

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ- UECE
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ- UEPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS
PÚBLICAS**

**PLANEJAMENTO & PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: um Estudo
de Caso na Universidade do Estado do Pará**

MARIA ELISABETE BARATA MOREIRA

**Belém, Pará
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PLANEJAMENTO & PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: um estudo de caso na UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Por

Maria Elisabete Barata Moreira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Programa de Pós - Graduação do Centro de Estudos Sociais Aplicados – **CESA** da Universidade Estadual do Ceará – UECE em Convênio com a Universidade do Estado do Pará – UEPA, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Planejamento e Políticas Públicas**

Orientador: Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho

Belém, Pará

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de esta viva e poder realizar o sonho de poder acumular conhecimento para o meu crescimento profissional e pessoal mostrando que somos capazes de superar obstáculos e vencer quando nos propomos a atingir determinados objetivos, ele me mostrou todos os dias nos últimos três anos que eu fui capaz.

A minha família que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Aos meus filhos Rebecca e Vitor pelo amor incondicional que me invade a alma. Ao Sérgio que testou a todo o momento a minha força interior de superar as dificuldades e concluir este trabalho. A minha querida e amada mãe pelas suas orações e a meus queridos irmão por estarem sempre do meu lado.

A Universidade do Estado do Pará em nome de seus dirigentes pela iniciativa pioneira de promover a qualificação profissional de Técnicos da Instituição.

Aos meus colegas e amigos de trabalho pelo incentivo, compreensão e orações que sempre me deram forças e animo para continuar e nunca desistir.

Ao meu querido orientador Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho pela competência, orientação valiosa e disposição de abraçar essa causa quando por um momento me senti perdida. Obrigada de coração mestre.

Aos meus queridos colegas de mestrado que me proporcionaram momentos inesquecíveis de convívio e troca de experiências valiosas.

Aos meus professores que proporcionaram momentos ricos de discursão em sala e pela companhia nos momentos mais descontraídos.

Aos coordenadores do Curso que sempre tiveram com competência e organização sempre estiveram atentos ao nosso desempenho.

RESUMO

MOREIRA, Maria Elisabete Barata. *Planejamento & Participação na definição de políticas na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade do Estado do Pará*. Pará: UEPA, 2010

Este estudo traz em seu bojo a tarefa de identificar se o planejamento estratégico participativo é um instrumento que contribui para o desenvolvimento institucional na medida em que a administração superior perceba a importância desse processo e de como ele vai auxiliar a definição de estratégias e de políticas de ensino pesquisa e extensão com a participação da gestão superior e da comunidade. Como objetivo geral, identifica se o planejamento estratégico participativo desenvolvido na Universidade do Estado do Pará - UEPA no período de 2005 a 2009 possibilitou a definição dos objetivos institucionais e contribuiu para a promoção do desenvolvimento institucional. Ao final, infere que a implantação de um planejamento estratégico na instituição pesquisada possibilitou a definição dos objetivos institucionais e contribuiu para a promoção do desenvolvimento institucional.

Palavras-chave: Universidade. Planejamento Estratégico. Gestão. Participação.

ABSTRACT

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CAPITULO 1

- 1.1. A importância do estudo
- 1.2 Objetivo Geral
 - 1.2.1 Objetivos específicos
- 1.3 Delimitação do Estudo

CAPITULO 2

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 2.1.1 Planejamento Estratégico Situacional
- 2.1.2 Planejamento Estratégico nas universidades

2.2 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

- 2.2.1 Participação
- 2.2.2 Planejamento Participativo

2.3 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

- 2.3.1 Contexto Histórico
- 2.3.2 Estrutura Organizacional

CAPITULO 3

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

- 3.1. Formulação do Problema e questões da pesquisa
- 3.1.2 Tipo de estudo
- 3.1.3 Objeto e participantes da pesquisa
- 3.1.4 Instrumento, Coleta e Análise dos dados

CAPITULO 4

4.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARA – UEPA

- 4.1.1 O Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela Universidade do Estado do Pará
- 4.1.2 Metodologia
- 4.1.3 Desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico na UEPA

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 4.1.1 TEORIA & EMPIRIA
- 4.1.2 Planejamento e Participação na UEPA
- 4.1.3 Perspectivas futuras

1 INTRODUÇÃO

As transformações constantes dos cenários sociais, político, científico, tecnológico e cultural impulsionados pelo mundo globalizado tem produzido reflexos direto na

sociedade, governos, nas organizações e instituições tanto governamentais, não governamentais, sem fins lucrativos, assim como no campo empresarial. Dentro desse contexto estão inseridas as Instituições de Ensino Superior –IES, quer sejam elas públicas ou privadas. Essas mudanças que vem ocorrendo como a expansão quantitativa dessas IES, demandam maior adaptabilidade e mais agilidade no alcance de objetivos, metas e resultados almejados dessas instituições. A sua perenidade vai depender de uma filosofia inovadora, adoção de novas práticas, quebra de paradigmas a muito cristalizados, da mesma forma que há necessidade de fazer ajustes qualitativos para o atendimento dos anseios e necessidades específicas do público que atende.

Esses debates têm colocado as universidades em permanente estado de alerta no sentido de cada vez mais adotar novas práticas de gestão tanto no âmbito acadêmico assim como na área administrativa afim de dar respostas mais eficientes e eficazes no atendimento das demandas advindas da sociedade, principalmente quando se trata de uma universidade pública cuja missão esta voltada para a formação de profissionais éticos, a produção e difusão do conhecimento e contribuir para o desenvolvimento do estado a qual esta inserida. A gestão da universidade contemporânea, portanto, esta no centro desse debate, nas IES públicas o desafio é maior considerando que a sua permanência e manutenção dependem na sua maioria do poder do Estado, a utilização de recursos públicos exige maior racionalidade, responsabilidade e transparência.

Zainko e Sobrinho (2004) em seus estudos chamam atenção quando se referem a adoção de novas práticas de gestão afirmam que nos últimos anos, governos e organismos sociais estão se apropriando da racionalidade instrumental e associando frequentemente a gestão eficaz, avaliação e planejamento estratégico. Os autores ressaltam que esses temas estão despertando para mudanças e transformação na prática universitária e são discursões recorrentes nos últimos anos.

Segundo Zainko e Sobrinho (2004), o planejamento e avaliação são reconhecidos como estratégias importantíssimas para a construção da qualidade educativa, assim como também se constituem em eficientes instrumentos de estabelecimento de prioridades e de controle e supervisão que os Estados utilizam como meio de informação e referência de suas políticas relativamente às instituições e aos sistemas de educação.

As pressões impostas às universidades, os desafios e questionamentos que se configuram no cenário presente e futuro é abordado por Estrada (2004, p 3) e cita Sheathelm(1991) e Steiner (1979) para definir os propósitos da universidade quando diz " a universidade realiza um intento para suprir as demandas da sociedade, iniciando um processo de mudanças, e as mudanças têm sido planejadas tanto no campo acadêmico como no campo administrativo.

No campo administrativo esse processo de mudança vem justamente com a adoção, implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa que já vinha sendo utilizadas pelas organizações privadas como ressalta Estrada (2004). O planejamento estratégico é uma das principais técnicas utilizadas para auxiliar a gestão na definição de objetivo, estratégias e políticas.

O trabalho teve como propósito desenvolver uma pesquisa sobre o primeiro ciclo do processo de planejamento estratégico participativo realizado na Universidade do Estado do Pará nos anos de 2005 e 2006, A motivação para a concretização deste trabalho está em identificar se o planejamento estratégico participativo é um instrumento que contribui para o desenvolvimento institucional na medida em que a administração superior perceba a importância desse processo e de como ele pode auxiliar na definição de estratégias e políticas de ensino pesquisa e extensão com a participação da gestão superior e da comunidade.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira, por meio de documentos e relatórios que permitiu a coleta de dados para a descrição de todo o processo de planejamento realizado na UEPA no período de 2005 e 2006. A segunda etapa, foi realizada com os gestores da universidade a nível estratégico que naquele período estavam investidos do cargo de Reitor, Vice-reitor e pró-reitores. Nessa segunda etapa, o instrumento utilizado foi entrevista com perguntas aberta e semi-estruturadas sendo utilizado como estratégia o meio eletrônico.

O trabalho foi estruturado em cinco Capítulos, o primeiro capítulo disserta sobre a o objeto de pesquisa, a importância do estudo e sua delimitação. O segundo capítulo disserta sobre o referencial teórico que vai dar validação ao construto pesquisado.

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do trabalho estão detalhados no Capítulo três, no quarto capítulo decorre sobre o desenvolvimento da pesquisa coleta e análise dos dados como a análise dos resultados da pesquisa .

Finalmente o capítulo cinco onde estão as análise e reflexões sobre os resultados encontrados com a pesquisa.

CAPITULO 1

1.2. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As universidades são instituições complexas em suas várias dimensões, seja pela multiplicidade de seus objetivos, a diversidade da formação de seu corpo docente e técnico e dos serviços que oferece à comunidade assim como pelas inovações tecnológicas necessárias ao desenvolvimento do conhecimento e que devem contemplar toda a extensão da sua infra-estrutura. Quando é uma universidade pública soma-se ainda o contexto político e a interferência direta das políticas públicas de governo na qual se inserem, outro agravante são as pressões políticas que muitas vezes interferem no direcionamento das prioridades, juntando-se a isso também a escassez de recursos e lentidão nos processos burocráticos que impedem as resoluções e resultados mais eficientes e eficazes no alcance de seus objetivos e ao atendimento das demandas emanadas da comunidade acadêmica e da sociedade.

Por décadas as instituições públicas utilizaram como forma de planejamento o modelo tradicional de planejar pautado no estabelecimento de prioridades diante das limitações de recursos uma vez que estas instituições estão atreladas diretamente aos recursos públicos que as mantém tanto na esfera federal quanto na estadual. O planejamento tradicional tem como características ser formal, abstrato, tecnocrático, inflexível, não considera o contexto e não tem explícito a conjuntura de cenários, exame de tendências, forças e oportunidades. (Matus, "1985) denomina o modelo tradicional de "planejamento normativo tradicional", por assim considerar.

A forma tradicional de planejar entra em xeque na década de 80 em função das diversas crises econômicas e políticas que comprometeram a capacidade de endividamento do país emergindo aí a redemocratização e a necessidade do Estado em alcançar o equilíbrio econômico e a eficiência na prestação de serviços à sociedade.

Surge então a partir dos movimentos sociais o incentivo à participação e a interferência do cidadão nos setores públicos. Nesse contexto, colocavam-se as universidades públicas frente às crises, e a iminente mudança de um mundo globalizado, sente a necessidade de mudar suas práticas na busca de estabelecer um sistema administrativo, flexível e racional que atenda com eficiência e eficácia as demandas sociais tendo como valores a ética, transparência e a responsabilidade no uso dos recursos públicos e, sobretudo atender as expectativas da comunidade universitária.

Pensar estrategicamente implica em que instituições governamentais absorvam a idéia do sentido político para a gestão pública, numa perspectiva pluralista onde as diferenças políticas, culturais, religiosas, partidárias, ideológicas, entre outras, estão presentes e devem ter garantido seu espaço para manifestação.

Estudos apontam que o planejamento estratégico é crescentemente utilizado pelas universidades (Zainko,1998; Mintzberg, 2000), onde se observa que as dificuldades estão sendo ultrapassadas e os modelos estão sendo aprimorados levando em consideração as características da instituição universidade pública a fim de compatibilizar o modelo de planejamento estratégico que melhor se adequue a cada uma.

A importância do estudo é teórico e prático. Teórico porque analisa o processo de Planejamento na Universidade Pública, mais especificamente na Universidade do Estado do Pará - UEPA. A investigação apontou as forças e fraquezas que interferem diretamente na construção do plano institucional. De uma perspectiva prática, a investigação fornece subsídios à gestão superior da universidade sobre questões da estrutura organizacional e aponta alternativa ou adaptação à forma mais adequada do modelo de planejamento a ser aplicado na universidade que permita o alcance de resultados. Portanto, aponta para a necessidade de mudança nas universidades públicas frente ao enfrentamento das crises do mundo contemporâneo seja no aspecto econômico, cultural ou filosófico visto que o momento é de rever as decisões, redirecionar os caminhos e responder a questões como: Quem somos? Qual a nossa missão? Onde queremos chegar?

A participação nesse processo, significa a um inversão na hierarquia de valores já cristalizados na universidade e uma mudança de paradigma quando se trata em discutir os novos rumos para a UEPA e definir de forma coletiva e transparente os objetivos e prioridades que venha de encontro aos anseios da sociedade e a fim de dar respostas mais respostas mais agis e eficazes as demandas.

Gandin (1994) afirma que a participação passa a ser uma prioridade. A crise está em que nem todos, instituições, grupos ou movimentos aceitam a mesma hierarquia de valores e, em que não há para a humanidade como um todo, para um país, ou para um

bloco de países uma escala de valores estabelecidos de alguma maneira que seja superior a todos e, por isso, inquestionável.

Planejar de forma participativa é ter a compreensão de que se trata de um processo de ação participativa grupal como ressalta Viana (1986, p. 18) “pessoas politicamente interagindo em função das necessidades, interesses e objetivos comuns”

A quebra desses paradigmas nos leva ao entendimento que a participação não significa somente ser responsável pelas decisões, mas sobre tudo pela elaboração, execução, acompanhamento e avaliação das ações do Estado e de planos institucionais. O planejamento participativo busca obter uma visão múltipla e integrada com foco no desenvolvimento, o que está implícito no propósito descrito a seguir.

1.3.O PROPÓSITO DO ESTUDO

Partindo de uma análise empírica percebe-se que desde sua criação em 1994, a UEPA está atrelada diretamente ao tesouro estadual, por esse motivo sempre pautou seu planejamento considerando as prioridades e diretrizes contidas nas políticas definidas no Plano Plurianual de governo. Os seus processos de planejamento foram implementados seguindo o modelo tradicional, tendo como pano de fundo o orçamento anual da universidade. As ações de investimento, de ensino, pesquisa e extensão são definidas pela gestão superior com grau de prioridade atreladas a limitação de recursos orçamentários. Essa dependência financeira e as interferências da conjuntura política influenciam diretamente na dinâmica da universidade o que a levaram a adotar o modelo tradicional de planejamento. A sua estrutura organizacional hierarquizada e verticalizada, causam entraves nos processos de trabalho dificultando a resolução de problemas de forma mais ágil e a realização de suas atividades finalísticas. Esse modelo burocrático que não permite a realização de ações de forma eficiente e eficaz, compromete o desenvolvimento institucional.

A conjuntura política instalada à época de sua implantação levou a universidade a planejar suas ações para o atendimento da demanda histórica relativa ao ensino superior dos municípios do interior do Estado, Assim, nos quatros primeiros anos a universidade expandiu suas bases físicas em 11 municípios instalando os Núcleos do

interior. Nos anos seguintes estabeleceu como prioridades em seu planejamento orçamentário anual a consolidação e continuidade da expansão da interiorização, assim como a manutenção dos campi e cursos da capital. Nesse período, implantou mais três Núcleos no interior totalizando em oito anos quatorze Núcleos no interior. Com a reestruturação organizacional da UEPA em 2006, os Núcleos passam a ser denominados de campus.

Em 2005, o Reitor da Universidade do Estado do Pará reeleito para seu segundo mandato em 2004, sentiu a necessidade de criar o Núcleo de planejamento Estratégico a fim de pensar no desenvolvimento institucional, e modernização administrativa com a construção de um banco de dados a fim de subsidiar a universidade na formulação de suas ações e políticas. A partir desse momento a UEPA, dando continuidade ao processo de Planejamento estratégico iniciado na primeira gestão da universidade através de estudos e formação dos gestores sobre o tema, inicia então o primeiro ciclo de Planejamento Estratégico envolvendo a gestão superior e setorial, bem como a representatividade dos seguimentos da comunidade acadêmica.

O trabalho em tela tem como propósito realizar uma pesquisa sobre o primeiro ciclo do processo de planejamento estratégico participativo na Universidade do Estado do Pará iniciado no IV Encontro da Administração Superior que propôs uma nova forma de construção do planejamento da UEPA por meio do Planejamento Estratégico de forma mais participativa com o envolvimento de todos os seguimentos da universidade.

Esse novo cenário vivenciado na universidade com a comunidade acadêmica, que até então não tinha a prática de opinar e definir em conjunto os rumos da universidade e a construção de suas políticas, causou curiosidade e certa resistência da comunidade em participar do processo da construção do Plano Institucional dificultando sua implementação. Desta forma, a motivação para a realização da pesquisa partiu do pressuposto de investigar se o planejamento estratégico participativo é um instrumento que permitiu a promoção do desenvolvimento institucional na UEPA.

Partindo desse propósito e da problematização apontada, as perguntas da pesquisa formuladas possibilitam a investigação sobre planejamento e participação na UEPA, operacionalizando os conceitos aqui utilizados, permitindo a definição da delimitação do estudo.

1.4 A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho indica um estudo de caso tendo como foco a Universidade do estado do Pará –UEPA, e processo de planejamento estratégico realizado em 2005 para a elaboração das estratégias que norteariam as ações da Universidade para o período de 2005 a 2009.

Yin(2005, p.20) tem salientado que o método de estudo de caso facilita o entendimento e a compreensão de determinados fenômenos sociais complexos sendo aplicado geralmente às áreas de ciências humanas e sociais, afirma que “O método de estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Por outro lado, Farias Filho (2009, p. 68) chama atenção que o estudo de caso se enfatiza a análise contextual completa de um determinado fato ou como por exemplo de uma determinada entidade, ressalta que “ estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Isto posto, o trabalho esta limitado à Universidade do Estado do Pará- UEPA , localizada na cidade de Belém, no Estado do Pará, Brasil

CAPITULO 2

Este Capítulo começa apresentando como surgiu o planejamento estratégico, sua importância e utilização como um instrumento de gestão capaz de promover à flexibilidade necessária a gestão das organizações complexas, fazendo ainda uma reflexão da utilização do planejamento estratégico pelas universidades para definição de objetivos, formulação de Políticas e estratégias para o alcance da missão

institucional , a seguir apresenta o conceito de planejamento estratégico situacional descrevendo o modelo defendido por Carlos Matus com o objetivo de demonstrar a necessidade de se planejar e a relação do planejamento com o meio e os atores que planejam. Dando seqüência para análise do construto é apresentado o conceito de participação e planejamento participativo fazendo a reflexão da importância desse elemento para o sucesso do processo do processo de planejamento estratégico e sua utilização como instrumento de gestão e, finalmente descreve como se desenvolveu o processo de planejamento na Universidade do Estado do Pará -UEPA fazendo primeiramente um histórico da instituição e de sua estrutura organizacional.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao abordar o tema Planejamento é importante conceituar a sua função e estabelecer sua real amplitude e abrangência como referencia, Oliveira (2009, p. 3) faz referencia as cinco dimensões do planejamento citadas por Steiner (1969,p.12). As dimensões do planejamento a que se refere Steiner dizem respeito em primeiro lugar ao assunto abordado que está correlacionado às funções desempenhadas pela empresa, em segundo correspondem aos elementos do planejamento, os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento, procedimentos e outros. Uma terceira dimensão diz respeito ao tempo do planejamento, de longo, médio ou curto prazo, outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e uma quinta dimensão corresponde as características do planejamento que pode ser representado por sua complexidade ou simplicidade, se estratégico ou tático, se confidencial ou público ou se formal ou informal.

Ao conceituar planejamento, Mintzberg (2004, p:23) faz referencia ao pensamento de vários autores, quando afirma que planejamento é controlar o futuro, não apenas pensar nele, mas agir sobre ele e faz referencia ao que escreveu Ackoff (1970: 1) “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realiza-los”.

Para Mintzberg (2004, p 26) o que capta melhor a idéia de planejamento e o que diferencia sua prática de outros processos é a que dá ênfase a formalidade e assim define que “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

Por outro lado, Oliveira (2004, p 5) quando se refere ao planejamento afirma que ele pode ser definido como o “ desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”. O autor faz ainda uma reflexão sobre a complexidade da atividade de planejamento em decorrência de sua própria natureza por ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, o que implica considerar inúmeras variáveis que exercem influencia nesse processo contínuo de pensar sobre o futuro. Essas variabilidades a que se refere o autor dizem respeito às pressões ambientais, forças externas e pressões internas.

Para Matus (1993, p:15) o planejamento é um problema entre os homens, afirma que é uma necessidade do homem e da sociedade e portanto, o planejamento é “tentar submeter à nossa vontade o curso encadeado dos acontecimentos cotidianos, os quais determinam uma direção e uma velocidade à mudançaem decorrência de nossas ações”. Assim o autor conceitua o planejamento como um cálculo situacional que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação.

Os conceitos de planejamento segundo os autores mencionados podem ser melhor sistematizados conforme demonstra o Quadro nº. 1.

Quadro nº.1- O conceito de Planejamento

Autor	Conceito
Mintzberg (2004)	É um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões
Matus(1974)	É um cálculo situacional sistemático que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação
Ackoff(1974)	É um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões interrelacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.
Oliveira(2004)	É o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz

O Planejamento Estratégico surge como um método para auxiliar no desenvolvimento das empresas diante das variáveis e condicionantes que estavam comprometendo o seu desempenho. Foi adotado para responder questões que na década de 50 estavam colocando em xeque o desempenho de empresas e organizações. Havia uma falta de sintonia entre a oferta de produtos e mercado, esse seria o “problema estratégico” como ressalta Ansoff (1981) quando analisa o contexto das empresas americanas naquele período.

O autor destaca que as Técnicas administrativas de longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance parecem inadequados para o tratamento dos novos sintomas.

Esses “novos sintomas” a que o autor fez referência, seria um problema de cunho técnico-econômico e a solução seria então o planejamento estratégico. O desafio seria encontrar a estratégia compatível com os objetivos das empresas e desta forma encontrar o caminho para o sucesso. Uma análise racional dos pontos fortes e fracos e a escolha da melhor maneira de compatibilizar (estratégia) resolveriam o problema.

A visão de planejamento estratégico muda quando se percebe a necessidade de se fazer uma análise mais profunda dos problemas estratégicos que afetam realmente o desempenho das empresas, percebeu-se com isso que os desajustes eram muito mais complexos.

Seguindo ainda a abordagem de Ansoff (1981), ele ressalta que analisar o problema estratégico, três aspectos principais devem ser considerados: os problemas administrativos suscitados pela situação, os processos de solução de tais problemas e as variáveis que as envolvem.

Nessa perspectiva o planejamento estratégico é considerado como uma alternativa limitada para a resolutividade de parte do problema global, entretanto há vantagens em se adotar o planejamento estratégico, pois permite que as empresas possam enfrentar dificuldades, aproveitar oportunidades, ter maior visão de longo prazo e envolver e integrar pessoas na consecução de seus objetivos, Ansoff (1981).

Meyer Jr. (1988), (1991) em seus estudos ressalta que o planejamento estratégico é muito mais que uma metodologia, ele implica uma nova postura organizacional, uma

forma nova de administrar. Logo se está lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade e requer visão e liderança que tem implicações no comportamento e formas de trabalhar. Assim, o planejamento pode se constituir num importante instrumento de gestão ao permitir a análise da organização através do estabelecimento da sua missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

O planejamento estratégico surge, portanto, como uma possibilidade de alavancar processos de mudanças institucionais. Segundo Motta (1999) a mudança pode decorrer; por meio da aquisição de um novo sistema de valores ou crenças; de uma necessidade provocada pelo ambiente em que a organização se insere; e de um processo consciente de alteração das relações sociais. Neste sentido, o Planejamento Estratégico emerge com meio para auxiliar as organizações em seu movimento de transformação.

Quadro nº.2 – Planejamento Estratégico

Autor	O que é o Planejamento estratégico?
Ansoff, H. Igor (1981)	Consiste em posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.
Meyer Jr. (1988), (1990)	permite a análise da organização através do estabelecimento da sua missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.
Oliveira (2009)	É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- atuando de forma inovadora e diferenciada.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O planejamento estratégico situacional diz respeito à gestão de governo, o método foi sistematizado pelo economista chileno Carlos Matus e foi concebido como uma

ferramenta a serviço de dirigentes e políticos, que permite resgatar o valor prático do planejamento, de superar as improvisações e abordar problemas técnicos-políticos reais que o governante deve enfrentar.

Quando questionamos se estamos caminhando na direção certa para chegarmos a onde queremos chegar e conseqüentemente atingir nossos objetivos ou, se apenas nos deixamos levar pelo ritmo dos acontecimentos e somos arrastados pela força da correnteza de um rio, começamos a discutir e debater sobre planejamento. Pensar e planejar estrategicamente é a ciência de construir graus crescentes de governabilidade ao destino de organizações, governos e até mesmo à nos enquanto pessoas.

Matus (1997, p 15) quando se refere ao planejamento como uma ferramenta das lutas permanentes que o homem trava para conquistar graus crescentes de liberdade afirma que "Se o homem, um governo ou uma instituição renuncia e deixar-se conduzir, desiste de dominar e é arrastado pelos fatos, abdica então da principal liberdade humana, que é tentar decidir por nos e para nos onde queremos chegar e como lutar para alcançar nossos objetivos".

O autor destaca ainda que o planejamento é uma necessidade do homem e da sociedade e conseqüentemente é o governante de seus atos construindo e defendendo sua liberdade e desta forma também decide por ação ou omissão, consciente ou inconscientemente, para que o governo do sistema em que vive lute por ganhar liberdade de opções ou se entregue as circunstâncias.

O cálculo situacional sistêmico que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação podemos chamar de planejamento. A reflexão imediatista, tecnocrata e parcial dos acontecimentos não é planejamento, como ressalta Matus (1997, p. 19) "...tão pouco é planejamento a reflexão que se isola da ação e torna-se uma mera pesquisa sobre o futuro".

Os argumentos que sustentam o planejamento estratégico situacional podem ser assim definidos:

Medição entre o futuro e o presente. As conseqüências dos atos e ações que o homem produz hoje podem ter efeito no presente e prolongar-se no tempo e muitas vezes incidir amanhã sobre nos. As decisões tomadas hoje têm efeitos sobre o futuro pois não dependem somente de avaliação isolada dos fatos presentes, mas também

dos desdobramentos futuros dos processos que não podemos controlar e que por outro lado, não conhecemos. O grau de eficácia de nossas ações hoje vai depender dos critérios que utilizarmos para medir a sua eficácia futura. O exercício de simulação e previsão sobre o futuro é fundamental e necessário para se estabelecer critérios de avaliação e decisão sobre as ações presentes.

É necessário prever quando a predição é impossível. O futuro que irá nos afetar amanhã e incide na eficácia de nossas decisões de hoje depende em grande parte de variáveis desconhecidas e inimagináveis e que não se pode enumerar. O que ocorrerá amanhã em geral não é previsível em função das variáveis criadas pelos homens. A necessidade do planejamento e a capacidade de previsão situacional baseiam-se na exigência de prever possibilidades para prever ações e, conseqüentemente, estabelecer oportunidades e ações eficazes.

Reação veloz e planejada ante as surpresas. Trata-se de prever como atuar amanhã imediatamente após ser surpreendido uma vez que o cálculo preditivo e previsivo de hoje não evita completamente as surpresas. O plano deve ser flexível, a fim de que possa enfrentar as surpresas desenvolvendo habilidades institucionais visando diminuir a vulnerabilidade do plano.

É necessária a medição entre o passado e o futuro. Baseia-se na necessidade da aprendizagem na prática como medição entre o passado e o futuro. Devemos ser capazes de aprender com os erros e pagar somente o custo necessário deles. O aprendizado e a prática institucional relacionados com os erros cometidos alimenta o processo de planejamento estratégico, há necessidade de se desenvolver meios de gestão que sejam capazes de aprender com os erros cometidos.

É necessária a medição entre o conhecimento e a ação. O plano surge como um cálculo que precede e preside a ação, entre a ação e o conhecimento da realidade requer-se o planejamento. O cálculo estratégico situacional deve estar diretamente associado a ação e que por sua vez deve ser precedida e presidida pelo cálculo estratégico, se não for dessa forma, a organização ou instituição permanecerá submetida à improvisação e levada pela conjuntura.

É necessária coerência global ante as ações parciais dos atores sociais. Deve haver uma ação central que busque a coerência global frente às ações parciais dos atores sociais, se assim for a proposta de conduzir o sistema social a objetivos decididos democraticamente pelos homens.

A proposta de planejamento estratégico situacional proposto por Matus, não se aplica a qualquer realidade, sua validade supõe adequação da complexidade do método à

necessidade de uma determinada realidade e a intervenção adaptada a cada caso, portanto a eficácia pretende representar uma tipologia de situação de conflito na mudança situacional, como ressalta Matus (1997, p,200) “...,o método planejamento situacional seria sobre dimensionado, e em conseqüência desnecessariamente complexo, para tratar de situações de pleno consenso e ausência de conflito.

Desta forma , o planejamento situacional pode ser válido para formações sócias que apresentem alguns problemas como:

- I - a reprodução do sistema de conflito;
- II - algumas forças sociais que afetam diretamente para transformar o sistema;
- III- as relações de dependência ou dominação do sistema planejado com outro sistema são conflitantes;
- IV- Quando se reconhece a existência de oponentes de luta, os atores não são homogêneos surge a necessidade do enfoque do planejamento a partir de qualquer posição de poder;
- V- Quando o planejamento econômico torna-se ineficaz havendo a necessidade de interação do planejamento político que atua diretamente no sistema planejado que decorrem dos pontos I, II e III.

Para Matus, governar é algo muito complexo, requer cada vez mais certo domínio teórico sobre sistemas sociais. A arte de governar exige uma articulação constante de três variáveis que o autor chama de Triângulo de Governo:

Projeto - refere-se ao conjunto de ações que um determinado ator propõe-se a realizar para alcançar seus objetivos.

Governabilidade do sistema – é a relação entra as variáveis que o ator controla e não controla, é maior a governabilidade do sistema quando mais variáveis decisivas o ator controla, maior é sua liberdade de ação.

Capacidade – é a capacidade de condução ou direcionamento do sistema para o desenvolvimento e implementação do projeto, diz respeito as competências organizacionais, ao acervo de técnicas, habilidades e experiência de um ator e sua equipe de governo.

O planejamento estratégico situacional proposto por Matus pressupõe uma seqüência de etapas que devem ser cumpridas no processo de produção social, tais etapas constituem quatro momentos que encadeiam-se em seqüência e se alternam. Segundo Matus(1993, p. 300) “Os momentos são uma instância repetitiva, ou cíclica.

Por isso todos os momentos estão presentes na situação. Desta forma abstrata, como ressalta o autor, os momentos no planejamento situacional se caracterizam: por não seguir uma seqüência linear estabelecida; não ter começo e nem fim definidos; cada momento contém todos os outros; eles se repetem constantemente, porém com conteúdos e propósitos distintos; no processo de planejamento, os problemas e oportunidades enfrentados encontram-se em diferentes momentos dominantes; e finalmente, para cada momento existem instrumentos metodológicos específicos. Os Momentos no planejamento estratégico situacional podem ser definidos como:

Momento Explicativo (M1) – explicação da situação de hoje, observando e considerando entretanto a explicação do resultado do que foi executado ontem. É a explicação da realidade a fim de compreender o processo de inter-relação entre problemas, para ter uma visão do sistema que o produz;

Momento Normativo (M2) – é a instância de desenho do plano, compreende um conjunto de decisões que irão definir as alternativas e soluções. O momento normativo incide sobre como deve ser a estratégia (M3), a decisão e execução do plano (M4), e qual a norma que servirá de referência para explicação da situação presente (M1).

Momento Estratégico (M3) - é o cálculo da articulação entre o que deve ser e o que pode ser, é a análise de viabilidade e avaliação dos objetivos e metas e possíveis estratégias considerando as forças que interferem no processo e a capacidade de governo.

Momento Tático-operacional(M4) - é o momento central na medição entre o conhecimento e a ação, compreende implantação e execução do plano.

O planejamento somente se completa com a ação. Ressalta o autor que “a ação concreta faz-se no presente e tem impacto sobre o futuro desejado, o centro do planejamento é o cálculo que precede e preside a ação gerada por um arco de conjuntura”, Matus (1993, p:482). Essa cadeia de cálculo e ação é dinâmica e deve permitir ao dirigente antecipar as conseqüências de suas ações, corrigir e alterar o plano a fim de impedir que anule a sua vigência. Matus enfatiza que o planejamento na verdade é um processo permanente e incessante de fazer e revisar, avaliar e refazer planos, e só conclui sua tarefa com a decisão do dia a dia (p: 485).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES

O mundo globalizado exige das organizações e instituições atualização, flexibilidade e poder de adaptação diante das constantes mudanças no âmbito econômico, social, político, educacional e tecnológico. As universidades estão inseridas nesse contexto e dessa forma as pressões internas e externas exigem mais eficiência e respostas mais rápida às demandas da sociedade e precisam encontrar meios que venham responder a esses questionamentos.

A idéia de planejamento nas universidades era entendida como a utilização racional dos recursos financeiros disponibilizados à instituição. Em particular nas universidades públicas onde a sua manutenção esta atrelada diretamente aos recursos públicos seja no âmbito federal, estadual ou municipal essa. Por outro lado, como ressalta Gerard Arguin (1988), não se pode negar que desde o surgimento da universidade como organização sempre existiu de certa forma, informal e desarticulado o planejamento acadêmico e financeiro.

Segundo ele, o planejamento tradicional nas universidades estavam relacionados a previsão de metas e objetivos de longo prazo a partir da definição estática das missões da universidade partindo de uma análise interna de dados quantitativos, Arguin (1988, p:19).

Por outro lado, o planejamento estratégico, parte da premissa de universidade como um sistema aberto e dinâmico, sensível a influências externas e prontas para reagir a influência do meio. O planejamento estratégico como ressalta o autor "...volta-se para a análise exterior, sem contudo negligenciar o outro aspecto . Ele favorece o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, apela para o conjunto da comunidade universitária no processo de planejamento, em vez realizar-se em circuito fechado".

A partir das ultimas duas décadas do século XX, o planejamento estratégico foi devidamente incorporado a vida das universidades como ressalta Zainko (1998) principalmente por aqueles gestores comprometidos com um projeto de universidade, respaldados pelo voto da comunidade quando afirma que "o planejamento estratégico é hoje elemento importante para a administração da escassez de recursos financeiros até para os reitores mais vinculados às lutas do Movimento Docente e, portanto, comprometidos com a defesa da universidade como instituição social de caráter público".

Entretanto, planejar em uma universidade pública não é uma tarefa fácil, pois envolve por um lado forças internas que pressionam por implementar ações e projetos

de interesse de determinados grupos, por outro lado às pressões externas da sociedade por respostas mais imediatas e serviço de qualidade, além do contexto político que tem influência na dinâmica da universidade.

Além das dificuldades de se realizar o processo de planejamento nas universidades públicas a de se considerar outro fator relevante que é a implementação e execução do Plano Institucional. Neste aspecto, Borges e Araújo (2001, p.25) ressaltam as principais características das universidades que interferem de forma negativa no processo de planejamento estratégico nas instituições são:

- 1- as decisões descentralizadas resultando num processo com ritmos diferentes de crescimento das áreas, com circunstâncias específicas;
- 2- coexistem diferentes concepções de universidade, ocasionando dificuldades para definição de missão, objetivos e metas;
- 3- o poder é ambíguo e disperso;
- 4- concepções distintas de universidade que levam os indivíduos a lutar para que prevaleça a sua concepção;
- 5- há reduzida coordenação de tarefas, as estruturas são desarticuladas;
- 6- os papéis das universidades são ambíguos e vagos, não há concordância em como alcançá-los.

Cunha (1995) ratifica esse pensamento expondo os principais problemas e dificuldades para a implementação do planejamento estratégico nas universidades que estão na falta de estrutura de poder que não são bem definidas, nas interferências políticas, na indefinição de como implementar, na necessidade de respaldo da comunidade universitária e na falta de uma metodologia adequada

Meyer Jr. quando se refere a universidade resalta que é uma das mais complexas organizações de nossa sociedade e uma das mais importantes organizações sociais que ao longo de sua existência tem enfrentado diversas crises que tem origens em fatores internos e externos, entretanto, elas tem a capacidade de adaptar-se e ajustar-se a uma nova realidade. Neste sentido o autor afirma, " Neste particular a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental- definir o futuro desejado- e para isso estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias ", Meyer (2005).

O autor quando caracteriza a universidade como um tipo especial de organização complexa que exige formas próprias de planejamento e gestão, cita Baldrige (1983)

para destacar a complexidade da organização universidade por serem conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política baseadas em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Meyer (1988) destaca também a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta nas mãos do administrador universitário que vai permitir a busca de soluções aos problemas mais relevantes da organização e com isso reduzir as improvisações.

Neste aspecto, Zainko e Sobrinho(2004) seguem a mesma linha de análise e defendem que o planejamento estratégico tem auxiliado de maneira significativa as universidades na construção de cenários, no estabelecimento de prioridades , bem como aperfeiçoados sistemas de informação que subsidiam os gestões frente as limitações de recursos.

Por outro lado Delgado Filho, Adauto Bezerra e Miguel Juan (2004) fazem uma análise das tendências do ensino superior e seu estrangulamento diante da crescente demanda e aumento da matrícula do ensino médio que refletem diretamente no ensino superior e para isso citam um estudo da UNESCO, o estudo chama atenção para a alocação de recursos reais para o ensino superior que não acompanham o crescimento do número de alunos matriculados obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos. Segundo os autores, essas tendências justificam a adoção de práticas como o planejamento estratégico pelas universidades públicas e isso tem exigido um esforço estruturado e sistemático tanto da comunidade acadêmica assim como institucional na definição de suas prioridades de investimento e realizações de ações, assim, afirmam que " Para facilitar este alinhamento e construir coletivamente consensos em torno de prioridades institucionais, as universidades têm buscado lançar mão de práticas de gestão tais como o planejamento estratégico".(Filho, Bezerra e Juan, 2004).

Meyer Jr. (1988;1991) em seus estudos ressalta que o planejamento estratégico é muito mais que uma metodologia, ele implica uma nova postura organizacional, uma forma nova de administrar. Logo se está lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade e requer visão e liderança que tem implicações no comportamento e formas de trabalho. O planejamento pode se constituir num

importante instrumento de gestão ao permitir a análise da organização através do estabelecimento da sua missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

O planejamento estratégico surge, portanto, como uma possibilidade de alavancar processos de mudanças institucionais. Segundo Motta (1999) a mudança pode decorrer; por meio da aquisição de um novo sistema de valores ou crenças; de uma necessidade provocada pelo ambiente em que a organização se insere; e de um processo consciente de alteração das relações sociais. Neste sentido, o Planejamento Estratégico emerge com meio para auxiliar as organizações em seu movimento de transformação.

O planejamento estratégico já vem sendo aplicado em Instituições de Ensino Superior – IES quer sejam elas públicas ou privadas. Entre as que já iniciaram a implementação do processo de Planejamento Estratégico estão entre outras a Universidade Federal de Santa Maria -UFSM, Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC, Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS, Universidade de Brasília- UNB, Universidade de Campinas –UNICAMP.

Estrada (2000) ressalta que nas universidades públicas é importante realizar planejamento estratégico assim como nas demais organizações complexas, entretanto chama atenção para a necessidade de se levar em conta nas universidades públicas as suas características e considerar seus aspectos culturais e organizacionais típicos dessas instituições. Por outro lado o autor enfatiza “atualmente, existe uma unanimidade quanto a importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição moderna sem um esforço planejado”, Estrada (2000, p:57).

2.2 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Planejar não é uma tarefa fácil, de forma ampla e participativa que envolve pessoas como sujeitos do processo desde a construção, execução e avaliação do plano institucional significa romper com paradigmas cristalizados que ainda hoje permeiam as instituições públicas.

Viana (1986) entende que planejamento participativo se constitui numa atividade de trabalho, que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social, num processo global, para solução de problemas comuns.

Por outro lado Gandin (1988) em seus estudos, ressalta que a democracia participativa é hoje uma aspiração de todos seja das pessoas individualmente, seja de grupos, coletivamente. Portanto é necessário que Instituições Públicas adotem em caráter de urgência esse modelo, pois somente desta forma é que garante efetiva participação dos sujeitos para a construção e transformação da realidade social.

Essa premissa é corroborada por Viana (1986) quando define que, o Planejamento Participativo é compreendido como um processo de ação participativa grupal com “pessoas politicamente interagindo em função das necessidades, interesses e objetivos comuns”.

A participação na construção de qualquer processo, quer na elaboração de planos estratégicos institucionais, quer na proposição e implementação de políticas públicas é condição primeira para que os atores envolvidos se sintam responsáveis por todas as etapas do processo. Oliveira (2009, p 10) ressalta o principal benefício do planejamento quando realizado de forma participativa é o processo desenvolvido para a elaboração do Plano e não é o seu resultado final, ou seja, o Plano. Segundo o autor (2009 p 12) uma das características desta forma de planejar se baseia na suposição de que o valor maior do planejamento esta no processo de elaboração dos planos e não nos planos elaborados. Essa característica abordada por Oliveira (2009) consiste no que ele chama de uma filosofia de adaptação algumas vezes denominada de planejamento inovativo.

Essa premissa é corroborada por Gandin (1994) que amplia essa visão quando ressalta que quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se um ponto fundamental: escolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem; utilizando as próprias palavras, como elas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que parecem mais significativas, ou que coincidem com o pensamento ou expectativa dos que coordenam; é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos.

Outro aspecto importante a se considerar quando se faz a opção por esta forma de planejar se traduz na abordagem de Teixeira (1995, p.207) onde ressalta que o essencial não é a forma nem o modelo, nem a receita, nem o catecismo, o fundamental é encontrar a melhor maneira de cerrar a porteira do clientelismo e do populismo em nossas instituições. O importante é arrancar a alta administração da rotina operacional deixando-a livre para coordenar a arquitetura do futuro, no presente. O necessário é varrer os planos formais que não têm a percepção das conjunturas e da dinâmica histórica. O ideal é socializar o poder de decisão na coletividade e não em pessoas ou grupos.

Para Gandin (1994) a participação passa a ser uma prioridade. A crise está em que nem todos, instituições, grupos ou movimentos aceitam a mesma hierarquia de valores e, em que não há para a humanidade para um todo, para um país, ou para um bloco de países uma escala de valores estabelecidos de alguma maneira que seja superior a todos e, por isso, inquestionável.

A quebra desses paradigmas nos leva ao entendimento que a participação não significa somente ser responsável pelas decisões, mas sobre tudo pela elaboração, execução, acompanhamento e avaliação das ações do Estado e de planos institucionais. O planejamento participativo busca obter uma visão múltipla e integrada com foco no desenvolvimento.

A participação na construção de qualquer processo quer na elaboração de planos estratégicos institucionais, quer na proposição e implementação de políticas públicas é condição primeira para que os atores envolvidos se sintam responsáveis por todas as etapas do processo.

2.3 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

2.3.1 Contexto Histórico

A idéia de criação da universidade estadual surge na década de 1970 , com a Lei Estadual nº 4.526, de 09 de julho de 1974, entretanto a sua implantação deveria

obedecer às normas fixadas pelo então Conselho Federal de Educação, na ocasião só existiam três cursos todos da área da saúde, novos cursos teriam que ser criados para a sua concretização.

Duas décadas depois, em 1990 é feita a primeira tentativa de implantação da Universidade do Estado do Pará/UEP, chamada de “Universidade Cabocla”, Neste período foi instalado o primeiro pólo da interiorização da Universidade no Município de Conceição do Araguaia. Entretanto, a UEP teve vida curta, funcionou de julho de 1990 a março de 1991. A mudança no governo estadual, em março de 1991, acarretou na extinção daquela universidade e o restabelecimento da Fundação Educacional do Pará- FEP, como conseqüências de entraves jurídicos. Desta forma, foi nomeada uma comissão especial de implantação da universidade do Pará, em maio de 1991. A partir daí se inicia novo processo de instalação e implantação da Universidade do Estado do Pará – UEPA.

Em 1993, é sancionada a Lei Estadual Nº 5.747 de 18 de maio, criando a Universidade do Estado do Para - UEPA, como resultado da transformação da FEP que congregava as instituições de ensino superior estadual do Pará e se concretiza em abril de 1994 por meio de Decreto presidencial que autoriza o funcionamento da UEPA.

A UEPA inicia suas atividades, fruto da fusão de escolas e faculdades estaduais isoladas: Escola de Enfermagem, Faculdade de Medicina do Pará - FEMP, Escola Superior de Educação Física do Pará- ESEFPA e a Faculdade de Educação- FAED. O Instituto Superior de Educação do Pará- ISEP é extinto e o Curso de Formação de Professores passa a compor os cursos ofertados pela UEPA na área da educação. A Universidade possui característica multicampi, e é a única instituição de ensino superior pública do Estado do Pará.

O desenvolvimento da UEPA ao longo dos seus 16 anos de existência vivenciou momentos que tiveram a sua importância justificada pela conjuntura Política, econômica e social que naquele momento predominava. O primeiro antecede ao efetivo início do seu funcionamento em 1990 com a primeira tentativa de instalação da universidade já descrito.

O segundo, em 1995 quando é realizado o primeiro processo de consulta para a composição da lista tríplice, é então nomeada a primeira Reitora da UEPA, a Profa. Izabel Amazonas. Neste período, entre 1996 a 2000, a Universidade elegeu como prioridade as Políticas de expansão de cursos de Graduação e da Interiorização com

ampliação da oferta de vagas e instalação de Núcleos no interior do Estado. Em cinco anos, foram instalados sete Núcleos da UEPA nos municípios de Santarém, Paragominas, Marabá, Redenção, Miguel do Guamá, , Redenção, Altamira, Igarapé-açu e Miguel do Guamá. Em 1998 foi implantado o Centro de Ciências Naturais e Tecnologia, com o primeiro curso de Engenharia de Produção da Região Norte. Nesse período, houve a maior expansão física da interiorização com a implantação de 7 novos campi, passando de 4 para 11 campi, porém, sem ainda se ter uma estrutura sólida.

Em 2000, inicia o terceiro momento da Universidade com nova consulta à comunidade, é nomeado o terceiro Reitor da UEPA para um mandato de 4 anos, de 2000 a 2004, sendo reeleito em 2004, por mais 4 anos. Esse período pode ser caracterizado como o terceiro ciclo da interiorização que teve como prioridade o fortalecimento das estruturas físicas dos Núcleos com a construção e instalação de Bibliotecas, construção de laboratórios e de novos campi e cursos para o interior, tendo como destaque, a implantação do curso de Medicina no Município de Santarém, no Baixo Amazonas, fato inédito na região Norte. A modernização da infra-estrutura dos campi da capital também foi prioridade, nesse período foi construída e inaugurada a nova Unidade de Ensino e Assistência em fisioterapia e terapia ocupacional- UEAFTO que é um centro de referência em atendimento de reabilitação que atende a demanda referenciada pelo SUS de todo o Estado.

O crescimento da UEPA implicou na ampliação do quadro de pessoal apontando a necessidade de criação de novos cargos e funções. Assim, em 2006 o Plano de Cargos foi reformulado e atualizado e a Estrutura Organizacional da Universidade foi modificada, a fim de atender a nova realidade. Foram criadas unidades e extintas outras, como por exemplo, os órgãos suplementares que deixaram de existir e passaram a ser Diretorias vinculadas diretamente a Reitoria, assim como os Núcleos passam a ser denominados de Campi da interiorização.

, Em 2008, inicia o quarto e atual momento da trajetória da UEPA, após um processo eleitoral bastante concorrido, corroborado pela conjuntura política protagonizada pelo novo governo iniciado em 2007 e com o processo eleitoral subjúdice, é nomeado em abril de 2007 um Reitor Pró-Tempore, escolhido pela chefe do executivo dentro do quadro de docentes efetivos da instituição, assume a Profa. Marília Xavier Brasil, empossada no cargo a princípio por seis meses prorrogado por mais seis.

O processo eleitoral foi anulado pelo Conselho Universitário e reaberto novo processo de consulta em 2008, do qual saiu vencedora a Reitora Pró-Tempore que cumprirá mandato de 4 anos, de 2009 a 2012.

O processo histórico se fez necessário para o entendimento do contexto político onde esta inserida a Universidade e de como essas interferências político ideológicas influenciam na gestão uma vez que a UEPA depende em mais de 90% de seu orçamento de recursos do tesouro estadual. Essa dependência de recursos do Estado, tem sido um fator importante sendo muitas vezes, a UEPA, desrespeitada em sua autonomia universitária. Essa constante mudança de cenário político constitui um grande desafio para a Universidade no que se refere a sua expansão e fortalecimento enquanto instituição pública de ensino, pesquisa e extensão.

2.3.2 A UEPA e seus Desafios

Essa realidade coloca a UEPA diante de inúmeros desafios, de criar oportunidades de atender ao mercado e trabalho, aos problemas da sociedade, contribuir com o fim do analfabetismo, cumprindo seu papel de criação, reflexão, proposição e disseminação do conhecimento do mundo social e físico. Nesse sentido, o conhecimento acumulado, com sua experiência, seus estudos, laboratórios, pesquisas, extensão, cursos superiores e outras ações técnicas, científicas e pedagógicas, também precisam ser um patrimônio da sociedade, de toda a sociedade, deve assim procurar ser uma universidade urbana e rural, da capital e do interior, da região e nacional.

Considere essa realidade e ainda os inúmeros desafios, como a localização numa região amazônica, a dependência de recursos financeiros cada vez mais escassos para o ensino superior e está vulnerável às determinações do governo.

Em seus objetivos estratégicos deve expandir e aperfeiçoar a relação Universidade e Sociedade. Suas diretrizes norteadoras devem refletir o compromisso com o desenvolvimento local, regional e nacional, delineadas num plano estratégico que direciona a instituição, uma espécie de sustentação da missão e da visão. Essa direção é dada a partir da realidade institucional, sua trajetória, sua estrutura

organizacional, suas normas, enfim da visão do governo, dos gestores, docentes, discentes, servidores.

Para cumprir sua missão a Universidade precisa enfrentar o desafio da integração e da cooperação, lançando mão de todas as iniciativas e oportunidades.

Na condição de universidade pública e estrutura multicampi, tem a história marcada por um processo de interiorização de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ampliando seu limite de atuação, assumindo papel de agente de transformação social. No Nível Programático, estão os Centros de Ciências Biológicas e da Saúde- CCBS, com os cursos de Medicina, Enfermagem, Licenciatura em Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional; o Centro de Ciências Sociais e da Educação- CCSE, com os cursos de Licenciatura em Pedagogia, Matemática, Educação Musical, Ciências Naturais, Letras e Geografia, Ciências da Religião, Formação de Professores, Secretariado Trilíngüe e Bacharelado em Música e Filosofia; e o Centro de Ciências Naturais e Tecnologia- CCNT, implantado em 1998, oferece atualmente os cursos de Engenharia Ambiental, Bacharelado em Design de produtos, Tecnologia Agro-industrial e Engenharia de Produção. No total são 20 cursos de graduação, dos quais. A UEPA está presente em quatro das seis Regiões de integração do Estado do Pará com os Campi da Interiorização.

A Política de Interiorização da Universidade inclui a oferta de cursos de graduação na modalidade a Distância –EAD e em regime de convênio com o governo federal (Universidade Aberta do Brasil- UAB) e prefeituras. Com essas ações, a Universidade amplia sua atuação nos municípios do Estado do Pará. São mais de 10.600 alunos matriculados regularmente nos cursos de graduação, dos quais, mais de 50% estão matriculados nos Campi da interiorização.

A UEPA oferece cursos strictu sensu e latu sensu, os Cursos de Especialização (Latu Senso) são ofertados pelos três Centros. Os Cursos de Mestrado e Doutorado (Strictu Senso) interinstitucional, Minter e Dinter, são ofertados em parceria com outras Instituições de Ensino Superior- IES e pela própria Universidade como o Programa de Mestrado em Educação. Implantado em 2005. Na Pós- graduação são mais de 2 mil alunos matriculados.

Dentre as políticas de ensino, pesquisa e extensão, a Universidade tem ampliado seus investimentos com os Programas de Programa de Apoio a Pesquisa e de Iniciação Científica, bem como fomentado a formação de grupos de pesquisa. O incentivo à qualificação docente também está dentro dos investimentos da

Universidade com a liberação do professor para qualificação e a concessão de bolsa de estudo, auxílio instalação e auxílio tese.

A política de Apoio ao Estudante inclui o Programa de monitoria com concessão de bolsa, ajuda de custo para participação e apresentação de trabalhos em eventos fora do estado e bolsa de estudo para estudantes em situação de vulnerabilidade.

Esse conjunto de políticas está estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade- PDI onde também estão descritos os objetivos institucionais e estratégias até 2014. Dentre os objetivos institucionais esta expandir e aperfeiçoar a relação universidade e sociedade, reorientar de política acadêmica, Garantir a excelência acadêmica e administrativa, modernizar a infra-estrutura e redefinir a política de gestão de pessoas.

2.3.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Universidade do Estado foi reestruturada em janeiro de 2006 . A reestruturação organizacional da universidade veio atender a necessidade de adequação às novas estruturas que foram se incorporando à universidade ao longo dos anos em função da expansão de suas atividades e serviços. Foram agregadas novas estruturas e unidades como os novos campi da interiorização, o Planetário do Pará, implantação do Centro de Ciências Naturais e Tecnologia – CCNT, ampliação da Unidade de Ensino e Assistência em Fisioterapia e Terapia ocupacional- UEAFTO e a incorporação à estrutura da UEPA do Centro Saúde Escola do Marco que atende aos usuários referenciados do SUS.

A estrutura organizacional da UEPA esta assim organizada:

COLEGIADA SUPERIOR: onde estão incluídos o Conselho Universitário – CONSUN, órgão de deliberação máxima da Universidade, e os demais conselhos consultivos que são o Conselho Curador - CONCUR e Conselho Comunitário – CONSECOM

II- DIREÇÃO SUPERIOR: composta pela Reitoria e Vice-Reitoria

III- ASSESSORAMENTO SUPERIOR: vinculados diretamente à Reitoria, nível de Assessoramento ao Reitor.

IV- GERÊNCIA SUPERIOR: compostas pelas Pró-Reitorias de Graduação - PROGRAD, Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP, Extensão - PROEX e Planejamento e Gestão - PROGESP.

V- COLEGIADA SETORIAL: atua os conselhos de Centro, colegiado de curso e Plenárias Departamentais.

VI- PROGRAMÁTICA: estão inseridas a atuação dos Centros Acadêmicos: Ciências Sociais e Educação – CCSE; Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS; e Ciências Naturais e Tecnologia – CCNT, além dos 14 campi localizados no interior do Estado.

ÓRGÃOS COLEGIADOS

Conselho Universitário- CONSUN

Conselho Comunitário – CONSECOM

Conselho Curador - - CONCUR

GESTÃO SUPERIOR

Reitoria

Vice- Reitoria

Secretaria de Gabinete

Assessorias

Pró- Reitorias: de Gestão e Planejamento- PROGESP, Graduação- PROGRAD, Pesquisa e Pós- Graduação –PROPESP e Extensão - PROEX;

Diretorias

Coordenadorias

ÓRGÃOS A NÍVEL PROGRAMÁTICO

Centro de Ciências Sociais e de Educação- CCSE

Centro de Ciências Biológicas e da Saúde- CCBS

Centro de Ciências Naturais e Tecnologia- CCNT

Campi da Interiorização:

Campi de Conceição do Araguaia

Campi de Paragominas

Campi de Marabá

Campi de Altamira

Campi de São Miguel do Guamá

Campi de Moju

Campi de Redenção

Campi de Santarém
Campi de Tucuruí
Campi de Igarapé-Açu
Campi de Barcarena
Campi de Vigia
Campi de Salvaterra
Campi de Cametá

CAPITULO 3

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA: CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

O capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos definidos para a realização da pesquisa, a definição do objetivo geral e específico, como se chegou a definição do problema e o detalhamento das questões que nortearam a pesquisa. O capítulo versa também sobre as limitações que interferiram no desenvolvimento da pesquisa, assim como as etapas para a realização do trabalho, assim como dos critérios utilizados para a escolha dos participantes da pesquisa e como foi realizada a coleta dos dados também estão detalhados neste capítulo

3.1 DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Para a construção do conhecimento sobre o fenômeno estudado, estão propostos os objetivo geral e específicos descritos a seguir.

3.1.1 Objetivo Geral

Identificar se o planejamento estratégico participativo desenvolvido na Universidade do Estado do Pará - UEPA no período de 2005 a 2009 possibilitou a definição dos objetivos institucionais e contribuiu para a promoção do desenvolvimento institucional.

3.1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever o processo do primeiro ciclo de planejamento estratégico participativo realizado na Universidade do Estado do Pará - UEPA para a definição de seus objetivos, estratégias de atuação e políticas para o período de 2005 a 2009.

b) Identificar a percepção da gestão superior da UEPA quanto a importância do envolvimento e a participação da comunidade acadêmica no processo de construção do planejamento estratégico participativo.

c) Verificar qual a percepção da gestão superior da UEPA sobre a importância do planejamento estratégico participativo para a UEPA enquanto instrumento de gestão para a definição de seus objetivos e políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação, extensão.

d) Levantar se as estratégias adotadas pela UEPA permitiram o efetivo envolvimento e participação da comunidade acadêmica no processo de planejamento estratégico participativo.

3.1.3 Formulação do Problema e questões da pesquisa

Yin (1994) adverte que na formulação do problema, a estratégia do estudo de caso se propõe a questionar como e por que (how & why) aconteceram os fatos ou o processo que pretendem ser estudados.

Portando, é certo que o estudo do planejamento estratégico participativo desenvolvido na UEPA e como ele pode ser um instrumento de gestão para a promoção do desenvolvimento institucional precisam ser aprofundados, deve-se portanto, considerar as características específicas da instituição para que se possa avaliar a sua eficácia, a percepção da alta administração quanto a importância desse instrumento, bem como se as estratégias utilizadas permitiram o envolvimento e o comprometimento da comunidade acadêmica com o processo e a implementação do plano institucional, são elementos relevantes para uma investigação. Partindo do princípio da complexidade que é a instituição universidade, verifica-se a importância do presente estudo que terá como unidade social a Universidade do Estado do Pará – UEPA e estabeleceu como problema de estudo: **investigar como o planejamento estratégico participativo pó ser um instrumento que permiti a promoção do desenvolvimento institucional na UEPA.**

Conforme tem salientado Trivinos (1995) as questões de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretende esclarecer, sendo que estas questões orientam de sobremaneira no trabalho a ser elaborado a ser no trabalho a ser elaborado.

Para melhor dar rumo à pesquisa e base para complementar a problematização do estudo a pesquisa respondeu as seguintes questões:

1- Qual o modelo de planejamento estratégico desenvolvido na Universidade do Estado do Pará - UEPA para definição de seus objetivos e estratégias de ação?

Para responder a esse questionamento, foi realizada uma análise documental de todo o processo de planejamento estratégico, desde a proposta inicial da metodologia, as técnicas utilizadas com base nos relatórios parciais da primeira e segunda etapa do processo, relatório final e demais documentos considerados importantes para efeito de análise.

2- Identificar qual a percepção da gestão superior da UEPA quanto a importância do envolvimento e a participação da comunidade acadêmica no processo de construção do planejamento estratégico participativo?

Para essa pergunta o instrumento utilizado foi o de entrevista estruturada com perguntas abertas buscando obter do respondente a sua percepção sobre a importância do envolvimento e a participação da comunidade acadêmica no processo de construção do planejamento estratégico participativo. As variáveis evidentes são o envolvimento e a participação.

3- investigar se o planejamento estratégico participativo pode ser um instrumento de gestão que permite a construção de política da Universidade do Estado do Pará?

Para essa questão, a entrevista foi o instrumento utilizado, abordagem será sobre a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico e a importância dele como instrumento de gestão para a definição de política de ensino, pesquisa e extensão. A variável evidente são as políticas

4- levantar quais as estratégias adotadas pela UEPA para permitir o efetivo envolvimento e participação da comunidade acadêmica no processo de planejamento estratégico participativo?

Para responder a questão, a análise documental evidenciou as estratégias que a universidade utilizou para garantir que o processo fosse desenvolvido com a participação da comunidade acadêmica.

ESTA LAUDA TALVES POSSA SER INCLUIDANO CAPITULO 5 SER REFERE AS ESTRATÉGIAS UTILISADAS PARA GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NO PROCESSO.

A análise documental mostrou que no processo de planejamento promoveu rodadas de planejamento com reuniões sistemáticas, utilizando como técnica a facilitação e utilização de cartelas onde os participantes interagem entre si e expressam suas idéias democraticamente sobre as questões levantadas. Essa foi uma das estratégias para garantir a participação do grupo na definição de objetivos e estratégias construindo coletivamente os rumos da universidade.

Esse processo foi realizado a nível estratégico com garantia de participação de toda a gestão superior, setorial e intermediaria da universidade que compreende:Reitor, Vice-Reitor,Pró-Reitores, Diretores, Diretores de Centros à nível programático, coordenadores de cursos, diretores de Departamentos Acadêmicos, representação docente e discente.

Num segundo momento, quando realizado por área de atuação, ensino, pesquisa e pós-graduação, extensão e gestão, com as pro- Reitorias, diretorias, e Centros de Educação, Saúde e Tecnologia, foi garantida a participação de técnicos, Agentes administrativos e representação docente. Desta forma, as principais estratégias que a Universidade utilizou a fim de permitir a ampla participação da comunidade acadêmica na definição dos objetivos e estratégias institucionais no processo de planejamento sem dúvida foram a metodologia utilizadas nas rodadas de planejamento e a garantia da participação de todos os seguimentos da universidade nesses momentos.

3.1.4 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo, de cunho qualitativo, desenvolvido a partir do levantamento de dados secundários dispostos no acervo bibliográfico específico, o qual serviu de subsídio ao processo investigatório realizado. Segundo Minayo (1999, p. 134) a abordagem qualitativa é importante para:

- a) compreender os valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos;
- b) compreender as relações que se dão entre atores sociais tanto no âmbito das instituições como dos movimentos sociais;
- c) avaliação das políticas públicas e sociais tanto do ponto de vista de sua formulação, aplicação técnica, como dos usuários a quem se destina.

A análise de dados em uma pesquisa qualitativa segundo Gil (2002) depende de muitos fatores tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados e a redação do relatório.

Merriam (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa, quando o foco está sobre os participantes individuais, fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que esta sendo estudado.

Para melhor desenvolver o trabalho, foi delimitado um estudo de caso, haja vista a necessidade de se traçar um viés analítico mais profundo do processo de planejamento estratégico da Universidade do Estado do Pará. Segundo a abordagem de Yin (1989), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real de vida, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Segundo Ludke e André (1989), o estudo de caso, é o estudo simples e específico ou complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo. O estudo de caso é escolhido quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

Por outro lado, existem preconceitos por parte de muitos pesquisadores sobre essa técnica, Yin (2005) chama atenção para a preocupação mais comum com relação ao estudo de caso é que ele fornece pouca base para fazer uma generalização científica, segundo ele, falta de rigor da pesquisa e tempo muito demorado também são motivo de preocupação.

3.1.5 Objeto e participantes da pesquisa

Os critérios para a escolha dos participantes da pesquisa tiveram como base as questões propostas na pesquisa, ou seja, a percepção dos gestores da UEPA em relação ao problema levantado. Ao nível estratégico, a UEPA possui seis gestores, o Reitor, Vice-Reitor e quatro pró-reitores. Para responder às questões da pesquisa, os

participantes selecionados foram os gestores em nível estratégico que ocupavam os cargos no período a que se refere à investigação. São eles: O reitor, vice reitor e os quatro pró-reitores.

O estudo foi desenvolvido por meio da análise do processo de planejamento estratégico participativo desenvolvido a nível estratégico com as pró-reitorias.

A primeira etapa da pesquisa foi o contato e o convite aos participantes. Num segundo momento, foi encaminhado por meio eletrônico o roteiro da entrevista e, posteriormente, devolvido através deste mesmo meio. Os contatos foram feitos no decorrer dos meses de outubro e novembro de 2010.

3.1.6 Instrumentos e coleta e Análise dos dados

A técnica da entrevista foi utilizada para a obtenção das falas e representações dos atores sociais da pesquisa. Segundo Silva (2001), “Entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado de um determinado assunto ou problema. A entrevista pode ser padronizada e estruturada ou despadronizada e não estruturada”.

Neste sentido, foram utilizadas entrevistas padronizadas e estruturadas com perguntas abertas, caracteristicamente focalizadas. O passo seguinte à coleta dos dados foi a análise e interpretação dos mesmos, os quais constituem o centro da pesquisa. Acreditamos ser importante apresentar aqui uma breve apreciação conceitual acerca do significado da análise dos resultados para a pesquisa, já que esta se configura enquanto atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na realidade, a análise busca uma interpretação do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema investigado.

Para análise dos dados foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo que segundo Bardin (1979, p. 42) pode ser definida como, “...um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise de dados foi realizada com base no referencial teórico construído e na interpretação das respostas destes atores sociais ao relatarem sua visão sobre o assunto. Os resultados foram formatados como dissertação.

Para melhor desenvolver o trabalho optei pela técnica do estudo de caso, pois o tipo de pesquisa que pretendo realizar tem como objetivo a análise profunda do processo de planejamento estratégico da Universidade do Estado do Pará.

Segundo a abordagem de Yin (1989), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real de vida, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Segundo Ludke e André (1989), o estudo de caso, é o estudo de um caso simples e específico ou complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo. O estudo de caso é escolhido quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

Por outro lado, existem preconceitos por parte de muitos pesquisadores sobre essa técnica, Yin (2005) chama atenção para a preocupação mais comum com relação ao estudo de caso é que ele fornece pouca base para fazer uma generalização científica, segundo ele, falta de rigor da pesquisa e tempo muito demorado também são motivo de preocupação.

Desta forma, para dar mais credibilidade ao estudo e ser fiel ao fenômeno a ser estudado, o presente trabalho pretende desenvolver a pesquisa com uma abordagem qualitativa, pois está sustentada na análise, descrição e interpretação profunda do fenômeno e o seu significado num determinado contexto.

Merriam (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa, quando o foco está sobre os participantes individuais, fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que esta sendo estudado.

CAPITULO 4

4. COLETA DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este capítulo pretende detalhar o desenvolvimento da pesquisa em suas duas etapas. A primeira diz respeito à pesquisa documental que responde a primeira pergunta da pesquisa que se refere a descrição do primeiro ciclo do processo de Planejamento Estratégico realizado na UEPA em 2005 e 2006 utilizando como subsídio para a coleta dos dados, os documentos, relatórios e o Plano Institucional onde estão descritas todas as etapas do processo. A segunda etapa que consiste na entrevistas com os gestores da UEPA esta detalhada também neste capítulo .

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UEPA

O processo de Planejamento Estratégico preconizado para a UEPA, levou em consideração a cultura institucional e suas principais características, principalmente a de instituição de ensino, pesquisa e extensão, com forte cultura técnica e com processos incipientes de formulação estratégica.

Para criar alternativas de ação, foi necessário levantar informações mais precisas e detalhadas sobre o ambiente externo e interno da instituição, como base para o estabelecimento de uma direção para definição e priorização de ações e investimentos.

Por essa razão, o planejamento estratégico desenvolveu uma análise situacional do ambiente, na tentativa de conhecer a realidade no presente e ter informações acerca do passado, para então traçar alternativas de mudanças a serem alcançadas no futuro segundo as informações de todos. Neste sentido, o planejamento aliou-se a técnicas grupais de construção do plano, objetivando a participação de todos com total transparência na construção deste processo.

Toda a análise e reflexão feita pela comunidade acadêmica resultaram na redefinição da Missão da UEPA, definição da Visão de Futuro e dos Valores Institucionais e estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e Ações Estratégicas. Elaborou-se então, o Plano Estratégico da UEPA, instrumento norteador da trajetória da instituição rumo aos novos paradigmas estabelecidos.

Programas e Projetos foram propostos para orientar as unidades nas suas atividades cotidianas e estratégicas. Cada linha (operacional e estratégica) possui seu próprio controle, com especificidades e naturezas diferenciadas.

À medida que a instituição avança na administração e implantação do Planejamento Estratégico, ela incorporará, progressivamente, novos conceitos e práticas mais condizentes com a natureza e o estágio de sua gestão e funcionamento.

4.1.1 O Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela Universidade do Estado do Pará

O método utilizado no processo de construção do planejamento estratégico da UEPA foi o Planejamento Estratégico Situacional- PES, associado as outras ferramentas de planejamento estratégico. O trabalho foi aliado a técnicas de potencialização grupal, a fim de dar mais transparência e participação no processo de elaboração do plano, procurando fortalecer o sentimento de equipe na construção do mesmo.

A proposta do trabalho levou em consideração o contexto vivenciado naquele período na UEPA e suas especificidades, na tentativa de conhecer a realidade no presente e ter informações acerca do passado e traçar alternativas de mudança para serem alcançadas no FUTURO segundo as informações de todos. Por este motivo, é que o planejamento aliou-se às técnicas grupais de construção do plano, objetivando a total transparência na construção coletiva do processo. O processo teve início no V Encontro da Gestão Superior da Universidade, onde participaram todos os Gestores da UEPA em todos os níveis ,Reitor, Vice Reitor, Pró-Reitores, diretores, coordenadores de áreas, de Cursos, Diretores de Centros e Chefes de Departamentos Acadêmicos. O Processo de Planejamento foi dividido em 4 Etapas e 8 momentos:

MOMENTO 1: Redefinição da Missão da UEPA

MOMENTO 2: Definição da visão de futuro.

MOMENTO 3: Visão Sistêmica

Constituiu-se na reflexão compartilhada sobre visão sistêmica, principalmente no tripé ensino- pesquisa e extensão. Foram realizadas varias reuniões grupais com a presença de moderadores externos à instituição. Foram convidados para as reuniões os gestores de todos os níveis de gestão mais a representatividade de professores e discentes. A participação nos encontros foi expressiva com exceção da representação discente que não compareceu.

MOMENTO 4: Os Fatores Críticos de Sucesso

Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso institucionais para a garantia da missão e alcance da visão de futuro, seguiu a mesma estratégia do Momento 3.

MOMENTO 5: Os Objetivos Estratégicos

Definição dos Objetivos Estratégicos institucionais para os próximos 5 anos.

MOMENTO 6: A Explicação Situacional

Explicação da realidade tal como foi, é e tende a ser ,a partir do Fluxograma Explicativo (análise do problema ou explicação situacional, onde foram discutidos o conjunto de causas e conseqüências relacionadas aos descritores do problema, para a partir daí, levantar os nós- críticos a serem trabalhados para reverter o problema institucional). A análise da realidade é a base do plano, onde a relação de problemas é o ponto de partida.

MOMENTO 7: As Ações Estratégicas

Desenho do “deve ser”, isto é, propor como a realidade deveria ser em contraposição ao problema existente. Partiram dos nós- críticos definidos no fluxograma causal e, dos objetivos estratégicos definidos no momento 5 , para montar o conjunto de ações estratégicas necessárias à UEPA. A partir daí, foi construída as matrizes estratégicas contendo a seguinte forma: ação, recurso, produto, resultado, prazo e responsável. Os planos propostos pelas pró-reitorias e demais convidados, compõem o Plano Estratégico da UEPA.

MOMENTO 8: O Detalhamento do Plano

Constituiu-se no fazer e refazer, orientando cada passo que , reavaliar o Plano em relação aos objetivos e detalhando o plano em nível de subação.

4.1.2 Metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico da UEPA

A metodologia utilizada em todas as etapas do processo de planejamento estratégico foi através de reuniões grupais com a presença de moderadores externos, sendo utilizada a técnica das cartelas.

Essa técnica é desenvolvida por meio de proposição e visualização com cartelas, que consiste na redação de idéias em pedaços de cartolinas que são fixados em painéis para serem manuseados formando novas elaborações. Ela permite que todos os participantes sejam igualmente valorizados e que possam ter suas opiniões debatidas em igual condição.

O processo de planejamento estratégico foi construído a partir de oficinas de planejamento desenvolvidas com a participação das pró-reitorias, diretorias, coordenadores de cursos, chefes de departamentos acadêmicos, diretores de centros e convidados. O processo foi construído em quatro (4) Etapas subdividido em momentos para cada etapa, sempre utilizado a mesma metodologia com a presença de facilitadores e realização de oficinas.

4.1.3 Desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico na UEPA

4.1.3.1 Estratégias para realização do processo

Em 2004, o Reitor inicia seu segundo mandato a frente da gestão da UEPA. Sentindo necessidade de dar mais celeridade às ações da Universidade e imprimir maior controle e transparência, à gestão, propõe a criação do Núcleo de Planejamento Estratégico, órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Gabinete da reitoria. No ano seguinte, em 2005 durante o V Encontro de Administração superior que reuniu os gestores de todos os níveis da Universidade foi iniciado o processo de planejamento Estratégico da Universidade do Estado do Pará – UEPA para o período de 2005 a 2009. O Encontro foi organizado pelo Núcleo que ficou com a atribuição de coordenar e dar início ao processo de Planejamento Estratégico da UEPA. Optou-se por realizar o processo de forma participativa com o envolvimento de todos os seguimentos da Universidade com representatividade de docentes, técnicos e discentes.

A partir desse momento foram iniciadas as oficinas de planejamento sob a coordenação do Núcleo de Planejamento Estratégico da UEPA com reuniões sistemáticas por área de atuação da Universidade que resultou na elaboração do Plano Institucional para o período de 2005 a 2009. As oficinas iniciaram em abril de 2005 por ocasião do V Encontro de Administração Superior e se estenderam até dezembro do mesmo ano, foram nove meses de trabalho.

Para todas as etapas do processo foram convidados a participar todos os gestores da universidade tanto a nível central assim como setorial com a participação dos gestores dos centros de Educação, Ciências Biológicas e da Saúde e de Ciências Naturais e de Tecnologia, foram convidados também representantes de servidores docentes, técnico-administrativo e discentes. Os convites foram feitos por documentos formais, via eletrônica e por telefone.

A participação da comunidade acadêmica na primeira etapa do processo muito expressiva, pois aconteceu durante o Encontro anual de Gestão onde participam todos os gestores da instituição. Nas etapas posteriores a participação foi mais reduzida, porém não menos expressiva segundo relatos dos técnicos do Núcleo de Planejamento Estratégico, uma vez que houve sempre a contribuição de todos os participantes. Vale registrar a ausência dos discentes no processo.

4.1.3.2 Etapas do Processo

A primeira etapa do processo de planejamento estratégico que ocorreu no V Encontro de Administração Superior da Universidade teve como objetivo:

- Refletir sobre a missão da UEPA;
- Definir a visão de futuro para a Universidade;
- Levantar os fatores críticos de sucesso do ensino, pesquisa, extensão e servidor e,
- Definir os objetivos institucionais que nortearam a universidade no período de 2005 a 2009;

Essa etapa foi estruturada em seis momentos:

MOMENTO 1: Planejamento e Gestão Estratégica

Foi feita exposição da concepção de planejamento estratégico, missão, visão de futuro, visão sistêmica e fatores críticos de sucesso.

MOMENTO 2: A Missão

Realizada ampla discussão sobre a missão da UEPA e ao final chegou-se ao consenso para a redefinição da missão, com a socialização as propostas e declaração da missão da UEPA.

MOMENTO 3: A Visão de Futuro

Construção coletiva da auto- imagem da instituição. A plenária foi dividida em 4 subgrupos que discutiu, sistematizou e apresentou a proposta para discussão e aprovação final.

MOMENTO 4: Visão Sistêmica

Reflexão compartilhada sobre visão sistêmica, principalmente no tripé ensino-pesquisa-extensão. A plenária foi dividida em 2 subgrupos onde foi utilizada dinâmica de construção de um boneco e posteriormente feita reflexão sobre o produto obtido pelo grupo em plenária.

MOMENTO 5: Os Fatores Críticos de Sucesso

Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS institucionais para a garantia da missão e alcance da visão de futuro. Fator crítico de sucesso são as áreas de atividades fundamentais para o sucesso da instituição. A plenária foi dividida aleatoriamente em 4 subgrupos por área (ensino, pesquisa, extensão e servidor) visando:

- Identificar os FCS daquela área;
- As respostas foram registradas em cartelas e fixadas nos painéis de cada subgrupo.

- Apresentação dos FCS, discussão e aprovação em plenária.

MOMENTO 6: Os Objetivos Estratégicos

Definição dos Objetivos Estratégicos institucionais para o período de cinco anos.

Novamente a plenária foi dividida aleatoriamente em 4 subgrupos por área (ensino, pesquisa, extensão e servidor) visando:

- Construir os objetivos estratégicos.
- Após a discussão, as respostas foram registradas em cartelas e fixadas nos painéis de cada subgrupo.
- Cada subgrupo fez a apresentação dos objetivos estratégicos para discussão e aprovação em plenária.

A segunda Etapa foi realizada a nível de reitoria pelas equipes gestoras da instituição em conjunto com o Núcleo de Planejamento Estratégico da UEPA. O método utilizado foi o PES e a técnica de potencialização grupal e a utilização de cartelas. Essa etapa teve como objetivo:

- Desenhar o fluxograma explicativo, a partir do problema institucional;
- Levantar os descritores, as causas e conseqüências do problema;
- Identificar os nós -críticos;
- Montar as matrizes estratégicas e,
- Fortalecer o trabalho coletivo de forma que impacte positivamente na realidade institucional e social.

Essa Etapa construída a partir de oficinas com as pró-reitorias, diretores coordenadores de cursos e Centros e convidados, constituiu-se de 2 momentos:

Momento Explicativo

Neste momento, a equipe de facilitadores fez a explicação da realidade tal como foi, é e tende a ser, a partir do *Fluxograma Explicativo* que foi a análise do problema ou explicação situacional, onde se discutiu o conjunto de causas e conseqüências relacionadas aos descritores do problema, e a partir daí, foram levantados os nós-

críticos que posteriormente foram trabalhados para reverter o problema institucional. A análise da realidade naquele momento foi a base do plano, onde a relação de problemas foi o ponto de partida.

Cada pró-reitoria, fez a sua análise quanto ao problema institucional e desenhou uma árvore explicativa. Todas as explicações situacionais demonstram a situação de cada pró-reitoria e da instituição, montando assim, o **Fluxograma Explicativo** da UEPA.

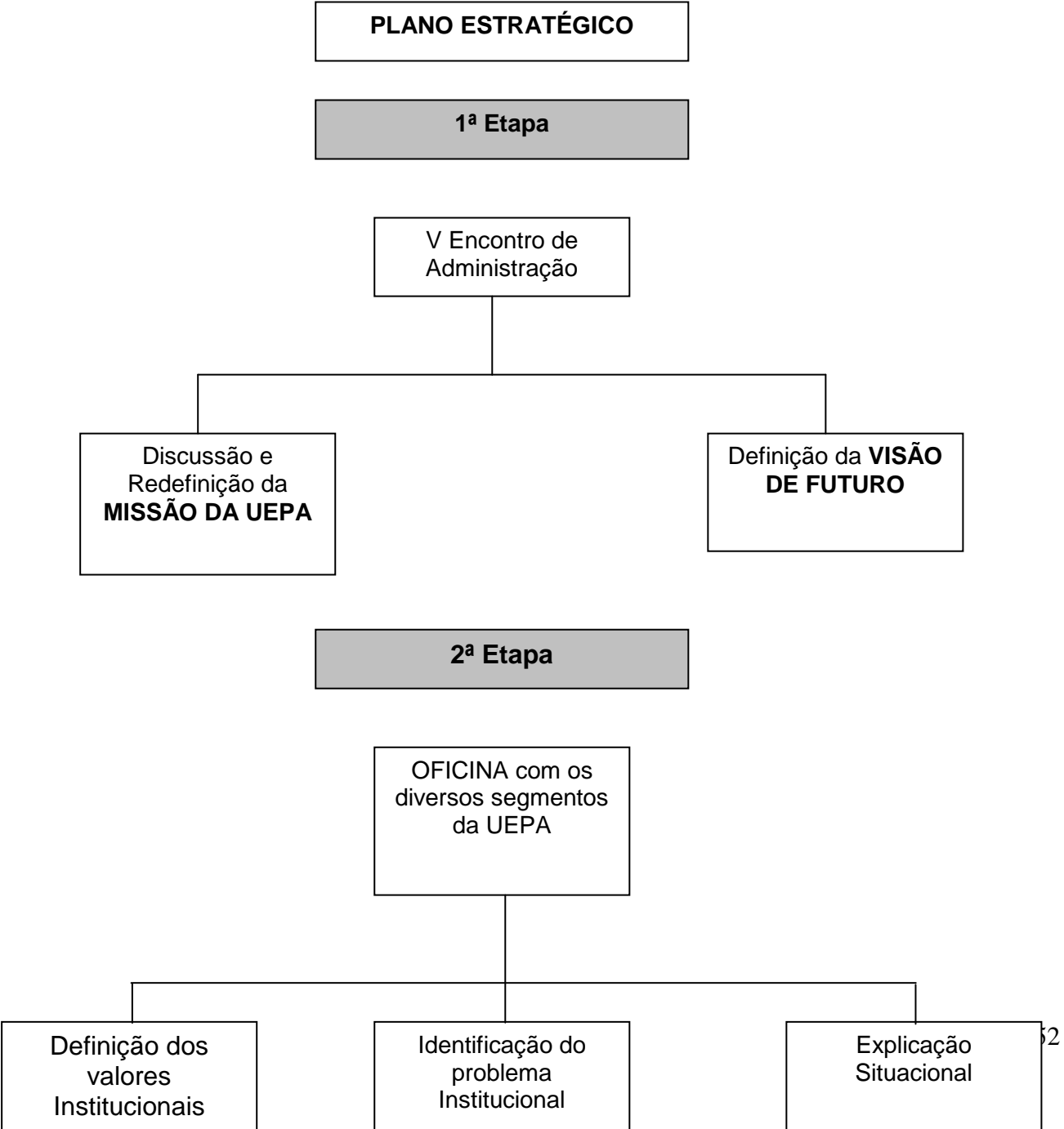
Momento Normativo

No momento normativo, os grupos definiram o desenho do “deve ser”, e propuseram como a realidade deveria ser em contraposição ao problema existente. Partindo dos nós críticos definidos no fluxograma causal e, dos objetivos estratégicos definidos no V Encontro de Administração Superior, para montar o conjunto de ações estratégicas necessárias à UEPA. O passo seguinte foi a construção das matrizes estratégicas que teve como formato: **ação, recurso, produto, resultado, prazo e responsável**. Os planos propostos pelas pró-reitorias e demais convidados, formaram a base do plano estratégico da UEPA para o período de cinco anos.

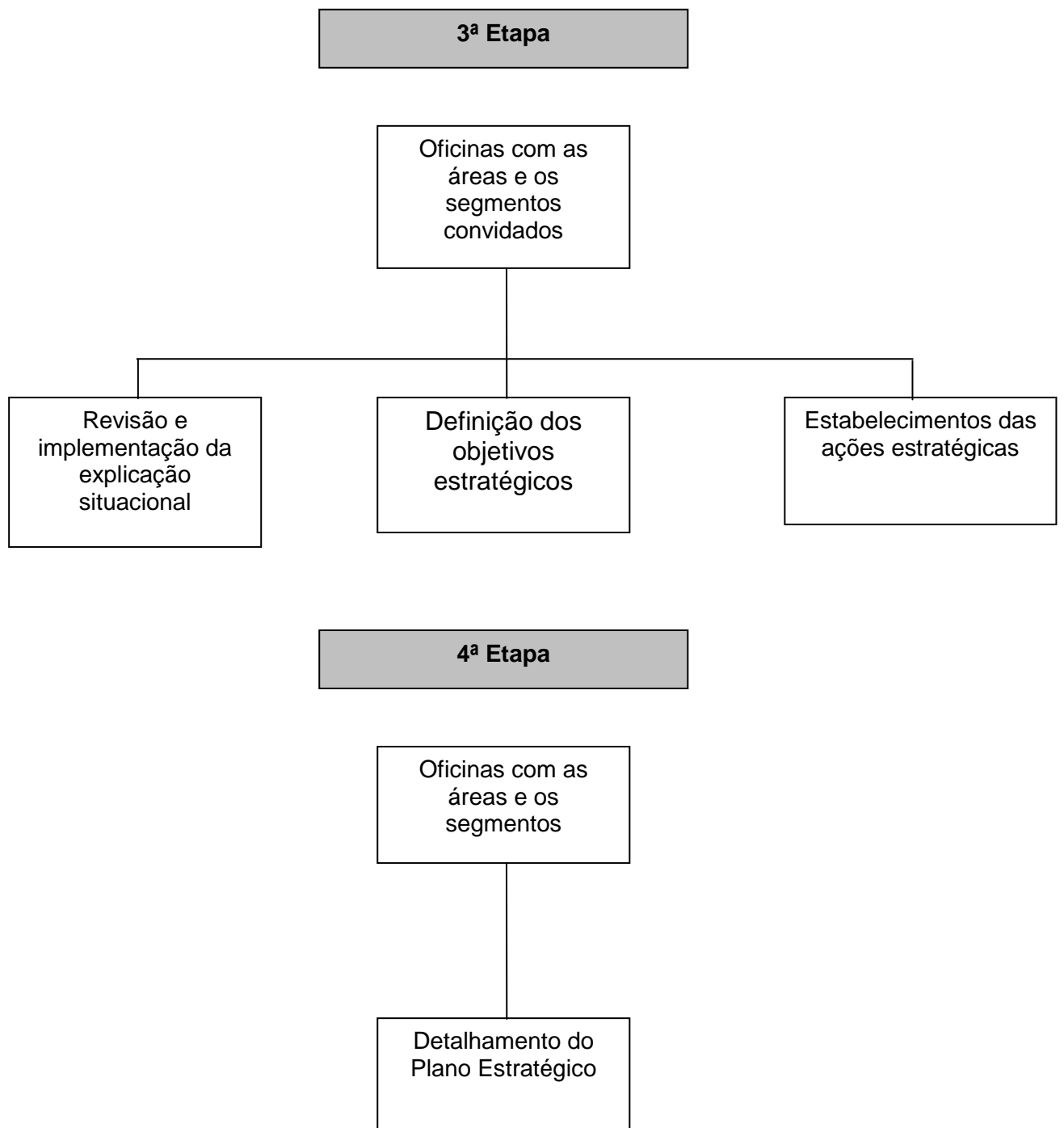
A terceira etapa foi momento tático- operacional, iniciou a partir do segundo semestre de 2005 com a realização de oficinas separadamente por área de atuação da Universidade, ensino, pesquisa, pós-graduação, extensão e gestão tendo como ponto norteador os objetivos estratégicos institucionais já definidos em etapa anterior. Nesta etapa foi a revisão da explicação situacional, definição de objetivos por área estratégica e estabelecimento das ações estratégicas. As oficinas neste momento contaram com a participação ampliada de dos componentes das diretorias e equipe das pró-reitorias.

A quarta etapa do processo se constituiu do detalhamento do plano estratégico, com a realização de oficinas por áreas e seguimentos da Universidade onde foi utilizada a mesma metodologia e o recurso da técnica de cartelas. A seguir esta demonstrado no fluxograma as etapas do processo de planejamento estratégico da UEPA.

Figura 01- Síntese do Processo de Planejamento para a elaboração do Plano



Continuação



4.1.2 O produto final do processo de planejamento estratégico da UEPA

A Universidade do Estado do Para- UEPA como uma instituição pública de ensino superior, sendo a única universidade estadual e diante de grandes desafios para um estado periférico, com dimensões continentais e grande diversidades, cortado por uma das maiores bacia hidrografia do mundo, com 143 municípios que enfrentam longas distâncias entre eles e a capital, Belém, precisa definir claramente seus propósitos, a missão pode ser entendida como uma declaração da razão de ser de uma organização, porém essa organização precisa ampliar seu horizonte. Para tanto, ela precisa definir a sua Visão de Futuro, pois, ela traduz os sonhos e anseios institucionais a serem alcançados no decorrer do tempo. Vários autores indicam o conceito e o entendimento de Visão de Futuro:

“visão não é um mero sonho, utopia, fantasia, [...] é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003 p.35).

“a visão pode ser entendida como um objetivo claro e abrangente , que fornece uma idéia nítida do que se quer ser ou fazer. É algo que as pessoas visualizam e percebem como importante de ser feito. Visão é sempre um elemento futuro, algo ainda a ser realizado” (SILVA, 2000 p.86).

O processo de planejamento estratégico teve como produto o Plano Institucional que resultou no detalhamento a seguir:

- A MISSÃO

Assim sendo, a UEPA enquanto instituição formadora do ensino superior, definiu junto aos seus pares como missão:

“Produzir, difundir conhecimento e formar profissionais éticos, com responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”

-A VISÃO DE FUTURO

“ ser referência científico- cultural de ensino, pesquisa e extensão, em nível nacional”

OS VALORES INSTITUCIONAIS

A UEPA definiu como virtudes a serem consideradas pela Instituição os seguintes valores:

Qualidade no atendimento

Transparência

Tolerância

Visibilidade

Parceria

Respeito

Inovação

Motivação

Ética

Trabalho em equipe

Universidade pública gratuita

Credibilidade

Compromisso

Eficiência

Integração

Eficácia

- OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A UEPA visando a definição clara de suas ações, definiu os objetivos estratégicos, os quais servem para direcionar as ações nas diversas áreas de atuação da Universidade, pois os objetivos propiciam foco, orientação, motivação, engajamento e também são referências para a avaliação. A UEPA estabeleceu os seguintes Objetivos Estratégicos:

- **Expandir e aperfeiçoar a relação Universidade e Sociedade**
- **Reorientar a política acadêmica**
- **Garantir a excelência acadêmica e administrativa**
- **Modernizar a infra-estrutura**
- **Redefinir a política de gestão de pessoas**
- **Ampliar o financiamento institucional**

-AS AÇÕES

O Plano só se completa na ação, nunca antes. Somente a ação é capaz de mudar a realidade, pois sem ação o Plano é supérfluo ou mera pesquisa sobre o futuro. SILVA (2000, p.12) diz que “ação é sinônimo de ato, obra, feito, movimento, funcionamento, procedimento, ocorrência, sendo produto de força e energia”. (SILVA, 2000 p, 102). Desta forma COSTA (2003, p.206) afirma que “um verdadeiro plano estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ações, pelo menos para aquelas estratégias competitivas e corporativas vitais” (COSTA, 2003 p.206). As ações da UEPA, estão agrupadas por Objetivo Estratégico, neste sentido, cada objetivo possui ações que contribuirão para a concretização do mesmo.

Objetivo 1: Expandir e aperfeiçoar a relação Universidade e Sociedade **Ações**

- Integrar de modo eficaz a Universidade com a Sociedade;
- Implantar a integração Universidade X Comunidade, definindo as linhas de atuação de acordo com as demandas sociais.

Objetivo 2: Reorientar a política acadêmica **Ações:**

- Reestruturar os Projetos Pedagógicos;
- Ampliar a oferta de cursos de graduação estratégicos, necessários ao Estado, adotando novas metodologias;
- Instituir política de avaliação objetivando a melhoria do processo educacional;

- Assegurar carga horária na lotação docente para a integração ensino, pesquisa e extensão;
- Estabelecer a política de valorização docente;
- Elaborar o Plano Diretor;
- Definir Política de Formação de Acervo;
- Equipar laboratórios de acordo com suas especificidades;
- Estabelecer a Política de Apoio ao Discente da Graduação;
- Integrar Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Construir o Projeto Pedagógico Institucional.(PPI);
- Consolidar o Fórum de pesquisa e pós-graduação;
- Dinamizar a EDUEPA fortalecendo a publicação e divulgação institucional com ênfase na produção docente;
- Promover mecanismos de difusão científica e cultural institucionais;
- Qualificar o corpo docente e criar mais condições para viabilizar sua permanência e produção na instituição;
- Garantir condições aos docentes para orientar projetos, carga horária, produção, grupos de pesquisa e formação continuada;
- Aperfeiçoar o programa de Apoio e Iniciação Científica;
- Promover a proteção da produção intelectual e do desenvolvimento tecnológico;
- Institucionalizar linhas e diretrizes da Pesquisa e Pós-Graduação atendendo, inclusive as demandas estratégicas para o desenvolvimento do Estado do Pará;
- Otimizar os programas e projetos de extensão;
- Criar coordenações de extensão em todos os Núcleos do interior;
- Criar mecanismos para registro obrigatório na PROEX de todas as ações de extensão nos centros;
- Construir o Plano de desenvolvimento Institucional- PDI.

Objetivo 3: Garantir a excelência acadêmica e administrativa

Ações:

- Redefinir a Política de divulgação das informações;
- Implantar o programa da qualidade na UEPA;
- Modernizar o sistema de controle dos processos;
- Normalizar o fluxo e a instrução processual;
- Suprir a necessidade de material de consumo, permanente e serviços das unidades;

- Melhorar e ampliar o atendimento da diretoria de Eventos e Cerimonial;
- Regulamentar e reduzir o número de colações de grau;
- Dotar a instituição de recursos financeiros necessários para viabilização de suas ações.

Objetivo 4: Modernizar a infra-estrutura

Ações:

- Padronizar os bens móveis e imóveis;
- Implantar o Plano de Segurança Patrimonial;
- Equipar os laboratórios de acordo com suas especificidades;
- Criar infra-estrutura compatível com a dimensão da extensão;
- Implantar o Plano de Manutenção Preventiva e Corretiva de Bens e Serviços.

Objetivo 5: Redefinir a política de gestão de pessoas

Ações:

- Definir plano de educação permanente;
- Implantar a avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo;
- Ampliar o quadro de pessoal da universidade;
- Criar Sistema de Lotação do quadro de pessoal da UEPA;
- Desenvolver Programa de “Qualidade de Vida” no trabalho;
- Elaborar o novo Plano de Cargos e Salários;
- Ampliar em 200% os recursos humanos da PROEX e qualificar os existentes.

Objetivo 6: Ampliar o financiamento institucional

Ações:

- Qualificar a Instituição para captação de recursos externos;
- Criar equipe de captação de recursos na Universidade.

4.2 FALAS E REPRESENTAÇÕES DOS ENTREVISTADOS

Em qualquer sociedade, a educação superior constitui em bem cultural acessível a uma minoria e a universidade é privilégio de poucos. Como bem coloca Fávero (1998), a universidade atua como a grande agência, não só formadora, como seletora dos quadros dirigentes da sociedade. Nesse cenário, o estudo do desenvolvimento das

universidades no Brasil torna-se figura indispensável para se criarem fundamentos e se ter uma visão crítica sobre a realidade do ensino superior no Brasil nos dias atuais.

A universidade é parte e fruto de um modelo político cultural. Condicionada pelo contexto no qual está inserida, Seus objetivos estão necessariamente relacionados com os objetivos da sociedade. Fávero (1998) coloca, com muita propriedade, que nessas instituições, desde as primeiras até as atuais, uma dependência estrutural que delimita uma rígida estrutura de classes dá lugar a uma política cultural, onde o papel que exercem tem sido, em geral, o de reforçar os laços de dependência, por meio da manutenção das classes dominantes.

A relação fundamental com o Estado ou a estrutura de poder é considerada condição histórica das universidades, naturalmente conflitivas. Neste sentido, se entende porque, em alguns momentos, as instituições universitárias podem viver forte tensão entre a necessidade de autonomia e o controle exercido pelo aparelho estatal ou por diferentes grupos ligados à estrutura de poder.

Outra colocação relevante discutida por Fávero (1990), é a de que a autonomia universitária é necessária para realizar a missão cultural, científica e técnica que lhe é atribuída. Trata-se de uma decorrência natural de suas funções. A universidade se desenvolve e transforma seus métodos de trabalho e seus programas de ensino, a fim de ajustar-se aos novos conhecimentos e à nova demanda social, fazendo, com isso, maior a necessidade de autonomia e de liberdade de ação.

Esta autonomia universitária, evidentemente, varia em função do contexto político e do estágio de desenvolvimento da sociedade na qual está inserida. Nas universidades, a política estatal incentiva o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação. Nas instituições públicas concentram-se as pesquisas e, nas privadas, a transmissão de conhecimentos em áreas não necessariamente associadas ao desenvolvimento científico e tecnológico do país. No desenvolvimento histórico do ensino superior brasileiro com o processo de massificação e a necessidade de cooptação das camadas médias da população, houve o inchaço de cursos nas áreas e serviços. Desenvolveram-se mais aquelas de menor custo, em especial as ciências humanas, ficando as áreas tecnológicas reduzidas às universidades públicas.

Para Leite e Morosini (2002), um dos problemas das nações do terceiro mundo é a busca constante de desenvolvimento social e econômico por meio da criação de novas tecnologias. Mas o sistema de ensino superior dicotomiza funções: as universidades realizam, preferencialmente, produção de conhecimento e as não universitárias, a transferência de conhecimentos. A realidade é que as instituições de

ensino superior não universitário têm contribuído para a massificação do ensino, mas cumprem a função de democratização do acesso ao ensino superior.

No dizer de Leite e Morosini (2002), a moderna idéia de universidade necessita de cuidados. Em sua pré-história, essa idéia se restringiu aos cursos superiores profissionalizantes. Ressaltam os autores que, hoje, a universidade se faz realidade e o crescimento dessa idéia deve ser defendido para que a ciência institucionalizada ocupe o espaço realizador da cultura nacional. A realidade mostra que a idéia de universidade ainda permanece utópica para muitas instituições de ensino superior brasileiro.

Campos (2003) identifica as Instituições de Ensino Superior – IES, que atuavam de uma forma passiva nas questões educacionais, principalmente nas relações com o mercado. Essa passividade passou a ser modificada entre os anos de 1995 a 2000, onde utilizou ferramentas voltadas para o “Marketing” Educacional e o Planejamento Estratégico. Elas levaram a serem pró-ativas em suas ações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessárias de um mercado cada vez mais seletivo e exigente.

Considerando de perto toda a realidade supramencionada, o procedimento investigatório deste estudo se direcionou a configurar falas e representações fornecidas por gestores atuantes da Universidade do Estado do Pará – UEPA no período de 2005 a 2006, ocasião em que se encontravam investidos do cargo de Reitor, Vice-reitor e pró-reitores. Nessa segunda etapa, o instrumento utilizado foi entrevista, aqui representada em seus resultados em forma de análise de conteúdo, trabalhada em consonância com as diversas categorias selecionadas.

Inicialmente, os entrevistados foram convidados a traçar suas percepções em relação ao fato de o planejamento estratégico participativo ter sido um importante instrumento de gestão da universidade para definição de seus objetivos e formulação de políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão. Os entrevistados foram unânimes em positivar tal questionamento, como se pode observar nos seguintes depoimentos:

Sim. Em organizações complexas, como são as universidades, é necessário legitimar as diretrizes e prioridades que uma gestão procura implementar. Uma das formas de alcançar essa legitimidade é buscar a participação pelo menos dos gestores de nível médio.

Sem dúvida alguma o planejamento na universidade deu uma nova perspectiva para o alcance das ações administrativas da Universidade.

Sim, foi a partir desse trabalho que a universidade pôde formular estratégias condizentes com o seu perfil e seus objetivos institucionais.

Sim. O exercício imposto pela estratégia adotada na Instituição permitiu a reflexão dos gestores para tomada de decisão com base em um diagnóstico institucional. Apesar da interferência de fatores externos, essencialmente de ordem política partidária, a iniciativa foi importante para definição de diretrizes estratégicas, além de proporcionar a construção de uma visão mais empresarial nos diversos técnicos que se envolveram no processo.

Pelos posicionamentos anteriores, fica evidente a ênfase dos entrevistados na questão do planejamento participativo, os quais não deixam de mencionar a necessidade de legitimação de diretrizes e prioridades, além da imprescindível participação dos atores sociais que fazem parte desse contexto para que, efetivamente, esta legitimação seja alcançada. Na verdade, o que a atuação da gestão superior busca é uma integração sistêmica, um padrão instrumental-monológico, apresentando um potencial de poder externo à organização, sendo ele exercido, na defensiva, através de lideranças, de modo dissimulado e disperso. Além de tudo isso, a comunicação entre seus membros se dá em termos imperativos técnicos e a legitimação de suas iniciativas e propostas se dá em nome de “interesses universais”.

Por seu turno, os servidores dessas instituições têm de buscar uma integração social via padrões dialógicos e o seu potencial de poder tem de ser criado pela própria organização, para ser exercido pela própria comunidade acadêmica. Nesse cenário, as causas e conseqüências que levam a prática de um planejamento participativo ficam mais do que evidentes. No instante em que a prática se traduz na centralização de poder, caracterizando o modelo hierarquizado e burocrático, é premente a necessidade de reunir todos os envolvidos no processo e reorientar as ações.

Muitos educadores, inclusive, apontam o envolvimento de todos os atores sociais na busca de solução para os problemas enfrentados no cotidiano educacional como uma das principais causas que levam à prática do planejamento participativo. A necessidade de democratizar as decisões educativas e de melhoria do trabalho educativo constituem outras causas levantadas pelos educadores, o que, certamente, leva à conseqüências positivamente inevitáveis, como o fato de todos se sentirem responsáveis e parte importante da escola, sem um acúmulo de tarefas e problemas, na busca de uma escola melhor e mais democrática.

A necessidade de um planejamento participativo passa então pela busca da democratização e sua ação é percebida por aqueles educadores que procuram trabalhar com a melhoria da qualidade dos trabalhadores, nas atividades pedagógicas, na satisfação pessoal, em sua prática pedagógica, na definição e na tomada de decisões.

Nesse contexto, ter conhecimentos básicos de gestão universitária, certamente, viabilizaria a permanência de uma prática em determinada Instituição de Ensino Superior, de maneira que, se quisermos contar sempre com a ajuda de parceiros estratégicos para a universidade, esta parceria deve ser bem gerida para que esta se perpetue e frutifique bons resultados para ambas as partes. Especificamente em relação ao envolvimento direto da gestão superior para o alcance do sucesso da construção e implementação do Plano estratégico, os seguintes depoimentos merecem destaque:

Sim. Um plano estratégico é uma proposta (ou aposta) para o futuro e implica necessariamente a participação da gestão superior.

É fundamental a participação da gestão superior, pois garante o compromisso com as ações propostas.

Sim. Entendo que caberá aos que fazem a gestão superior buscar a parceria necessária junto aos colaboradores para o sucesso da construção e implementação do plano. Portanto o envolvimento de todos é fundamental para o sucesso do trabalho.

A gestão superior detém grande poder para tomada de decisão, por isso sua participação, seu engajamento no processo é fundamental para a efetivação do Plano. Entretanto para sua construção, considero que mais importante é a participação, o envolvimento dos Centros, Campi, Cursos e Departamentos, que é onde se dá a efetivação das ações de ensino, pesquisa e extensão.

Pelas falas e representações dispostas acima, fica evidente a relação intrínseca que se estabelece entre gestão participativa e planejamento, através de parcerias juntos aos colaboradores. É preciso, *a priori*, considerar que o atual momento das instituições educacionais, traz este atual tomado em uma dupla significação: “atual” é o momento presente e é também o momento real, ou seja, o momento do conhecimento do lugar que os fatos ocupam na totalidade do próprio real. Ora, se a realidade constitui um todo dialético e estruturado, o conhecimento concreto da realidade não consiste em um acrescentamento sistemático de fatos a outros fatos, e de noções a outras noções. Trata-se de um processo de concretização que procede do todo para as partes e das partes para o todo, dos fenômenos para a essência e da essência para os fenômenos, da totalidade para as contradições e das contradições para a totalidade.

No dizer de Moreira (2005), não se planeja educação apenas para o sucesso, para a competitividade, apenas como ferramenta para o mercado de trabalho. No relato do autor, se vivemos no mundo globalizado, o planejar educação precisa estar direcionada para adaptar o estudante a esse mundo globalizado, permitindo-lhe agregar o conhecimento que o habilita para o desempenho de seus desafios futuros,

ensejando o uso da tecnologia, junto com os valores humanos e sociais fundamentais do exercício da cidadania.

Para entender a relação que existe entre uma organização e o planejamento estratégico, analisaremos a definição de Araújo (1996), que destaca o planejamento como “o processo pelo qual, dados são coletados e analisados, alternativas são geradas e avaliadas, e decisões são tomadas sobre a direção estratégica da instituição” (p. 33). Ainda segundo este autor, essas decisões articulam “o que nós somos e o que esperamos ser” (p. 36).

Nesse processo de articulação com a perspectiva de relacionamento da organização com o seu meio ambiente, necessário se faz refletir sobre a missão da instituição, as metas a serem alcançadas, e os objetivos da instituição, os programas e serviços oferecidos, as áreas geográficas de atuação e as vantagens comparativas da instituição. Estas constituem seis áreas de decisões estratégicas, porque questionam os valores e filosofias básicas da instituição, as metas e os objetivos da universidade, ou a articulação dos tipos das atividades que a universidade desenvolve, definindo prioridades, a sua relação com a sociedade, os limites de atuação da universidade e os aspectos que tornam a instituição diferente das demais e, portanto, com vantagens comparativas.

Essa concepção de planejamento contempla os seguintes passos para a sua operacionalização, segundo a concepção de Campos (2003, p. 124):

a) Identificação da Missão da Organização e seus Objetivos. A missão é o principal propósito da organização; sem uma definição sobre a missão é impossível traçar objetivos específicos coerentes ou averiguar o desempenho da organização;

b) Formulação de Metas. As metas são fragmentos dos objetivos, e sua utilização permite melhor alocação de recursos, na medida em que as metas constituem um padrão de referência para o planejamento ou controle;

c) Delineamento de Estratégias. O delineamento de estratégias permite conduzir a instituição da sua posição atual para uma outra que corresponda aos objetivos desejados; definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance de metas;

d) Planos de Ação. Os planos devem traduzir, em cada unidade, as estratégias da instituição devidamente articuladas ao orçamento; os planos têm o objetivo de trazer uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos;

e) Implementação. O plano é colocado em prática, essa é uma das fases mais importantes, pois do seu sucesso dependerá a crença no processo de planejamento;

f) Avaliação. A avaliação consiste em comparar o desempenho realizado com o planejado; é essencial que as medidas de avaliação sejam compatíveis com os objetivos.

Recuperado em linhas gerais o processo de planejamento estratégico, cabe agora analisar se a instituição universitária comporta o nível de exigência desse tipo de planejamento.

Uma das variáveis mais importantes do planejamento estratégico é a constante atenção dos ambientes interno e externo, com o objetivo de orientar as decisões sobre a missão, os objetivos, as metas e as estratégias. De acordo com essa concepção, desenvolve a universidade a habilidade de ajustes imediatos e estratégias em função das oportunidades externas? A resposta certamente é que as universidades não desenvolvem esse tipo de habilidade e isso se deve, basicamente, ao fato de que elas não são administradas a partir de um modelo estritamente rigoroso de custo/benefícios. Isso não significa, no entanto, dizer que elas não se preocupam com as demandas do ambiente, mas apenas que a sua lógica de funcionamento é diferente das organizações produtivas voltadas para o mercado, uma lógica que nem sempre coloca a relação custo/benefício em primeiro lugar, tão característica das organizações de fins lucrativos. Estar atento ao ambiente não é característica intrínseca das organizações não lucrativas.

Antes, é um requisito de sobrevivência para todo e qualquer empreendimento. As universidades enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos, adequar seus programas acadêmicos às demandas da sociedade e, enfim, interferir nas mutações ambientais, ajustando-se continuamente a elas. Mesmo que as universidades não respondam com a agilidade que às vezes o momento exige, a resposta não está na falta de percepção desse tipo de organização para a importância do ambiente, mas em um conjunto de fatores que limitam sua capacidade de ajuste.

Esses fatores vão desde a estrutura complexa, envolvendo uma multiplicidade de interesses, até questões de ordem orçamentária e financeira. Fortalece essa postura a existência de um sistema deficitário de informações gerenciais, em geral orientados para a administração e não para a atividade de planejamento, ou seja, os sistemas de informação existentes não são capazes de retratar os fatos que se passam no interior da instituição, nem permitem uma análise crítica sobre os dados. Sem um bom sistema de informações não é possível montar cenários estratégicos e estabelecer as mudanças e adaptações necessárias à consecução da orientação estratégica.

Considerando este contexto, a oportunidade ficou aberta para solicitarmos a opinião dos entrevistados acerca da institucionalização do planejamento estratégico participativo como um instrumento de gestão e sua influência na implementação do Plano estratégico, sendo perfeitamente evidenciada a estreita relação entre ambos.

Influencia em parte, pois durante o processo de implementação outros fatores externos e internos participam ativamente das ações. Em razão disso, a gestão superior deve acompanhar e procurar controlar o processo de implementação. Não é algo que possa ser prescrito, depende muito da intuição dos gestores. A formulação e a implementação da estratégia são processos interdependentes.

Creio que a deliberação de utilizar o processo de planejamento como instrumento de gestão, construindo a cumplicidade nas definições das metas e objetivos acabam por influenciar a implementação do plano. Quando a gestão discute, constrói, realiza a crítica das suas ações não só institucionaliza como define o planejamento estratégico como instrumento capaz de definir de forma mais clara suas ações cotidianas.

Sim, no universo acadêmico, a aprovação das propostas de gestão precisa, para ter validade, de aprovação nos diversos colegiados. E o planejamento estratégico carece de aprovação do conselho superior da universidade.

Sim. A institucionalização de qualquer ação favorece o fluxo necessário às atividades.

Sim. O planejamento estratégico permite a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, otimiza o processo de decisão, prevê a implantação de rotinas institucionais e a definição de indicadores de desempenho da instituição, oferecendo subsídios para a efetivação do Plano estratégico. A participação das pessoas que compõem a instituição nos processos de planejamento é importante para viabilizar a concretização das ações estabelecidas, pela responsabilização que o processo alcança.

A adoção de planejamento estratégico exige um sistema de informações gerenciais eficiente, ágil e voltado para a identificação das ameaças e oportunidades. Por essa perspectiva, é fundamental que o processo de planejamento estratégico tenha como base as seguintes premissas de acordo com Esther e Fonseca (2001, p. 4):

- A universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes objetivos e valores;
- O critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- As dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;
- Pressões externas são confirmadoras dos processos internos de gestão;
- O planejamento participativo é, essencialmente, um processo de negociação entre fins e meios.

No relato das autoras, ao definir com base numa avaliação ambiental (interna e externa), as ameaças e oportunidades e, em função disso, as prioridades para a organização, o planejamento estratégico afeta e contraria interesses e só se viabiliza pela negociação entre os diferentes atores sociais da organização. A atividade de

planejamento não é, portanto, isenta de valores. Omitir essa dimensão e apresentá-la apenas como técnica é desconhecer a controvérsia política presente na instituição e acirrar ainda mais os conflitos existentes.

Segundo Esther e Fonseca (2001), a institucionalização de espaços de discussão sobre os rumos da organização certamente constitui condições que possibilitem que se trave uma luta política sobre decisões críticas que a organização deva produzir. Desse modo, produzir decisões críticas, definir diretrizes e traçar estratégias somente é possível a partir da confrontação da universidade com o seu meio ambiente. A preocupação com o meio ambiente, em que atua uma grande quantidade de forças, de diversas dimensões e naturezas, em diferentes direções, deve, pois, ser um exercício sistemático, capaz de fornecer indicações para os ajustes necessários à ação organizativa.

Nesse momento, fez-se pertinente o questionamento da maneira pela qual esta participação se faz positiva para a UEPA, sendo destacadas as seguintes representações:

Possibilita aprendizagem, reflexão e ação mais coordenada.

Ela é positiva na medida em que a Universidade revê seu papel institucional e a sua responsabilidade no trato da coisa pública.

É positiva para que todos tomem conhecimento e se comprometam para a sua viabilização.

Uma vez que oficialmente se acredita que com a institucionalização todo o processo passa a ser do conhecimento de todos e assim facilita a compreensão do nível de importância de ação, e deste modo todo a execução do planejamento ficaria mais factível.

No caso da UEPA considero que a participação dos diversos níveis da gestão é fundamental como forma de envolvimento e incorporação do processo, por ser uma Instituição multicampi, com diversos núcleos nos municípios do interior do Estado, e com uma estrutura administrativa muito compartimentalizada. Somado a isso, há um cenário de diversidade econômica e social nas diversas microrregiões do Estado, exigindo conhecimento local e adequação das ações à essa realidade de modo a assegurar retorno à essa realidade.

Nesse cenário, a análise ambiental tem seu lugar e, segundo Esther e Fonseca (2001), deve contemplar desde aspectos da conjuntura política e econômica, até aspectos de natureza interna. Dessa avaliação é possível definir os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. Ou seja, a análise ambiental interna e externa é um referencial a ser utilizado na adequação da instituição ao seu meio com vistas ao cumprimento eficaz da missão.

Outra ação igualmente necessária se refere à criação de condições para a institucionalização do planejamento, pois, sem a crença no instrumento do planejamento dificilmente se avançará em termos metodológicos, continuadas a tomar

as decisões baseadas quase sempre nas experiências, nas crenças, no hábito e nas informações que os dirigentes possuem. Na ausência de um contínuo processo de planejamento e de uma pronta capacidade para a pesquisa institucional e análise, as universidades não fazem planos até que os eventos os requeiram e, então, é tarde demais. Em consequência, universidades planejam mais para administrar crises do que para evitá-las. Ainda outras modificações de natureza mais operacional são também necessárias, como no dizer de Ester e Fonseca (2001, p. 3):

- A criação de suportes logísticos (banco de dados, tratamento, análise e disseminação de dados e informações sobre os ambientes interno e externo) que subsidiem a atividade de planejamento;

- A manutenção de um grupo permanente voltado para as atividades de planejamento;

- A definição de critérios de avaliação;

- O reforço do processo decisório nas várias instâncias colegiadas, levando-as a incorporar a dimensão do planejamento;

- A articulação entre órgãos de planejamento e as diferentes unidades da organização.

As considerações feitas sobre aspectos que envolvam o processo de planejamento indicam que há muito a fazer para viabilizar o planejamento estratégico como um instrumento gerencial nas instituições universitárias. Necessitam ser criadas condições que não apenas materiais, mas, principalmente, de legitimidade da atividade de planejamento.

É importante reter também, que em todo o processo de planejamento existe um espaço para improvisações e julgamentos. Os números e os dados são importantes, mas não substituem a capacidade crítica de interpretação daqueles que conduzem o processo. Criar essas condições não é tarefa fácil. Mas, ou se modificam as condições objetivas e de legitimação da atividade de planejamento ou se continua a fazer um planejamento que se caracteriza fundamentalmente por produzirem planos e não, decisões críticas.

Percebe-se uma preocupação em alcançar um padrão de qualidade administrado pela educação no intuito de aliar conhecimento e virtude, levando o educando a prudência e civilização no uso de sua racionalidade. Com isso, não estamos dizendo que a Universidade deva ter atividades específicas de formação dessas atividades. A crença é a de que as atividades educativas devam estar permeadas por essa preocupação e que o comprometimento da equipe que planeja

pode ser ou não um fator de sucesso na implementação do Plano, como pode ser percebido nos depoimentos dos gestores entrevistados:

Não apenas o comprometimento, mas, principalmente, saber o que está fazendo, que objetivos pretende alcançar, de que forma influenciar.

Sem dúvida alguma que o comprometimento é fundamental para que as ações se tornem plenas e alcancem seus objetivos.

Com certeza. Se um planejamento for conduzido por uma equipe que favoreça/colabore (pelo conhecimento técnico) com as definições simplificadas dos fluxos, eixos, objetivos e responsabilidades, favorecerá toda a execução/implementação do processo, uma vez que viabilizará para toda a equipe um nível de compreensão simplificado do processo, trazendo/levando todos para mais próximo das respectivas realidades.

A equipe que planeja deve ter conhecimento profundo da Instituição, além de ser capaz de visualizar o contexto social, econômico e político nos quais está inserida. Isto tudo somado ao compromisso profissional, constituirá um tripé capaz de impulsionar a efetivação do Plano.

Uma visão holística de gerenciamento e comando empresariais é tema hoje presente na maioria das pautas de discussões de administradores contemporâneos. O holismo, em sua caracterização de “todo” não prescinde da consideração de uma globalidade, uma visão de mundo de uma determinada sociedade, que orienta e influencia atitudes perante o indivíduo, o grupo e a coletividade.

No bojo desta contextualização, o homem deve ser considerado como fator prioritário e, é nessa consideração que liderar e comandar passam a assumir características de contemporaneidade frente às reais mudanças impostas pelo fenômeno da globalização. Nesse sentido, o conceito de mudança não constitui um princípio externo, normativo, mas sim uma tendência interior, em consonância com a qual o desenvolvimento ocorre de forma natural e espontânea. Tem-se assim, a abordagem holística como aquela que se propõe a propiciar o encontro entre correntes de pensamento já existentes, na busca de soluções para os específicos problemas da época atual, levando sempre em conta a experiência do passado.

Para a real implementação de uma gerência participativa, é primordial que seja eliminada a hierarquia rígida, desburocratizar a empresa, substituir normas e regulamentos que impedem uma nova ética de trabalho, deixar totalmente de lado as organizações formais e o papelório resultante, substituindo os cargos desenhados, definitivamente, por cargos flexíveis e gradativamente enriquecidos com novas responsabilidades. O importante é que a organização se torne mais flexível, mais elástica, mais rápida e, sobretudo, mais humana.

Spector (2006) vai mais além, e chama a atenção para o fato de que com a globalização se espalhando pelo mundo inteiro, o local de trabalho também vem se

tornando mais diversificado em relação ao ambiente, às características demográficas, às habilidades e aos valores dos funcionários. Fica claro que o autor está se referindo às diferenças e às diversidades que existem entre as pessoas, e as divide em dois tipos: as cognitivas e as demográficas.

Segundo Spector (2006), a diversidade cognitiva compreende o conhecimento, as habilidades e os valores; já a diversidade demográfica consiste nas qualidades mais visíveis das pessoas, como idade, sexo e raça e etnia.

O que, em verdade, se deve empreender, é a adoção de uma administração transparente, isenta de subterfúgios e meias palavras e que considere bem de perto a diversidade cultural de cada um. O gerente precisa usar de coerência em seu discurso e sua práxis. Ele deve esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir, de maneira contínua, as possíveis congruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, modificar hábitos e esquemas de produção, sempre respeitando as diferenças e com vistas a facilitar a penetração das pessoas, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa.

Obrigatoriamente, o gerente precisa estar preparado para mudanças, numa constante modificação, no sentido de melhorar e desenvolver continuamente. Aprender sempre e aprender cada vez mais e melhor, inovando a cada momento. É o futuro que deve ser o alvo principal do gerente e, para tanto, a preparação nesse sentido deve ser uma constante.

É, exatamente, nesse ponto, que o gerente deve priorizar o trabalho em equipe: saber escolhê-la, proporcionar significado ao seu trabalho, saber prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente. Isto é bem mais do que gerenciar pessoas é gerenciar com o auxílio delas, com o seu comprometimento e legítima cooperação. Trata-se, por certo, de um longo investimento, mas que, com certeza, trará retornos mais do que significativos.

O trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e as pessoas. Para as organizações, equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização. Para as pessoas, as equipes trazem um envolvimento mais social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação (CHIAVENATO, 2000, p. 268).

Spector (2006) conceitua grupo de trabalho como a “união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados” (p. 458). O autor deixa claro que as duas características – de interação e de inter-relacionamento, são passíveis de distinção entre um grupo e uma simples união de pessoas. Elucidando que uma equipe de trabalho se constitui em um tipo de grupo de trabalho, o autor aponta três propriedades específicas:

- as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
- cada membro deve ter um papel específico determinado; e,
- deve haver tarefas com o mesmo objetivo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Muchinsky (2004) conceitua equipes como unidades sociais agregadas que trabalham dentro de um contexto social maior – a chamada organização. O autor atenta para o fato de que uma mudança no foco de indivíduos para equipes como um meio de realizar trabalhos, não prescinde de uma mudança na condução da pesquisa psicológica, momento em que os pesquisadores podem examinar diferentes entidades como objeto de suas investigações. Nesse cenário, os psicólogos não concentram seus interesses de pesquisa no nível organizacional, já que este é um campo mais direcionado para a sociologia. Estudam, sim, as relações entre as variáveis, tanto nos níveis de análise individual quanto de equipe, considerando a emergência da interdisciplinaridade.

Qualidade e produtividade são requisitos de essencialidade para a sobrevivência das empresas no bojo da atual contextualização econômica, como dito, num mundo altamente competitivo e mutável. As palavras-chaves são: cooperação e comprometimento. Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país.

Nesse processo de modernização, tem-se o planejamento estratégico participativo como um instrumental de gestão e promotor do desenvolvimento institucional, como pode ser observado nas representações que seguem:

Desenvolvimento institucional é um conceito muito amplo. Acredito que o planejamento bem feito é capaz de orientar ações que possam implicar em mudanças. Se estas serão para melhor dependerá da qualidade do plano.

Sim. Quando há compromisso e contínuo processo de avaliação das metas estabelecidas para que possam ser corrigidas no processo.

Sim, pode ser elemento de promoção e desenvolvimento institucional desde que o seu conteúdo seja assimilado e praticado por todos os que fazem parte da instituição. Todo o planejamento, de um modo geral, dá uma visão mais ampla da gestão como um todo: necessidades, potencialidades, fragilidades, exequiabilidade,... sendo ele de modo participativo, abre um momento importante de envolvimento na instituição, onde todos podem-devem ser ouvidos – o que somos, o que queremos, e como devemos fazer. Em um segundo momento, abre a perspectiva de como executá-lo: caminhos, metas, tempo (curto, médio e longo prazo). Em seguida, trás a oportunidade da organização do processo, o plano, a estratégia, o que, quando, como, por quem, ... e resulta na necessidade da gestão seguir os passos eleitos, discutidos, compartilhados e planejados, onde cada um pode se ver e responsabilizar-se também.

O planejamento estratégico pode ser uma modalidade indutora para o desenvolvimento institucional, desde que seja efetivado na sua plenitude com ampla participação e com rompimento de velhos paradigmas arraigados na Instituição, fruto da sua origem de cursos isolados.

Estudos de Froner e Sudbrack (2007) nos dão conta de que em qualquer sociedade, a educação superior constitui em bem cultural acessível a uma minoria e a universidade é privilégio de poucos. No dizer das autoras, a universidade atua como a grande agência, não só formadora, como seletora dos quadros dirigentes da sociedade. Nesse cenário, o estudo do desenvolvimento das universidades no Brasil torna-se figura indispensável para se criarem fundamentos e se ter uma visão crítica sobre a adoção do planejamento estratégico na realidade do ensino superior no Brasil nos dias atuais.

Com base no referencial desenvolvido por Fávero, Froner e Sudbrack (2007) trazem à evidência o fato de que a universidade é parte e fruto de um modelo político cultural. Condicionada pelo contexto no qual está inserida, seus objetivos estão necessariamente relacionados com os objetivos da sociedade. Relatam as autoras que, nessas instituições, desde as primeiras até as atuais, uma dependência estrutural que delimita uma rígida estrutura de classes dá lugar a uma política cultural, onde o papel que exercem tem sido, em geral, o de reforçar os laços de dependência, por meio da manutenção das classes dominantes.

Araújo (1996) destaca, bem a propósito inclusive, que a universidade é um tipo especial de Organização, pois, o fato destas serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento, conforma um padrão típico para a estruturação de suas atividades. As características mais importantes das Instituições de Ensino Superior são:

- Um elevado profissionalismo domina a tarefa;
- As operações habituais devem ser preparadas por especialistas, o que significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão;

- Os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciando nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
- As decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas;
- Coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
- O poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- Há reduzida coordenação de tarefa, as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos autores distintos;
- A universidade tem metas ambíguas e vagas. Quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- A universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

As características apresentadas pelo autor mostram que a universidade é uma instituição de complexidade patente, com muitos agentes envolvidos no seu gerenciamento, e como ditos acima, dotados de autonomia para desenvolverem bem o seu trabalho. Em função da pluralidade de profissionais há também a pluralidade de objetivos, e adequar esses múltiplos objetivos é um grande desafio e uma das tarefas mais difíceis para a gestão da universidade.

Nesse cenário, o Planejamento Estratégico atua como um processo, uma filosofia, composta por uma estrutura de planos que buscam uma maior participação dos atores sociais envolvidos no processo educacional. Como processo precisa explicitar objetivos, definir estratégias e políticas para alcançar estes objetivos. Trata-se de decisão prévia sobre o que deve ser feito, quando, como e quem vai fazer. Enquanto filosofia, o Planejamento Estratégico nada mais é do que uma concepção, um modo de vivenciar a organização educacional, pois conseguir o planejamento mais eficaz depende de inúmeras variáveis, e dentre elas as atitudes de valorização do processo.

O que se tem é um elemento de promoção e desenvolvimento institucional, orientador de ações que impliquem em mudanças significativas. Na verdade, uma

modalidade indutora para o desenvolvimento institucional, desde que seja efetivado na sua plenitude com ampla participação e com rompimento de velhos paradigmas arraigados na Instituição, fruto da sua origem de cursos isolados. A universidade exerce funções básicas de reproduzir e de criar. Desenvolvimento é criação, produção de novas formas, de novas relações de produção. Desenvolvimento é o envolvimento do homem com a natureza e a sociedade. Reprodução não é o desenvolvimento, mas isto não deve implicar o desprestígio da indispensável função da universidade – preliminar e introdutória à sua função criadora de ser a memória, a depositária do conhecimento humano e, nessa função, uma comunicadora no tempo e no espaço. Numa região menos desenvolvida, esta função de transferência ou incorporação espacial da informação universal tem o papel da inovação, com caráter desenvolvimentista, desde que orientada por uma atitude autônoma e não pelo espírito da dependência e da colonização.

Ao final, os gestores entrevistados foram convidados a apontar os pontos positivos e negativos do Planejamento Estratégico na UEPA, com destaque para nuances fundamentais já trabalhadas neste estudo, tais como: envolvimento da equipe, execução de metas, interação, comunicação, aprendizado, construção coletiva, representatividade institucional, viabilidade de recursos, cultura institucional, dentre outros, como pode ser observado nas representações que se seguem:

Positivos: Envolvimento da equipe nas decisões estratégicas, Integração entre as diversas áreas; busca de uma mesma visão para as políticas institucionais
Negativos: Não estão previstos ciclos de avaliação entre as propostas do planejamento e a execução das metas

POSITIVO: Interação, comunicação, aprendizado.

NEGATIVO: São características da universidade e que todo gestor deve Saber lidar: objetivos diversos e muitas vezes contraditórios; visão parcial da instituição; interesses individuais (ou de pequenos grupos) suplantam os coletivos.

POSITIVO: Possibilidade de conhecer a instituição; construção coletiva; exercício de reflexão coletiva

NEGATIVO: O não envolvimento da comunidade acadêmica.

Neste momento, não tenho essa avaliação, por uma série de fatores, entre eles o tempo decorrido da elaboração do planejamento até hoje, mesmo porque estou em processo de aposentadoria e fora da gestão há 3 anos.

POSITIVO: a mobilização da gestão, compilação de dados com o perfil institucional e o processo organizacional formatado com os eixos principais dos caminhos a seguir com novas propostas para a universidade.

NEGATIVO: Nem sempre a representatividade institucional se fez presente para também ser ouvida, ou por não ser convidada ou por não se sensibilizar com a importância do momento, assim como a falta de recursos para executá-lo, a falta de preparo em determinadas situações para algumas discussões mais avançadas, e a possibilidade da não execução do planejamento mediante os processos eleitorais em todos os níveis da instituição, desde

chefes de departamentos, coordenações de cursos, de centros, de núcleos e da própria reitoria.

POSITIVO: O engajamento do grupo que o coordenou o processo; o domínio do grupo a respeito da instituição; a capacitação da equipe, essencialmente da assessoria e dos moderadores dos trabalhos de grupo; os eventos descentralizados que permitiram discutir o planejamento setorializado viabilizando maior aproximação com a realidade local, além do aprofundamento de questões específicas motivando as pessoas que vislumbravam a factibilidade da estratégia de planejamento.

NEGATIVO: a falta de cultura institucional para pensar e discutir planejamento coletivamente; a pequena adesão ao processo, que contou com a participação, via de regra de gestores; a não incorporação do Plano no dia-a-dia da instituição por todos os seguimentos; a dificuldade de alguns gestores em “trabalhar” as especificidades setoriais com as questões macros da Instituição; a limitação orçamentário-financeira da Universidade.

Kotler (2004) relata que nos serviços educacionais, tem-se um ambiente extremamente complexo e altamente mutante. No ambiente devem ser consideradas e estudadas as seguintes categorias: ambiente interno, ambiente de mercado, ambiente público, ambiente competitivo e macro ambiente. Analisando os depoimentos acima, constata-se que a gestão dos serviços educacionais depende da interação entre a sociedade e essas instituições, envolvendo ações direcionadas a pessoas e expectativas destas e, por se apresentarem como um conjunto de serviços e não apenas como um serviço, faz com que a sua avaliação seja complexa.

No entanto, mesmo reconhecendo que a autonomia das instituições universitárias possui características diferentes das demais, pois não podem excluir a avaliação e o controle social de sua produção, feitos a partir do conhecimento e acompanhamento de sua prática. Um planejamento estratégico eficiente, realizado com a participação da comunidade acadêmica, é um instrumento legal, que auxilia a gestão a dar respostas mais ágeis e eficientes às demandas da sociedade, entretanto não poderá, sozinho, resolver todos os problemas, o sucesso de sua prática vai depender da integração e envolvimento da equipe que planeja e concepção de objetivos comuns para o alcance da missão institucional. Se a solução fosse essa, as universidades brasileiras já seriam autônomas, pois há pelo menos 90 anos a legislação brasileira incorpora o assunto em seus textos legais.

CAPITULO 5

ANÁLISE TEÓRICA E EMPÍRICA DA PESQUISA ACERCA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UEPA

Neste Capítulo será apresentada a avaliação dos resultados da pesquisa realizada sobre o primeiro ciclo de planejamento estratégico participativo na UEPA, fazendo-se uma análise da constatação entre estudos teóricos constituídos e dos dados obtidos, assim como a correlação empírica partilhada com a percepção dos gestores a nível estratégico sobre a importância do processo na perspectiva desse processo ter contribuído para a promoção do desenvolvimento institucional na medida que ele possa auxiliar a gestão como um instrumento para a definição de suas políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão e da mesma forma como a participação da comunidade acadêmica foi um fator que demonstra esse desenvolvimento na medida que rompeu com práticas cristalizadas na instituição para a definição dos rumos da universidade, estabelecimento de objetivos, estratégias para o alcance de sua Missão avaliados à luz de dados reais sobre o processo . Para tanto, demonstramos de forma sucinta as unidades de análise estudadas por categoria , fazendo a correlação entre as categorias teóricas e empíricas sobre a percepção dos gestores sobre o processo .

Demonstraremos, no quadro abaixo e de forma resumida, as principais variáveis e as orientações teóricas necessárias para reflexão de acordo com a pesquisa realizada.

CATEGORIA TEÓRICA	UNIDADE DE ANÁLISES	RESULTADOS ENCOTRADOS	ORIENTAÇÕES TEÓRICAS
Planejamento Estratégico	Definição de objetivos, estratégias e políticas.	A análise documental apontou que o processo permitiu a redefinição da Missão institucional, visão de futuro, definição de objetivos, estratégias e apontou para a redefinição e elaboração de políticas.	Ansoff,H. Igor(1981) Meyer Jr.(1988),(1990) Oliveira (2009)
	Institucionalização do planejamento estratégico participativo	Na percepção de 100 % dos gestores a institucionalização do planejamento estratégico participativo na universidade é importante, favorece o	Esther e Fonseca (2001),

CATEGORIA TEÓRICA	UNIDADE DE ANÁLISES	RESULTADOS ENCOTRADOS	ORIENTAÇÕES TEÓRICAS
		fluxo,entretanto é importante o acompanhamento e controle no processo de implementação	
	Envolvimento da gestão superior	A participação e o envolvimento da gestão na visão de todos os entrevistados são fundamentais e necessários para o sucesso do trabalho, garante o compromisso com as ações propostas assim como com a construção e implementação do plano.	
Participação	Participação da comunidade acadêmica no processo	Os entrevistados apontaram que a participação permite um aprendizado, reflexão e ação mais coordenada, maior compreensão, socialização do conhecimento e maior comprometimento com as ações propostas	Viana (1986) . Oliveira (2009, p 10)
	Estratégias para garantir a participação	A metodologia e a técnica utilizada nas reuniões de planejamento permitiram a participação democrática . Foi garantida a participação e representatividade em todos os níveis e seguimentos da universidade	Teixeira (1995, p, Muchinsky (2004).207)
Planejamento estratégico nas universidades	Planejamento estratégico participativo como instrumento de gestão	Na percepção dos gestores o planejamento estratégico sem dúvida alguma possibilitou a formulação de estratégias condizentes ao seu perfil. Legitimar diretrizes e prioridades de forma participativa possibilitaram uma nova perspectiva para o alcance das ações administrativas	Zainko e Sobrinho (2004), Matus (1997, p 15)
	Comprometimento da equipe que planeja	Na visão de todos os gestores, esse elemento e fundamental pois envolve principalmente o conhecimento do que se está fazendo e facilita o fluxo de informações e o alcance dos objetivos propostos	

Fonte: Autor da pesquisa (2010).

5.1- O planejamento estratégico na UEPA

A gestão nas universidades contemporâneas vem sendo alvo de debates em função das grandes transformações onde dessas instituições são esperadas mudanças em suas práticas na busca de uma gestão mais eficaz e produtiva. A UEPA ao adotar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão utilizando como estratégia a participação da comunidade acadêmica fomentou o processo de mudança de postura, refletindo também em mudanças na cultura organizacional no que tange abrir o debate para a discussão coletiva sobre os rumos da universidade na definição de objetivos institucionais direcionando a UEPA para o alcance de sua missão. Nesse sentido, Estrada (2000) ressalta que nas universidades públicas é importante realizar planejamento estratégico assim como nas demais organizações complexas, entretanto chama atenção para a necessidade de se levar em conta nas universidades públicas as suas características e considerar seus aspectos culturais e organizacionais típicos dessas instituições. Enfatiza a adoção do planejamento estratégico nessas instituições quando afirma que "atualmente, existe uma unanimidade quanto a importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição moderna sem um esforço planejado", Estrada (2000, p:57).

Zainko e Sobrinho(2004) ressaltam que o planejamento estratégico tem auxiliado de forma significativa na construção de cenários, no aperfeiçoamento de sistemas de informação, assim como a necessidade de estabelecimento de prioridades em tempos de escassez de recursos. Segundo os autores, essas práticas são elementos fundamentais da mudança que se pretende nas instituições universitárias contemporâneas.

Por outro lado, o envolvimento da gestão superior no processo, sem dúvida é um fator que contribui para o sucesso da implementação do plano, entretanto não é uma tarefa fácil considerado a complexidade de uma instituição universitária, como ressalta Delgado Filho (2004), as universidades públicas diferentemente das empresas privadas possuem estruturas colegiadas, com grande número de conselhos deliberativos o que aumenta a necessidade de obtenção de consenso em todas as etapas do processo. Assim, chama atenção para o comprometimento da alta administração que tende priorizar resultados que dêem maior visibilidade política.

Governar portanto é algo muito complexo como afirma Matus (1997), segundo o autor, governar requer cada vez mais certo domínio teórico sobre sistemas sociais. A arte de governar exige uma articulação constante de três variáveis que o autor chama de Triângulo de Governo que são o conjunto de ações que um determinado ator propõe-se a realizar para alcançar seus objetivos, governabilidade do sistema e a capacidade de condução ou direcionamento do sistema para o desenvolvimento e implementação do projeto, diz respeito as competências organizacionais, ao acervo de técnicas, habilidades e experiência de um ator e sua equipe de governo.

5.2 Participação da comunidade acadêmica

5.3 Planejamento estratégico na universidade

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. e outros. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento Estratégico: Um instrumento à disposição das universidades?** Revista de Administração. V.1, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ARGUIN, G. e outros. **Estudos e Debates 16 - O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**: Conselho de Reitores, 1989.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, 1978.

CAMPOS, Marli Delfino. **Uma avaliação das mudanças organizacionais ocorridas em instituições de ensino superior que implantaram o Sistema de Qualidade ISO 9000**. Campinas. São Paulo, 2003. Disponível em <http://libdigi.unicamp.br>.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob perspectiva**. In: **Revista Brasileira de Educação**. Set/out/nov/dez – Nº 24, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas. O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola: Elaboração acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ: vozes, 1994

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **Planejamento como Prática Educativa**. 7^o edição. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

_____. **Escola e Transformação Social**. 2^a edição. Petrópolis, Editora Vozes, 1991.

DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola: Elaboração acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ: vozes, 1994.

ÉSTHER, Angelo Brigato, FONSECA, Valkíria Nunes Pereira. **Tecnologias de gestão estratégica: instâncias, condicionantes e possibilidades de implantação na UFJF. Juiz de Fora: Universidad Federal de Juiz de Fora, 2001 (relatório final de iniciação científica)**. Disponível em <http://www.ichs.ufop.br>

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Universidade & Poder: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1998.

_____. **Autonomia universitária: desafios histórico-políticos**. *Universidade e Sociedade*, ano VII, nº 12, fev, 1990.

FRONER, Emanuele; SUDBRACK, Edith Maria. **Ensino Mediado pela Pesquisa: desafios para uma prática de qualidade nas universidades**. In: Vivências. Revista Eletrônica de Extensão da URI. 2007. Disponível em <http://www.reitoria.uri.br>.

GENTILI, P.; McCOWAN, T. (orgs.). **Reinventar a escola pública: política educacional para um novo Brasil**. Petrópolis, Vozes / LPP / OLPED, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. SÃO PAULO: ED. ATLAS, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** 5º ed.- São Paulo:Atlas, 2003.

LEITE, Denise; MOROSINI, Marília. **Universidade no Brasil: idéia e prática**. In: *R. bras. Est. pedag., Brasília*, v.73, n.174, p.242-254, maio/ago. 2002. Disponível em <http://www.emaberto.inep.gov.br>.

LIMA, A. J. de e outros. **Metodologia de Planejamento Estratégico: uma discursãopreliminar para as IES**. São Paulo. OEI:

MATUS, C. **Política, Planejamento & Governo**. Brasília: IPEAA, 1996.

MAYER JR, V. **Dinossauroa Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

_____.**Administração de Qualidade estratégias para instituições universitárias, Centro universitário são Camilo**. São Paulo: V.3.n2. 1993.

_____. **Planejamento Universitário – Ato Racional, Políticoou Simbólico-Um Estudo Universidades Brasileiras**, São Paulo: Anpad. 1995.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento da pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: RJ, 1979.

MINTZBERG, H.. **Ascensão e Queda do Planejamento**. Porto Alegre:Bookman. 1998.

MOREIRA, Josecler. **Família-Escola: principal elo na educação**. In: Socialtec. Abril de 2005. Disponível em <http://www.socialtec.org.br>

- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa científica – Petrópolis, Vozes, 1986.**
- SERTEK, P., GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso e métodos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAINKO, M. A. S. **Planejamento, Universidade e Modernidade**. Curitiba: All-Graf Editora, 1998.
- VIANA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: Apu, 1986.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)