de análise, planejamento, avaliação e controle, com aplicações de técnicas inovadoras apoiadas em avançados sistemas de tecnologia da informação.

O diagnóstico realizado pelo autor do artigo relata que há limitações na atual estrutura operacional das IFES, dentre elas: os Centros, Departamentos e Coordenações de Cursos operam em regime de elevada redundância de funções e atribuições administrativas; há prevalência de uma cultura acadêmica e profissional pautada no ensino-aprendizagem de conhecimentos específicos. Pouco ou quase nada se faz para viabilizar uma prática pedagógica cientificamente eclética e capaz de levar os estudantes a aprender a aprender.

O autor também afirma que é urgente a necessidade de autonomia para as IFES, as obstruções legais que conspiram contra a eficiência nestas instituições chegaram ao máximo; deste modo, é necessário criar uma legislação capaz de assegurar avanços na conquista da sua autonomia de gestão acadêmico-administrativa.

Para o funcionamento eficiente de grandes instituições complexas, como as IFES, é necessária a adequação de sua estrutura organizacional à atuação sinérgica e sincrônica de seus órgãos. Porém a condição suficiente é o exercício da função gerencial pelos seus dirigentes e tomadores de decisão.

Em relação à função gerencial, um dos caminhos apontados pelo autor é a criação de condições-meio capazes de incentivar a busca da eficiência e a motivação de pessoas talentosas vocacionadas para o seu exercício. Ajudaria, nesse sentido, as inovações abaixo delineadas: remunerar melhor os professores e servidores técnico-administrativos pelo exercício de cargos e funções de direção e gerenciais; criar cursos regulares de formação de gestores acadêmico-administrativos para os atuais dirigentes e demais pessoas dos quadros docente e de técnicos administrativos interessadas e criar uma base operacional de tecnologia da informação comum às IFES para dar suporte aos trabalhos de análise, planejamento, acompanhamento e controle de meios, desempenho, eficiência e qualidade inerentes ao exercício das funções gerenciais.

4.4 Avaliação da Literatura Bibliográfica

A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das Universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Fachin e Hardy (1996) ainda afirmam que a administração universitária deve ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial, esta questão no mínimo tem limites, uma Universidade não pode ser vista como um imenso laboratório ou sala de aula. A matéria-prima da Universidade, seus objetivos educacionais e sociais não podem ser comparados ao de uma indústria, dela resgatando apenas os elementos para se conseguir uma melhor organização interna, uma melhor distribuição de recursos. A Universidade é mais complexa, porém necessita de uma administração profissional.

Assim, o conhecimento das funções administrativas e a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários são elementos necessários para a conquista da eficiência e eficácia na administração universitária (FACHIN e HARDY, 1996)

A reforma universitária de 1968 levou à abolição do poder dos catedráticos e o estabelecimento de departamentos e a atribuição da responsabilidade dos currículos a um órgão central. Acrescentaram-se também os conselhos departamentais e os colegiados de departamento. O objetivo da reforma era capacitar as universidades brasileiras a atingirem um padrão uniforme em todo o país, sem disparidade regional.

Em relação à análise da UFBA, Hardy relata que a estratégia planejada não foi realizada em razão das manobras de atores políticos externos, já a arena política interna mostrou-se mais manejável do que a externa.

Hardy acredita que a elaboração da estratégia acadêmica das Universidades, em geral, é difícil por conta da estruturação. A mudança se dá a partir da parte de baixo da estrutura e os administradores têm um impacto limitado sobre a formulação de estratégias.

Ainda segundo Hardy, os líderes bem sucedidos são capazes de combinar a direção centralizada com um alto grau de autonomia acadêmica. Devem usar seu poder como catalisadores, criando e provocando a mudança e a inovação dentro da adhocracia.

A autora ainda afirma que o modelo de burocracia profissional enfatiza o desenvolvimento profissional, mas tende a focalizar a inovação limitando-se às estruturas existentes, em lugar de criar novas estruturas para acomodar iniciativas radicais. As burocracias profissionais não são, portanto, direcionáveis para a promoção de mudanças radicais.

Os professores ganham parcelas de poder, a instituição se move em direção à burocracia mecanizada, conceito estudado por Mintzberg (1995).

Já em algumas Universidades foi observado que existiam planos, porém faltava a estratégia. Uma estratégia transmite um padrão coerente de ações e planos e, no caso de uma universidade, pode desempenhar um importante papel na motivação dos professores para atuar em direção a certos caminhos.

Sobre o ambiente externo e estilo de liderança, Hardy coloca que todos os tipos de instituições devem prestar atenção ao ambiente externo tanto do ponto de vista político como financeiro. O papel financeiro e físico envolve as maneiras pelas quais os líderes podem proteger a instituição. Tal papel está ficando cada vez mais importante à medida que os líderes universitários tentam assegurar recursos provenientes do ambiente externo para suplementar os recursos recebidos de fontes do governo.

Os reitores, em geral, possuem maior controle sobre essas estratégias externas do que sobre a estratégia acadêmica. Assim, há potencial considerável para o reitor desenvolver estratégias criativas em seu papel como empreendedores, carregadores de recursos e arquitetos.

Todas as instituições federais ou estaduais sofrem severas restrições em virtude de pressões políticas externas, já que dependem de fontes governamentais para suas atividades de pesquisa. Em virtude de tal fato, os reitores agem como “malabaristas”, gerenciando as relações de poder entre os grupos diferentes de interessados.

Todavia, o estilo de liderança estratégico com foco acadêmico possui sucesso nas Universidades na arena da pesquisa e do ensino pós-graduado.

O reconhecimento da importância da diversidade parece ser uma importante forma de enxergar e pensar sobre Universidades no Brasil. É também uma constatação efetiva de como podem ser úteis ao conhecimento das universidades o uso de modelos de análise organizacional mais amplo e que foram gerados em sua grande maioria fora do contexto de análise de organização universitária.

Segundo Hardy, o mito da uniformidade se une ao outro mito, o do centralismo, hoje em dia podem-se ver sinais de alguns caminhos em direção a uma maior descentralização do sistema universitário. O princípio de autonomia volta a ser definido como a capacidade das Universidades decidirem em aspectos acadêmicos, administrativos e financeiros com o mínimo de intervenção dos vários órgãos do governo central, em se tratando das Universidades públicas federais.

Os casos apresentados no livro demonstraram como diferentes abordagens à liderança utilizadas pelos reitores das Universidades estudadas definiram caminhos organizacionais distintos. Além disso, explicaram como diferentes estilos de liderança ficaram ligados a um contexto universitário específico.

De maneira geral, as Universidades formam suas estratégias a partir do exercício de uma liderança centralizada ou como resultado de formulação de políticas por parte do professorado. Há, assim, duas formas de provocar mudanças: a ação originada em nível central ou a ação resultante das forças descentralizadas. A efetividade dessas alternativas depende da natureza e do estágio de desenvolvimento de cada instituição em particular.

A implicação básica colocada por Hardy está em “como mudar”, seja no contexto específico de uma nova Constituição, seja no sentido global, com a finalidade de estabelecer uma “saga” estratégica e um caráter distintivo de uma instituição em particular. O tema da uniformidade labora contra a caracterização desse caráter distintivo.

Compreender uma determinada Universidade ajuda a reunir idéias para um trabalho na direção da mudança. O ponto focal de mudança em cada configuração universitária tem que ser localizado. Em cada instituição, há aspectos que são mais estáveis e menos administráveis, ao lado de outros mais mutáveis. Agentes de mudança têm que localizar esses aspectos e mobilizar as forças de mudança, enquanto buscam deixar os outros aspectos inertes ou conformados.

A coerência entre vários aspectos no interior da organização acaba por resultar em uma variedade de configurações e estilo estratégicos. Em assim fazendo, há alguma riqueza na formulação de estratégias e formas estruturais das Universidades. Os líderes empresariais também necessitam relacionar a estratégia com a estrutura e determinar o estilo estratégico.

As organizações devem planejar para controlar e coordenar suas atividades e assegurar que o futuro seja levado em consideração. Além disso, devem planejar para ser racionais, pois a tomada de decisão formalizada é melhor que a não formalizada.

O modelo básico de processo de planejamento estratégico preconiza que sejam respeitadas as seguintes etapas: definição de objetivos, auditoria externa, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia.

Mintzberg (2001) acredita que a análise traz respostas exatas, a intuição nem sempre. A estratégia deve conciliar ambas, além disso, não é consequência do planejamento mais seu ponto de partida e ajuda a transformar os objetivos pretendidos em realidade. Planejar é organizar e por tudo num pacote para divulgar, codificar e calibrar a estratégia.

4.5 Inteligência Analítica. Conceito e arcabouço teórico. Suposição e proposta de encaminhamento da questão.

Uma instituição educacional necessita de sistemas flexíveis que permitam utilizar informações, gerar conhecimento e criar uma capacidade de competir de forma inteligente com um mercado cada vez mais competitivo.

A inteligência analítica é a utilização extensiva de dados, análises quantitativas e estatísticas, modelos explicativos e preditivos e gestão baseada em fatos para orientar decisões e ações (DAVENPORT e HARRIS, 2007).

Davenport e Harris (2007) consideram fundamental o questionamento de dois pontos, são eles: que tipo de informação a organização deseja e para que tipo de decisão. Citam também que um ponto crítico nas organizações é a falta de acesso ao direto ao cliente, a comunicação ocorre por meio de canais. Uma solução apontada pelos autores é a implantação na empresa de um *Business Intelligence Competency Center*.

Esses aspectos, entre outros, foram abordados por Rauter (2004) em seu estudo de caso em uma unidade de ensino localizada na cidade de Porto Alegre, no qual fez as seguintes considerações: as escolas atuam num contexto competitivo marcado pela mudança, cujo componente-chave para a sua sobrevivência e crescimento reside na adaptação contínua e veloz; a tecnologia da informação tem construído métodos para melhorar a competitividade das organizações, focados no nível mais estratégico das decisões.

Recomenda-se a criação de uma política de uso voltada ao conceito de inteligência analítica, pois uma dificuldade encontrada é que os gestores são pessoas, em sua maioria, não ligadas ao mundo “tecnológico”; assim observa-se uma dura realidade referente à utilização por parte de recursos humanos que não possuem a devida intimidade com a ferramenta tecnológica, o que leva a necessidade de realização de capacitação dos gestores.

Geralmente, usuários que utilizam a ferramenta de *Business Intelligence* (Inteligência Analítica) como forma de apoio à tomada de decisão, são aqueles que têm maior percepção dos resultados trazidos pela ferramenta, onde, por exemplo, são realizadas consultas até então impossíveis de serem feitas pelos usuários.

Ramos & Rezende (2004) destacam as vantagens e desvantagens encontradas na utilização do *business intelligence*:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolução de necessidades do usuário de forma on-line; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande necessidade de treinamento;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil acesso a dados e informações; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de consultas congestionarem a rede de dados e o próprio banco de dados;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de segurança efetivo; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de divulgação do produto internamente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interface com o <i>Microsoft Excel</i>; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de aliar cálculos/fórmulas e regras de acesso à informação; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande e significativo auxílio à tomada de decisão. 	

As contribuições do projeto desenvolvido resgatam a real possibilidade da aplicação da ferramenta BI (e de seus recursos tecnológicos) nos serviços públicos e possibilitam que as organizações sejam beneficiadas pelos produtos gerados, principalmente pela geração das informações oportunas e dos conhecimentos por meio dos sistemas de informação.

Já para a academia, os autores consideram que as contribuições estão na metodologia da pesquisa utilizada, reiterando que os estudos de campo podem agregar valores às atividades educacionais.

As contribuições para as organizações públicas podem ser observadas nas aplicações dos recursos tecnológicos do BI nas atuações e na gestão dessas organizações. Os recursos do BI e as respectivas informações e conhecimentos podem também contribuir nas aplicações da NPM (*new public management*) nas organizações públicas.

Outra possibilidade, encontrada no relato de casos da área, é a construção de portais corporativos. Assim, a solução de portal corporativo possibilita às instituições melhorar sua produtividade e gerar eficiência ao oferecer aos funcionários, clientes e parceiros – através de um lugar único de acesso – todas as informações, aplicações e serviços necessários aos processos organizacionais.

A utilização da tecnologia da informação (TI) é considerada estratégica na gestão de negócios, pois tem como objetivo integrar todo um sistema de valores para a compreensão aos gestores das funções exercidas por cada unidade ou cada processo. Além disso, a integração dos elementos de TI permite que a organização desenvolva novas capacidades competitivas com base no conhecimento e aprendizado organizacional. Assim, a tomada de decisões apoiada por tecnologias de informação mais eficazes diminui substancialmente a subjetividade das escolhas estratégicas.

Quando dá disponibilização da informação, tem-se a questão: “eu não sabia o que eu queria ou precisava saber”. Para isto não basta apenas prover informações e indicadores de desempenho que geralmente refletem resultados já obtidos; é fundamental prover informações e conhecimentos estratégicos que levem a instituição a *insights* e possibilitem uma ação de forma mais efetiva sobre os resultados futuros.

Concluindo, um sistema de *business intelligence* permite uma visão objetiva da organização e da qualidade de atendimento aos clientes por indicadores alinhados aos

objetivos estratégicos do negócio e à missão da instituição, obtidos de informações dispersas nas bases de dados existentes, como suporte ao processo de tomada de decisões estratégicas.

5. Planejamento Estratégico e sua relação com a estrutura organizacional e com os instrumentos de planejamento e gestão.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas que possibilita prever e controlar o futuro e auxilia o gestor a lidar com o grande volume de informações da organização. Além disso, enfatiza a importância da aliança entre o método de planejar objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, provendo informações válidas e confiáveis que refletem os diversos graus de desempenho, desde o operacional até o estratégico.

O planejamento é formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais. O planejamento possui três etapas: o desenvolvimento, a execução e o monitoramento.

No desenvolvimento deve-se preocupar com a realização de estudos sobre cenários face às políticas da organização, trabalhando com os processos de simulação de negócios.

Na execução, o comprometimento deve estar relacionado ao controle dos planos operacionais e à sua estrutura.

No monitoramento, deve-se voltar para a aferição das condições reais, confrontando-as com o planejado, permitindo um *feedback* que permita coordenar a ação empresarial como um todo, focalizando o rumo certo para alcançar os objetivos pretendidos.

No processo de planejamento, as metas quantificam os objetivos desejados a curto e longo prazo para as medidas financeiras e não financeiras. Já os projetos, por sua vez, proporcionam a identificação e operacionalização das atividades a serem desenvolvidas com o intuito de se alcançar os resultados esperados e enfocados pelo PE.

Segundo Rizzo & Orandi (2006) O desenvolvimento do PE exige envolvimento de todas as áreas, por se tratar de uma atividade demorada, que, por si só, demanda recursos consideráveis. Deve ser precedido de um rigoroso planejamento de suas etapas, com provimento dos recursos necessários para cada uma. Embora cada etapa tenha características próprias, é possível destacar nesse momento o maior problema com que os dirigentes se deparam quando da execução do PE nas organizações. A falta de informação relevante inviabiliza a Universidade, no que diz respeito, à identificação das variações, desvios e conseqüentemente das causas, comprometendo o processo de análise de alternativas e possíveis ajustes.

A falta de certos sistemas de suportes para as operações da Universidade inviabiliza os gestores de detectar precocemente a necessidade de ajuste à estratégia ou da maneira com que ela está sendo conduzida. Assim a inexistência de informação precisa na hora certa impede os membros da organização monitorarem o progresso e executarem as ações corretivas.

Durante o processo de planejamento estratégico é fundamental que se tenha uma estrutura de divulgação das informações estratégicas, de forma ampla e consistente, que permita ao dirigente monitorar constantemente os pontos fortes e fracos de todas as funções e áreas da organização. Os sistemas tradicionais de avaliação e controle dos resultados têm a tendência de enfatizar o resultado financeiro final e não têm a capacidade de mostrar problemas que podem comprometer a instituição no futuro.

As deficiências desses sistemas e os desafios que as empresas passaram a enfrentar na passagem para o século XXI criaram a necessidade de sistemas de controle que possam dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões de desempenho.

Essa visão de conjunto deve mostrar não apenas os resultados finais, mas também os fatores que os produzem, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho (MAXIMIANO, 2000).

Sink e Tuttle (1993) concordam com Maximiano ao declararem que a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento.

A estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível, até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

A unidade estratégica envolve funcionários e clientes nos fins (objetivo) e nos meios (processos) do trabalho realizado pela organização. É importante a coerência entre os três níveis (estratégico, tático e operacional) e o sentido de unidade na organização.

Uma das premissas a serem consideradas na estratégia é a de que uma instituição só pode controlar seu próprio destino se aprender a controlar o destino de seu setor. São as forças externas atuando. Neste sentido a transformação organizacional é um desafio secundário. O principal desafio é ser o autor da transformação do setor, segundo Hamel & Prahalad (1995). A influência de novos conhecimentos e tecnologia na estrutura inter-organizacional requer novas formas para a coordenação da complexidade advinda de uma aliança. Novamente as forças externas atuando.

Os sistemas de mensuração devem concentrar-se na estratégia da organização - como ela espera criar valor sustentável no futuro. Assim, ao projetar os *balanced scorecards*, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor em longo prazo. Os sistemas de avaliação devem explorar adequadamente a medição do desempenho global da Universidade.

Os princípios de alinhamento, coerência e consistência entre estratégia e estrutura aumentam a competitividade das organizações, pois fortalecem a operacionalização de seus recursos internos.

Muitas vezes o caminho estabelecido pela estratégia não tem o retorno desejado por problemas de estrutura. A estratégia é que deve determinar a estrutura para podermos ter um foco melhor na execução da estratégia (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1995).

O custo de transação seria a consequência de um emaranhado de eventos institucionais, tais como posturas competitivas dos concorrentes, perfil dos clientes, ritmo de desenvolvimento científico e tecnológico, regras e legislação vigentes; cultura etc, aos quais os ativos das organizações seriam mais ou menos adaptáveis. Quanto menos adaptados, maior seria o custo da transação (WILLIAMSON, 1985). Acredita-se que o custo de transação de uma Universidade federal seja muito alto, portanto, isto não é uma especificidade da UNIFESP.

A busca da vantagem competitiva está na combinação – dos ativos tangíveis (tecnologia) com os intangíveis (conhecimento) – com as mais diversas informações oriundas do ambiente institucional – a partir daí deve-se tomar a decisão gerencial, a dificuldade de trabalhar este conceito no processo de planejamento estratégico.

6. Instrumentos: Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Regimento Geral e Estatuto

Os instrumentos formais que materializam a existência da Universidade são o estatuto e o regimento geral. São eles que dão personalidade à organização. Nestes documentos que descobrimos para quem foi fundada a organização, quem pode participar das instâncias de tomada de decisão, de onde vêm os recursos e, o mais importante, quem são os beneficiados de suas ações, do seu trabalho.

Os estatutos contêm as regras gerais, filosofia e outros conteúdos. Já no regimento geral se encontram os procedimentos práticos e aspectos do dia a dia da Universidade.

Não existe um padrão único para estatutos e regimentos gerais. Cada organização tem liberdade de colocar o que quiser nestes instrumentos. Porém o que quer que seja colocado, será lido pelos futuros interessados em participar da organização ou interessados em colaborar e pelos órgãos governamentais para fornecer subsídios, ajudas, verbas e doações. Por isso, é importante que o conteúdo destes instrumentos tenha visões claras, éticas e adequadas, que mostre que a organização possui comportamento ético muito elevado, que suas ações são realizadas com muita democracia e que a gestão dos recursos é realizada com transparência.

Constata-se que o estatuto e o regimento geral das Universidades não detalham formalmente suas estruturas administrativas, nem as competências e responsabilidades dos chefes, gerentes etc. Isto acaba ocorrendo por meio de portarias e resoluções do Conselho Universitário e do Reitor. Isto demonstra um valor maior dado pela comunidade para o lado acadêmico, em detrimento do administrativo.

Os PDI's são instrumentos ou peças que compõem o planejamento estratégico. O PDI deve ser um documento vivo, de consulta e referência para a comunidade. Abaixo um relato de alguns PDI's

PDI: UFBA

Foram consultados Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de algumas Universidades Federais. Um dos documentos consultados foi o PDI da Universidade Federal da Bahia (UFBA), neste documento a Universidade, inicialmente, define seu perfil institucional, missão e objetivos. As metas são definidas por áreas de atuação da Universidade (graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão) e dizem respeito ao quinquênio 2004-2008.

Temos no PDI da UFBA a definição de objetivos e metas específicas em relação ao desenvolvimento de pessoas, reorganização administrativa, planejamento, orçamento, administração e finanças. Além disso, também são definidas a estrutura organizacional e instâncias de decisão, relações e parcerias com a comunidade, cooperação e parcerias com instituições e empresas, organização e gestão de pessoal.

Neste PDI foram incluídos o planejamento e organização didático-pedagógica. São definidos também os parâmetros para avaliação e acompanhamento do desempenho institucional. Para finalizar o documento são definidos os cronogramas de implantação do PDI para cada área de atuação da Universidade.

PDI: UFSCar

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) possui estrutura e escopo diferentes quando comparados ao PDI da UFBA.

No início do documento são colocados os aspectos acadêmicos, organizacionais, ambientais e físicos da Universidade. Deste quadro dos diversos aspectos, a Universidade extraiu princípios, diretrizes gerais e específicas para o seu desenvolvimento. Há também o detalhamento das diretrizes específicas, que abordam os seguintes temas: processos de formação, ampliação, acesso e permanência na Universidade, produção e disseminação do conhecimento, capacitação dos servidores, ambiente, organização e gestão.

Na parte do documento que trata do “PDI em ação” são traçadas diretrizes para o desenvolvimento físico dos *campi* da UFSCar. Na finalização do PDI, são feitas observações sobre os conselhos superiores e definidas algumas propostas em relação à gestão das atividades de pesquisa da Instituição.

PDI: UFPE

O PDI da Universidade Federal de Pernambuco começou a ser elaborado com a incorporação dos conteúdos presentes no Plano Estratégico Institucional, este tomou como ponto de partida as avaliações institucionais internas e externas. Deste modo, a partir do Planejamento Estratégico foram criadas três comissões de trabalho para, em conjunto com uma Coordenação Geral e Secretaria Executiva, operacionalizar o PDI.

No início do PDI foram colocadas a missão da Universidade e as áreas de atuação acadêmica. Também foram definidas as diretrizes para expansão e melhoria de qualidade do ensino de graduação e pós-graduação. O documento aborda diretrizes gerais e subjetivas para expansão e melhoria da qualidade.

Além das diretrizes gerais, o documento apresenta características próximas de um regimento interno com o estabelecimento de fluxo das atividades dentro da Instituição e atribuições das áreas.

PDI: UFMG

Em seu PDI, referente ao período de 2008 a 2012, a UFMG descreve inicialmente sua missão e princípios institucionais, assim como, sua área de atuação, estrutura organizacional e instâncias e tomada de decisão.

Após esta descrição inicial, a Universidade traça planos, metas e ações para área de ensino de graduação, incluindo metas e ações específicas para as práticas acadêmico-profissionais e avaliação do ensino. A mesma estrutura é replicada para área de pós-graduação, educação básica e profissional e extensão.

O documento também abrange os programas de intercâmbio para os estudantes da UFMG, com definição de metas específicas e ações a serem desenvolvidas. Há também políticas de equalização de oportunidades, mas quais são abordados temas como a assistência aos estudantes e programas de atendimento a portadores de necessidades especiais.

A Universidade também definiu objetivos gerais em relação à gestão e planejamentos institucionais, que abordam desde a política de pessoal até a ampliação de estrutura física.

Nota-se na elaboração do PDI que há a definição de diretrizes gerais para a Instituição, onde não são contemplados projetos e ações específicos com maior detalhamento. Além disso, não foram definidos métodos de controle e avaliação da implementação das ações definidas no documento.

PDI: UNIFESP

Este documento de 2005, afirma que todas as ações realizadas no âmbito da UNIFESP devem ser pautadas por um objetivo comum: a geração de conhecimentos socialmente referenciados. A real autonomia da UNIFESP pode ser projetada através de suas dimensões social e política, balizando justamente a sua capacidade em aplicar tais conhecimentos no atendimento à sociedade que a financia.

Também defende que uma administração eficiente da Universidade parte do envolvimento da comunidade acadêmica e da valorização das instâncias de decisão no equacionamento dos problemas da Instituição. A tomada de decisão a partir do coletivo ajuda a determinar, articular e comunicar os valores que guiarão as escolhas da Universidade.

Além disso, são colocados no documento objetivos a serem cumpridos em um futuro muito próximo, são eles:

- manter e fortalecer os órgãos executivos e operacionais já existentes na administração da UNIFESP;
- dar continuidade aos processos de capacitação de recursos humanos para educação, extensão e pesquisa, formulando e implementando políticas institucionais de avaliação, prospecção e desenvolvimento;
- promover a capacitação da máquina administrativa e dos funcionários técnico-administrativos, na forma de programas e cursos de gestão financeira e estratégica;
- aprofundar a participação universitária na formulação de políticas públicas de saúde e nas novas áreas de expansão universitária, nos níveis nacional e internacional;
- criar um Departamento de Planejamento Estratégico em consonância com as políticas de regulação das atividades universitárias e de administração do Estado, tem como objetivo planejar, acompanhar, avaliar e divulgar as atividades de desenvolvimento a médio e longo prazos. Tal Departamento deve ser responsável por formular, implementar e avaliar, no âmbito da Universidade, os seguintes conjuntos de programas: planejamento estratégico e criação de ferramentas de política institucional; gerenciamento de projetos acadêmicos, programas colaborativos com o setor público, órgãos internacionais e setor privado; avaliação institucional e dos impactos das atividades universitárias, definindo *ex ante* e avaliando *ex post* os resultados; gestão estratégica de recursos humanos e gestão do conhecimento; capacitação para a gestão administrativa e financeira, de modo a que a instituição produza e aplique seus próprios instrumentos de estimação de recursos, *score cards* operacionais e análise de eficiência administrativa; fortalecimento da base teórico-conceitual das atividades descritivas da instituição: identificação de objetivos políticos, caracterização das relações com o seu entorno, identificação da configuração institucional e utilização de recursos e descrição organizativa; comunicação com a sociedade: identificação e divulgação, por diferentes meios de comunicação dos produtos científicos e tecnológicos; gerenciamento dos relatórios institucionais e identificação e proteção de inovações tecnológicas e da propriedade intelectual.

Deste modo, o PDI é um instrumento de pactuação dos vários interesses e demandas da Universidade. Nele são colocados as demandas dos *campis*, das escolas, dos cursos, dos departamentos, das disciplinas e também dos professores pesquisadores funcionários técnicos administrativos e alunos.

O PDI faz parte do processo de institucionalização (objetivação, habitualização e sedimentação) da Universidade, pois ele obedece a uma série de regras elaboradas colocadas pelo MEC que são obedecidas pela Universidade. Com isto temos uma normatização e

formalização das atividades a serem desenvolvidas ao longo do tempo, levando a perpetuação e perenidade dos fluxos e das atividades fins da Universidade.

O PDI é um dos instrumentos de planejamento estratégico da Universidade reflete o que a Universidade pretende realizar nos próximos cinco anos. É constituído de objetivos, justificativas, metas, ações, resultados esperados e indicadores.

O PDI também é um instrumento de gestão, pois por meio dele os executivos têm as ações a serem praticadas e as metas a serem atingidas num intervalo de tempo. Os indicadores servem como elementos balizadores das nossas ações e decisões a serem tomadas se estão no caminho correto ou não.

Na leitura dos PDIs observamos uma linguagem pouco objetiva e assertiva na maior parte dos PDIs, deixou – se a impressão que o PDI é um instrumento de discussão e não de direcionamento das atividades da instituição. Parece que é mais uma formalidade a ser entregue ao MEC como requisito ao cumprimento das exigências educacionais. *Nota:* foi entregue ao magnífico Reitor da UNIFESP a minuta de PDI 2011-2015, para discussão junto à comunidade. Procurou-se evitar os problemas relatados acima.

Foram também consultados alguns PPIs de Universidades Federais, segue abaixo:

PPI – UFBA

Para a Universidade Federal da Bahia (UFBA) no Projeto Pedagógico Institucional o curso decide sobre as experiências que deverão ser desenvolvidas a partir de necessidades colocadas pelo aluno e pela sociedade, a partir de referenciais de natureza filosófica, política, econômica, cultural, científica, didático-pedagógica e técnica.

A Universidade utiliza como documento norteador a Resolução nº 02 de 2000, do Conselho de Coordenação (atual CONSEPE). Leva em conta também princípios como a flexibilidade, autonomia, articulação e atualização. Além disso, foi definido no corpo do PPI da UFBA o perfil profissional esperado do egresso da Universidade.

Como subsídio à elaboração dos Projetos Pedagógicos dos seus cursos de graduação, a UFBA aprovou a Resolução nº 05 de 2003, da Câmara de Ensino de Graduação.

Além dos itens acima, na parte final do documento são propostos alguns objetivos a serem alcançados no prazo de três anos em relação ao ensino na referida Universidade.

PPI – UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais inicia seu PPI explicitando como deve ser conduzida a ação pedagógica na referida Universidade. Também afirma que a composição do PPI deve ocorrer a partir da política curricular institucional, consubstanciada no princípio da flexibilização curricular, conforme disposto na Manifestação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

No documento, observa-se a preocupação com a criação de condições que permitam ao aluno uma crescente interação com os processos sociais de uma forma mais geral.

Além do conteúdo acima citado, também foram definidos no PPI onze princípios norteadores da instituição. A proposta é que após a publicação e divulgação do PPI, a Universidade estabeleça diretrizes pedagógicas mais específicas, capazes de traduzir no cotidiano os onze princípios colocados anteriormente.

Para finalizar o documento foram citadas algumas metas qualitativas e ações gerais para o cumprimento dos princípios do PPI.

PPI – UFSC

No início de seu Projeto Pedagógico Institucional, a Universidade Federal de Santa Catarina apresenta a forma como a instituição insere-se regionalmente, em especial no Estado de Santa Catarina. Nas duas seções seguintes, foram apresentados os princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da Universidade.

Na principal seção do documento, apresentam-se as políticas, objetivos e metas para as diferentes áreas de atuação ou dimensões da Universidade, tendo como base o período de vigência do PPI. Por fim, faz-se a síntese de várias metas no contexto do atendimento da responsabilidade social da UFSC.

PPI – UNIFESP

Na apresentação do documento de 2006, a Universidade afirma que o PPI é uma carta de intenções que resulta dos esforços coletivos de discussão acerca dos propósitos que animam a Universidade Federal de São Paulo nas suas atividades enquanto instituição pública de ensino e pesquisa que se relaciona intensamente com a sociedade brasileira.

A UNIFESP também afirma que traz no conteúdo do projeto os instrumentos para provocar, juntamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e com outros instrumentos de política institucional, a redefinição de práticas acadêmicas, no que tange a forma como o conhecimento gerado nas instituições de ensino superior se difunde, provocando a melhoria de condições de vida da população brasileira.

Na introdução do PPI realizou-se um contexto histórico da Universidade, suas especificidades e abrangência de atuação. É importante ressaltar, que é dedicado um capítulo à concepção curricular e pedagógica da expansão universitária.

Além da missão institucional da UNIFESP também são citados os princípios norteadores do projeto pedagógico. Deste modo, grande parte do documento é dedicada à descrição do perfil profissional a ser formado nos cursos oferecidos pela instituição e aos princípios direcionadores dos cursos. Foram realizadas as mesmas considerações para a pós-graduação *stricto sensu* e programas de extensão.

No final do documento foram definidos objetivos gerais em relação ao sistema de capacitação de funcionários e pessoal técnico-administrativo.

7. Observações a partir da análise quantitativa da pesquisa

Analisando os dados tabulados da pesquisa, pode-se observar expressiva presença masculina na direção da escola (78% dos participantes). A média de tempo de atuação na instituição é de 22 anos e o número de funcionários diretamente subordinados é 23 em média. A média de idade dos respondentes é 51,7 anos. A formação dos respondentes é muito boa, 10 profissionais são livre-docentes e todos tem nível superior.

Na percepção dos entrevistados seu entendimento sobre planejamento estratégico está compreendido entre regular e bom (cerca de 74% dos respondentes).

Para 66% dos entrevistados a UNIFESP não possui visão de futuro elaborada, há também a possibilidade de parte dos respondentes desconhecerem a visão de futuro da instituição.

Os respondentes consideram que o processo de planejamento estratégico implantado, na prática, trará benefícios e agregará valor à Universidade.

A análise das respostas também permite verificar que 44% dos entrevistados acreditam que a estratégia de atuação da UNIFESP é voltada à consolidação da estrutura

atual. Já 16% dos participantes observam direcionamento da instituição para um crescimento de acordo com a política educacional governamental. O restante das respostas está pulverizado entre estratégia de atuação em relação à internacionalização, expansão dos *campi*, identificação de novos campos de conhecimento e atendimento a interesses sociais.

Sobre a função institucional do PDI, 71% dos entrevistados a consideram diretiva ou tática. Apenas 3% dos entrevistados consideram que o PDI tenha função regulatória e 13% observam função assessora. O restante das respostas está distribuído nas funções estratégica, exploratória e política, sendo 5%, 5% e 3%, respectivamente.

Quando perguntados sobre como a UNIFESP planeja seu futuro, 39% consideram que a instituição planeja pouco. Aproximadamente 22% dos participantes afirmam que a Universidade não planeja seu futuro, e outros 22% acreditam que se vive o presente. Também foi citado por 17% dos respondentes que a instituição fixa seu objetivo, mas não avalia.

Praticamente metade dos entrevistados não sabe dizer se os projetos mais importantes desenvolvidos nos últimos anos estão associados ao PDI de 2005. Já para um grupo significativo (39%) há pouca associação ou nenhuma.

Outro tema abordado na entrevista foi o planejamento das ações e seu acompanhamento. Uma parte dos participantes (25%) acredita que a definição das ações é para curto prazo (até 1 ano); 24% afirmam que as ações nunca são acompanhadas e para 18% apesar de falho existe um sistema de acompanhamento.

Sobre o modelo organizacional proposto pelo estatuto em vigor, a maioria dos entrevistados relata que se trata de uma estrutura de colegiado (54%). Também foram citados de forma expressiva, hierárquico (31%) e linear/funcional (9%).

Foi colocado por 40% dos entrevistados que a estrutura organizacional da UNIFESP não segue a estratégia mencionada no PDI de 2005. Para 17% deveria seguir a estratégia e para 13% segue em parte ou segue pouco. Apenas 4% consideram que é seguida a estratégia mencionada no PDI e 26% não sabem.

8. Comentários a partir do questionário aplicado

- **Questão 1: Sexo**

Tabela 1 – Sexo dos participantes

Sexo	Questão 1
Masculino	18
Feminino	5

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 1 – Sexo dos participantes



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Constata-se uma preponderante presença masculina nos órgãos de direção da Universidade, Reitoria e os *campi*. Não acompanha a distribuição da Universidade que é composta por uma maior quantidade de mulheres.

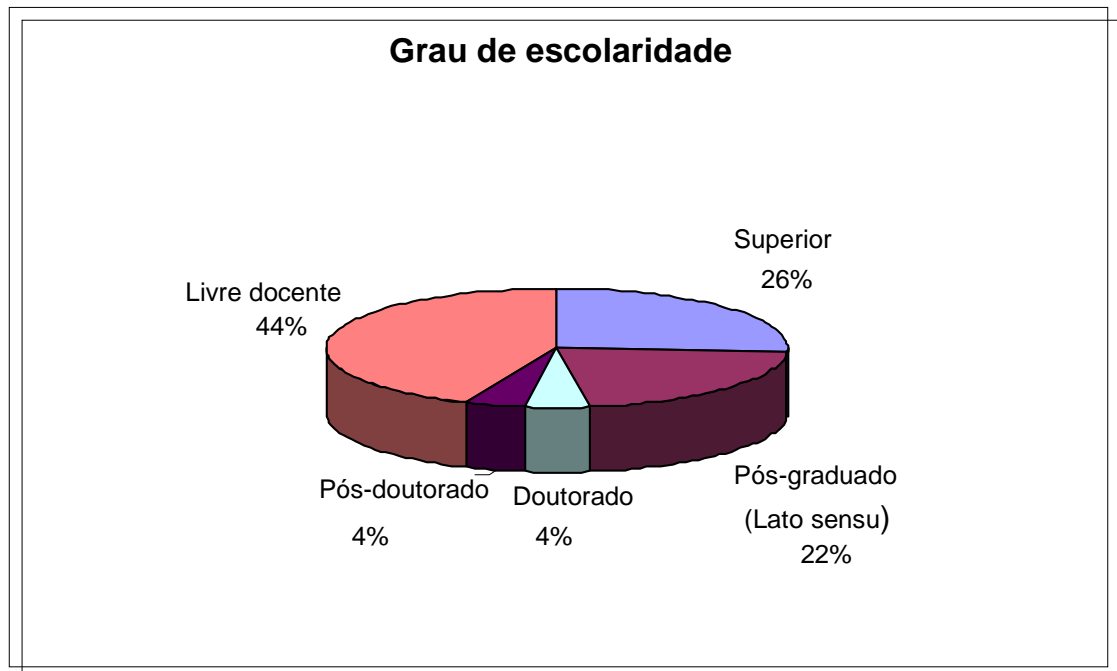
- **Questão 2: Grau de escolaridade**

Tabela 2 – Grau de Escolaridade

Grau de escolaridade	Questão 2
Livre docente	10
Superior	6
Pós-graduado(lato sensu)	5
Pós-doutorado	1
Doutorado	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 2 – Grau de Escolaridade



A formação acadêmica dos respondentes é muito boa. Pela formação e área de atuação constata-se um menor interesse em gestão. Os principais cargos são exercidos por profissionais de outras áreas, o que em certo modo é compreensível dado as exigências legais de provimento e de eleição. Experiência em gestão não é o preponderante. Temos 50% de acadêmicos e 50% de pessoal administrativo/gerencial. A cultura organizacional da Universidade é a valorização da parte acadêmica, o que é esperado. Porém o tamanho e a complexidade da estrutura organizacional da Universidade, hoje, necessitam de profissionais em gestão, nos cargos-chave da Reitoria.

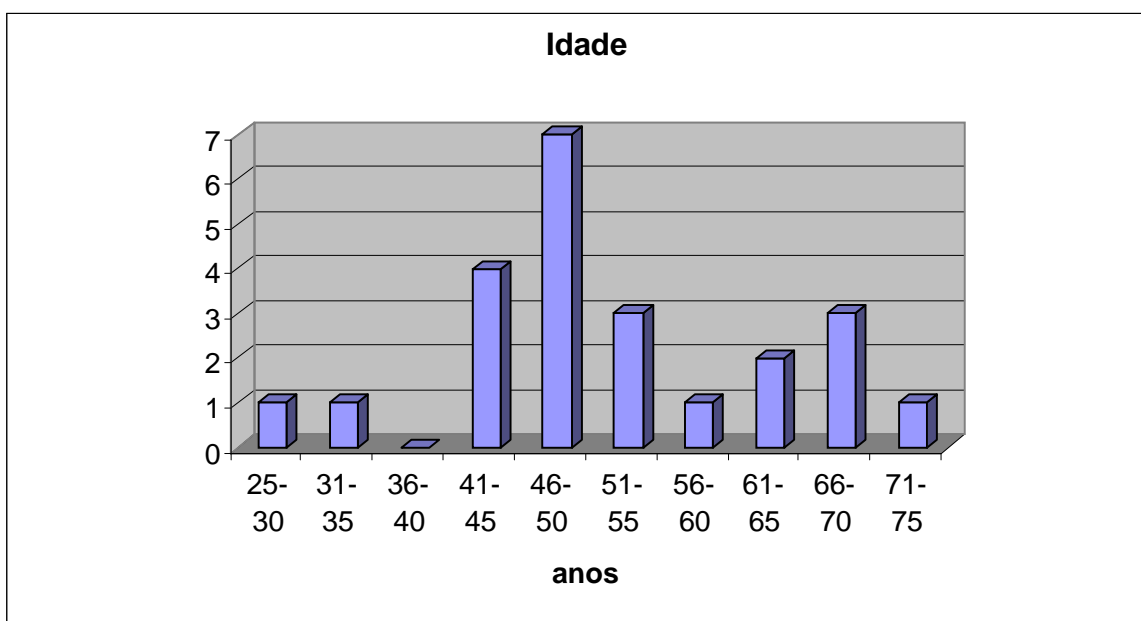
- **Questão 3: Idade**

Tabela 3 – Idade

Idade dos respondentes	Questão 3
25-30	1
31-35	1
36-40	0
41-45	4
46-50	7
51-55	3
56-60	1
62-65	2
66-70	3
71-75	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 3 – Distribuição das Idades por faixa



A média de idade dos respondentes é de 51,7 anos, pode ser considerada alta. Esta média alta é devida à estabilidade e carreira acadêmica até os 70 anos. Para funções gerenciais pode ser considerada também alta, devido as exigências das funções e cargos de comando.

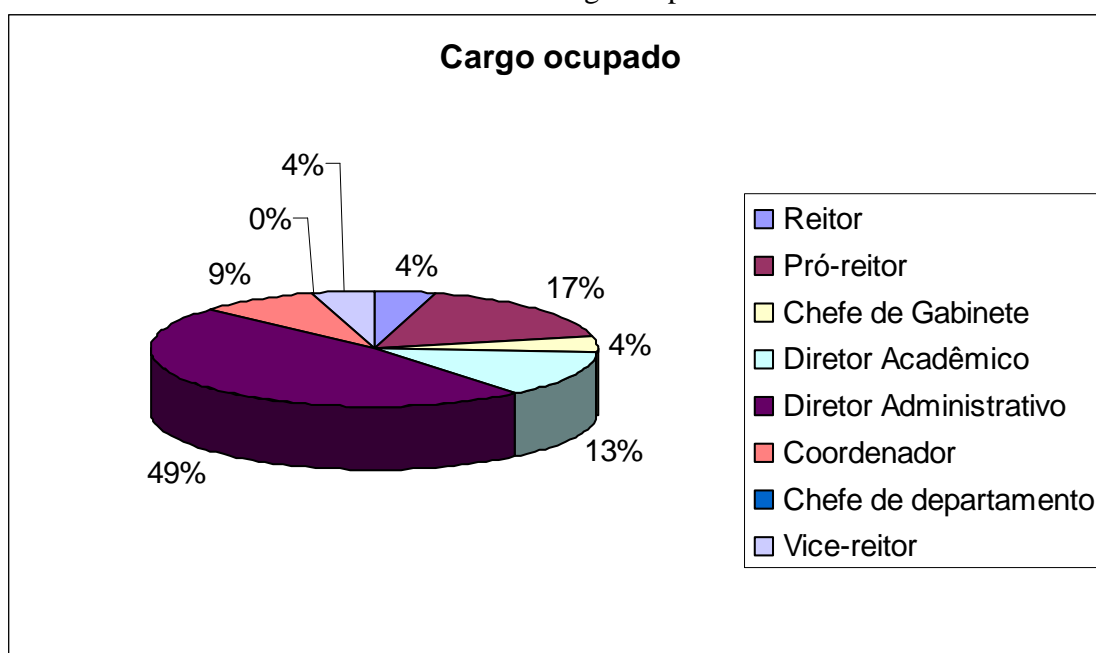
- **Questão 4: Cargo ocupado**

Tabela 4 – Cargo ocupado

Cargo ocupado	Questão 4
Diretor Administrativo	11
Pró-reitor	4
Diretor Acadêmico	3
Coordenador	2
Reitor	1
Vice-reitor	1
Chefe de gabinete	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 4 – Cargo ocupado



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

A estrutura organizacional da Reitoria está desenhada. Falta o detalhamento das atribuições e competências das áreas funcionais e gerenciais que estão abaixo dela, ou seja, o que as pessoas devem fazer, quais são suas áreas de responsabilidades. Além disso, também não há desenhos dos processos internos, das rotinas de trabalho, ou seja, como fluem as atividades entre as áreas da Universidade. Esta produz por meio de seus processos internos. Eles é que fornecem a dinâmica e produzem os resultados da instituição.

O importante é que o poder decisório da Universidade deve ser descentralizado e junto com a descentralização do poder deve ocorrer a responsabilização das áreas e pessoas. A autoridade da pessoa deve ser do tamanho da sua responsabilidade.

- **Questão 5: Tempo de atuação na Instituição**

Tabela 5 - Tempo de atuação na Instituição

Respondente	Ano
1	56
2	21
3	42
4	5
5	19
6	2
7	21
8	22
9	25
10	3
11	49
12	38
13	17
14	26
15	28
16	3
17	15
18	1
19	6
20	26
21	17
22	35
23	24
MEDIA	21,78

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

O tempo de atuação na instituição dos colaboradores participantes da pesquisa é de 21,78 anos em média. São profissionais com experiência e conhecimento do que é uma Universidade, mas com algumas deficiências em gestão, reconhecidas pelos próprios respondentes. E que serão ratificadas nas respostas dadas às perguntas formuladas nas próximas questões.

- **Questão 6: Funcionários diretamente subordinados**

Tabela 6 – Número de funcionários diretamente subordinados

Respondente	Subordinados
1	30
2	128
3	1
4	30
5	30
6	10
7	8
8	7
9	15
10	19
11	15
12	8
13	8
14	15
15	52
16	16
17	3
18	22
19	18
20	17
21	14
22	36
23	12
MEDIA	22

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

O número de funcionários diretamente subordinados é 22,35 em média. Pode-se considerar excessivo, já que também não se têm as atribuições e competências definidas formalmente.

Como não se têm uma estrutura formalizada, isto passa a ser um problema, dado a falta de controle e avaliação das atividades desenvolvidas pelas unidades. Não se tem o estabelecimento de metas a serem atingidas. O dimensionamento adequado de pessoal fica prejudicado, pois nem o volume e a complexidade do trabalho são dimensionados.

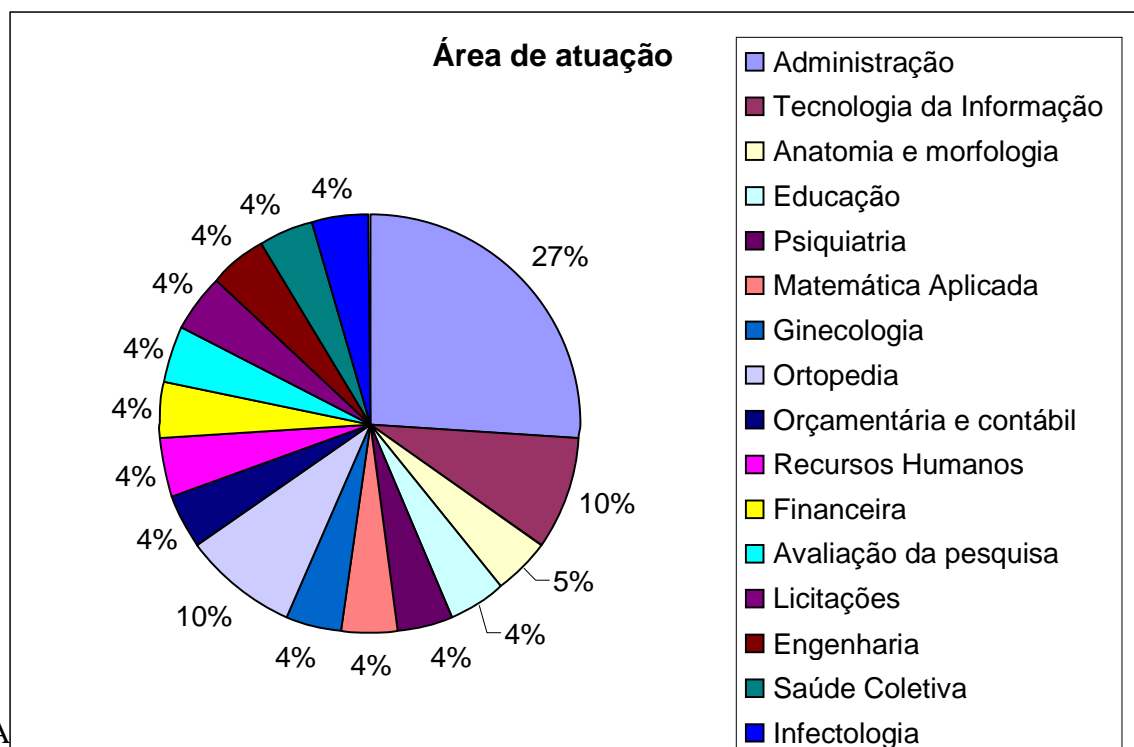
- **Questão 7: Área de atuação dos respondentes**

Tabela 7 – Área de atuação dos respondentes

Respondente	Atuação
1	Pediatria (Gestão)
2	Tecnologia da Informação
3	Anatomia e morfologia
4	Educação
5	Psiquiatria
6	Matemática Aplicada
7	Ginecologia
8	Administração
9	Administração
10	Administração
11	Ortopedia
12	Ortopedia
13	Informática / Anál. Sistema
14	Orçamentária e Contábil
15	Recursos Humanos
16	Financeira
17	Avaliação da Pesquisa
18	Engenharia
19	Licitações
20	Administração
21	Docente (Gestão)
22	Saúde Coletiva
23	Infectologia

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 5 – Área de atuação



de Medicina. Boa parte não tem formação em gestão, mostra a pouca importância dada para esta área na Universidade. Isto acarreta em problemas das entregas (resultados), em tempo, qualidade e quantidade necessárias, principalmente nas áreas de infraestrutura e apoio técnico. A valorização da gestão é evidenciada pelo grande crescimento de tamanho e complexidade da instituição nos últimos anos. Os cargos de gestão devem ser profissionalizados.

O dirigente universitário, em qualquer nível da hierarquia, responde pelas funções gerenciais, enquanto que o corpo docente é responsável pelas funções de pesquisa e ensino. O conhecimento das funções gerenciais, e sua integração na administração universitária são fundamentais. A qualificação dos dirigentes universitários é parte estratégica desse processo. Um dos problemas da Universidade brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus gerentes (VAHL, 1992)

- **Questão 8: Indique o seu grau de entendimento e conhecimento sobre planejamento estratégico**

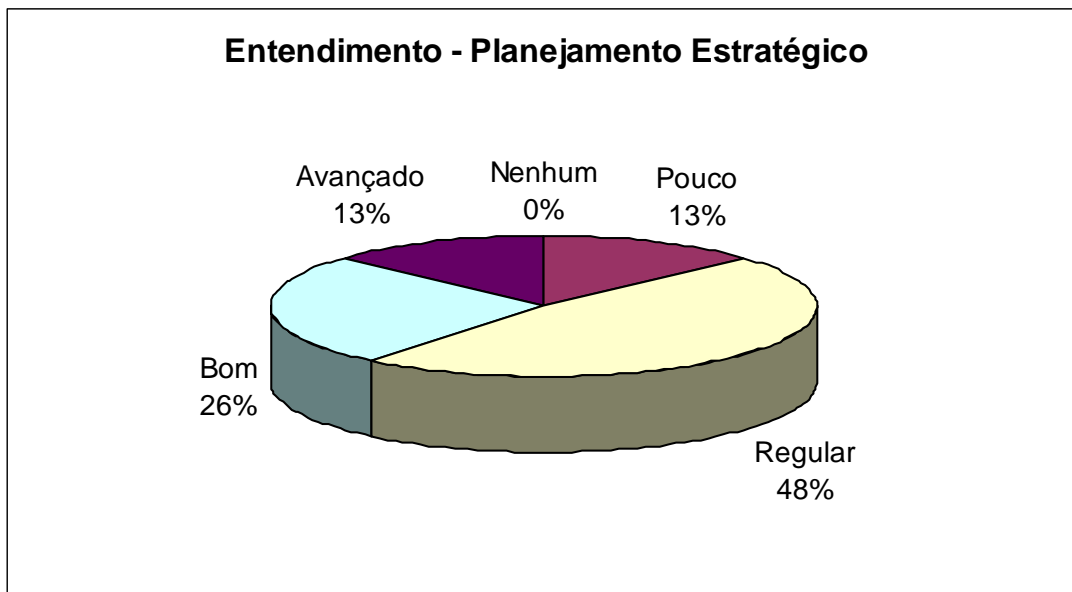
Tabela 8 – Entendimento sobre Planejamento Estratégico

Conhecimento - PE	Questão 8
Regular	11

Bom	6
Avançado	3
Pouco	3
Nenhum	0

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 6 – Entendimento sobre Planejamento Estratégico



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Pode-se constatar que na percepção dos entrevistados, tem-se que a maioria acredita ter um conhecimento de regular para bom sobre planejamento estratégico. Mas encontram grande dificuldade em fazer a estratégia funcionar.

- **Questão 9: A instituição possui visão de futuro elaborada?**

Tabela 9 – Visão de futuro percebida/declarada pela Instituição

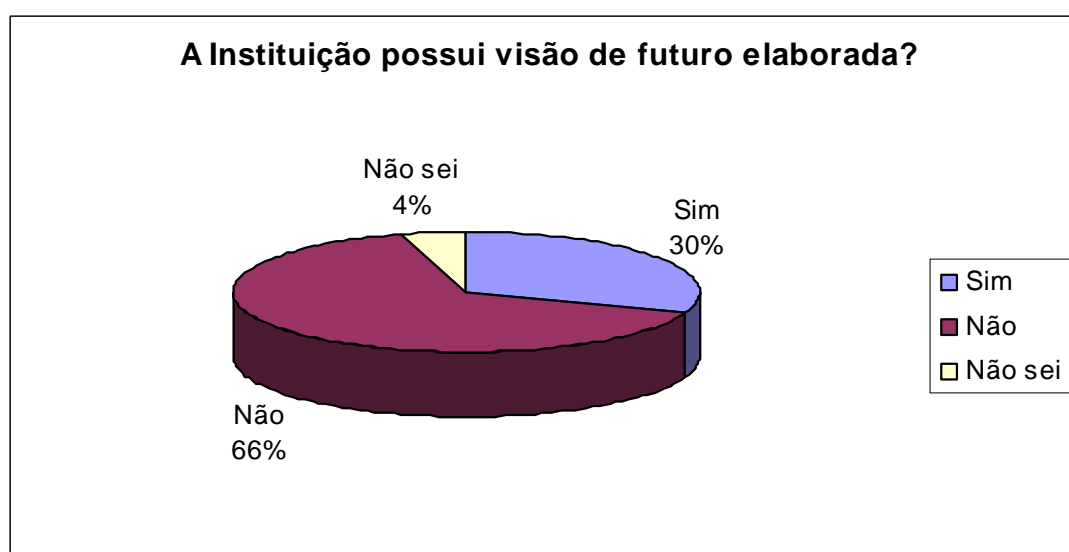
Visão de futuro percebida pela Instituição	Questão 9
Sim	7
Não	15
Não sabe	1

Total

23

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 7 – Visão de futuro percebida/declarada pela Instituição



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

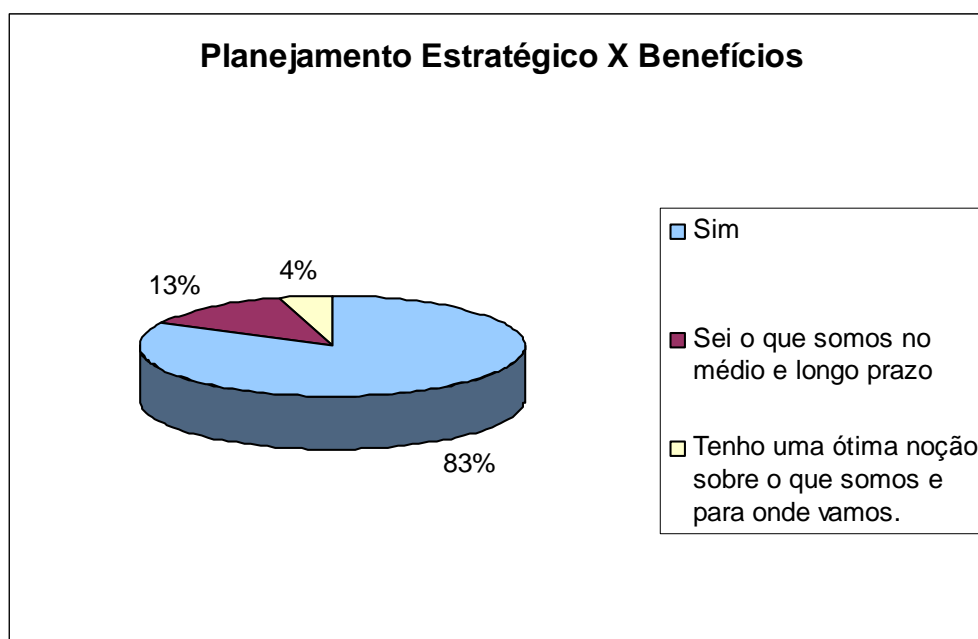
A maioria dos entrevistados acredita que a UNIFESP não tem visão de futuro. Outra interpretação seria de que os participantes não conhecem a visão da instituição, pois esta não é claramente divulgada.

- **Questão 10: Você acredita que a utilização do processo de planejamento estratégico possa trazer benefícios para a UNIFESP?**

Tabela 10 – Percepção sobre o planejamento estratégico e sua utilidade

Questão 10	Nº de respostas
Sim	19
Sabe o que somos no médio e longo prazo	3
Tem um ótima noção sobre o que somos e para onde vamos	1

Gráfico 8 – Percepção sobre o planejamento estratégico e sua utilidade



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

O planejamento estratégico é visto na percepção dos entrevistados como um instrumento e/ou função que vai agregar muito valor à instituição. Todos têm uma percepção positiva a respeito dos benefícios advindos do processo de planejamento.

• **Questão 11: Qual a imagem que você projeta para o futuro da UNIFESP?**

Quadro 1 – Respostas: Questão 11

Respondente	Assunto
1	Modelo de futuro projetado EPM: escola bem sucedida; Pulverização - problemas de não dedicação exclusiva; A expansão é inevitável: momento crítico; Ponto positivo: a diversidade e a integração (esta é a busca)
2	Nossas divisas são acadêmicas: busca excelência em administração para podermos nos conectar.

3	Modelo USP e modelos do exterior não são aplicados; Formação de competências e produção científica e de extensão de qualidade; As metas são importantes; Comunidade feliz
4	Profundamente enraizada na comunidade.
5	Mesmo padrão de excelência da EPM - provavelmente não atinja o mesmo em todas as áreas de conhecimento; Priorização da atividade de pesquisa; Graduação / Extensão
6	Excelência em todas as áreas do conhecimento; Atuação em conjunto com o setor produtivo na empresa
7	Não tem opinião
8	Melhorando processos produtivos para melhoria de meio ambiente e saúde
9	Com o planejamento implantado, vejo uma UNIFESP integrada. Os <i>campi</i> "não falam". Só com o problema.
10	Universidade plural - com a consolidação da sua expansão
11	Uma Universidade multi-campi - Forte - Influência da escola médica para pesquisa. Já na seleção, candidatos com potencial de pesquisa
12	<i>Campus</i> de Futuro Diadema / São José dos Campos: equipamento / chefia; Qualidade de alunos; Forte como uma Federal de Minas / Rio de Janeiro
13	Multi-campi / Muito área / Universidade Internacionalizada
14	Vejo um período muito difícil com problemas. É preciso dar a mesma atenção que é dada para área de medicina
15	Instituição de multiplicidade de saberes
16	Colocar em prática os projetos desenvolvidos, assim a Universidade terá muito a ganhar
17	Graduação seja incorporada (aliança com a pós); Indicação de professores
18	Universidade Federal mais importante, considerando a localização e expansão
19	A excelência acadêmica e administrativa
20	Promissora em crescimento/desenvolvimento
21	Futuro brilhante, desafiador, muito profissionalismo
22	Enorme Universidade na graduação, pós-graduação, extensão e administrativamente como referência nacional
23	Centro de excelência: interação público e privado; Conhecimento publicável, que agrega valor profissionalmente; projetos economicamente viáveis e produtivos; Visão: domínio do conhecimento (médio/longo prazo); Infraestrutura; estado da arte na produção de conhecimento

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

A maioria dos participantes projeta um futuro otimista em relação à Universidade. Porém as respostas apresentam diferentes projeções, como a consolidação da expansão, integração e internacionalização da Universidade. Também é citado por alguns participantes um futuro de excelência acadêmica, a integração com a área administrativa e a atuação em conjunto com o setor produtivo das empresas. É a visão de futuro projetada pelos respondentes.

Assim, temos a importância e a necessidade da integração das atividades acadêmico/administrativas e o desenvolvimento da área de administração explicitados.

A complexidade, o tamanho, a diferenciação, a diversidade de especializações, a dispersão dos locais de trabalho afetam a maneira de como os funcionários percebem a instituição. A homogeneização das percepções e o otimismo em relação ao futuro são estratégicos para a caminhada da instituição.

- **Questão 12: Como a UNIFESP deve ser vista pela comunidade?**

Quadro 2 – Respostas: Questão 12

Respondente	Assunto
1	Como universidade pública e de excelência, que deve interagir mais com a sociedade. Seleção por mérito, qualificação dos componentes: graduação, pós-graduação e extensão
2	Respeito e esperança

3	Local de qualidade - "o <i>locus</i> " em excelência Prestígio já tem
4	Profundamente enraizada na comunidade
5	Visão ligada à área da saúde Passa reconhecimento como multi saberes Visibilidade para a sociedade
6	Contribui para o desenvolvimento regional e nacional
7	Centro de formação profissional e geração de conhecimento Centro de inovação tecnológica
8	Formadora de mão-de-obra Qualidade e não de formar pesquisador
9	Resgatar a Universidade; Passado EPM
10	Como uma instituição de excelência - Desenvolvimento atividades de ponta
11	Valor forte - Reconhecimento - Super inserida - Grife forte
12	Universidade Pública Federal
13	Ensino de Qualidade / de referência / Instituição de grande impacto social
14	Vista como uma Universidade da área de saúde
15	Como uma instituição de excelência educacional e de serviço de saúde
16	É preciso a imagem da área médica para as demais áreas
17	UNIFESP = SPDM - separar a parte assistencial (hospital); Ser academia, não de prestação de serviços. Hospital acadêmico
18	Centro científico de produção e atendimento às necessidades da comunidade
19	Como referência no ensino
20	Inserir a comunidade dentro da Instituição
21	Instituição de excelência de ensino, pesquisa e extensão. Tem compromisso social
22	Não está no papel da comunidade. Não pode responder pela comunidade
23	Universidade comprometida com o avanço social, tecnológico e formação de gente capaz.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Muitos participantes afirmam que a Instituição deve ser vista como uma Universidade de excelência e também como um centro gerador de conhecimento e inovação tecnológica. Alguns respondentes também citam a importância do papel exercido pela Universidade em relação à comunidade, onde a instituição deveria contribuir para o desenvolvimento regional e nacional. Também é citado o peso da imagem do ensino na área da saúde e que esta imagem positiva deveria ser “transferida” para os demais cursos.

- **Questão 13: Qual a estratégia de atuação da UNIFESP? Quais seus caminhos a serem percorridos hoje?**

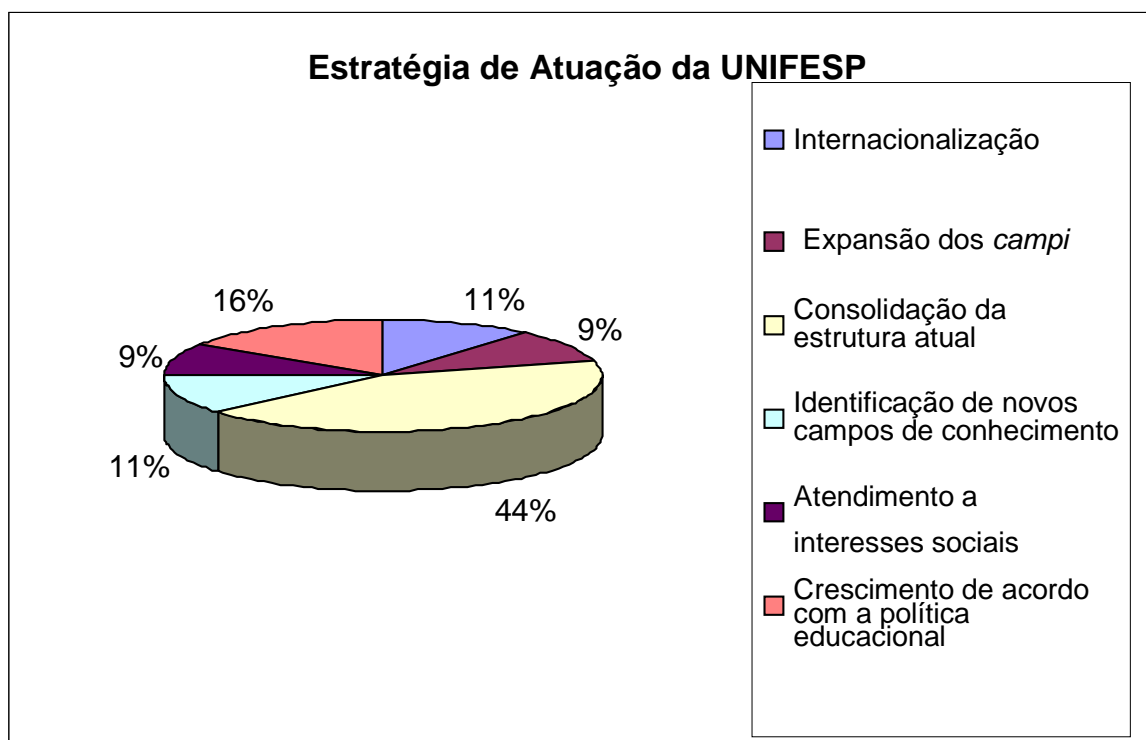
Tabela 11 – Identificação da estratégia pelo respondente

Nº de respostas	Questão 13
19	Consolidação da estrutura atual
7	Crescimento de acordo com a política educacional

5	Internacionalização
5	Identificação de novos campos de conhecimento
4	Expansão dos <i>campi</i>
4	Atendimento a interesses sociais

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 9 – Identificação da estratégia pelo respondente



Nesta questão foi dada a opção de duas respostas para o participante. Observa-se uma evidente preocupação com a consolidação da estrutura atual da UNIFESP.

- **Questão 14: Qual o seu entendimento e conhecimento sobre Plano Pedagógico Institucional - PPI?**

Quadro 3 – Respostas: Questão 14

Respondente	Assunto
1	Reflete – é um documento vivo. Deve ser pelo menos. Instrumento – modelo institucional (MEC) – As peculiaridades são diferentes por Universidade. Embasamento – da formação dos alunos. Projeto de necessidades não viabilizado às vezes.
2	Nada.
3	Adequar o PPI, não foi seguido o anterior para causa da expansão. Levar em conta a expansão e a organização. Propor as inovações e o papel da Universidade. Quais os limites ao tempo, os cursos atual e projetado custos a médio e em longo prazo.
4	Definindo as especificidades das áreas (Medicina x Pedagogia).

5	Completamente ultrapassado o atual. PPI é de 2005. Projeto pedagógico com identidade de cada um dos campi. Identidade pedagógica de todos os campi deve ser refletida. O de SJC, não reflete.
6	Indica a concepção de ensino da Universidade.
7	Da área médica, ele é bom. O restante é inexistente.
8	Não sei.
9	Nenhum
10	Diretrizes gerais do funcionamento dos cursos. Oferecimentos de cursos tradicionais. Não uso, mas o reuni. Principalmente a área acadêmica.
11	Nada a afirmar.
12	Universidade do século XIX – Baseado no antigo. “Nova Universidade”
13	Conhece – compromisso da Instituição – com a formação dos alunos nas diferentes áreas.
14	Nada
15	Participei muito pouco
16	Não teve participação.
17	Acontece por questões de lei e normas externas. Regimento interno da pós-graduação deve obedecer ao PDI.
18	Não conhece.
19	Define a filosofia da instituição.
20	Não.
21	Sim, conhece bem.
22	Conhecimento Grande – Instrumento da mobilidade estudantil. Com o PPI foi possível a validação dos créditos. Atividade de extensão curricular. Consolidação das outras áreas de conhecimento.
23	Não.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Aproximadamente metade dos participantes da pesquisa desconhece a proposta e conteúdo relacionados ao Plano Pedagógico Institucional. A outra metade reconhece neste documento a concepção de ensino na Universidade, diretrizes gerais no funcionamento dos cursos e o compromisso da instituição com a formação de alunos. Críticas são colocadas em relação à necessidade de adequação do documento com a expansão e que o PPI atual está ultrapassado. De qualquer forma tem-se a comprovação da não institucionalização dos instrumentos de gestão da Universidade, por mais que esteja desatualizado, o PPI é sempre uma referência.

- **Questão 15: No seu entendimento e conhecimento o que preconiza o Estatuto?**

Quadro 4 – Respostas: Questão 15

Respondente	Assunto
1	Adaptado de acordo com a instituição. Tábua de leis. Antagonismos - diversidades, historicamente não é respeitado.
2	Organização por excelência. Aplicabilidade na execução. Evitar erros.
3	Nossa constituição: a estrutura tem que ser aberta. As características de políticas, da instalação, vocação e até as instituições – parte operacional. As possibilidades estratégicas têm vários <i>campi</i> . A autonomia universitária e de gestão. A organização possível. Dinâmica adequada à realidade. Atingir a realidade futura. Distribuição do poder.
4	Garantir a governabilidade de longo prazo. São instituições.

5	Não temos experiência. Foi o documento possível de ser feito.
6	Organização da Universidade.
7	Nossa constituição.
8	Regra Geral.
9	Com novo Estatuto, não sei pela não disponibilidade para os Departamentos / comunidades.
10	Lei geral da instituição. Missão e visão.
11	É um documento legal que dá o norte à instituição / Alinhado com os preceitos legais. Doutrina para entrar como docente titular.
12	Razoável. Não vejo condições políticas de mudança.
13	Normatização das estruturas e das relações das instâncias institucionais
14	Nada
15	Não leu o novo.
16	Leu o anterior e o atual, participou das reuniões. Tem interesse, evoluiu bastante. Há pontos vagos.
17	Não tem grande conhecimento.
18	Não leu.
19	Define a organização da Universidade.
20	Considera importante, porém não tem conhecimento sobre o Estatuto.
21	Novo Estatuto, pontos fundamentais: - Estatuto democratiza a composição de todos os conselhos da Universidade. - criação de uma pró-Reitoria de assuntos estudantis. - adéqua como é a Universidade hoje (multi-campi)
22	Fundamental, rege e dá as diretrizes.
23	Conselhos com representação corporativa: Erro. É democracia na sociedade, porém é diferente na Universidade, onde é produto de articulação política.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Reconhecem a importância do estatuto, sabem do seu papel, e conceitualmente estão corretas as percepções dos respondentes sobre o instrumento. Alguns apontam para a ocorrência de vazios e indefinições no corpo do estatuto, outros afirmaram não terem lido o documento.

- **Questão 16: Qual o seu entendimento e conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI?**

Quadro 5 – Respostas: Questão 16

Respondente	Assunto
1	Base para o futuro da gestão; atendimento as necessidades; avanços, projeções. Não tem integração. Num país como o nosso é muito difícil planejar.
2	Política de diretrizes – aonde a instituição quer chegar.
3	Envolve todas as áreas, ensino, extensão e pesquisa. Ex.: a parte internacional é necessária. Rede mundial. São do imediato ao curto prazo. Médio é longo prazo – continuidade de desenvolvimento. Republicano – a comunidade está informada sobre a política do estado. Desenvolvimento contínuo e sustentável envolve o orçamento e é colocado as prioridades.

4	O instrumento de busca de infra-estrutura necessária. Exemplo: História x educação. Necessita de Centro de Documentação. Tem que obter recursos. Estratégia de estabilização do docente no <i>campus</i> .
5	Criar a visão de futuro. Hoje sujeito a demandas externas.
6	Projeto de futuro da Universidade.
7	Linhas mestras do desenvolvimento dos próximos 4 ou 5 anos. Revisão do período quando da sua elaboração.
8	Planejamento visando desenvolvimento.
9	Muito pouco.
10	Instrumento obrigatório para o MEC. Hoje temos a preocupação de uma coisa, mas real. Muito vinculada a credibilidade do que ela representa da comunidade.
11	O PDI deve ser institucional por causa dos cinco <i>campi</i> . É multicampi, deve envolver outras áreas de interesse.
12	Não tem idéia.
13	Senaes – PDI – com a proposta de crescimento e desenvolvimento na área acadêmica e não administrativa
14	Plano que engloba toda a instituição. Desde o acadêmico até o administrativo.
15	Participou em 2005 e agora está participando do novo grupo.
16	Todo o planejamento deve estar colocado no PDI.
17	É interessante, mas eu não influenciei. O PDTI (redes) não foi colocado em prática.
18	É fundamental para onde a Universidade deve caminhar.
19	Delimita as ações do PPI.
20	Importante para instituição, não participou.
21	É estratégico para o desenvolvimento da Universidade. Real e não idealizado.
22	Plano Estratégico (para onde vai). Onde será priorizado.
23	Prover mecanismos da articulação da comunidade (graduação/pós). Tem que procurar entender que passa pela comunidade.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Todos têm uma clara percepção do que é o PDI e seu papel, apesar das respostas terem focado vários ângulos.

- **Questão 17: No seu entendimento e conhecimento o que preconiza o Regimento Geral?**

Quadro 6 – Respostas: Questão 17

Respondente	Assunto
1	Regimento Geral. Pouco normativo. “Não é cumprido”. A escola vive de voluntários. Chefe da retina é um exemplo.
2	Forma de organização da sua própria gestão. Órgãos de forma descentralizada, mas em obediência ao regimento.
3	Instrumento mais ágil, mais operacional e mais definido. Apoio ao Estatuto. Responde autoridade das áreas. Realizar um pouco regimento. É um outro, <i>campi</i> , unidades, Reitoria, melhor explicitar em suas pastas. A autonomia em cada uma das instâncias, mas detalhes nas definições. Em 2003 a escola era pequena.

4	Instrumento – os <i>campi</i> se governem sem depender da Unidade Central. Exemplo: para aprovar uma banca é lá em São Paulo (centralização). Tem que vir até São Paulo.
5	Regulamenta o que está presente no estatuto. A prática vai revelar quais os papéis do pró-reitor e dos <i>campi</i> .
6	Especifica as diretrizes estabelecidas no estatuto.
7	Está desatualizado, feita para a FPM. Adaptado para a Universidade multiprofissional.
8	Regra mais específica.
9	Muito pouco.
10	Regulamentação do estatuto. Mais detalhamento.
11	Modelar as características próprias. Eleição do diretor de campo / Qual o colégio eleitoral
12	Grande instrumento de mudança – conservadores nos docentes – não vê com bons olhos nenhuma mudança.
13	Contém informações mais práticas, mais de uso corrente.
14	Nada
15	Conhece bem, considera bom
16	Vai se criar o Regimento Geral baseado no Estatuto (leu os dois)
17	Ajuda muito.
18	Não está acompanhando.
19	Não sabe.
20	Não.
21	Complementa o Estatuto (é essencial), ele detalha e adéqua a realidade de uma Universidade multi-campi.
22	Regulamenta o estatuto.
23	Dinâmica de Trabalho – Operacional.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Há por parte da maioria dos respondentes o entendimento do que é o regimento geral, apesar de alguns reconhecerem o seu desconhecimento.

- **Questão 18: Quais seriam no seu entendimento e conhecimento as “competências organizacionais” da UNIFESP (aquilo que a UNIFESP faz de melhor aos olhos da sociedade)?**

Quadro 7 - Respostas: Questão 18

Respondente	Assunto
1	Leva a instauração dos feudos de poder. Deficiente – médico exercendo (gestão) – Necessidade de ser mais unificado. “Ter a unidade” é a competência a ser desenvolvida.
2	As pessoas fazem muito sem recursos e há necessidade de capacitação das pessoas.
3	Mudanças organizacionais nesta gestão. Finanças e orçamentos. Procedimento de compras. Parte melhor. procedimento correto.
4	O Governo: muito bom o atendimento das agências de fomento.

5	Não tem nada.
6	Insuficiente e inadequado. Caótico – não tem competências organizacionais.
7	Nada.
8	Nada.
9	O ensino, pesquisa e saúde.
10	Vontade manifesta de se adequar a nossa realidade política, mais fora para a administração.
11	Não tem nada em termos organizacionais.
12	Nada
13	Empreendedorismo Obs.: “não Institucional” – origem do Caidi
14	Nada
15	Hiato onde a organização se perdeu – anos 90: linha de excelência / 95: enquadramento MEC - tem sistemas com respostas mais rápidas.
16	É bem vista como área da saúde, porém em relação a outras áreas ainda há muito que aprender.
17	Sistema administrativo da pós-graduação muito citado fora da Instituição.
18	É difícil identificar, algo que destaque.
19	Boa vontade na administração.
20	Hoje a Universidade está se organizando. Nos campi tem gente jovem, porém a cultura é antiga.
21	É um período de transição, fica difícil falar o que está sendo bem feito.
22	Deu salto qualitativo. Organização das atividades, autonomia, descentralização. Grande dificuldade é a administração.
23	Não tem competências organizacionais. Há um nome forte, uma marca. Deve-se melhorar a eficiência da gestão.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Tem-se uma clara dificuldade na parte organizacional de se afirmar e se perceber quais são as competências organizacionais da UNIFESP. Se por acaso a UNIFESP não tiver, terá que desenvolvê-las nos próximos anos.

- **Questão 19: Qual seu entendimento e conhecimento sobre as funções da Comissão Própria de Avaliação?**

Quadro 8 – Respostas: Questão 19

Respondente	Assunto
1	Instituído por lei. Deveria ter um apoio mais institucional e da coletividade. Entender quem não julga não pune. É um instrumento de aperfeiçoamento. Procura implantar uma Cultura de avaliação.
2	Nada.
3	A informatização como sistema interligado. <i>Online</i> vai ter dificuldade. Hoje ela é lateral, ela é valorizada, se as metas não estão muito bem definidas. As metas são definidas na parte acadêmica. Auditoria na parte administrativa.

4	Contaminado pela unilateralidade da EPM. Não aplica os critérios de outras áreas. Tem de levar em conta as particularidades.
5	Amadora, pouco consistente, incapaz, promover uma melhora na organização.
6	É muito importante. Verificar o atendimento dos objetivos e metas – deveria fazer isto. Não vejo nada da sua atuação neste sentido.
7	Não funciona.
8	Não sabe.
9	Acabo entrar na comissão, vejo a principal função são dados (avaliação) para MEC; planejamento e a própria UNIFESP.
10	Nada.
11	CPA – Avaliação Interna. Precisa ter avaliação externa
12	Cumprindo tabela - formal
13	Cumprir as exigências do Conaes que é o Senaes – funciona como indutora do processo de avaliação e qualidade dos serviços.
14	Não sabe se tem uma atuação mais efetiva.
15	CPA – nasceu por obrigação – “Filosofia” – atrelá-los a graduação e pós-graduação Falta cultura de avaliação, tem que ter métrica.
16	Não conhece
17	Documento, projeto para melhoria.
18	Não.
19	Nada.
20	Não.
21	Essencial para acompanhar o PPI e o PDI. Dar subsídios para elaboração.
22	Pouco utilizado e valorizado.
23	Fraca. Avaliação por mérito é um sonho (graduação). A pós tem a Capes.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Uma parte considerável dos respondentes não conhece o papel e/ou atribuições da Comissão Própria de Avaliação, instituída pelo MEC, e compoendo a estrutura organizacional da UNIFESP.

- **Questão 20: No seu entendimento, qual a relação do PDI com a Comissão Própria de Avaliação?**

Quadro 9 – Respostas: Questão 20

Respondente	Assunto
1	Ela é acadêmica, ela deve abranger toda a Universidade. Tem que integrar.
2	Nada.
3	CPA assumiu o PDI. Aproximação da comunidade nos fóruns como no caso do estatuto.
4	Plano de caminhada e avaliação. Verifica se a caminhada está correta. (conhecer e reconhecer). Você precisa acreditar que são mitos de fala. O rol de perguntas do progresso não é aplicável. O cognitivo não tem um universo de ligação.
5	São órgãos diferentes. Propiciar dados para a formulação do PDI.

6	A CPA deve acompanhar se o PDI está sendo implantando ou não.
7	Não tem. Não é dada a importância.
8	Não sabe.
9	Não sei.
10	Nada.
11	Nada
12	Nada
13	Viés acadêmico, tem relação com CPA.
14	Comissão para avaliar o PDI
15	Está longe.
16	Não conhece
17	Tirar conteúdo da CPA.
18	Não
19	Não
20	Não
21	CPA não acompanhou o que foi falado no PDI.
22	Não há relação hoje.
23	Não.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Observa-se que grande parte dos respondentes não estabelece a relação entre avaliação institucional e o processo de planejamento.

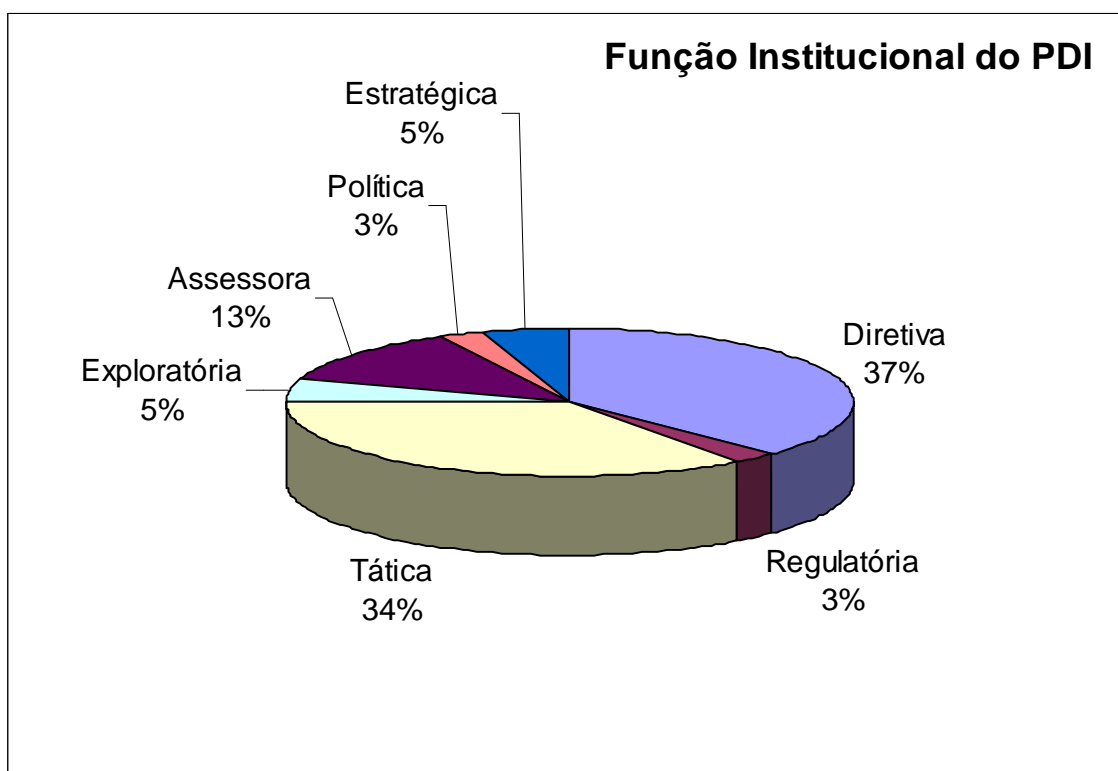
- **Questão 21: Qual a função institucional do PDI?**

Tabela 12 – Função Institucional PDI

Qual a função institucional do PDI?	Questão 21
Diretiva	15
Tática	14
Assessora	5
Exploratória	2
Estratégica	2
Regulatória	1
Política	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 10 – Função Institucional PDI



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

O PDI é por definição estratégico e diretivo, portanto suas funções são preponderantemente estratégicas e diretivas. É um plano, como o nome diz, de desenvolvimento institucional.

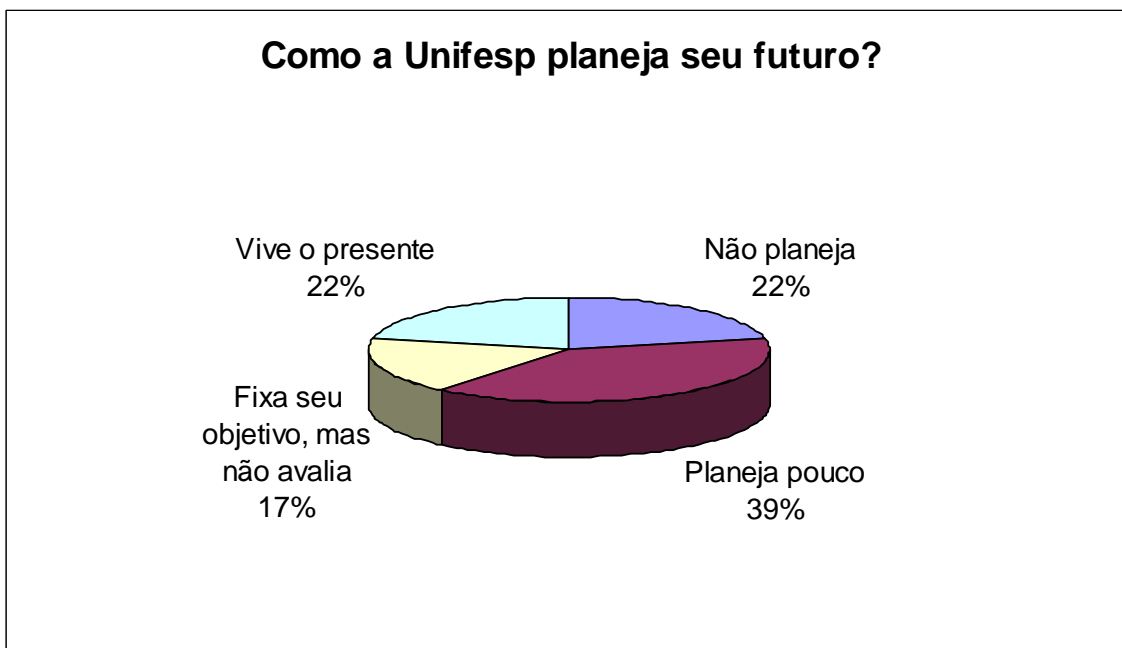
- **Questão 22: Como a UNIFESP planeja seu futuro?**

Tabela 13 – Como a UNIFESP planeja seu futuro na percepção do respondente

Questão 22	Nº de respostas
Planeja pouco	9
Vive o presente	5
Não planeja	5
Fixa seu objetivo, mas não avalia	4

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 11 – Como a UNIFESP planeja seu futuro na percepção do respondente



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Tem-se como resposta que a UNIFESP não planeja seu futuro ou planeja pouco, segundo os respondentes da pesquisa.

- **Questão 24: Qual o papel do Conselho Universitário da UNIFESP?**

Quadro 10 – Respostas: Questão 24

Respondente	Assunto
1	Consul – órgão supremo. É esvaziada pela pouca freqüência. Pautas não importantes.
2	Grupo de pessoas que apóie o reitor.
3	Respaldo do Reitor que é o presidente. As grandes e principais decisões. É uma EPM e não está voltada para a Universidade como um todo. O estatuto dá os limites: expansão, patrimônio, concurso, orçamento, PDI.
4	Políticas macro – vamos abrir no <i>campus</i> .
5	Fórum que discute os destinos da Universidade. Quais são as demandas do social – pensar para onde ela deve caminhar. Hoje procura fazer isto.

6	Acaba sendo consumida pelo dia-a-dia. Pauta do dia-a-dia. Tipo apagar incêndio.
7	Acho que se tenta discutir as diferenças, encontrar pontos consensuais das áreas.
8	Política.
9	Aprovar, informar.
10	Garantir os privilégios dos docentes de medicina.
11	Órgão maior – diz que rumo seguir / Tem influência da Reitoria. Filosofia / Resoluções. É eletista. Anteriormente todos os 90 titulares, agora somente 22 com representação.
12	Conselho – ousado – ambicioso – aposta no crescimento Contra a resistência da associação dos docentes e alunos.
13	Importante. Fórum de decisão das diretrizes e resolução de problemas institucionais. Na medida, que o P.E. não é tão disseminado / Lócus de resguardo do Gestor
14	Órgão máximo de decisão
15	Dar o rumo e garantir o cumprimento
16	Órgão máximo da Universidade – Toda deliberação tem que passar por ele.
17	Órgão Regulador – nada se faz sem ele.
18	Dar as diretrizes da Universidade.
19	Órgão de deliberação máximo.
20	Conselho máximo, soberano, acima do Reitor.
21	Órgão regulatório máximo.
22	É um órgão político, que decide e define as políticas, deliberativo.
23	CONSU: conciliação de propostas.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Tem-se pelos respondentes uma idéia bem clara do papel e função do Conselho Universitário, órgão máximo de poder da UNIFESP.

• **Questão 25: Qual o papel do Conselho Técnico-Administrativo da UNIFESP?**

Quadro 11 – Respostas: Questão 25

Respondente	Assunto
1	Pouco importante – discutir detalhes.
2	Controle da gestão. Abertura para que os técnicos administrativos tenham a sua vez
3	Operacional – Pró- Reitoria. Reunião – Reitor tem que realizar. Conselho de administração. Cada campus vai ter um CTA.
4	Hoje excessivamente centralizada. Futuro descentralizada. Voz administrativa as peculiaridades. Verba de 1.000.000,00 para a construção de uma UTI, e não tem para verba para a construção de um muro.
5	Tocar o dia-a-dia. Arroz com feijão.

6	Apagador de incêndio. Cobrindo buraco do passado.
7	Não participa.
8	Tomar decisão.
9	Administrar e informar. Aprovar.
10	Negociar as ações administrativas. Questão da verba reunião.
11	Função Administrativa: concurso, banca
12	Departamento: olho para o umbigo – não tem um pensamento institucional. Estrutura departamental – Universidade do século XIX
13	CTA – importante fórum de decisões administrativas Obs.: Kit Avaliação 1º) quem procura e quem ingressa 2º) Avaliar o curso e o aluno durante o transcorrer do curso 3º) Avaliar como ele foi formado 4º) Egresso - para onde foi, como está no mercado de trabalho, salário, profissional.
14	CTA – mais voltado para as questões administrativas.
15	<i>Modus operandi</i>
16	Não está sendo convocado.
17	Passa muita coisa sem saber.
18	É o CONSU nas questões administrativas.
19	Vai raramente ao Conselho Técnico Administrativo.
20	Decisões Administrativas.
21	Primeiro órgão regulatório, antecede o CONSU. Funciona como um filtro.
22	Vagas, prédios, casas, recursos. Departamento tem que participar.
23	Gestão Operacional.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Têm-se também uma clara noção do papel do CTA na UNIFESP, mas com um status menor do que o CONSU. Também é relatada a importância desse colegiado como instância gerencial da UNIFESP.

- **Questão 26: Como você avalia a expansão dos novos campi da UNIFESP?**

Quadro 12 – Respostas: Questão 26

Respondente	Assunto
1	Favorável na área da saúde. Expansão: esvazia se a qualidade. Votou contra a expansão.
2	Avalio com bons olhos, mas sem planejamento.
3	Muito prejudicado no aspecto físico. Estrutura – transporte, moradia, restaurante. Técnico-administrativa – problemas com esta questão. Positivo no aspecto dos professores.
4	Positivo, necessário e mau planejamento. Pós graduação, extensão – Administração da graduação.
5	Muito rápido. Absolutamente fundamental. Agora necessita consolidar.
6	Não houve o planejamento adequado, mas foi positiva a expansão. Minha observação não

	poderia negar a expansão.
7	Decisão acertada, mas executada de forma não planejada.
8	Expansão rápida, sem estrutura e com preocupações.
9	Muito bom.
10	Desordenada, sem planejamento.
11	Expansão vai bem / Problemas de infraestrutura.
12	Extremamente otimista e o Estado de São Paulo está precisando.
13	Oportunista no melhor sentido da palavra. Momento histórico não podia ficar de fora. Compromisso com a população de São Paulo.
14	Foi importante – “Autonomia Universitária” – importante para não ficarmos como Universidade isolada.
15	Progresso grande para a instituição, é um processo doloroso.
16	Foi feita para cumprir uma política de Governo. Não se criou estrutura.
17	Ruim
18	Altamente positivo, porém o processo deveria ser mais lento.
19	A Universidade tem se expandido, mas não é consolidado.
20	Oportunidade para todos os funcionários em termos de crescimento. Para a UNIFESP é um desafio.
21	Muito boa, “desafios” – deseja Graduação forte, início da pós-graduação.
22	Foi excelente, maior possibilidade de acesso, porém necessita de maior planejamento.
23	Expansão dentro de novo pacto. Precisa ter uma abertura para o mercado. Negociação. Planta I – Edifício III – transformação – ganhos em prestação de serviço.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

As respostas são convergentes sobre esta questão, praticamente a totalidade dos respondentes afirma ser favorável à expansão, porém citam problemas em relação à infraestrutura e falta de planejamento. Apesar destes questionamentos, afirmam que a expansão é necessária e correspondente a um compromisso com a população e política governamental.

Sobre a expansão, ninguém faz referência ao papel da educação e da estrutura estatal no processo.

- **Questão 27: Quais as características distintivas da UNIFESP frente às demais?**

Quadro 13 – Respostas: Questão 27

Respondente	Assunto
1	Qualidade, aberta e pós-graduação - produção científica.
2	Excelência acadêmica. Problemas de gestão (até eternamente. CGU – AGU) Alto grau de comprometimento.
3	Qualidade: Universidade nova e vocação para pesquisa.
4	Predominante da área da saúde. Atomização (autonomia x diferente de descentralização); vive resolvendo problemas.
5	Não sabe. UFCAR – proposta de Universidade desde o início. UNIFESP não. Estamos tentando.
6	Excelência acadêmica. Pesquisa e qualidade do ensino. Carreira do Luís - Universidade Federal da Bahia – UFF Universidade Federal Fluminense– UNIFESP – PDI – participação da

	comunidade.
7	Não soube responder.
8	Soberba
9	Não.
10	Centralizadora. Arcaica. Recursos humanos, falta de gestão de pessoas.
11	Nada
12	Não existe a parte administrativa
13	Pesquisa, pós-graduação, preocupação com o ensino de qualidade.
14	Influência médica Pesquisa Falta de gestão profissional
15	Família Cultura
16	Falta de capacitação gerencial Freio de mão puxado
17	Pós-graduação – strictu senso.
18	Tem excelência na medicina, e tem que consolidar nos cursos novos.
19	Nada.
20	As outras federais “nasceram” Universidades, portanto mais organizadas na questão administrativa.
21	Qualidade do corpo docente, vocação para pesquisa, compromisso com a formação de RH.
22	É difícil comparar.
23	Qualidade, RHs, Infraestrutura, vocação para uma área, Universidade temática. Existe um potencial de liderança. Falta de condição material e tempo.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Uma boa parte dos respondentes citou a influência e a distinção da escola médica (EPM), e a pesquisa científica como características distintivas da UNIFESP.

- **Questão 28: Como você descreveria os modelos de tomada de decisões da UNIFESP?**

Quadro14 – Respostas: Questão 28

Respondente	Assunto
1	Democrática – através de representação.
2	Muito político.
3	Vem das disciplinas/ conselhos de departamentos/ Pró-Reitoria e os conselhos. No ápice da Hierarquia – Reitor e o CONSU. O Departamento é a unidade base. Dificuldade de modernização das disciplinas.
4	Centralização do poder.
5	Poder centralizado na Reitoria e na chefia de gabinete.
6	Na base da pressão – quem berra mais leva.

7	Decidir coletivamente é a característica do modelo.
8	Tamanho da divisão na base da urgência.
9	Não.
10	Centralização.
11	Descentralizado
12	Decisões nos órgãos colegiados. Nível de democracia razoável.
13	Sob demanda das contingências e determinações do Governo Federal. É participativo.
14	Centralizado – porém também têm ações descentralizadas.
15	Centralizado.
16	Centralizado e não consulta.
17	O Planejamento da Gestão ocorre dentro do período eleito, não para longo prazo.
18	Centralizado.
19	Centralizado.
20	Muito centralizado.
21	Hoje é centralizada, dado a expansão.
22	Muito centralizado, anteriormente à esta Reitoria.
23	É necessário o foco no processo, lógica do técnico e do conhecimento (e NÃO corporativo). É preciso núcleos de gestão, decisão com desdobramento.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

As respostas apontam para um modelo de tomada de decisões centralizado. Os participantes colocam que também acontece por meio de representações e que o modelo apresenta características participativas e democráticas. Ele é representativo, daí suas características democráticas, mas também é centralizado o poder na Reitoria e órgãos colegiados centrais. É importante tecnicamente colocar as atribuições executivas fora dos órgãos colegiados, para uma maior agilidade e responsabilização pela decisão e execução.

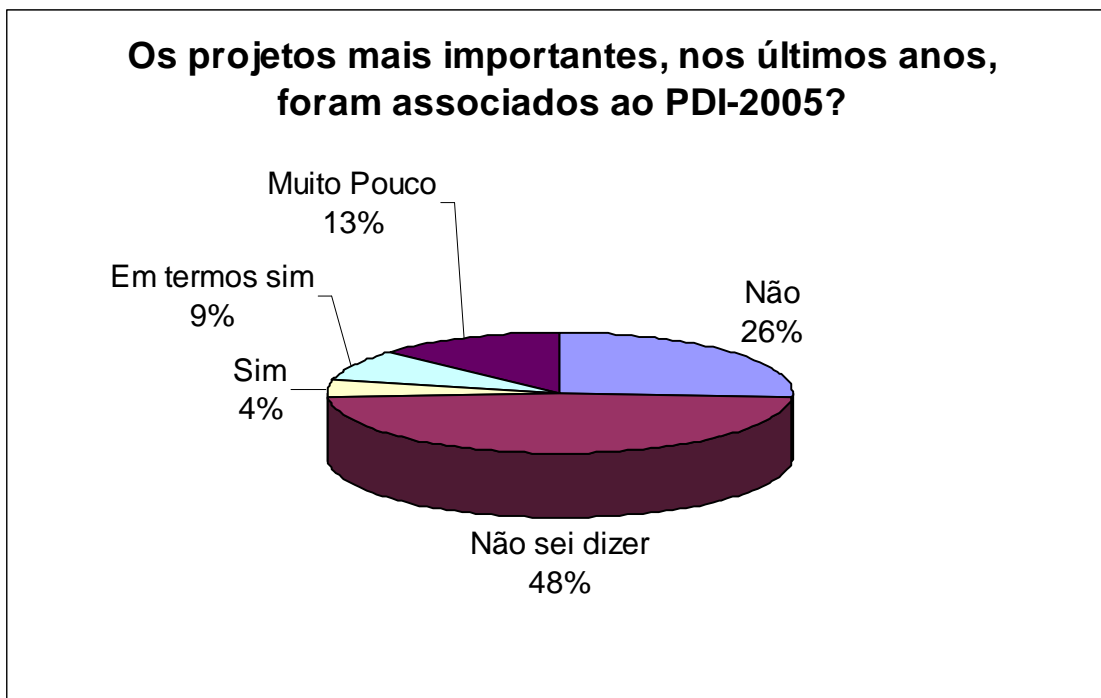
- **Questão 29: Os projetos mais importantes implantados, nos últimos anos, foram associados ao Plano de Desenvolvimento Institucional - 2005?**

Tabela 14 – Alinhamento dos projetos com o PDI

Questão 29	Nº de respostas
Não sei dizer	11
Não	6
Muito Pouco	3
Em termos, sim	2
Sim	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 12 - Alinhamento dos projetos com o PDI



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Nesta resposta fica evidente a questão da não institucionalização das ações, que obedecem muito mais a lógica de governo do que de Estado. O PDI, apesar do processo rápido de expansão que atropelou suas propostas, ainda é um documento oficial e representativo.

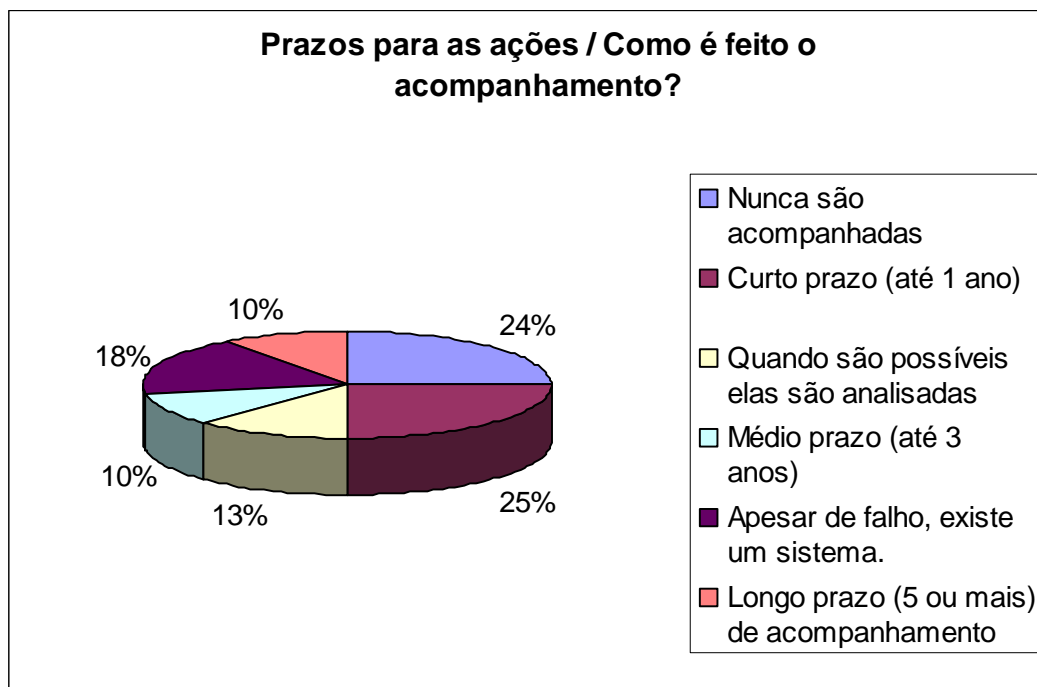
- **Questão 30: Quais os prazos estabelecidos para as ações quando da realização dos objetivos e metas? Como é feito o acompanhamento pela UNIFESP?**

Tabela 15 – Estabelecimento de prazos e monitoramento

Questão 30	Nº de respostas
Nunca são acompanhadas	10
Curto prazo (até 1 ano)	10
Apesar de falho, existe um sistema	7
Quando são possíveis elas são analisadas	5
Médio prazo (até 3 anos)	4

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 13 – Estabelecimento de prazos e monitoramento



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Constata-se que não se trabalha com prazos determinados e não é realizado o acompanhamento do atingimento ou não das metas e objetivos estabelecidos.

- **Questão 31: Quais são as mudanças prioritárias, em sua opinião, hoje na UNIFESP?**

Quadro 15 – Respostas: Questão 31

Respondente	Assunto
1	Candidata, aprimoramento e transparência na gestão.
2	Planejamento.
3	Consolidação da expansão. Sustentabilidade. PDI. Administração em relação ao tamanho da Universidade.
4	Aproximação da Pró-Reitoria, da pós-graduação e dos <i>campi</i> . Qualificar os professores (dar valor a voz que fala).
5	Organização da parte administrativa.
6	Reforma do Estatuto. PDI. Minha observação. O Estatuto ainda não foi aplicado e o PDI nem começou.

7	Melhorar a eficiência de algumas dessas áreas. Técnicas especializadas – DTI. Engenharia.
8	Profissionalizar o administrativo. Criação de planejamento.
9	Planejamento.
10	Descentralização. Implantação dos processos. Criação de uma estrutura.
11	Cultura Gerencial – Gestão – Implantada. Centralizado no Reitor.
12	Estrutura Geral da Universidade.
13	Reforma do estatuto. Disposição em planejar o futuro. Obs.: USP – mais para o atendimento / UNIFESP – mais pesquisa / gestão
14	Planejamento, organização e estrutura.
15	Cultura Organizacional - Se entender como instituição multi-saber Instrumentalizar
16	Abertura maior para a capacitação de novos servidores.
17	Sem resposta
18	Implantação do PDI com os sistemas dos fluxos
19	Apoio da Reitoria
20	Nova gestão acadêmica – o Reitor necessita do apoio da comunidade
21	Assessoria, consultorias especializadas na área.
22	Mudança estatutária.
23	Gestão e planejamento. Avaliação e remuneração. A Universidade é comunitária. Temos desafios do ponto de vista científico. Política de RH, falta contratações estratégicas. Os eixos de conhecimento têm que ser revisado (90% está ultrapassado).

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Fica evidente a busca de melhorias nas questões relativas à organização, planejamento e a profissionalização dos funcionários.

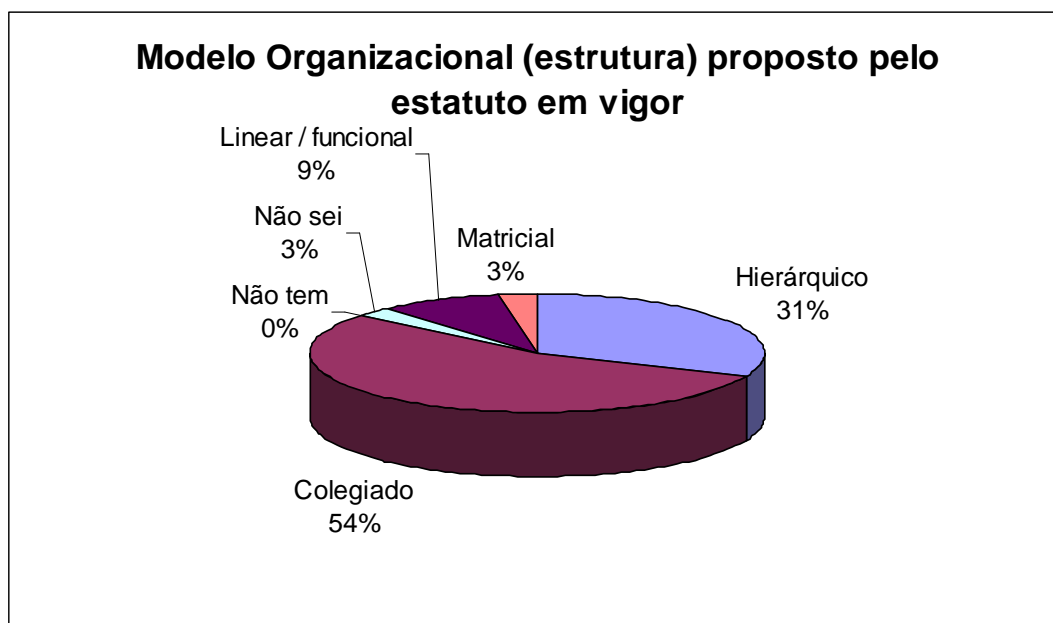
- **Questão 32: Qual o modelo organizacional (estrutura) proposto pelo estatuto em vigor?**

Tabela 16 – Modelo de estrutura adotado

Questão 32	Nº de respostas
Colegiado	19
Hierárquico	11
Linear / Funcional	3
Matricial	1
Não sei	1
Não tem	0

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 14 – Modelo de estrutura adotado



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

As respostas demonstram o conhecimento por parte dos respondentes da estrutura organizacional da UNIFESP e de seu modelo de funcionamento.

A Universidade possui uma estrutura com colegiados, com a quantidade de conselhos deliberativos maior do que uma empresa, isto aumenta a necessidade de obtenção de consenso em boa parte das atividades. As decisões tendem a ser mais por resultados que dêem visibilidade política à instituição.

- **Questão 33: Como é o processo de estratégia baseado no PDI (2005) e como isto interage entre as áreas e entre sua área e a direção da Universidade?**

Quadro 16 – Respostas: Questão 33

Respondente	Assunto
1	Nada.
2	PDI não tem interação.
3	Não identificou.
4	Nada. PDI foi elaborado antes da expansão.
5	Nada.
6	Nada.
7	Não.
8	Nada.

9	Não sei.
10	Nada.
11	-----
12	-----
13	Não
14	Nada
15	Muito pouco
16	Não
17	Não
18	Não
19	Não
20	Não
21	Mobilização. Ele foi esquecido.
22	Não
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Demonstra-se uma clara falta de alinhamento e coerência entre as áreas. É importante conseguir o alinhamento da estratégia da Universidade (Reitoria) com as atividades desenvolvidas pelas áreas funcionais, e pelos *campi*. Esta é a principal busca da UNIFESP para os próximos anos.

- **Questão 34: Tem havido sinergia entre as ações baseadas no PDI (2005) de sua área e as demais?**

Quadro 17 – Respostas: Questão 34

Respondente	Assunto
1	Problemas Reitor – inviabilizar algumas práticas.
2	Nada.
3	Não, pouca influência.
4	Não se aplica, segundo o respondente.
5	Nada.
6	Nada.
7	Não.
8	Nada.

9	Não sei.
10	Nada.
11	-----
12	-----
13	pouco
14	Nada
15	Procuro fazer – 40% de sinergia
16	Não
17	Não
18	Não
19	Não
20	Não
21	Apenas apontava a possibilidade de crescimento.
22	Não
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Aqui se têm a falta de alinhamento e consistência entre as ações praticadas pelos diversos níveis da Universidade. Têm-se a perda de sinergia quando dos resultados das ações.

- **Questão 35: Que ações foram implementadas para viabilizar a consolidação do PDI(2005)?**

Quadro 18 – Respostas: Questão 35

Respondente	Assunto
1	A ação é recuperar a escola do ponto de vista administrativo da imagem. Os vínculos ficaram totalmente esgarçados, com a crise.
2	Nada.
3	Não, pouca influência.
4	Não se aplica segundo o respondente.
5	Nada.
6	Nada.
7	Não.

8	Nada.
9	Não sei.
10	Nada.
11	-----
12	-----
13	Não
14	Nada
15	Nada
16	Não
17	Não
18	Não
19	Não
20	Não
21	Nada
22	Não
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Constata-se a pouca importância dada ao documento formal PDI de 2005 e a consolidação das ações.

- **Questão 36: Quais os principais impulsionadores e limitadores externos a sua área que influenciam a implementação das estratégias da UNIFESP?**

Quadro 19 – Respostas: Questão 36

Respondente	Assunto
1	Impulsionadores: são as diretrizes e metas. Limitadores: nunca ter virado uma comissão de implantação. Obs. Consultora do PDI – Ester Del Pazo – Métricas.
2	<u>Impulsiona</u> : Ações normativas do governo e diretrizes. <u>Limite</u> : Faltam verbas.
3	Impulsionadores - 1) reuniões com SPDM – Cargo correspondente ao Diretor do Campi. 2) O fator CGU e TCU. 3) Expectativas da sociedade nacional e internacional. Limitadores: 1) 8666/93 – legislação – as amarras dos serviços públicos. 2) recursos. e 3) falta de política de pessoal.
4	<u>Limitador</u> – dependência de Secretário Estadual do Transporte. Orçamento de recursos extras de entidades e fontes de financiamento. <u>Impulsionador</u> – demandas da comunidade e outras decorrentes.

5	<u>Impulso</u> – política federal do ministério da educação. Interesses das prefeituras e lideranças políticas comuns. <u>Limite</u> : falta de recursos e velocidade de implantação da infra-estrutura necessária. <u>Limitação</u> de RH.
6	Apoio da sociedade (público e privado) <u>impulsiona</u> . Não vê barreira externa.
7	<u>Impulsionador</u> : Esperança. <u>Limitador</u> : burocracia.
8	<u>Impulsiona</u> – desafio novo – implantação. <u>Limite</u> – orçamento.
9	<u>Impulsiona</u> – nada. <u>Limite</u> – nada.
10	<u>Impulsiona</u> – a vocação tecnológica. <u>Limite</u> – localização em relação a cidade.
11	<u>Impulsiona</u> - Construindo para melhoria social do país – Atendimento democrático: São José dos Campos <u>Limite</u> - Esquema de controle – não leva em conta os objetivos maiores.
12	<u>Impulsiona</u> - MEC <u>Limite</u> - Órgãos de controle
13	<u>Impulsiona</u> - Demandas do MEC – Ex.: seminário do Enade / e outros órgãos de controle <u>Limite</u> - Falta de interação e integração dos sistemas governamentais / Falta de estabelecimento de um cronograma.
14	<u>Impulsiona</u> - a Influência da UNIFESP traz força. <u>Limite</u> - as determinações – a legislação – Liberação de verba apenas no final do ano.
15	<u>Impulsiona</u> - nenhum <u>Limite</u> - Ministério do Planejamento e Orçamento – O RH está subordinado.
16	<u>Impulsiona</u> – prazo de pagamento dos fornecedores/cumpre os prazos <u>Limite</u> - nada
17	<u>Impulsiona</u> – autonomia e a flexibilização do trabalho quando os resultados são alcançados <u>Limite</u> - Vínculo da UNIFESP-relacionamento / falta de pessoas
18	<u>Impulsiona</u> – desafio de gastar o dinheiro para as necessidades <u>Limite</u> - legislação
19	<u>Impulsiona</u> – Nada <u>Limite</u> – Nada
20	<u>Impulsiona</u> – Interação com a comunidade <u>Limite</u> – Espaço físico
21	<u>Impulsiona</u> – Integração com a comunidade, poder público local <u>Limite</u> – Ausência de espaço físico
22	<u>Impulsiona</u> – As verbas e as propostas de expansão <u>Limite</u> – TCU, AGU
23	<u>Impulsiona</u> – Linhas de financiamento, preocupação do sistema público com a pesquisa e crescimento econômico. <u>Limite</u> – TCU, AGU. Integração entre as áreas (limitador e impulsionador)

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Os fatores externos impulsionadores são as demandas, a esperança, as diretrizes e verbas governamentais e a interação com a comunidade. Já os fatores limitadores são a falta de recursos, o TCU, a AGU e os controles estatais de uma forma geral.

- **Questão 37: Quais os principais impulsionadores e limitadores internos a sua área que influenciam a implementação das estratégias da UNIFESP?**

Quadro 20 – Respostas: Questão 37

Respondente	Assunto
1	<u>Impulsiona</u> - Introdução – expansão de avaliação e a metodologia interna de auto-avaliação. <u>Limite</u> : Pouca participação da comunidade.
2	<u>Impulsiona</u> : comprometimento das pessoas. Falta de capacitação tecnológica com relação ao mercado. Interesses políticos são limitadores.
3	<u>Limite</u> : capacidade de entender a parte gerencial. Humano, desejos e limites. <u>Impulsiona</u> – humano, trabalho em grupo. Expectativa da comunidade.
4	<u>Limitador</u> – concentração de poder. Confusão entre representação e titulação. As alçadas de responsabilidades. A administração é atropelada pelos fatos – construção. Impulsionadores internos: a diversificação interna é importante, novas visões.
5	<u>Impulso</u> – desejo de consolidar o que foi feito. Padrão de qualidade a tradição da instituição. <u>Limite</u> : falta de plano de futuro. Falta de uma explicitação de que a comunidade deseja.

6	<u>Impulsiona</u> : Apoio da comunidade e Reitoria. <u>Limite</u> : Má gestão, RH e construção.
7	<u>Impulsionador</u> – meus atos gerarão benefícios a comunidades. <u>Limitador</u> – a ineficiência.
8	<u>Impulsiona</u> – pressão <u>Limite</u> – Legislação – falta de planejamento.
9	<u>Impulsiona</u> – amor a UNIFESP. <u>Limite</u> – Barrado no baile. Tem visão e sou barrado.
10	<u>Impulsiona</u> – a implantação. <u>Limite</u> – centralização do poder na mão dos docentes.
11	<u>Impulsiona</u> - Equipe boa – cada um na sua área <u>Limite</u> - Falta de recursos humanos em áreas técnicas – engenharia/manutenção
12	<u>Impulsiona</u> - CTA / Consul / Conselhos <u>Limite</u> - Associação dos docentes.
13	<u>Impulsiona</u> - Confiança no trabalho – Reitoria e pró-reitor / Liberdade no trabalho. <u>Limite</u> - Desconhecimento do trabalho executado. Problemas para a sua consecução.
14	<u>Impulsiona</u> - Contato com o MEC, Reitor e pró-reitor <u>Limite</u> - Burocracias internas
15	A pressão interna é impulso e limite.
16	<u>Impulsiona</u> - imagem para o exterior em relação a UNIFESP (cumpre os prazos) <u>Limite</u> - burocracia
17	<u>Impulsiona</u> – flexibilidade. <u>Limite</u> - sistemas não digitalizados
18	<u>Impulsiona</u> - atender a demanda. <u>Limite</u> - grande volume de trabalho
19	<u>Impulsiona</u> – Reitoria. <u>Limite</u> - Sistemas
20	<u>Impulsiona</u> – desafio de fazer as coisas funcionarem. <u>Limite</u> - link em São Paulo
21	<u>Impulsiona</u> – mobilização e integração local ao longo de um projeto <u>Limite</u> – excesso de centralização das decisões na Reitoria
22	<u>Impulsiona</u> – ousadia da Reitoria <u>Limite</u> – falta de conhecimento, falta de agilidade nos processos e fluxos
23	<u>Impulsiona</u> – Estabilidade, economia, atividade individual <u>Limite</u> - Muita gente, ambiente e qualidade comprometidos. É preciso melhores mecanismos de gestão

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Os fatores limitadores internos são os sistemas de informação, a política interna, a gestão. Os impulsionadores são a expectativa da comunidade, a Reitoria e a própria UNIFESP.

- **Questão 38: Qual foi a sua participação no processo de tomada de decisão que levou a instituição a formular o planejamento estratégico constante no PDI (2005)?**

Quadro 21 – Respostas: Questão 38

Respondente	Assunto
1	Trabalho coletivo e organização. Reunião no Hotel. Gerou estudos para a pró-Reitoria de extensão.
2	Nada.
3	Não.
4	Não se aplica.
5	Foi feito de forma superficial, não houve engajamento. Pouca participação, não havendo discussão oportuna.
6	Nada.
7	Muita discussão – filosofia.

8	Nada.
9	Não.
10	Não.
11	Fala pela pró-Reitoria de extensão (na época)
12	-----
13	Participou do Fórum (PDI)
14	Nada
15	Participou como uma servidora “qualquer”
16	Não estava trabalhando na UNIFESP nesta data
17	Não.
18	Não.
19	Não.
20	Não.
21	Influenciou na definição da missão e dos princípios. Olhar acadêmico (PPI, PDI).
22	Mais ou menos.
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Pouca participação dos respondentes na formulação do planejamento estratégico constante no PDI (2005).

- **Questão 39: Qual foi a sua participação no processo de tomada de decisão que levou a instituição a formular a atual estratégia da UNIFESP?**

Quadro 22 – Respostas: Questão 39

Respondente	Assunto
1	Nada.
2	Nada.
3	Não, o PPI foi elaborado numa outra época, fora da expansão.
4	Acredita ser bastante ouvido.
5	Não sabe se tem uma estratégia pré-definida. Ela está sendo construída. Plataforma do reitor como candidato.
6	É grande no nosso campus , mas pequena na Universidade.
7	Nada.
8	No começo era mais escutado.

9	Não.
10	Nada.
11	Obs.: FPM >> UNIFESP, como uma Universidade temática >> mais recursos. Politicamente UNIFESP – FPM >> Sistema de pró-Reitoria de adm.
12	Pouco
13	Não
14	Na parte orçamentária.
15	Não
16	Não estava trabalhando na UNIFESP nesta data
17	Não participei, tenho mais um vínculo externo
18	Não
19	Não
20	Foi notificado
21	Sim
22	Não
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Pouca participação dos respondentes na formulação da atual estratégia da UNIFESP.

- **Questão 40: As atividades do seu setor são planejadas?**

Quadro 23 – Respostas: Questão 40

Respondente	Assunto
1	Nada.
2	Nada.
3	Sim, são. Presidente do Conselho Estratégico de Informações tem compromissos fixos. CETI relação com a SPDM. Estatuto e Regimento Interno.
4	Falou que planeja, mas dentro do império da urgência.
5	Vai tratando o que vai aparecendo.
6	Sim, planejamos.
7	Não.
8	Não é planejado.
9	Sim e não.

10	Procura planejar – principalmente o interno. O externo atrapalha.
11	A expansão ficou com o chefe de gabinete.
12	Não / através do percepção
13	A maior parte sim. Já tem o estabelecimento de algumas metas.
14	Sim
15	Muito pouco
16	Atualmente não são
17	Sempre
18	Planeja, porém sem muita antecedência.
19	De certa forma sim
20	Sim
21	Não cabe.
22	Pouco.
23	Sim, são planejadas.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Tem-se uma divisão, porém muitos declaram que não planejam as atividades de seus setores.

- **Questão 41: Seus subordinados têm conhecimento de qual será o papel de cada um no processo?**

Quadro 24 – Respostas: Questão 41

Respondente	Assunto
1	Nada.
2	Nada.
3	Sim, muito participativo.
4	Acredita ser participativa. Discordância tem lugar para acontecer.
5	De uma forma não muito consciente do papel, não tem clareza.
6	Em grande parte sim.
7	Eles sabem.
8	Tem claro o seu papel.
9	Tem.

10	Participa.
11	Não houve mudança de mentalidade / Não houve uma mudança estrutural.
12	Tem
13	Sim, tem conhecimento
14	Meus funcionários sabem sobre suas rotinas.
15	Não tem
16	Sabem o que fazem hoje.
17	Não tem tempo para explicar.
18	Eles participam.
19	Sim
20	Há a participação de todos.
21	Não
22	-----
23	Sim

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

A maior parte respondeu que os seus funcionários têm conhecimento dos papéis representados pelos mesmos nos respectivos setores.

- **Questão 42: Como você avalia a sua participação nesse processo em termos de tomada de decisão?**

Quadro 25 – Respostas: Questão 42

Respondente	Assunto
1	A comissão de avaliação participa muito pouco. Não serviu para a gente.
2	Nada.
3	Participativo.
4	Bom.
5	Discute muito com o vice e a professora Lucia Sampaio, pelo menos com uma pessoa, e com a Angela (secretária com experiência).
6	Grande.
7	Influencia às vezes.
8	Democrática

9	Dura para preparar meus funcionários.
10	Faço a minha avaliação.
11	A expansão pegou todo mundo de calça curta, na época da expansão trabalhava na extensão (assistência médica)
12	Pouco
13	Participativo, visando a divulgação do projeto.
14	Dou o feedback da gestão. Conta o que está acontecendo na instituição como um todo.
15	Muito pequeno
16	Péssimo
17	Boa, transmito informações.
18	Só no como vai ser feito.
19	Participa pouco.
20	Não.
21	Bom.
22	Pouco.
23	Muito setorizada, dentro da minha militância.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Pouca participação no processo de planejamento e no processo de elaboração do PDI e/ou definição das estratégias da UNIFESP.

- **Questão 43: Você participou da estipulação das metas e objetivos para sua área? Se afirmativo, de que forma?**

Quadro 26 – Respostas: Questão 43

Respondente	Assunto
1	Não.
2	Nada.
3	Não.
4	Estou provendo os dados necessários.
5	Não tem.
6	Sim, objetivos da pós-graduação, da graduação.
7	Apago incêndio.
8	Não, no segundo tem um pouco.

9	Não, não tem meta.
10	Estabelecerão. Faça o projeto – atividades de cada um, controle e avaliação.
11	Não
12	Não
13	Pouco
14	Não
15	Não
16	Não
17	Sem resposta.
18	Estipula metas, propôs para realização de projetos e obras.
19	Sim
20	Não
21	Não cabe
22	Sim
23	Sim. Docente não é só uma boa aula.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Constata-se uma clara dificuldade de se trabalhar com metas e objetivos, isto dificulta a elaboração do processo de planejamento.

- **Questão 44: Qual a importância de sua participação no cumprimento de metas e objetivos estipulados no PPI?**

Quadro 27 – Respostas: Questão 44

Respondente	Assunto
1	_____
2	Nada.
3	Não.
4	Chegou depois do PPI elaborado. No seu campus tem o PPI.
5	Não está sendo efetivado.
6	Nada.
7	Participar.
8	Nada.

9	Não.
10	Não.
11	-----
12	-----
13	Irrelevante
14	Nada
15	Nada
16	Não participou
17	Não participou
18	Não
19	Não
20	Não
21	Tem uma comissão da UNIFESP.
22	Não tem.
23	Não

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Confirmam-se as respostas da pergunta anterior, ou seja, dificuldade de se trabalhar com metas e objetivos também no PDI.

- **Questão 45. Como você negocia as novas atividades dos colaboradores e seus novos papéis?**

Quadro 28 – Respostas: Questão 45

Respondente	Assunto
1	_____
2	Nada.
3	Não.
4	Argumentou que negocia.
5	Às vezes, negocia às vezes manda fazer.
6	Método do exercício. Tem que fazer, mas ouve.
7	Democratizar e discussão e tiranizo a decisão.
8	Vamos fazer.

9	Passa quem. Vou fazer o que?
10	Gestão por projetos – muitos eventos, temos que racionalizar.
11	-----
12	Respeito, ouço mais. As pessoas não brigam entre si.
13	Atores que possuem correlação com o assunto.
14	Avalia o perfil e capacidade das pessoas – coloca a urgência e importância.
15	Distribuir por área.
16	Está começando uma cultura de negociação.
17	Negocia na urgência.
18	Têm que ser feito. Os planos de trabalho devem ser feitos.
19	Sem resposta.
20	É um problema
21	Muito participativo. Inclusive, indica participantes da equipe para participar do CONSU, por exemplo.
22	Conversa, diálogo.
23	Unidade de Gestão – Gestão de Qualidade – Validar sistemas. Certificação de profissional na sua área de pesquisa.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

O diálogo aparece como resposta em relação à negociação das novas atividades.

- **Questão 46: Quais as maiores dificuldades externas à sua área por você encontradas?**

Quadro 29 – Respostas: Questão 46

Respondente	Assunto
1	_____
2	Nada.
3	Câmara de Mestrado Profissional (dificuldade). Substituir o reitor. Comissão de T.I. – agregar pessoas / auxiliar o executivo. Elaboração do Estatuto e do Regimento Interno.
4	Dificuldades – falta de infra - estrutura – dificuldade de fixar até professores. Exemplo: 16 professores em uma única sala.
5	Duas na Vila Clementino não é preenchida, necessito ser discutido por especialidade. (A) Inércia em cima de um modelo ultrapassado. Grade curricular. Ficha verde. (B) em relação aos novos campi- definir as regras de funcionamento, os campi não se

	submetem.
6	Nada.
7	Falta eficiência das áreas técnicas.
8	Demora na aprovação em aquisições.
9	Política. Cultura docente.
10	Não tem dinheiro. Estrutura e apoio.
11	-----
12	-----
13	Caidi – Diretor – Vilney (Graduação, Reitoria)
14	São os prazos impostos.
15	Remuneração dos docentes.
16	Falta de RH
17	Pessoal, qualidade
18	Lentidão nos procedimentos
19	Não
20	Retorno e apoio central
21	Hoje há muita centralização, tem muitas comissões.
22	Fluxo, demora. Falta capacitação.
23	TCU – AGU.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

As dificuldades externas apontadas são variadas, mas a infra-estrutura, pessoas e “não ter dificuldades externas” aparecem como as mais citadas direta ou indiretamente.

• **Questão 47: Como você lida com as mudanças das rotinas e dos processos?**

Quadro 30 – Respostas: Questão 47

Respondente	Assunto
1	-----
2	A parte cultural é muito séria.
3	Ajustes com os procedimentos da administração pública.
4	A – nível pessoal particular. Tanto o docente como o administrador - Conversa. B – estância do colegiado – debate.
5	Tentou diagnosticar. Fazer as pessoas cumprir as tarefas.
6	Sem problemas, mas não explicou.
7	Passam riscos.
8	Sim.

9	Acelera mudança. Negocia.
10	Tranquila.
11	Conciliador
12	-----
13	Imerso no processo, já está cristalizado.
14	Aceita, porém toda mudança é difícil.
15	Conversas entre o grupo – o que fazer.
16	Ainda não há rotina estabelecida, tem que fazer ajustes.
17	Bem
18	Tem que se adaptar
19	Não houve mudança
20	Não
21	Muito dinamismo na tomada de decisões. Mudança ano a ano.
22	Por meio do diálogo, vejo o que as pessoas compreendem.
23	Avançando.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

As mudanças das rotinas em geral são difíceis, sendo necessário o diálogo, a conversa e a negociação.

- **Questão 48: Como você procurou envolver seus colaboradores no processo de planejamento?**

Quadro 31 – Respostas: Questão 48

Respondente	Assunto
1	_____.
2	Mapeamento de processo e governança de T.I..
3	Em nível pessoal.
4	Sim, investe em comunicação.
5	Sim, procura.
6	Sim.
7	Sim, procuro envolver.
8	Não.

9	Envolve.
10	Procura se imitar pouco do que estão fazendo.
11	-----
12	Função política. Não deixar desviar.
13	Do que é necessário, foco no processo de análise. Importância Institucional. Ambiente de trabalho.
14	Promove reuniões / novas rotinas, novo estatuto.
15	Sempre com conversas com a chefia direta.
16	Prende colocar peças chave no grupo, propor idéias.
17	Comenta alguns projetos.
18	Procura envolvê-los na discussão.
19	Discute.
20	Sempre envolve.
21	Sim.
22	Discussões, reuniões semanais.
23	Sim.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Procura-se envolver os colaboradores no processo de planejamento, na percepção dos respondentes.

- **Questão 49: Você tem recebido feedback de seus colaboradores sobre o processo? Qual?**

Quadro 32 – Respostas: Questão 49

Respondente	Assunto
1	_____
2	Tem um bom retorno. Dificuldade tecnológica.
3	Dá feedback.
4	Dando feedback, sim.
5	Não.
6	Sim, tenho um pouco de visão negativa, pois cobro a presença do professor.
7	Sim, recebo.
8	Não.

9	Pouco.
10	Dão feedback – reuniões avaliativas.
11	As pessoas têm medo. Obs.: Anteriormente, a residência médica era apenas para os formados pela UNIFESP, a prova deu mais credibilidade.
12	Avaliando em conjunto. Recebi retorno de alguns colaboradores.
13	Dão feedback, prazo de integração de dados
14	Dão feedback, mas não espontaneamente.
15	Pouco feedback
16	Só recebe feedback dos novos funcionários.
17	Sim.
18	Não.
19	Tem recebido.
20	Sim
21	Gostaria de ter mais feedback.
22	Tem feedback.
23	Sim.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Nota-se a presença de *feedback* (não na totalidade) aos colaboradores sobre o processo, o que é um indicador de diálogo entre direção e colaboradores.

- **Questão 50: Você percebeu alguma resistência ao processo por parte dos seus colaboradores? Se a resposta for positiva qual e o que foi feito.**

Quadro 33 – Respostas: Questão 50

Respondente	Assunto
1	-----
2	Grupos de trabalho – sofreu resistência dos dois.
3	Prioridades – seguranças – envolve a engenharia e a administração. Dificuldade: os aspectos legais.
4	Resistência dos docentes.
5	Sim, o caso dos departamentos.
6	Não e sugeriu e eleição por comitê de busca para os cargos de direção.
7	Muito resistem. Exemplo. Sistema eletrônico de passagem.

8	Percebe. Resistência na mudança de função do funcionário.
9	Muito pouco, por falta de conhecimento.
10	Resistimos. Biblioteca e TI – antes eram da área acadêmica.
11	Resistência de pessoal – haviam facilidades implantadas. Teve resistência pois tirou o privilégio de alguns.
12	Muita resistência / Forte
13	Não
14	Sim, há resistência até para mudança de lugar dentro da sala.
15	Os colaboradores constantemente estão sobrecarregados.
16	Bastante resistência
17	Sim, há resistência.
18	Tem bons colaboradores, não é uma resistência proposital.
19	Há resistência, tiveram que sair.
20	Reduz a resistência por meio do diálogo.
21	Sim, mas pouco.
22	Não estão acostumados a cobrança.
23	Existe resistência de grupos mais conservadores.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Constata-se o aparecimento das resistências às mudanças, o que é natural, inclusive nas tarefas simples a serem desempenhadas pelas áreas.

- **Questão 51: Os resultados esperados do processo de planejamento estão sendo acompanhados na sua área?**

Quadro 34 – Respostas: Questão 51

Respondente	Assunto
1	Acompanhamento através do CAIDI e representantes da Reitoria.
2	Não consegue acompanhar os resultados.
3	Tem cronograma – como estatuto – 7 meses, 5 meses de atraso. Caso do Buracão – sai do objetivo – cronograma ao contrário – pressão política.
4	Sim.
5	Não.
6	Sim.
7	Sim os resultados.

8	Não.
9	Não.
10	Uso metodologias e de acordo com as metas e cronogramas. Avaliações virtuais / percentuais.
11	Não
12	É minha função
13	Acompanha processo
14	Sim
15	Pouco acompanhados
16	Não
17	Sim
18	Sim
19	Não
20	Não
21	Tento fazer o acompanhamento.
22	Sim, acompanha.
23	Há uma área específica para isso.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Destaca-se a importância de mecanismos de avaliação de resultados e *follow-up* dos processos organizacionais, que não são realizados na sua totalidade pelas áreas respondentes.

- **Questão 52: Foram criados ou existem medidores ou indicadores de desempenho específicos para sua área?**

Quadro 35 – Respostas: Questão 52

Respondente	Assunto
1	Tem indicadores e métricas, define parâmetros. Noção de qualidade.
2	No momento não tem.
3	Pretende propor.
4	A visão, “o moto contínuo”.
5	Sim, CAIDI e os indicadores.
6	Projeto financiado.
7	Tempo de resolutividade dos processos.

8	Não.
9	Difícil.
10	Não.
11	Não.
12	Não.
13	Não.
14	Não.
15	Absenteísmo, Perdas Anuais.
16	Não
17	Sim
18	Ainda não foram criados indicadores.
19	Não
20	Não
21	Não
22	Sim. Eu coloco no site a data de entrega.
23	Há indicadores: captação de recursos, produção acadêmica, formação de alunos.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

As negativas das respostas demonstram a necessidade de disseminar na Universidade a importância de trabalhar com indicadores de desempenho.

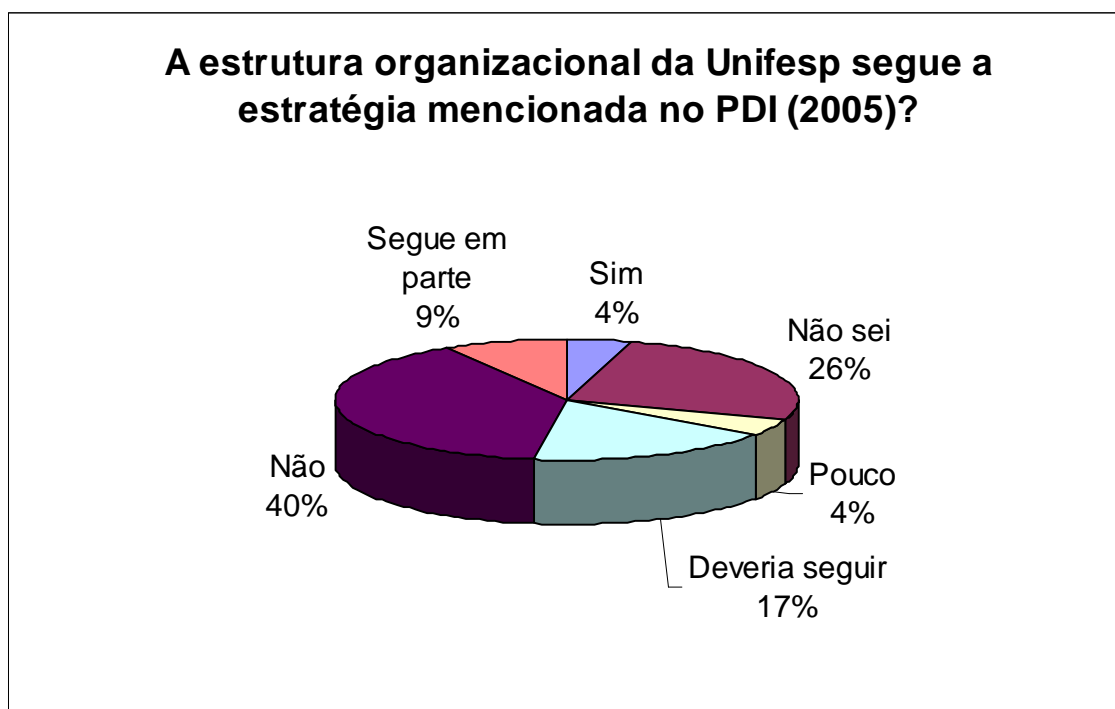
- **Questão 53: A estrutura organizacional da UNIFESP segue a estratégia mencionada no PDI (2005)?**

Tabela 17 – Alinhamento PDI e estrutura organizacional

Questão 53	Nº de respostas
Não	9
Não sei	6
Deveria seguir	4
Segue em parte	2
Pouco	1
Sim	1

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Gráfico 15 – Alinhamento PDI e estrutura organizacional



Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico - 2010

Está colocada aqui a questão da não utilização dos documentos formais estabelecidos, quando da execução das rotinas da Universidade. São indícios do não alinhamento da estratégia mencionada no PDI e atual estrutura organizacional da UNIFESP.

- **Questão 54: Você gostaria de colocar alguma questão e/ou assunto que não foi tratado? Quais?**

Quadro 36 – Respostas: Questão 54

Respondente	Assunto
1	Mais integrado nas decisões, informações transparentes e de qualidade. Modernização no mundo globalizado em todos os níveis. Experiências validadas, espaço, diálogo.
2	Plano continuado na carreira profissional.
3	Fator humano. Motivação. Envolvido, comprometido. Comunidade: capacitação. Planejamento / o Mestre/ avaliação. Psicologia da Administração: técnicas de envolvimento – sensibilização dos participantes. Lideranças emocionais – importantes. Realizar a reflexão. Criação de multiplicadores.
4	A) Investir bastante entre descentralização da direção e dos conselhos. B) Autonomia relativa para a área financeira. Caso de segurança (grande autonomia). Imprecisão dos conceitos, não tem uniformidade. Todos os fluxos passam pelo lado pessoal. Estudos

	de alçadas e riscos.
5	Setor de planejamento. Efetivamente envolver todos os setores, a participar do processo. Planejamento e um processo dinâmico – não pode se encerrar no estabelecimento de metas tem que se revalidados. Deveria ter uma pró-reitoria – de planejamento.
6	Participação da comunidade. Objetivos e metas.
7	Grau de satisfação das pessoas, baixo. De segurança muito alta.
8	Dificuldades encontradas na implantação de novos campi.
9	Implanta o planejamento. Não tomo decisão tal no informa.
10	Alguns diriam que devem participar do planejamento.
11	Deseja tirar a Reitoria de dentro do Hospital. Isso traz a hegemonia de um campus sobre os demais.
12	Mudança na estrutura / Século XIX Pediatria – 22 casas / Muita especialidade
13	Falou bem do planejamento.
14	Nada.
15	Gostaria de um seminário com os conceitos de planejamento e seus instrumentos.
16	Participa da Comissão de Descentralização e foi realizada mudança em um sistema (SCPP) sem consultá-lo.
17	Desmembramento – externo da SPDM / Em longo prazo pode trazer problemas.
18	Não
19	Não
20	Não
21	Deseja maior mobilização interna na elaboração do PDI.
22	Não.
23	As lideranças da Universidade devem fazer um pacto para definirem claramente para onde devem ir, sua visão de futuro. Conselhos com representação corporativa: Erro. É democracia na sociedade, porém é diferente na Universidade, onde é produto de articulação política.

Fonte: Pesquisa FGV – Planejamento Estratégico – 2010

Constata-se a busca de ações planejadas, maior envolvimento dos colaboradores, modernização, diálogo e integração das atividades, como percepção dos respondentes a respeito do tema da presente pesquisa.

9. Análise e considerações

Constata-se por parte dos respondentes da Universidade um discurso favorável ao processo de planejamento, no nível inclusive formal montou-se uma Secretaria de Planejamento junto a Reitoria, e contrataram-se consultores que auxiliaram na implantação. Porém, há uma prática de não execução do recomendado ou formalizado por parte da comunidade como um todo. Tem-se uma clara dificuldade de execução e operacionalização do discutido, decidido e formalizado.

O processo de planejamento, no campo das informações, tem-se um obstáculo para obtenção dos dados, a área de informática tem dificuldade de implantação dos fluxos *online*. Os sistemas e seus fluxos foram desenhados, implantados administrativamente, mas sua informatização e seu *follow-up* são deficientes, ou não se materializam.

O processo de estabelecimento do planejamento estratégico e sua relação com a estrutura é muito fraca devido à falta de cultura de planejamento e do desenho adequado da estrutura, principalmente gerencial, tem-se pouca aplicação dos instrumentos de gestão, isto é uma evidência nas rotinas de trabalho da Universidade. Na cultura do não planejamento, as ações e decisões são tomadas sempre no curto prazo, debaixo de prazos fatais e cobranças, o urgente se sobrepõe ao importante. O importante é planejar as atividades, programas e projetos estratégicos da Universidade.

A não institucionalização das práticas ou sua continuidade por meio de sua formalização, cria entraves para sua execução que se torna mais lenta e ineficiente a operacionalização das atividades a serem desenvolvidas pela Universidade. A estrutura é mal desenhada e os instrumentos são formalizados, mas muito pouco utilizados. É necessário treinamento para os funcionários aprenderem o uso de ferramentas de gestão.

A cultura do empreendedorismo, muito importante no início da Universidade, criou um caldo de cultura, que o importante é obter recursos, que depois as coisas se acertariam, mas sem planejamento, criam também uma série de entraves gerenciais quando da operação das atividades.

Um achado da pesquisa foi o fato de a estrutura organizacional não estar contemplada no regimento geral e no estatuto, ela aparece apenas nas portarias. Os problemas de comunicação entre as áreas são evidenciados dada a falta de estrutura organizacional desenhada e identificada por todos.

Os entrevistados são pessoas preparadas, tem bom senso, comportamento correspondente com suas funções, bom trato e cordialidade. Ao analisar-se a instituição, na percepção e relato dos entrevistados, nota-se um preparo gerencial em gestão apenas regular dos entrevistados, há lacunas em relação ao foco para resultados, metas e objetivos e uma visão mais clara do papel dos setores e áreas da Universidade e do próprio papel de gestor no setor. Também em relação ao corpo gerencial há pouco comprometimento e envolvimento com projetos em andamento e muita política com os docentes, que em última análise detém o poder decisório. Temos certa personalização do comando na figura dos professores e não da instituição.

Os recursos humanos técnicos especializados são insuficientes para as novas demandas técnicas com especialização e conhecimento para trabalhos com modelos complexos. Há também insuficiência da infraestrutura tecnológica face às novas necessidades, principalmente nos processos de informatização e de montagem de banco de dados.

Segundo Sampaio & Laniado (2009) em relação aos recursos humanos é importante considerar a bagagem cultural, técnica, política e social da qual o indivíduo é portador, fruto da sua experiência na vida social e na organizacional, que resulta em atitudes facilitadoras ou obstaculizadoras diante de experiências de modernização, daí a importância da capacitação dos colaboradores para que as mudanças propostas tenham sustentabilidade na instituição.

Deste modo, toda e qualquer ação voltada para a institucionalização de uma prática modernizadora implantada na instituição requer considerar o grande peso do fator humano – cultura, mentalidade e comportamento – que se pode tornar óbice as mudanças.

Ainda segundo pesquisadores em gestão de Universidades Federais, as transformações exigidas por qualquer esforço de modernização não requerem, apenas, impactar o plano objetivo dos fenômenos sociais, ou seja, não se limita a mudanças nos padrões de autoridade, na reordenação da divisão de trabalho, em novas tecnologias e

linguagens comunicativas, na incorporação de novos métodos de controle ou de novos atores no processo de decisão. Requer, sim, de forma crucial, mudanças de crenças, percepções e atitudes por parte dos indivíduos e grupos que podem influir, negativa ou positivamente, na produção e aceitação de novas formas de agir.

Observa-se na instituição estudada a dificuldade de integração entre as áreas acadêmica e administrativa, o que traz redundância, indefinições e retrabalho aos processos desenvolvidos, o que contribui para a ocorrência de conflitos na organização. Pesquisadores da área constataam que a Universidade pública defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, mas sugerem que são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas e não ações parcelares (SANTOS, 1999).

Desta forma, há necessidade de modernização-modelação institucional requerida pelos gestores, no sentido de formular sistemas de informação com o objetivo de um maior planejamento das atividades associado a políticas que tornem mais ágeis e eficientes o trabalho (CATANI, 2000).

Resumo das oportunidades de melhorias	
Foco	Infraestrutura gerencial e organizacional insuficiente para o padrão de qualidade desejado de ensino, pesquisa e extensão. O desenho da estrutura organizacional articulado com as necessidades acadêmicas que são as atividades-fim.
Resultado	A ineficiência de processos e procedimentos administrativos deve ser eliminada através da racionalização e informatização. A estrutura deve estar voltada para os resultados.
Processo	Insuficiente formalização dos fluxos de processos com as respectivas áreas de responsabilidades.
Integração	Falta de integração das atividades, programas e projetos entre as diversas áreas, <i>campis</i> , unidades centrais. Este é o papel desempenhado pelo planejamento em conjunto com a Administração. Utilização das planilhas e um padrão de gestão de projetos proposto pela Secretaria de Planejamento.
Profissionalização	Maior envolvimento e comprometimento da área acadêmica com as questões gerenciais da

	universidade. Maior profissionalização da área administrativa. Utilização do conceito de inteligência analítica.
Pessoas	Recursos humanos insuficientes dado o crescimento da Universidade. Distribuição das pessoas para as Unidades por volume e complexidade do trabalho. Maior especialização dos funcionários de apoio.
Orçamento	Recursos orçamentários insuficientes dado às crescentes necessidades de operações e demandas de novos projetos.
Treinamento	Capacitação do recursos humanos insuficiente dada às novas especialidades criadas.
Manutenção	Manutenção de equipamentos e sistemas de informação insuficientes (hardware)
Instalações	Reformas das edificações e novas construções de forma mais padronizada com o estabelecimento de prioridades.
Tecnologia da Informação	Sistemas informatizados (software) com baixa resolução. Esta é a área mais crítica e estratégica da Universidade.

A UNIFESP funciona captando e buscando recursos, para cumprir com seus compromissos de expansão dos cursos. Não se tem uma estrutura formalizada com atribuições, competências e responsabilidades nos setores. Muito menos as rotinas estabelecidas entre as áreas. Isto explica em parte as dificuldades de fixação das metas e estabelecimento de ações ao longo do tempo para alcance daquelas. A estrutura organizacional é inadequada e insuficiente para o atual processo de expansão. A atual gestão da Universidade busca soluções, algumas já desenhadas, mas a implantação é o problema.

Não se deve separar o planejamento da ação, recomenda Mintzberg (2005), acredita-se que os *campi*, as áreas, os setores ou pessoas trabalhem esta ligação. O planejamento necessita de uma estrutura não só nos órgãos centrais, mas subsetoriais, e trabalhar em conjunto com a administração. Existe um esforço da atual gestão no preparo destes profissionais neste sentido.

Nos últimos seis anos com a criação dos novos *campis* e seus cursos, têm-se uma forte influência do paradigma da Escola Paulista de Medicina (EPM), manifestado nos cargos de direção da UNIFESP. É inegável o sucesso e prestígio da EPM, a questão é saber

se o paradigma organizacional desta cobre as necessidades e especificidades dos novos cursos e *campis* e complexidade da UNIFESP hoje e no futuro.

A *expertise* na área da saúde desenvolvida pela EPM é um marco científico e de ensino na área da saúde, isto é inegável. “Seu know how na área de gestão universitária, de cinco *campis* e muitos saberes, com sofisticação tecnológica e organizacional este é o grande teste” “Como transferir uma *expertise* que ainda não se tem”.

O contexto é diversificado, a Universidade tem sua linha de atuação com diversos serviços, que geralmente fragmentam suas estruturas para lidar com grande variedade de ambientes que enfrentam. Foram criadas novas áreas de conhecimento, novas tecnologias e aumentou-se o número de alunos. A área administrativa não acompanha o crescimento e desenvolvimento da área acadêmica. A complexidade das situações cresceram em relação à definição das estratégias. Tem-se uma disputa pelos órgãos de decisão interna, que é salutar, mas no momento seguinte deve haver uma pactuação de interesses e um plano de ação para se caminhar. Deve prevalecer os interesses maiores da instituição.

O planejamento estratégico é um processo. O processo é tão importante quanto seu resultado. O PDI é um dos instrumentos que compõem o planejamento. É um documento vivo e de consulta e referência para a comunidade. Contém as diretrizes que nortearam as futuras decisões de seu corpo diretivo. A importância da construção coletiva do PDI, o instrumento de pactuação de interesses e de direcionamento de futuro da UNIFESP.

A UNIFESP reconhece publicamente que tem falta de recursos (financeiramente deficiente), problemas de gestão e infraestrutura inadequada (Jornal do Conselho de Entidades UNIFESP – out/2010). A dependência governamental extrema cria uma situação de espera em relação à chegada de recursos, que acaba atrapalhando o desenvolvimento dos projetos no tempo e espaço.

Cabe ao Governo Federal destinar os recursos orçamentários para o funcionamento da UNIFESP. Uma boa parte do orçamento, quase 90% está comprometida com despesas de salários, serviços, custeio etc. Isto faz com que o Reitor pratique *lobby* em outras instâncias de financiamento. A partir destes fatos fica difícil fazer uma programação financeira de obras e reformas. Assim, o planejamento deixa de existir.

O ponto focal de mudança em cada configuração universitária tem que ser localizado. O ponto focal da UNIFESP é a estruturação da área administrativa, que pode ser melhor entendida como gerencial. A estrutura é entendida no sentido de áreas com atribuições, competências e responsabilidades. O outro ponto focal são os processos, como o fluxo das atividades e decisões acontece entre as áreas. Um terceiro ponto focal é de que os conselhos não podem ter funções executivas, estas têm que ficar com as áreas em linha. É um engano deixar a área acadêmica planejar, decidir (criação, autonomia) e deixar para a administração a execução. Não vai funcionar. A separação de planejamento e execução é problemática.

A importância da unidade, disciplina, setor ou departamento. São as unidades onde as coisas acontecem concretamente. Onde os interesses estão vivos. As unidades podem ser entendidas como as disciplinas, os cursos, as pesquisas, os projetos, ou mesmo com foco de estrutura os departamentos, os laboratórios. E no pequeno que temos a produção, geração de conhecimento, ensino etc. A estrutura tem que funcionar para apoiar e coordenar as atividades das unidades, que são os que realmente produzem.

O fator tempo muitas vezes é negligenciado pela teoria. Os fatos têm um contexto temporal. Por outro lado, também, o setor público o negligencia, como por exemplo, temos a seguinte colocação: “vamos começar a fazer, depois pedimos mais dinheiro”.

A seqüência das atividades a ser desenvolvida, a seqüência cabe no espaço? O que eu faço primeiro e onde? Sobrevivência e crescimento, tem que se buscar o equilíbrio, buscar estados estáveis em níveis diferentes de desenvolvimento.

O alto grau de relacionamento entre o ato de planejar e as informações. As informações em tempo real e validadas já auxiliam a construir uma decisão ou ação mais correta.

Verificando os estatutos e regimentos das Universidades, fica clara a falta de uma estrutura formal de organização gerencial (administrativa) e os fluxos estabelecidos das rotinas que devem servir de suporte as atividades da Universidade, como por exemplo, as deliberações dos conselhos, das demais unidades de decisão e das chefias propriamente ditas. Cada caso parece ser uma encomenda nova, personalizada que devemos realizar, em período de urgência, em que todos têm que se esforçarem para fazer um determinado prazo.

A estrutura administrativa tem que ser definida, suas atribuições e responsabilidades, bem como suas competências decisórias. E finalmente as rotinas. Em outras palavras, quem faz o que? Por que/onde/como/para que? Não se pode deixar a UNIFESP viver de sobressaltos, gerenciar apenas as crises, a urgência, e não fazer o que é importante, principalmente na parte gerencial, que é sua principal carência. No caso da UNIFESP, as planilhas desenhadas em novembro do ano passado pela Secretaria de Planejamento, com suas máscaras e fluxos estabelecidos é o começo.

10. Conclusões finais

Observa-se na organização estudada uma lacuna (um vazio) em relação à definição das competências decisórias das áreas gerenciais (departamento, seção, setor), o que traz à Universidade certa dificuldade na agilidade de execução dos projetos e atividades dos setores, seções e departamentos. Outra questão que contribui para este fato é a falta de padronização das ações e atividades administrativas. Os vazios e falta de rotinas administrativas, leva para o critério de que cada caso é um caso novo que deve ser estudado separadamente.

A literatura mostra que as Universidades apesar de terem uma estrutura formal muito equalizada em nível de reitoria, se afastam na operacionalização, tendo práticas distintas de atuação. Estas práticas devem obedecer a um certo padrão, mas levando em consideração as particularidades de cada Universidade.

Encontra-se nas respostas dos questionários resistência à formalização das atividades e ao planejamento, no lado positivo, tem-se o estabelecimento de certa autonomia para os profissionais, porém esta resistência também retarda a institucionalização, necessária à UNIFESP na área gerencial.

Vários fatores podem ser apontados como causa desta resistência individual, são eles: fatores econômicos, hábitos, medo do desconhecido, processamento seletivo da informação e segurança. Já os fatores de resistência organizacional identificados são: inércia da estrutura – regras formais que produzem estabilidade, foco limitado da mudança (a organização deve funcionar de forma sistêmica, a mudança de uma parte deve afetar as demais), inércia dos grupos, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Nota-se que parte dos respondentes, mesmo pertencendo ao comando da Reitoria e com funções gerenciais, apresentam desconhecimento do conceito de concepção e execução

das estratégias e dos papéis organizacionais a serem desempenhados na implementação das mesmas. Foi observada também a falta de conhecimento sobre a estratégia do departamento em que trabalha e certa confusão entre os conceitos de estratégia, objetivos e missão institucional.

A falta de institucionalização e de práticas sistemáticas e enraizadas voltadas ao planejamento compromete a visão de longo prazo da Universidade, criando dificuldades de definições de prioridades na alocação de esforços e recursos.

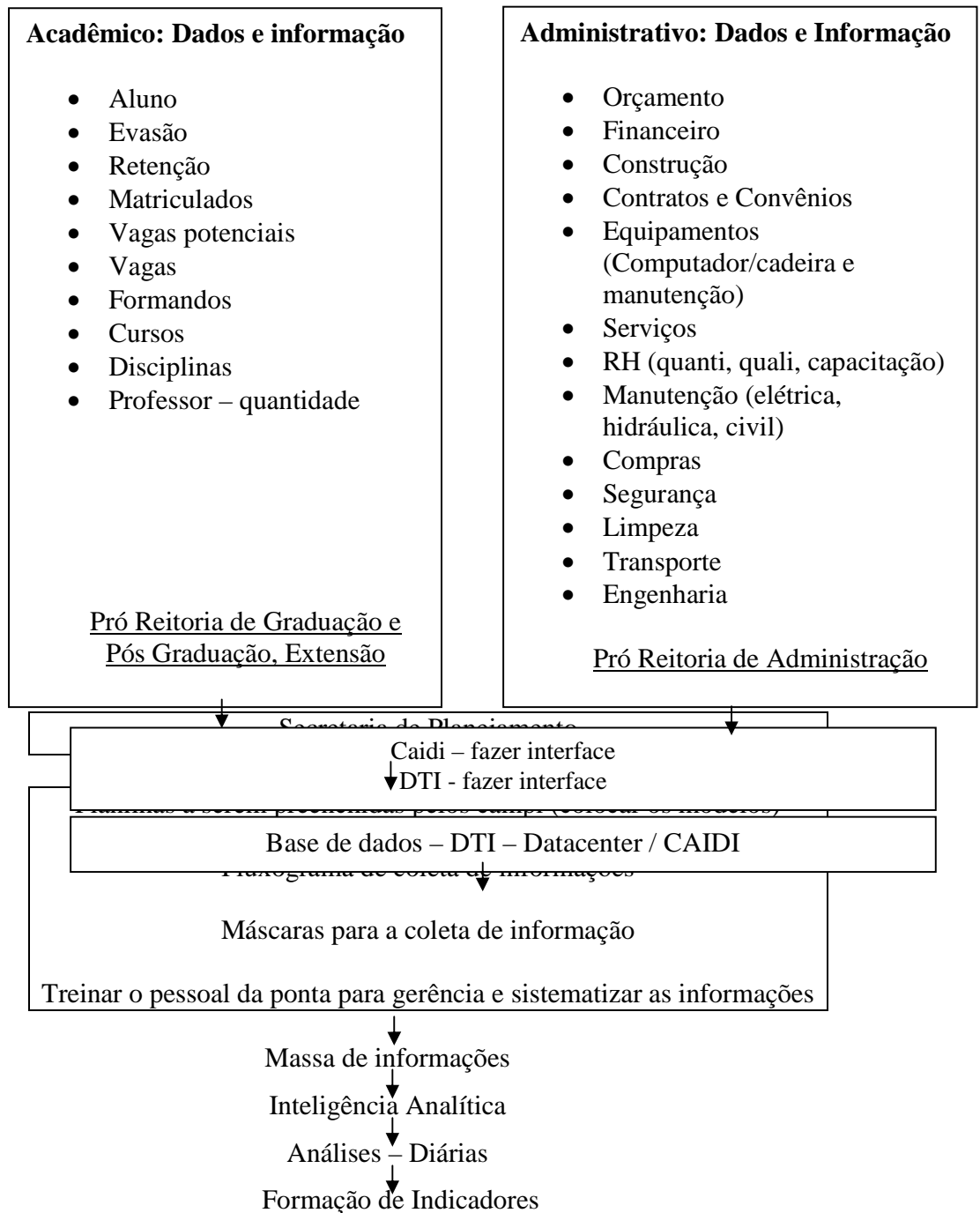
Foram encontrados nos PDIs das Universidades muita retórica, poucas metas estabelecidas, poucos indicadores e/ou métricas e análises de sustentabilidade. Com relação aos estatutos e aos regimentos gerais, há uma preocupação preponderante com a organização e gestão acadêmica o que é de se esperar, e pouca formalização em relação a área de gestão administrativa e organizacional.

11. Proposta assertiva

I – Perguntas à UNIFESP

- Como integrar as áreas? (pró-reitoria de administração, pró-reitoria de graduação, pró-reitoria de pós-graduação, pró-reitoria de extensão e pró-reitoria de assistência ao aluno)
- Como obter as informações necessárias à integração e pactuação dos vários interesses legítimos? Quais as informações necessárias?
- Como coletar estas informações? De que forma e em que tempo?
- Como trabalhar os níveis hierárquicos? (Reitoria, diretores de campi, departamentos)
- Como devem atuar as áreas funcionais da Reitoria e pró-reitoria de administração? (engenharia, DTI, manutenção, contratos e convênios, recursos humanos, orçamento)

II – Fluxo I – da Informação ao Indicador



III - Modelo de estrutura organizacional proposto

- Pró-Reitoria de ensino de graduação:
 - Secretaria Executiva

- Divisão de Apoio e procedimentos administrativos
- Divisão de Biblioteca
- Divisão de Acompanhamento e controle acadêmico

- Pró-Reitoria de pesquisa e pós-graduação:
 - Secretaria Executiva
 - Divisão de Projetos e Qualificação
 - Divisão de Acompanhamento e controle acadêmico

- Pró-Reitoria de Extensão
 - Serviços à comunidade por meio de programas e projetos sociais
 - Realização de cursos, eventos e campanhas
 - Parcerias com entidades públicas ou da sociedade civil

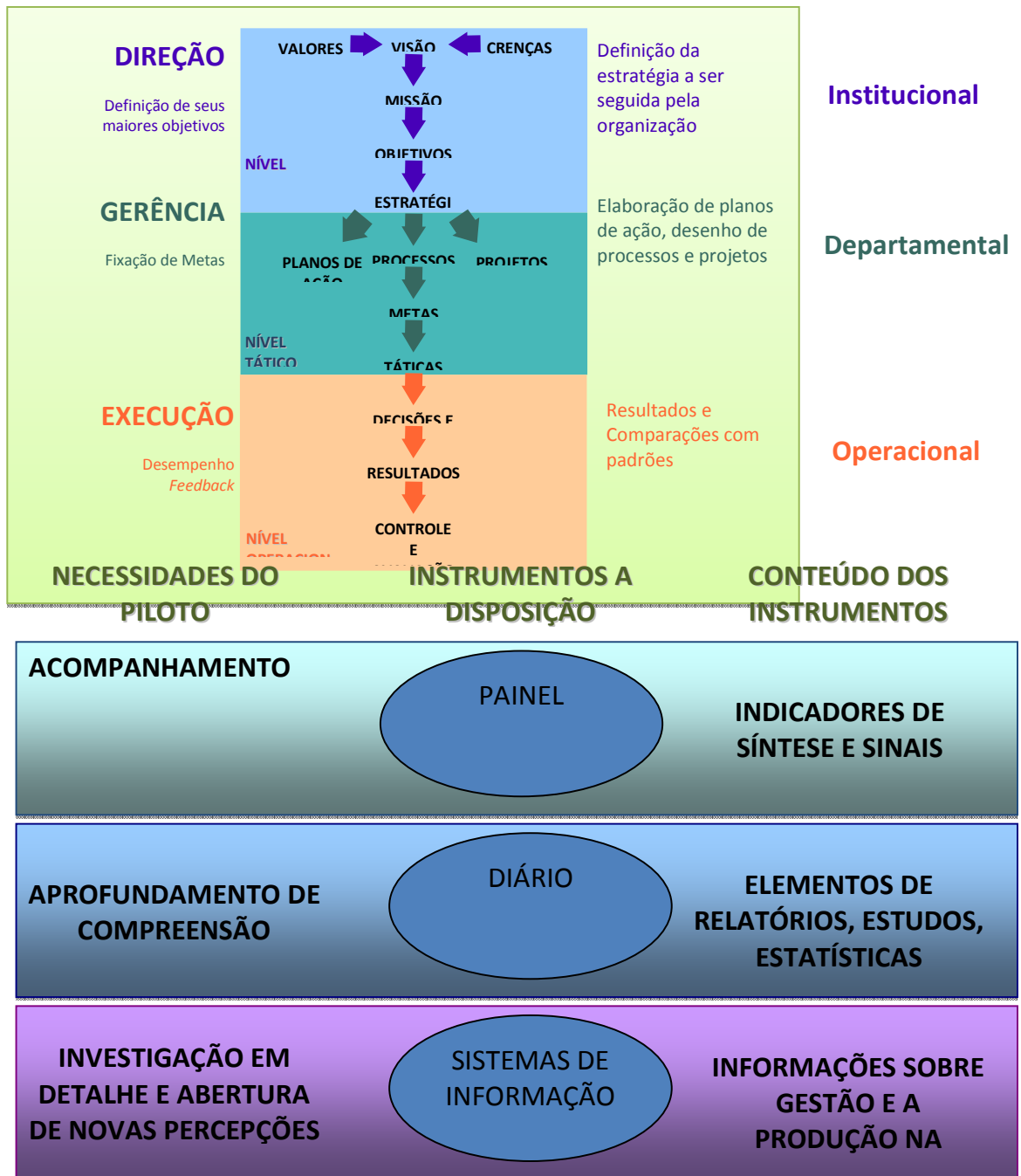
- Pró-Reitoria de Administração:
 - Gestão de bens materiais e patrimoniais.
 - Gestão de espaço físico e das plantas
 - Gestão orçamentária, financeira e registro contábil
 - Gestão, controle, distribuição e arquivos de documentos.

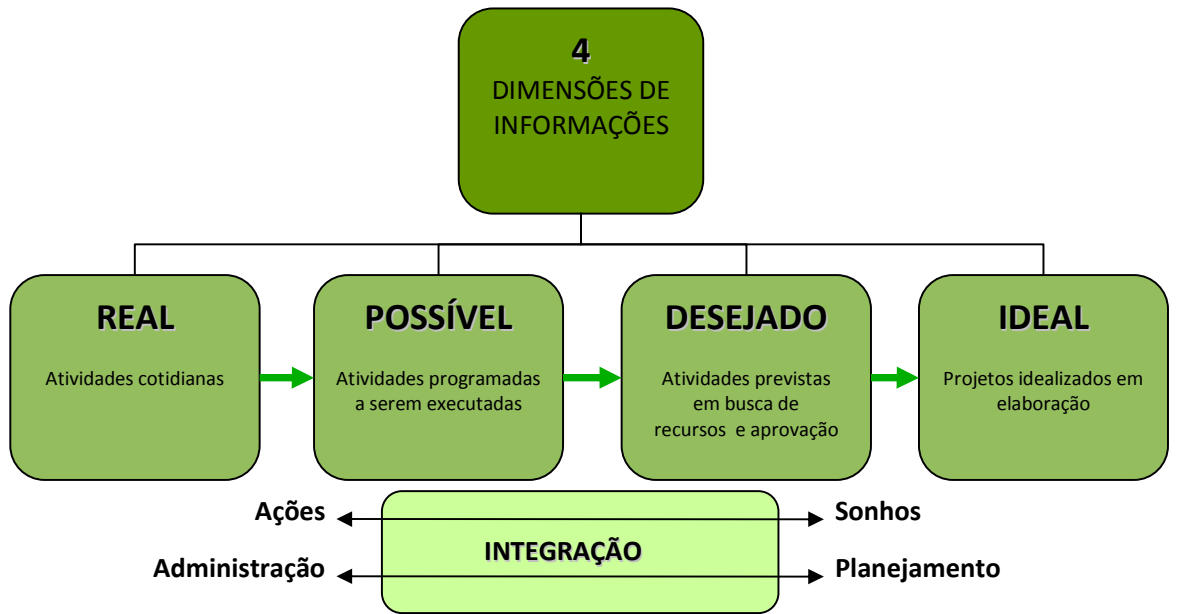
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
 - Formulação, gerenciamento e promoção de políticas e programas de apoio aos alunos.

- Pró-Reitorias (duas a serem criadas)
 - Planejamento e desenvolvimento: desenvolvimento institucional: projetar as ações para cumprimento dos objetivos de longo prazo, integrar as áreas acadêmicas e administrativas.
 - Gestão e desenvolvimento de pessoas: capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Desenvolvimento de competências necessárias ao

desenvolvimento organizacional da instituição. Gestão do desempenho, remuneração, benefícios e incentivos. Organização dos programas de estágios.

IV - Modelo proposto de atuação da Secretaria de Planejamento





responc

de gestão da informação, de modo que os dados espalhados pelo ambiente institucional possam ser organizados e estruturados, transformando-se em informações úteis aos gestores. Essa gestão da informação envolve alguns estágios de tratamento dos dados.

O primeiro estágio normalmente é caracterizado pelo isolamento dos dados. Cada área ou departamento constrói seu banco de dados, mas ele não é integrado, muito menos articulado. A ação chave desse estágio é encontrar os dados.

No segundo estágio se dá a integração de dados. Cria-se um modelo de dados, que identifica como a instituição conduz seu business, nesse momento realiza-se a limpeza do banco de dados, eliminando redundância afim de que conceitos únicos e regras padronizadas sejam criadas.

O terceiro estágio diz respeito ao acesso propriamente dito às informações, instrumentos de *online analytical processing* e *data mining* são aplicados. Esses procedimentos permitem um olhar mais aprofundado nos dados, identificando correlações, anomalias ou tendências. Esse estágio é caracterizado por descobertas interessantes.

O quarto e último estágio, já com a integração das informações, pode-se criar políticas de qualidade dos dados e indicadores de performance corporativa. Nesse estágio a organização passa a conhecer elementos que nem ela sabia da existência, o conhecimento torna-se inacessível e é transformado em ação.

Inteligência analítica é o conjunto de tecnologias e processos baseados em dados que servem para compreender e analisar o desempenho das atividades de uma organização.

Este conceito deve ser incorporado às unidades que tomam decisões nas organizações. Métodos utilizados: análises estatísticas, modelos preditivos, análise de indicadores e parâmetros.

Capacidade da organização de usar dados, análises quantitativas e estatísticas, modelos preditivos e gestão baseada em fatos. No gerenciamento da estratégia da organização, devemos trabalhar utilizando este instrumental.

→ As informações servem a uma competência distintiva e estratégica da organização. Quais as competências organizacionais da empresa? Do departamento?

→ Compreende toda a organização, todas as unidades gerenciais podem fornecer informações. O processo tem que ter uma visão integradora e holística.

→ Alta administração tem que estar comprometida com a utilização da inteligência analítica.

→ As organizações têm ambição em grande escala (do lápis e calculadora para a tecnologia da informação). As tecnologias da informação nos permitem um melhor uso das informações.

→ Fatores de difícil mensuração como o conhecimento e o relacionamento humano, podem ser melhor equacionados.

Futuro – O volume de dados disponíveis só tende a aumentar → Com aparatos tecnológicos sempre mais sofisticados.

Importante: As informações de processos internos organizacionais podem fornecer não apenas suporte para funções específicas, mas também apresentar abordagens diferenciadas às organizações.

Fontes internas de dados: finanças, materiais, contratos e convênios, pessoas, vagas, área, sala de aula, equipamentos etc. Montagem de painéis e mapas estratégicos – Balanced scorecard adaptado a um departamento jurídico

Importante: área de operações – reforçar a produção e a qualidade.

A arquitetura da Inteligência Analítica inclui seis elementos:

- a) Gerenciamento de dados que definem como as informações certas são coletadas e administradas;
- b) Ferramentas e processos da manipulação que descrevem como os dados são extraídos, filtrados, transmitidos e inseridos no banco de dados;
- c) Repositórios que servem para organizar os dados e informações;
- d) Aplicativos e outras ferramentas coletados para análise;
- e) Aplicativos e ferramentas de apresentação que abordam como os trabalhadores da informação e os analistas fora da TI acessarão, exibirão e administrarão os dados;
- f) Processos operacionais que especificam a forma pela qual as atividades administrativas como segurança, tratamento de erros, auditoria, arquivamento e privacidade são abordados.

A avaliação é colocada como uma função contínua no processo de planejamento.

- Avaliar significa expor um valor assumido a partir de um julgamento realizado com base em critérios previamente definidos.
- Avaliar deriva de valia (valor: qualidade, importância, utilidade, necessidade de algo). Avaliar corresponde ao ato de determinar o valor de alguma coisa. O ser humano avalia os elementos da realidade que o cerca. A avaliação é uma operação mental que integra o próprio pensamento – as avaliações que faz orientam e reorientam sua conduta.
- Avaliar compreende o julgamento valorativo sobre ações, fatos, comportamentos, atitudes, realizações e produtos humanos tanto no plano individual, como coletivo e institucional.
- A avaliação compete analisar o valor de algo em relação a algum anseio, objetivo ou necessidade, não sendo possível avaliar sem se dispor de uma referência/quadro referencial preciso (critérios previamente definidos).
- Um instrumento de gestão fundamental para apoiar as organizações no esboço, implementação e organização das ações.
- A avaliação contínua das ações, contribui para uma economia de recursos e de trabalho nas organizações.
- A avaliação é um dever ético pois as organizações precisam apresentar à sociedade os resultados e produtos de sua ação.

- Serve para direcionar ou redirecionar a execução das ações, atividades, programas e planos. Deve ser exercida por todos aqueles envolvidos no planejamento e execução das ações.
- Ter maior facilidade de justificar suas ações implementadas e gastos efetuados.
- Necessidade de analisar e julgar algo (ação, atividade, programa, plano, comportamento, atitude, realização ou produto específico) com a finalidade de conhecer e modificar essa situação, mediante a tomada de novas decisões.

Orientações para o Processo de Avaliação

- a) Os procedimentos de avaliação e monitoramento devem ser estabelecidos com o plano ou projeto inicial constituindo-se um processo contínuo e sistemático.
- b) A avaliação deve ser desenvolvida como uma atividade a ser incorporada no dia a dia.
- c) Deve ser delimitada e factível e realizada sempre de acordo com as possibilidades de cada executor.
- d) Considerar sua oportunidade, isto é o momento apropriado para a realização da avaliação, ou se a avaliação ocorrerá a tempo de implementar as novas decisões.
- e) Iniciar pelo que é mais palpável – isto é, avaliar as ações e atividades desenvolvidas pelos executores.
- f) Iniciar por um aspecto pontual do que está sendo feito que é considerado relevante (avaliação de processo-estrutura e resultados).

Monitoramento

O monitoramento é um processo sistemático e contínuo, produz informações sintéticas e em tempo eficaz, permite o controle e avaliação situacional e a intervenção oportuna que confirma ou corrige as ações monitoradas.

É a forma de coletar informações mais rápidas que permitem fazer ajustes rápidos e constantes de direcionalidade.

O monitoramento da gestão responde ao seguinte princípio elementar: não se pode conduzir com eficácia se o dirigente não conhece de maneira contínua e a mais objetiva possível os sinais vitais do processo que lidera e da situação na qual intervém.

Um sistema de informações parcial, assistemático, atrasado, inseguro, disperso e sobrecarregado de dados primários irrelevantes, é um aparato sensorial defeituoso que limita severamente a capacidade de uma organização para sintonizar-se com os processos concretos, identificar os problemas atuais e potenciais, avaliar os resultados da ação e corrigir oportunamente os desvios com respeito aos objetivos traçados.

Dados e Ferramentas

A nova disponibilidade de grande volume de dados, junto com ferramentas estatísticas para digerir tais números, oferece um novo modo de compreender o mundo. A correlação substituiu a comunidade e a ciência pode avançar mesmo sem modelos coerentes, teorias unificadas de qualquer explicação mecanicista.

“Podemos jogar os números nos maiores clusters computacionais que o mundo já viu e deixar que os algoritmos encontrem padrões onde a ciência não encontra”

Construção de Indicadores

Medir o desempenho e o progresso no atingimento dos objetivos

- 1) Objetivos a serem acompanhados
- 2) Qual periodicidade de acompanhamento?
- 3) Que indicadores são necessários e possíveis?
- 4) Que dados são necessários aos indicadores e quem os fornecem?
- 5) Quando e sob que forma?

Ferramenta de Gestão

O *balanced scorecard* é uma metodologia. Seu principal objetivo é o alinhamento estratégico com as ações operacionais da organização. Utiliza-se da tecnologia da informação, como solução de apoio. É um instrumento de medida de desempenho e orienta a organização para a estratégia adotada/desejada.

Componentes do Balanced Scorecard:

- a) mapa estratégico: desenvolve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas);
- b) objetivo estratégico: o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- c) indicador: como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo;
- d) meta: o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária;
- e) plano de ação: programas de ação-chave necessários para alcançar os objetivos.

Estratégia em ação

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: Declaração de Missão, Estratégia e Plano de Ações.

A) Declaração de Missão

A missão é a razão de ser da Instituição.

Você deve lutar para ser o único. Declarar que quer ser o melhor é uma maneira muito arriscada de esboçar a estratégia. A missão é construída junto com a coletividade, leva em conta seus valores e crenças.

B) Estratégia

A estratégia não é um processo democrático. Não se trata de fazer todo mundo feliz, de incorporar as idéias de todos. A gestão superior tem de fazer uma escolha clara e não pode tolerar desvios que atrapalham essa direção.

É a decisão deliberada de não atender às necessidades de alguns.

C) Modelo de plano de ação

	O que fazer? (WHAT)	Como fazer? (HOW)	Quem? (WHO)	Quando? (WHEN)	Onde? (WHERE)	Quanto? (HOW MUCH)
1º Passo	Aumento da penetração intensiva em captação de fundos.	Comitês regionais para divulgação das regras.	Equipe comercial: 220 gerentes da Diretoria Comercial	1º Semestre de 2009 (Jan/Jun 2009)	Agências e Postos de Atendimento da Região Sudeste	Porte A: R\$ 10,0 MM Porte B: R\$ 05,0 MM Porte C: R\$ 01,0 MM Porte D: R\$ 00,5 MM
2º Passo	Elaborar Campanha Motivacional	Selecionar empresa de publicidade.	Diretoria de Marketing	1º Semestre de 2009	Superintendência Rede de Agências SP	R\$ 01 MM A ser distribuído
3º Passo	Divulgação	Relatórios Diários na Intranet e publicações mensais de ranking	Comunicação Social	Mensalmente (Jan/Jun 2009)	Meios de Comunicação Interno (Mural/Intranet/Jornal)	R\$ 25 mil

Implantação e Implementação são palavras que ouvimos muito nos dias atuais. Elas surgem no contexto de grandes mudanças, globalização e atualizações constantes às quais as organizações se tornaram sujeitas.

Implantação: introdução de novos programas/projetos dentro da organização. Isto parece simples, mas se as organizações não escolherem bem o que implantar e como implantar, terá sérios problemas como consequência.

Implementação: fase mais importante e mais difícil de qualquer programa ou projeto. Significa colocar em prática, por meio de ações concretas, tudo aquilo que foi planejado. Um dos grandes motivos do insucesso dos programas/projetos dentro das organizações ocorrem nesta fase. Iniciam-se os trabalhos de forma fervorosa, mas na medida que os trabalhos vão avançando e são incorporados à rotina, ao dia-a-dia, o que havia sido planejado e implantado anteriormente acaba caindo no esquecimento.

Bibliografia

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *Social Construction of Reality*. Nova Iorque: Anchor Books, 1967.

CATANI, A. M.; DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, V.; SILVA JR., J. R. (Orgs.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

CECILIO, L. C. de O. Pensando o Planejamento na Universidade. *RAE – Revista de Administração de Empresas – FGV/EAESP*, São Paulo, v.8, n.2, 2-7, 2001.

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

COHEN, A. R.; FINK, S. L. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J. G. *Competição Analítica: vencendo através da nova ciência*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

FACHIN, R. C.; HARDY, C. *Gestão estratégica na Universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1996. 222 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. 155p.

GIDDENS, A. *Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis*. California: Berkeley, 1979.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS. *Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC*. São Carlos, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

LERNER, A. *A Strategic Planning: Primer for Higher Education*. Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999.

MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico em gestão universitária: o caso da FA/UnB II. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002. Lisboa, Portugal.

MATUS, C. *O líder sem estado-maior*. São Paulo: Edições Fundap, 2000. 206 p.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.

MEYER, J.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure*. American Journal of Sociology, 1979.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 259p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

POLARI, R.S. Gestão Acadêmico-administrativa das IFES: caminhos para inovações, eficiência e qualidade. In: VIII SEMINÁRIO NACIONAL DO REUNI, 2010. Brasília, Brasil.

RAMOS, L. C. S.; REZENDE, D. A. A aplicação do business intelligence na gestão pública. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004. Florianópolis, Brasil.

RIZZO, G. A.; ORANDI, M. F. Estrutura Informacional para monitoramento do Planejamento Estratégico apoiado no Balanced Scorecard. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios – Universidade Católica de Santos*, Santos, v.2, n.2, 113-137, 2006.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SAMPAIO, R.M.; LANIADO, R.N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v.43, n.1, 151-174, 2009.

SANTOS, B. de S. Da idéia de Universidade à Universidade de idéias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 1999.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e medição de performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZABOTTO, M. A. C. Planejamento Estratégico na Universidade Federal de São Carlos. In: *CICLO DE PALESTRAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS*, 2003. Campinas, Brasil.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária. *Revista FIVA*, Rio de Janeiro, nº 2. Jul/Dez, 1992.

Sites

PDI – UFBA: Disponível em <<http://www.proplad.ufba.br/docs/PDI2004-20081.PDF>>. Acesso em 27/09/2010

PDI – UFSCar: Disponível em <http://www.ufscar.br/pdi2002/principios_e_diretrizes.pdf>. Acesso em 27/09/2010

PDI – UFPE: Disponível em <<http://www.ufpe.br/proplan/images/pdi%20divulgacao.pdf>>. Acesso em 27/09/2010

PDI e PPI – UFMG: Disponível em <http://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>. Acesso em 27/09/2010

PPI – UFBA: Disponível em <http://www.proplad.ufba.br/proj_pedag_institucional.pdf>. Acesso em 27/09/2010

PPI – UFSC: Disponível em <<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2010/05/2.-Projeto-Pedagógico.pdf>>. Acesso em 27/09/2010

PPI – UNIFESP: Disponível em <http://www.unifesp.br/prograd/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=64:documentos-unifesp&catid=24&Itemid=67>. Acesso em 27/09/2010

Anexos

Anexo I	Instrumento de Pesquisa - Questionário – Roteiro das entrevistas
Anexo II	Objetivos específicos das perguntas dos questionários
Anexo III	Resumos dos Estatutos
Anexo IV	Resumo dos Regimentos Gerais
Anexo V	Resumos dos PDIs
Anexo VI	Resumos dos PPIs
Anexo VII	Comparativo dos PDIs