



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
DO TROPICO ÚMIDO**

**ROSELENE GARCIA**

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NO PROCESSO DE  
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Belém  
2011

**ROSELENE GARCIA**

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NO PROCESSO DE  
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação de mestrado apresentado ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Tropicó Uímido do Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento, como requisito parcial ao título de mestre. Orientador: Mário Miguel Amin Garcia Herreros

Belém  
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFGPA)

---

Garcia, Roselene

A Universidade Federal do Pará no processo de modernização da gestão universitária /  
Roselene; orientador Mario Amin – 2011.

137 p.: il.; 30 cm  
Inclui Bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos  
Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico  
Úmido, Belém, 2011.

1. Administração publica – Pará. 2. Planejamento educacional – Pará. 3.  
Universidade Federal do Pará. 4. Desenvolvimento sustentável – Pará. I. Amin, Mário,  
orientador. II. Título.

CDD 354.8115

---

**ROSELENE GARCIA**

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NO PROCESSO DE  
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação de mestrado apresentado ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Tropicó Úmido do Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento, como requisito parcial ao título de mestre. Orientador: Mário Miguel Amin Garcia Herreros.

**Aprovada em:** \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros  
Orientador - NAEA/UFPA

\_\_\_\_\_  
Prof.a. Dra. Ana Paula Bastos  
Examinador – NAEA/UFPA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho  
Examinador – PPGCP/IFCH/UFPA

**Resultado:** \_\_\_\_\_

Belém  
2011

A Deus pela Vida. A minha família em especial meu marido José Simões (Zeca), aos meus filhos Isabelle e Bruno pelo amor refletido na compreensão, paciência e irrestrito apoio para realização do mestrado. A minha Neta Fernanda como fonte de inspiração neste processo de aprendizagem.

## AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para que esta ideia se tornasse realidade, especialmente A Deus, que nos dá a vida, nos inspira e nos ilumina.

Ao Professor Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros pela orientação, companheirismo e amizade, apoio, acompanhamento, competência e alterações sugeridas ao longo de todo este trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Professora Ana Paula Bastos e Professor Milton Cordeiro Farias Filho pelas contribuições acadêmicas decisivas na execução desta dissertação, que com notório saber contribuíram com orientações e sugestões de grande valia para a continuidade da pesquisa;

Aos meus chefes Prof.<sup>a</sup> Dra. Midori Makino e ao Prof. Dr. Edson José Paulino da Rocha do Instituto de Geociências pelos ensinamentos e confiança em mim depositado.

Ao Diretor do Instituto de Geociências IG/UFGA, Prof. Dr. João Batista Miranda Ribeiro pelo apoio incondicional nas minhas ausências.

À Universidade Federal da Pará através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP), por tornar possível o convênio com o NAEA para a realização deste Mestrado.

Ao Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA) representado neste curso pelas Coordenadoras do mesmo Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Bastos e Prof.<sup>a</sup> Dra. Nírvia Ravena, pela disponibilidade e apoio para realização deste curso e pela oportunidade e contribuição à formação científica e pessoal dos técnico-administrativos da UFGA.

À Sibebe Maria Bittar de Lima Caetano, grande incentivadora e idealizadora do convênio com o NAEA para a realização deste Mestrado.

Aos colegas da PROPLAN, pelo irrestrito apoio pela autorização e respostas às necessidades do estudo para concretização desta dissertação, em especial a ex-diretora do DIPLAN Mônica Athanázio, à atual diretora Maria Rita Pinheiro Sotero, aos técnicos Cristina Kazumi Nakata Yoshino e Raimundo da Costa Almeida, a atual diretora do DINFI Raquel Trindade Borges. Aos

técnicos Maria de Fátima Miranda da Costa, Maria da Conceição G. Ferreira e Honorino de Souza Carneiro.

As Bibliotecárias Ruthane Saraiva da Silva e Rosângela Caldas Mourão pelo apoio incondicional, na preparação desta dissertação.

A todos os colegas de curso que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, para a concretização do curso e para o nosso aprendizado de vida, ao qual serei eternamente grata. Algumas em especial que me ajudaram e compartilharam o desafio de realização deste trabalho: Ana Santos, Cáritas Souza, Elite Barbosa, Francisca Souza, Izabel Colares, Paula Ivana.

Por último, e de modo todo especial, ao meu Pai José (in memoriam e sempre na memória) e à minha Mãe Terezinha, com amor e gratidão por terem me introduzido no caminho do estudo e incentivado o desejo do saber.

*“Nos conhecemos quando o novo conhecimento se conecta com o velho num sentido em que ambos se transformam” (Carl Jung)*

## RESUMO

O desafio de encontrar novos meios de administrar as organizações públicas, os quais não estivessem limitados aos indicadores financeiros e contábeis, foi a grande motivação para o surgimento do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior, através de um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia de organizações, análise do ambiente interno e externo a organização. Esta dissertação aborda a questão da modernização da gestão, através de um estudo de caso de caráter descritivo realizado na Universidade Federal do Pará (UFPA), de como foi implantado o processo para “aprimorar o sistema de planejamento institucional” com vistas a buscar soluções conjuntas aos problemas enfrentados pelo fator negativo - precariedade do sistema de planejamento - diagnosticado no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2001-2010, tendo a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN, como Unidade Central de Planejamento, responsável em desenvolver e implantar instrumentos gerenciais, padronizados, uniformizando as diretrizes gerais oferecendo a todos os segmentos da universidade um eixo comum, norteador das políticas da Universidade, observadas as peculiaridades da sua configuração multicampi. O objetivo principal desta dissertação é identificar as ações estabelecidas no processo para “aprimorar o sistema de planejamento institucional visando reduzir a precariedade do sistema de planejamento na Universidade Federal do Pará”. A metodologia utilizada é a pesquisa qualitativa e como técnica de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental. Os resultados encontrados indicam que a preocupação com estratégias na gestão universitária, são fatos relativamente recentes e que se encontra em profundas transformações, sendo que, no período analisado, a preocupação maior se dá nas unidades acadêmicas. Foi possível observar que as fases do processo de planejamento das ações não se realizam completamente em todas as Unidades e *Campi*, pois o sistema de acompanhamento do processo de planejamento, praticamente não existiu. Por conseguinte, até então, inexistia uma cultura de planejamento na organização, com a ausência de integração das ações de planejamento entre as Unidades Acadêmicas e a Unidade Central de Planejamento, contribuindo, assim, com a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional na UFPA. Conclui-se assim, que houve um avanço nas mudanças planejadas e executadas, tornando a UFPA uma organização isomórfica, as unidades da UFPA que enfrentam as mesmas condições ambientais, foram compelidas a imitarem umas as outras, as características organizacionais foram modificadas consensualmente, através de decisões colegiadas, por meio de uma gestão democrática, tornando, assim, os elementos estruturais isomórficos, consistindo então, conforme a teoria, em estruturas organizacionais que refletem uma realidade socialmente construída. Mas, apesar de ter ocorrido um avanço nas mudanças planejadas e executadas, a universidade utiliza determinados mecanismos não porque acredite que a tornem mais eficaz, mas porque são mecanismos impostos, por pressões externas, a universidade tem que cumprir atos formais, regras, leis e sanções, numa relação de dominação e dependência, configurando-se o isomorfismo institucional coercitivo. Como, também, conclui-se conforme informações coletadas que não ocorreu uma mudança organizacional no sentido amplo, e sim, algumas modificações específicas. Avaliando-se, então, pode-se dizer que a UFPA conseguiu tornar suas Unidades homogêneas nas práticas administrativas, especificamente na prática de planejar, na busca de aperfeiçoar o sistema de planejamento das ações da UFPA – ao se observar que, das vinte e oito Unidades regimentalmente constituídas até 2006, dezenove elaboraram Planos de Gestão para o período de 2002 a 2009, representando que 64% das unidades realizaram as ações planejadas na sua totalidade. E, 36%, nove Unidades não constituíram Planos de Gestão, não utilizaram, instrumentos gerenciais padronizados, uniformizando as diretrizes gerais oferecendo a todos os segmentos da universidade um eixo comum, norteador das políticas da Universidade.

Palavras-chave: Planejamento. Teoria Institucional. Universidade.

## ABSTRACT

The challenge of finding new ways of managing public organizations, which were not limited to the financial and accounting indicators, was the big motivation for the emergence of strategic planning in higher education institutions, through a strategic management system that translates the mission and strategy of organizations, analysis of internal and external environment to the organization. This dissertation discusses the issue of modernization of management, through a descriptive case study performed at the Federal University of Pará (UFPA), how the process was implemented to "improve the system of institutional planning" in order to seek joint solutions the problems faced by the negative factor - precariousness of the planning system - diagnosed in the Institutional Development Plan 2001-2010, UFPA, having the pro-rectory of Institutional Planning and Development - PROPLAN as Central Planning Unit, responsible for developing and deploying of management instruments, defaults, standardizing the general guidelines to all segments of the university into a common axis, guide to the policies of the University, observed the peculiarities of its multicampi configuration. The main objective of this dissertation is to identify the actions established in the process for "improve the system of institutional planning to reduce the precariousness of the planning system at the Federal University of Pará." The methodology used was the qualitative research and how data collection technique was used to documental research. The found results indicate that the concern with strategies on the university management are relatively recent facts and that is found in profound changes, and whereas, in the analyzed period, the major concern takes place in the academic units. It was observed that the phases of the planning process of the actions are not carried out completely in all units and campuses, because the monitoring system of the planning process, virtually did not exist. Therefore, until then, there was no one in the organization culture of planning, lack of integration of planning between the Academic Units and the Central Planning Unit, thus contributing to the instability of the system of Institutional Planning at UFPA. It is concluded that there was a breakthrough in the changes planned and executed, making the organization a UFPA isomorphic, UFPA units facing the same environmental conditions, were compelled to imitate each other, the organizational characteristics were modified by consensus through collegiate decisions through a democratic management, thus making the structural elements isomorphic, consisting then, as the theory in organizational structures that reflect a socially constructed reality. But, although there was a breakthrough in the changes planned and executed, the university has specific mechanisms not because I believe that to make it more effective, but because they are mechanisms imposed by external pressure, the university must meet formal acts, rules, laws and sanctions, in a relationship of domination and dependence, setting the coercive institutional isomorphism. How, also, it is concluded that information collected as no significant organizational change in the broad sense, and yes, some specific modifications. Evaluating then we can say that the UFPA has managed to make their homogeneous units in management practices, specifically the practice of planning, seeking to improve the system of action planning UFPA - to be noted that the twenty-eight Regimental Units established until 2006, nineteen draw up management plans for the period 2002 to 2009, representing 64% of the units that carried out the actions planned in its entirety. And, 36%, nine units did not provide management plans, not used, standardized management tools, providing more uniform general guidelines to all segments of the university a common axis, guiding policies of the University.

Keywords: Planning. Institutional Theory. University.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1 – Processos inerentes à Institucionalização.....	32
Figura	2 – Processos inerentes à Institucionalização na UFPA.....	85
Fluxograma 1	– Etapas de Elaboração do PDI – UFPA: 2001-2010.....	65
Fluxograma 2	– Níveis de Planejamento na UFPA.....	84
Quadro	1 – Iniciativas de Modernização da UFPA - 1998/2000.....	63
Quadro	2 – Unidades Acadêmicas que participaram dos Seminários de Planejamento.....	76
Quadro	3 – Unidades que realizaram Seminário individual de Planejamento.....	77
Quadro	4 – Instrumentos de planejamento concebidos pelas Unidades Acadêmicas.....	91
Quadro	5 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas observadas no modelo gerencial na UFPA.....	94
Quadro	6 – Processos e instrumento de planejamento concebido pelas Unidades Acadêmicas.....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Adm.	Administração
Coord.	Coordenador
Org.	Organizador
Res.	Resolução
AEDI	Assessoria de Educação a Distância da UFPA
ANDES	Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional das Instituições Federais de Ensino Superior
ASCOM	Assessoria de Comunicação Institucional
BIRD	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CA	Coordenadoria Acadêmica
CAS	Coordenação da Administração Superior
CEPS	Centro de Processos Seletivos
CIAC	Centro de Indicadores Acadêmicos
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPGA	Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação
CRE	Conselho de Reitores das Universidades Europeias
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
DEAVI	Departamento de Avaliação Institucional
DINFI	Diretoria de Informação Institucional
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DOE	Diário Oficial do Estado do Pará
DOU	Diário oficial da União
FASUBRA	Federação das Associações de Servidores das Universidades Brasileiras
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GERES	Grupo de Estudos e Reestruturação do Ensino Superior
GPF	Sistema de Controle de bens e gerenciamento de projetos
HUBFS	Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza
HUJBB	Hospital Universitário João de Barros Barreto
ICA	Instituto de Ciências da Arte
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICED	Instituto de Ciências da Educação
ICEN	Instituto de Ciências Exatas e Naturais
ICJ	Instituto de Ciências Jurídicas
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IECOS	Institutos de Estudos Costeiros
IEMCI	Instituto de Educação Matemática e Científica
IES	Instituição de Ensino Superior
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFES	Instituição Federal de Educação Superior

IG	Instituto de Geociências
ILC	Instituto de Letras e Comunicação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ITEC	Instituto de Tecnologia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento e Orçamento
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônico
NCADR	Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural
NMT	Núcleo de Medicina Tropical
NTPC	Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento
NUMA	Núcleo de Meio Ambiente
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PGO	Plano de Gestão Orçamentária
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto de Parceria Público-Privada
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão Universidades Federais
SAAD	Sistema de Acompanhamento de Atividades Docentes
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIE	Sistema de Informações para o Ensino
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIMEC	Sistema de Informações do Ministério da Educação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISPLO	Sistema de Planejamento Orçamentário
SISPROL	Sistema de Financiamento de Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão
SJPG	Sistema de Acompanhamento Jurídico da Procuradoria
SPG	Sistema de Planejamento da Pós-graduação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	23
2.1.1	Estudos Organizacionais .....	24
2.1.2	Mudança Organizacional .....	26
2.2	INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	29
2.2.1	Processos de Institucionalização.....	30
2.2.2	Isomorfismo Institucional.....	33
<b>3</b>	<b>A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO .....</b>	<b>36</b>
3.1	UMA REFORMA GERENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL..	36
3.2	A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	38
3.2.1	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado - PDRE.....	40
3.2.2	Da Administração Burocrática à Gerencial.....	40
3.2.3	Mudanças Organizacionais no Contexto da Reforma de Estado.....	41
3.3	MUDANÇA ADMINISTRATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS .....	42
3.3.1	A Universidade.....	43
3.3.2	A Reforma Administrativa nas Universidades .....	44
3.3.3	Mudanças na Gestão Pública Universitária.....	45
3.3.4	O Planejamento Estratégico na Universidade .....	48
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	50
4.2	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	51
4.3	COLETA DE DADOS .....	53
4.4	MÉTODO DE ANÁLISE .....	57
<b>5</b>	<b>PROCESSO PARA APRIMORAR O SISTEMA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UFPA .....</b>	<b>59</b>
5.1	CONSTRUÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UFPA.....	59
5.2	HISTÓRICO DA CONCEPÇÃO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO.....	60

5.3	ESTÁGIO DE PRÉ-INSTITUCIONALIZAÇÃO - HABITUALIZAÇÃO .....	65
5.4	ESTÁGIO SEMI-INSTITUCIONALIZAÇÃO - OBJETIFICAÇÃO .....	70
5.5	ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO TOTAL - SEDIMENTAÇÃO.....	78
5.6	SÍNTESE DOS ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	83
<b>6</b>	<b>INSTITUCIONALIZAÇÃO: DE UMA PRÁTICA DE PLANEJAR.....</b>	<b>84</b>
6.1	HOMOGENEIDADE ORGANIZACIONAL – ISOMORFISMO .....	84
6.2	PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	89
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Pará a partir do segundo semestre de 2001, inicia uma nova gestão universitária, a começar pela reestruturação das unidades acadêmicas e administrativas; gerenciamento da crise institucional; implantação de sistemas de gestão organizacional; preparação para construção coletiva do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001-2010.

Diante destes desafios, a Universidade Federal do Pará com intuito de se adaptar a novas demandas de mercado e a um relacionamento cada vez mais exigente por parte do público com os quais interage, exigiu da organização a busca por estratégias e práticas organizacionais que tornassem suas atividades cada vez mais sustentáveis a longo prazo, e, para isso, necessitava envolver sua comunidade, nesse processo de mudança organizacional orientada para a adoção de uma cultura institucional centrada na melhoria da qualidade de suas atividades.

A ideia de eficiência e melhoria da qualidade no atendimento aos serviços públicos vinha sendo implantado, a partir de 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRE), cuja finalidade era a reestruturação das Instituições Públicas, atribuir-lhes flexibilidade administrativa e responsabilização, trazendo mudanças de impacto no sistema de Gestão, Planejamento e Orçamento Público, inclusive com a recuperação da estabilidade da moeda e o processo de ajuste fiscal, com o Plano Real.

Desenvolvendo-se assim, o entendimento de aplicar um enfoque gerencial na administração pública brasileira. A decisão foi transformar os Programas e Planos em instrumento de gestão, orientando a administração pública para resultados, ou seja, integração entre planos e orçamentos, fixar os princípios de gerenciamento dos programas e dos planos, fixar responsabilidades e a obrigação de avaliação anual de desempenho.

A partir destes aspectos, um novo modelo de planejamento baseado na integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão surgiu organizado segundo perspectivas do futuro, um novo modelo que considera os objetivos em curto, médio e longo prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho, aspectos internos e externos, trata-se de uma visão de futuro orientada para resultados concretos. Com essa ideia, cria-se um tipo de planejamento indicativo para as várias esferas do setor público, Os programas passam a ser o novo modelo de planejamento e geração de orçamento, o elemento de ligação entre o futuro almejado e planejado nas perspectivas de longo e de médio prazo, e as decisões de curto prazo da programação orçamentária e financeira.

Os desafios impostos à gestão no setor público, que surgiram pela pressão de se obter resultados com melhor associação aos interesses da sociedade, consequência do aumento da demanda social por decisões e ações públicas que atendam aos mais diferentes segmentos e para vencê-los uma condição seria o governo enfrentar, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implantar as políticas públicas é limitada pela rigidez e pela ineficiência da máquina administrativa (BRASIL, 1995).

Dessa forma, a Universidade também foi atingida pelas mudanças desse cenário político e econômico do Brasil dos anos 1990, que exigiram das instituições universitárias uma maior eficiência no uso dos recursos, constituição de cotas para equidade na distribuição de vagas nas IES, maior qualidade no ensino e maior capacidade de resposta às necessidades do mercado. Passando, assim, a ter um só pensamento homogêneo, mundialmente falando, direcionadas por decisões externas conduzidas por instruções de organismos internacionais, com ênfase nas orientações do Banco Mundial (BM), da Organização das Nações Unidas para a educação, para a ciência e para a cultura (UNESCO), Banco Interamericano de Desenvolvimento – (BIRD), e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), quando um conjunto de técnicas, normas e procedimentos foram adotados para gestão do ensino superior, com intuito de cumprir sua função social com eficiência, estando ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas (SGUISSARDI, 2006).

Dando início, assim, a uma nova fase na forma de planejar no ambiente universitário. É a introdução do planejamento estratégico na gestão universitária, amparada por um conjunto de informações do ambiente interno e externo, contribuindo na reformulação de objetivos e na construção das possibilidades para o futuro.

Além destes aspectos, intensas modificações por força da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aprovada em 1996, designando que as Instituições de Ensino Superior (IES) deveriam dispor de mecanismos de verificação.

A primeira modificação diz respeito ao credenciamento das Instituições de Ensino Superior (IES) e ao reconhecimento ou renovação de cursos que passou a ter prazo de validade, devendo as IES apresentar planejamento por meio de programas e projetos, adequados a cada organização, avaliado pelo Ministério da Educação (MEC) através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP), passando-se então, a exigir das IES, a apresentação de uma proposta de desenvolvimento institucional, para um período de cinco anos, denominada de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e estabelecer processo de Avaliação permanente (BRASIL, 1996).

Segundo o Decreto 5.773/2006, o PDI deverá conter a missão, os objetivos, as metas e os procedimentos e estratégias para atingi-los, bem como as formas de participação da comunidade acadêmica e dos demais atores sociais, implantação e desenvolvimento das atividades que a IES desenvolve e/ou que pretende desenvolver, num período mínimo de cinco anos, devendo estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional (BRASIL, 2006).

Outra modificação foi a caracterização dada pela LDB/96 a universidade, assinalando-a como entidade mantida pelo Poder Público, gozando de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura e organização, e ainda, aponta que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).

Assim, a organização com gestão colegiada, como é o caso das universidades federais, os gestores não tomam decisões importantes de forma isolada, são legitimadas e podem ser aceitas através de contestações e debates por seus pares nas instâncias colegiadas, contraindo ao final de cada discussão, uma concordância de ideias e pactuação de objetivos.

A diversidade de objetivos, o ensino, pesquisa e extensão fez com que as universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão. Uma organização complexa pela diversidade de objetivos, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, com uma esfera específica de competência, regulada por normas e regras escritas e cargos hierarquizados, é, assim, foco de estudo, os modelos e a complexidade de processo decisório presente nestas organizações.

É nesse contexto que surge a necessidade de desenvolver uma gestão estratégica possibilitando atender de forma efetiva os compromissos com a produção do conhecimento e promover a inovação de bens e serviços, estabelecendo a necessidade de reestruturação das universidades, promovendo uma aproximação dos níveis de decisão aos níveis de execução, permitindo o desenvolvimento de estratégias para o alcance dos objetivos propostos.

Para responder a essas pressões, questionamentos e desafios, que se conformava nos anos de 1990, a universidade iniciou um processo de mudanças, tanto no campo acadêmico como no campo administrativo - processos de planejamento integrado, com análise interna e externa a organização, assim como oportunidades e ameaças do meio ambiente organizacional com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e linhas de ação.

Entretanto, a implantação de novos processos administrativos nas universidades enfrentam algumas dificuldades e/ou peculiaridades. Uma destas dificuldades e/ou

peculiaridades é advindo de um componente complexo: a participação da comunidade universitária nesse processo de construção da mudança, assim como da institucionalização dos procedimentos, ou seja, sedimentação deste processo na rotina da organização. Outra dificuldade é que apesar da evolução de novas tecnologias da informação e da capacitação das pessoas para uso desta tecnologia, ocorre ainda uma deficiência na obtenção das informações reais, para alimentação consistente nos novos sistemas de informação implantados na IES a partir dos anos 1990. As informações encontravam-se inadequadas para subsidiar planos neste complexo cenário organizacional das instituições federais de ensino superior.

Explicações para estas dificuldades foram discutidas em torno da reforma do Estado, sobretudo da reforma administrativa, nas principais produções especializadas na questão da reforma, uma compilação de artigos de pesquisadores nacionais e internacionais, já que estes apontaram que a precariedade das informações e do planejamento das ações na gestão administrativa nas organizações públicas pode ser em parte justificadas pela estrutura burocrática pesada, pela resistência a mudanças, pela dependência econômica do Estado, pelo corporativismo, além de precariedade na avaliação dos resultados institucionais, dentre outros aspectos (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Segundo Sampaio (2004), a participação introduz a ideia de co-gestão, um dos desafios mais complexos no campo da administração universitária, cujas ações para integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão sejam afetadas pelas decisões coletivas, isto é, a comunidade deve participar das escolhas a serem feitas, não só no discurso, implicando, sim, em uma política que, na prática, exige estratégias, canais de interação e diálogo, envolvendo decisões que incorporem críticas e (co)responsabilidades.

Esta é uma pesquisa descritiva de caráter documental em fontes específicas, sendo assim, o objeto de estudo desta dissertação é a Universidade Federal do Pará, especificamente num processo de mudança organizacional, quando da implantação do processo de reorganização e de um processo de modernização da gestão. Será analisada a partir da abordagem organizacional quando aplicadas a contextos de reformas, pelas dificuldades e pela precariedade de informações e do planejamento das ações na gestão administrativa, por meio dos elementos fundamentais dos estágios de institucionalização, apresentados por Tolbert e Zucker (1998), assim como pelo tratamento dado ao isomorfismo organizacional por DiMaggio e Powell (2007).

Neste contexto, o estabelecimento de um Plano de Desenvolvimento 2001-2010 para a Universidade Federal do Pará – UFPA, conhecido como PDI 2001-2010, constituído como instrumento que visava pontuar diretrizes gerais para estabelecimento de uma dinâmica

condizente com as propostas de políticas públicas para educação superior. Fez com que a UFPA assumisse compromissos em 2002, a partir da construção de um processo de “Modernização da Gestão” (UFPA, 2003, p. 123) como um dos Eixos Estruturante no PDI 2001–2010, composto de cinco metas, treze estratégias e sessenta e duas ações, constituindo a formação de procedimentos uniformizados para a solução de problemas conjuntamente.

Ao iniciar este processo de construção coletiva do PDI 2001-2010, especificamente o Capítulo VI – Diagnóstico Estratégico, item 6.2 – Ambiente Interno - isto é: “a análise do ambiente interno consiste na reflexão sobre as condições de funcionamento da instituição em seus aspectos gerenciais e programáticos” (UFPA, 2003, p. 60).

A análise do ambiente interno envolve os aspectos organizacionais: cultura organizacional; patrimônio; recursos orçamentários e humanos; relações institucionais (convênios, contratos); propostas e implementações de programas, projetos e atividades. Com o objetivo de “identificar os fatores positivos e negativos que poderão impedir, dificultar ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos” (UFPA, 2003, p. 61).

Objetivos esses propostos no PDI 2001-2010, de acordo com a missão institucional, definindo como Fatores Positivos as variáveis internas e controláveis proporcionando uma situação favorável à Instituição, em relação ao seu ambiente; e os “Fatores Negativos como as variáveis que configuram uma situação/condição desfavorável para a Instituição” (UFPA, 2003, p. 61).

Após estas considerações e definições, no item – Análise do Ambiente Interno, do PDI 2001-2010 apresentou-se dezoito (18) fatores negativos, dos quais se destacam: a Precariedade do Sistema de Informação; a Precariedade do Sistema de Planejamento Institucional; a Matriz inadequada de partilha/distribuição do orçamento entre as Unidades acadêmicas e administrativas, baseada fundamentalmente em indicadores quantitativos; e o Estatuto e regimento ultrapassados (UFPA, 2003).

Com base nas considerações apresentadas e da importância do processo de planejamento para a universidade, expressa pelo PDI 2001-2010 selecionou-se nesta dissertação, estudar o que foi diagnosticado como um dos fatores negativos a “precariedade do Sistema de Planejamento Institucional” (UFPA, 2003, p. 66).

Para responder a este fator negativo foram definidas no Eixo Modernização da Gestão, (ANEXO C), a meta - planejar de forma integrada as ações institucionais- uma estratégia - aprimorar o sistema de planejamento institucional - e duas linhas de ação para estabelecer: uma cultura de planejamento participativo na Instituição; e uma agenda

permanente de eventos com a finalidade de repensar objetivos, estratégias e modos de atuação, envolvendo todos os segmentos da UFPA (UFPA, 2003).

Para operacionalização das linhas de ação, ou seja, para o estabelecimento de uma agenda permanente de eventos (oficinas e seminários) a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN foi a unidade mediadora como Unidade Central de Planejamento da UFPA, com vistas a buscar soluções conjuntas aos problemas enfrentados pela citada “precariedade”, para efetivação da meta 20, e concretização da estratégia (20.1), por meio da participação de todos os segmentos da Universidade.

Sendo assim, a UFPA estava empenhada em modernizar sua gestão, usando tecnologia avançada com vistas a democratizar, em princípio, o acesso ao conhecimento produzido em níveis acadêmico, econômico-financeiro e sociocultural, empregando para isso um modelo estratégico de gestão por meio da integração entre planejamento e execução, utilizando-se de estratégias de gestão: a descentralização e a desburocratização dos procedimentos das áreas acadêmica e administrativa; a implantação de um sistema de informações como suporte à tomada de decisões; a avaliação institucional permanente, como forma de imprimir transparência aos atos dos gestores (UFPA, 2003).

De forma que estas informações venham contribuir com a tomada de decisão. Nesse contexto, com base na meta 20, estabelecida no PDI 2001-2010 e o acompanhamento dos resultados alcançados pela UFPA, identificado nos processos de tomada de decisão; no desenvolvimento e implantação de instrumentos e mecanismos institucionais utilizados para contrapor a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional, surge o problema de pesquisa desta dissertação: De que forma instrumentos e ações de planejamento usados na UFPA contribuíram para aprimorar o desenvolvimento do sistema de planejamento institucional?

Neste contexto, justifica-se a presente pesquisa a partir da análise do processo de institucionalização de mudanças importantes e definitivas na administração das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), não somente quando se mostrar os resultados da utilização desse modelo na UFPA, mas, também, como contribuição aos estudos que vêm sendo produzido, no intuito de ponderar os benefícios e as dificuldades da utilização deste sistema de gestão nas universidades, por meio do modelo de análise apresentado por Tolbert e Zucker (1998), assim como a forma de análise do isomorfismo organizacional por DiMaggio e Powell (2007), tornando este estudo, útil e inovador.

Desta forma, abordagens gerenciais se apresentaram como algo inovador com pretensões de revolucionar a gestão das organizações universitárias a partir de 1995, tornando

significante estudar a importância da implantação de estratégias como abordagem gerencial para as Instituições Federais de Ensino, originando estudos de casos e análises de soluções sugeridas, apontando deste modo relatos de experiências positivas em seminários sobre administração universitária, discussões apoiadas em teorias e métodos utilizados, na sua grande maioria, por organizações de caráter empresarial.

O principal objetivo desta dissertação é descrever as ações e os instrumentos estabelecidos no processo para aprimorar o sistema de planejamento na Universidade Federal do Pará. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: Apresentar de que forma se deu o processo para aprimorar o sistema de planejamento institucional na área de planejamento na UFPA; Descrever as etapas para institucionalização dos processos de mudanças organizacionais na UFPA e, verificar os elementos institucionais que facilitaram ou dificultaram a implantação do processo de consolidação do sistema de planejamento institucional na UFPA; Apresentar os instrumentos e ações que foram institucionalizadas na prática de planejar na UFPA.

Pode-se supor, por hipótese, que os instrumentos e ações aplicadas pela Unidade Central de Planejamento da UFPA a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) contribuíram para reduzir a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional na UFPA.

A presente dissertação apresenta seis capítulos distribuídos e sintetizados da seguinte forma: a presente Introdução como o capítulo 1. A seguir, o capítulo 2 oferece uma base teórico-empírica sobre a Teoria Institucional, mostrando o desenvolvimento de um processo de padronização e caracterização de atos tornados habituais por determinados tipos de atores, ou seja, institucionalização dos processos de mudanças organizacionais. O capítulo 3 expressa uma revisão teórica sobre a Reforma do Estado Brasileiro – Nova Administração Pública. Abordando também as Mudanças Administrativas nas Universidades Federais como elemento central desta pesquisa, o modo como está se desenvolvendo a aplicação das mudanças propostas nas universidades federais. O capítulo 4 oferece a Metodologia, apresenta as informações sobre como foi realizada esta pesquisa: a caracterização e o desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados, e o método de análise. O capítulo 5 oferece um resumo descritivo resultado da pesquisa documental, um contexto histórico da concepção e implantação do processo pesquisado nesta dissertação. Segundo apresentam-se dados e informações disponibilizadas nos documentos internos a UFPA, pertinentes ao processo de “aprimorar o sistema de planejamento institucional” na UFPA, uma síntese, das percepções mais significativas dentro do contexto observado, relacionando-os com o referencial teórico

apresentado neste estudo a partir da Teoria Institucional, os estágios de institucionalização conforme Tolbert e Zucker (1998), dividido em três seções: Estágio de Pré-Institucionalização – Habitualização, Estágio Semi-institucionalização – Objetificação, e o Estágio de Institucionalização total – Sedimentação. O capítulo 6 expõe a institucionalização de uma prática que deveria se tornar habitual, ou não, que neste estudo refere-se às ações instituídas pela UFPA/PROPLAN, uniformizando as diretrizes gerais, oferecendo a todos os segmentos da universidade um eixo comum, exibindo, também, uma reflexão quanto às características do isomorfismo organizacional, com o objetivo de apresentar a institucionalização dos processos de mudanças organizacionais para “aprimorar o sistema de planejamento institucional” na UFPA, onde foram registradas a análise e discussão dos resultados encontrados. Ao final, são apresentadas as considerações finais vinculadas as questões propostas nesta dissertação.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

No intuito de promover sustentação teórica para o estudo, proporciona-se uma reflexão sobre a base teórica deste trabalho, apresentando como a literatura evoluiu sobre processos de institucionalização, assim como, a homogeneização de instrumentos de gestão por organizações públicas. Para facilitar, este capítulo está dividido em seções, apresentando uma diversidade de pensamentos a luz da teoria institucional diante de um processo de mudança organizacional, com o propósito de permitir um melhor entendimento do tema “fatores que interferem (facilidades e dificuldades) na realização do planejamento institucional” selecionado por este estudo.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Neste trabalho entende-se, então, que dentre as abordagens organizacionais, destacam-se as perspectivas da teoria institucional através das contribuições apresentadas por Machado-da-Silva e Gonçalves, (1998, p. 220), segundo estes autores, a partir de síntese elucidativa de Scott no século vinte, o que se habituou chamar de Teoria Institucional constitui a convergência das ciências: política, sociologia e economia, buscando “incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações”. Conformação.

Uma vez que a teoria institucional considera a importância de fatores culturais no processo de mudança e, sugere, também, que não são os aspectos técnicos exclusivamente que determinam a mudança organizacional, mas sim um conjunto de fatores institucionais, maior estabilidade, legitimidade e, se possível, mais eficiência, ou seja, adesão às mudanças propostas (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A mudança organizacional pode ser caracterizada pela mudança de uma prática organizacional por outra considerada superior, com intuito de obter melhor desempenho organizacional. Essa mudança será bem-sucedida, sob a ótica da teoria institucional, somente se for institucionalizada. Para tanto, a prática que está sendo implantada passa por diferentes estágios de institucionalização, podendo ser institucionalizada ou não. Em conjunto, esses estágios representam o processo de institucionalização. Tolbert e Zucker (1998) discutem como se dá essa dinâmica, por meio de processos sequenciais, por elas denominados habitualização, objetificação e sedimentação.

Cabe então pontuar, o que se apreendeu por institucionalização, ou seja, este processo representa uma dentre outras formas possíveis de mudança organizacional que se torna visível na formalização, impessoalidade, padronização e previsibilidade do sistema operacional da organização. Para diferenciar do que se acostumou chamar de burocratização, consistindo em uma resposta organizacional às incertezas criadas pelo ambiente, assim como, as incertezas criadas pelos próprios membros de uma organização.

As próximas seções sintetizam os aspectos da teoria institucional de como as organizações têm sido concebidas, pontuando a evolução histórica do desenvolvimento das organizações, através de síntese da evolução de alguns estudos que foram influentes nos processos de mudanças organizacionais no final do século XX. Assim como tentar identificar a contribuição de alguns autores que se destacaram na construção formal do estudo das organizações, a partir de métodos de análise aplicados às organizações em processo de mudanças.

### **2.1.1 Estudos Organizacionais**

Estudos organizacionais é tema de interesse entre pesquisadores contemporâneos das organizações, já que se apresenta um alinhamento histórico dos estudos que discorrem sobre como as organizações surgem, tornam-se estáveis e se transformam.

Utilizando perspectivas de autores que discutem questões da mudança organizacional, a partir da evolução da industrialização mundial, como grande parte dos escritos de pensadores do século XIX, como Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber, que buscaram interpretar as transformações ideológicas e estruturais, surgindo então, estudos organizacionais por meio de um conjunto de abordagens, teoria e modelos que se manifestam nas análises organizacionais (REED, 1998).

Vieira e Carvalho (2003) observam que a partir do início da década de 1990 a teoria institucional tem apoiado pesquisas na área de estudos organizacionais, sendo a base teórica de diferentes tentativas de explicação de fenômenos organizacionais. Contribuições importantes, para aprofundar a discussão e compreensão dos conceitos da teoria institucional, do mesmo modo por meio das aplicações baseadas na experiência, para certificar a capacidade explicativa da teoria para diferentes tipos de fenômenos.

Na concepção de Reed (1998), o desenvolvimento de uma “sociedade organizacional” (1998, p.61), que passa a ser estabelecida para resolver conflitos entre necessidades coletivas e individuais, apresenta-se como solução universal para problemas de

ordem sociais com garantia de melhoria material e social por meio do acréscimo tecnológico, da organização moderna e da administração científica.

No entanto, de acordo com Clegg e Hardy (1998) até os anos 1960, a análise organizacional pode ser considerada com relativa simplicidade, no qual os estudos centralizavam, principalmente, na dominação das instituições burocráticas, com base no trabalho de Max Weber.

Da mesma forma Reed (1998, p. 65) fala que “a teoria organizacional é sujeita a procedimentos metodológicos comuns”, que podem ser revisados, negociados e debatidos, resultando em entendimentos negociados, dentro de cada contexto e situação histórica, que admite a abordagem racional possível.

Em suma, de acordo com Reed (1998) as raízes históricas dos estudos organizacionais estão nos trabalhos de autores clássicos: Taylor (1912), Fayol (1949), Urwick e Brech (1947; 1948), “que tratavam da ordem coletiva e liberdade individual por meio da organização racional e do progresso material”, dada pela compreensão histórica, que valida a ideia de que a sociedade e as unidades organizacionais serão regidas por leis científicas de administração excluindo totalmente valores e emoções humanas. Assim a “organização” é entendida como um instrumento com objetivos coletivos, com tomada de decisões organizacionais racionais, com base em conhecimento qualificado e orientado.

Assim, a partir das críticas aos estudos das organizações que buscaram redirecioná-los para a análise local em organizações e a recusa em enfrentar questões analíticas e normativas. Neste sentido, a teoria das organizações é apresentada com uma disposição histórica e de abordagens empíricas, que vão somando as contribuições textuais e intelectuais, que em um dado momento, podem divergir, mas que não se anula um modelo em detrimento de outro, pois os mesmos têm situações que se completam, dando início ao surgimento de novas matrizes teóricas (REED, 1998).

A evolução dos estudos organizacionais no contexto brasileiro traçado tanto pelas questões de uma economia em desenvolvimento, pela avaliação da produção no Brasil, quanto pelas discussões em eventos científicos, tem apresentado crescimento a partir do final dos anos 1990, identificando as principais características destes estudos. São exemplos: Hardy e Fachin (2000); Machado-da-Silva; Cunha; Amboni (1990); Bertero e Keinert (1994); Vergara e Pinto (2001); Rodrigues e Carrieri (2001), dentre outros.

Segundo Bertero e Keinert (1994), as publicações brasileiras no campo dos estudos organizacionais não fugiram das análises apresentadas pelos estudos americanos e europeus. Estudos estes tendo como foco principal a análise organizacional, definida pelos autores como

aquela que trata de tópicos referentes à teoria organizacional, à teoria geral da administração e ao comportamento organizacional, chegando a uma das conclusões o predomínio de estudos com enfoque prescritivo sobre o enfoque analítico.

As diferentes abordagens teóricas utilizam diferentes variáveis, pressupostos e metodologias, e destacam-se como perspectivas teóricas contemporâneas em análise organizacional - Ecologia das Populações (BAUM, 1998), Dependência de Recursos (HALL, 2004), Contingência Estrutural (DONALDSON, 1998) e Novo Institucionalismo (REED, 1998).

Este trabalho não entra em detalhes em todas as abordagens organizacionais, o intuito desta seção é apresentar uma introdução histórica referente às reflexões que deram início acerca da história da teoria organizacional. Mas o foco deste trabalho são os aspectos relativos ao Novo Institucionalismo, no que concerne como as organizações surgem, tornam-se estáveis e se transformam.

Os aspectos teóricos das formas como uma organização pode mudar, se transformar para responder aos problemas que enfrentam, procurando se ajustar satisfatoriamente a este novo ambiente organizacional será o tema apresentado na próxima seção.

### **2.1.2 Mudança Organizacional**

Wood Junior (1992) através de revisão da literatura acerca de “Mudança Organizacional” apresenta uma abordagem preliminar, com destaque para a maioria das organizações muda em resposta às crises; as mudanças provocam alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores organizacionais; um dos elementos chaves para este processo é a gestão das pessoas; e, para haver mudanças é necessário romper com a inércia organizacional.

Neste sentido Wood Junior (1992) apresenta uma série de abordagens e conceitos encontrados em suas pesquisas e inicia referenciando Basil & Cook, pois consideram que os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta a crises, com um numero limitado de casos de atitudes proativas. Também, fala das criticas a adoção de planos refletidos por modas passageiras, cuja mudança organizacional deve ser encarada como um processo de melhoria contínua.

Ao se verificar o conceito de mudança organizacional, diversos autores a relacionam a outros tipos de mudanças interdependentes, de natureza tecnológica, estratégica, estrutural,

comportamental, entre outras definições de mudança organizacional destacam-se: transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD JUNIOR; CURADO; CAMPOS, 2000). São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais. (ROBBINS, 2002). Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 1982).

Percebe-se que para esses autores a integração de fatores organizacionais e humanos conjuntamente com a técnica, é que determinam o uso das tecnologias da informação, resultando em efetivos benefícios para os variados membros da organização. Assim, resumindo, tem-se como definição de mudança organizacional – alterações, planejadas ou não, de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, e comportamental, direcionadas para gerar mudanças na organização.

Ainda, segundo Wood Junior (1992), mudança organizacional, reúne mudanças comportamentais, nos padrões de trabalho e nos valores pertinentes a modificações ou como antecipação estratégica de recursos ou de tecnologia. E, também utiliza Huey para mostrar como este adaptou o conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre paradigmas na ciência, ou seja, mudanças são essencialmente seguidas por quebras de paradigmas, rompendo com a inércia organizacional, dando lugar a novos padrões, conceito que se tornou popular, em virtude das instabilidades econômicas e da necessidade de mudanças rápidas dentro das organizações.

Portanto, ao se realizar mudanças nas organizações que podem ser planejadas de forma gradual, mudança incremental, ou de forma imediata, mudança radical, e há, ainda, as mudanças orgânicas, não planejadas, que vão ocorrendo com o passar do tempo. As mudanças são necessárias à sobrevivência da organização e afetam predominantemente os indivíduos, além dos processos do entorno.

Deste modo, também, o Handbook de Estudos Organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998), faz referência a cinco perspectivas teóricas aplicadas no estudo da mudança organizacional, que são: 1 - teoria da contingência estrutural; 2 - teoria da ecologia organizacional; 3 - teoria institucional; 4- teoria crítica e 5 - teoria pós-modernismo. Cada uma destacando aspectos ou conjunto de aspectos que podem ser determinantes de uma mudança organizacional bem-sucedida.

Wood Júnior (1992) descreve, também, uma tipologia para os ciclos de mudança, desenvolvida por Land e Jarman, que para uma organização continuar crescendo, esta reduzindo a rigidez do padrão e a força dos seus vínculos internos. Ocasionalmente uma fase de inovação, abertura e ruptura. Ficando a tipologia assim balizada:

1ª fase – Formação – “o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento”;

2ª fase – Regulamentação – “dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença”;

3ª fase – Integração - “o sistema ultrapassa a eficiência do seu padrão repetitivo”.

Wood Júnior (1992) mostra ainda o resultado de suas pesquisas sobre mudança na administração pública brasileira, que no Brasil são chamadas de Modernização Administrativa, como a definição de modernização como o processo pelo qual a sociedade incorpora novas formas organizacionais e tecnologias físicas e sociais que permitam atingir de maneira mais adequada, novos objetivos. Como também a definição de Mudança Organizacional como qualquer expressiva alteração, planejada e processada por pessoal interno ou externo à organização, com apoio e supervisão da administração superior, atingindo os elementos de cunho comportamental, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 1982).

A partir do entendimento que se adotou, de que a institucionalização é um processo recursivo, e de conformidade com DiMaggio e Powell (2007), a teoria institucional em estudos organizacionais, enfatiza a maneira em que a ação é estruturada e ordenada por sistemas compartilhados de regras que, ao mesmo tempo, constroem e capacitam os atores participantes do processo de mudança organizacional. Entendendo que os autores percebem por mudança organizacional, como a mudança na estrutura formal, na cultura organizacional e nos objetivos, programa ou missão.

Após apresentar alguns aspectos que se relacionam com mudança organizacional, surgem alguns questionamentos, que devem ser respondidos no decorrer desta pesquisa: De que forma estes aspectos podem contribuir nos processos de reestruturação organizacional externo ou interno ou - Como as organizações podem institucionalizar os seus processos de mudança? A próxima seção irá apresentar algumas reflexões sobre este questionamento.

## 2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Esta seção aborda a questão - Como as organizações podem institucionalizar os seus processos de mudança? Para responder este questionamento, oferece-se uma perspectiva teórica dos processos de institucionalização, como também expõe o modo como as práticas e os padrões adquirem condições de valores e são legitimados nas estruturas organizacionais.

As consequências do uso da estrutura formal, e descobertas das propriedades simbólicas, proporcionaram a pesquisadores descobrirem novas ideias e a natureza da decisão organizacional, informando como se apresenta a estrutura, podendo obter respostas aos problemas, com implicações destas informações, que podem indicar uma obrigação com padrões eficientes e racionais da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Na concepção de Tolbert e Zucker (1998) as organizações tendem a utilizar práticas e procedimentos definidos racionalmente que predominam e estão institucionalizados na sociedade, tentando aumentar sua legitimidade e suas probabilidades de sobrevivência, independente da eficácia das práticas e procedimentos definidos. Apresentam também outra consequência sobre a fragilidade das ligações nas organizações formais, e as atividades implantadas ou não, podem, apresentar incertezas, ineficientes, e os processos de avaliação são inconsistentes e pouco contribuem no gerenciamento. Representando, segundo as autoras, uma separação entre estrutura formal e ação, ou seja, para ser institucional, a estrutura deve gerar uma ação, ser considerada eficaz e necessária por membros de um grupo social.

Ao se pensar em projetos de mudança e melhoria organizacionais, existem especificidades a serem respeitadas, pois segundo Wood Júnior (1992) se deve ter preocupação com a homogeneização das práticas organizacionais e sua eficiência. Faz-se necessário assim, compreender as diferenças e especificidades, assim como das dificuldades em dar prosseguimento à busca de resultados ou na institucionalização das mudanças por toda a organização após implantação.

Assim, no gerenciamento do processo de mudanças organizacionais, quando não se institucionalizam, foi porque não gerou significados socialmente compartilhados por todos os atores envolvidos. A fim de que seja estabelecido um modelo de gestão ajustado ao quadro de mudanças organizacionais, se faz necessário responder uma variedade de aspectos. Sendo que a estrutura e o gerenciamento são as perspectivas que mais se destacaram neste processo de homogeneização. Conclui-se que uma estrutura institucionalizada e considerada por grupo

social como eficaz e necessária, será base para padrões estáveis de comportamento (TOLBERT; ZUCKER,1998, p. 200).

Portanto, como conclusão das reflexões apresentadas, verifica-se que a mudança organizacional é o meio pelo qual tal organização usa para se adaptar ao ambiente. A partir desta reflexão, constata-se que a incerteza ambiental apresentada vem fazendo com que as organizações procurem obter legitimidade institucional pela definição de práticas homogêneas demandadas pelo seu ambiente organizacional, com o objetivo de institucionalizá-la na organização.

Entende-se que institucionalização como um processo no desenvolvimento e perpetuação de grupos sociais duradouros nas organizações e ações institucionais tornadas habituais e aceitas, definição esta que será utilizada por esta dissertação, de acordo com Tolbert e Zucker (1998), que será tratada na próxima seção.

### **2.2.1 Processos de Institucionalização**

Deste modo, como ocorrem os processos de institucionalização? Um entendimento seria através do desenvolvimento de aspectos socialmente compartilhados, por meio de um resumo analítico elaborado por Tolbert e Zucker (1998, p. 205) para explicar o processo de institucionalização através de processos sequenciais, por elas denominados a habitualização, a objetificação e a sedimentação, sendo:

1) Habitualização ou estágio pré-institucional, a organização desenvolve comportamentos padronizados para a solução de problemas específicos, ou seja, origina novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais e a normalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, essa nova estrutura se desenvolverá de forma heterogênea, significando a princípio que a organização como um todo tentará se moldar às novas condições ambientais, geralmente é um estágio que tem curta duração;

2) A Objetificação ou estágio semi-institucionalização, etapa de desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhadas ligadas a esses comportamentos, processo de generalização dos significados de uma ação. Os arranjos e os procedimentos envolvem certo grau de consenso entre os que têm o poder de decisão. Nessa etapa, as organizações podem colher informações para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura, onde existe

algum grau de incerteza nos resultados de diferentes escolhas, e os que decidem usarão as informações obtidas através da observação das escolhas de outros, bem como sua própria análise para determinar qual a “melhor” escolha, assim “quanto mais difundida uma escolha se tornar, mais as pessoas tenderão a percebê-la como a melhor escolha, e menos influentes serão os julgamentos de valor da escolha feitos por decisores independentes” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.208).

Objetificação que se caracteriza pela difusão de uma nova estrutura, com ampliação do campo de atuação. Difusão decorrente de dois fatores: primeiro fator - monitoramento interorganizacional observação entre as organizações das soluções implementadas para os problemas iguais ou semelhantes, um processo de imitação. O segundo fator, a teorização, é consequência do primeiro, pois depois de utilizações bem-sucedidas surge “o desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura singular como solução ou tratamento” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.209).

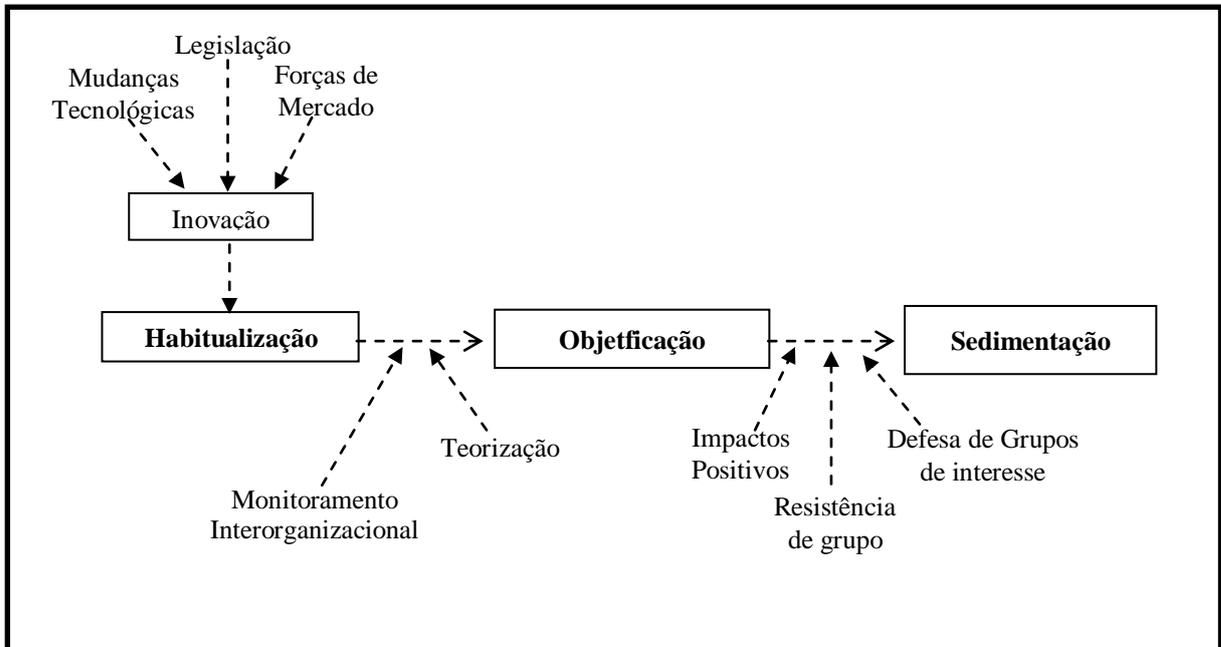
A objetificação e difusão da estrutura pode ter um defensor ou um conjunto de interessados na mudança estrutural, que está se propondo neste estágio, como: a) defensores das regras de funcionamento; b) difusão de procedimentos formalizados de seleção e de procedimentos de avaliação de desempenho; c) o papel desempenhado por consultores na adoção de práticas organizacionais de qualidade total, reconhecido por autores como exemplo “do papel de grupos de interesse na promoção de mudanças estruturais em organizações” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.208).

3) Sedimentação ou total institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.209). Caracteriza-se pela propagação de suas estruturas por toda organização e pela perpetuação de estruturas por um período considerado longo, e o que compromete a conservação das estruturas é a existência de atores que são afetados adversamente pelas estruturas e assim são capazes de se mobilizarem contra ela. As autoras explicam que mesmo na ausência de oposição, a sedimentação pode ser prejudicada pela falta de resultados demonstráveis associados à estrutura. Salientam ainda que, uma relação fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis, pode ser suficiente para afetar a manutenção da estrutura. Portanto, a total institucionalização depende da baixa resistência de grupos de oposição, da promoção e apoio dos grupos defensores e os resultados positivos alcançados.

A Figura 1 mostra um esquema decorrente da análise do processo de institucionalização, os três estágios de institucionalização apresentados acima, que podem ser encontrados em processo de mudanças num conjunto de organizações semelhantes, um

resumo da análise do processo de institucionalização e as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo, “especificamente para fluxos institucionais entre organizações formais” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.206).

**Figura 1** - Processos inerentes à Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p.207).

Tolbert e Zucker (1998) apresentam suas conclusões sobre a institucionalização da teoria institucional, destacando o desempenho das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional, sugerem, assim, como a teoria institucional utiliza muitas e diversificadas perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional, ao mesmo tempo, que os decisores são dotados de uma racionalidade limitada tornaram-se componentes básicos nas expectativas da pesquisa organizacional. Mencionam, também, que a teoria institucional proporciona um conjunto de referências que podem ser usadas na abordagem desses aspectos, mas requerem ainda mais incrementos teóricos para justificar as condições e os processos que fizeram com que as estruturas se institucionalizassem. Proporcionando mais clareza da institucionalização, permitindo descrever melhor os aspectos sociais da tomada de decisão.

Quanto à aplicabilidade da teoria institucional nos processos de tomada de decisão organizacional as autoras dizem que se deve dar importância a:

- quanto e onde as escolhas ou linhas de ação escolhidas se tornaram socialmente definidas;
- quem atuou originando a mudança e para difundi-la na organização, e por quê;

- e quais são os benefícios reais de se criar estruturas semelhantes, ou de convergirem para as mesmas estruturas, “que levam ao *isomorfismo* institucional que observamos com tanta frequência” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.213).

E, concluem, para a teoria institucional se constituir como um paradigma lógico e, oferecendo uma contribuição duradoura para a análise organizacional, assim como nos processos de institucionalização, que ainda demandam respostas tanto conceituais quanto empíricas (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.213).

### **2.2.2 Isomorfismo Institucional**

O sentido da “organização moderna” como uma unidade social complexa na qual interagem “grupos sociais” que compartilham determinados objetivos da organização, deste modo a sociedade moderna é uma sociedade de organizações, é uma sociedade especializada e interdependente, limitada por recursos escassos, de onde surgem as dificuldades de produzir a melhor alocação de recursos, contudo a eficiência ocorre quando a organização aplica seus recursos na tentativa de produzir o melhor resultado.

DiMaggio e Powell (2007, p. 118) criaram um esboço de um referencial teórico para o exame das tendências históricas através da análise das estruturas organizacionais como “*campo*”, compondo um método atento às mudanças de comportamento dos agentes sociais e à trajetória das instituições, quando argumentaram, que “as causas da burocratização e da racionalização mudaram”. Sugerindo que a mudança organizacional é bem menos influenciada “pela competição, ou pela necessidade de eficiência”.

A burocratização e as outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de procedimentos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes e argumentam que a burocratização e as outras formas de homogeneização surgem da disposição dos campos organizacionais (DiMAGGIO; POWELL, 2007).

Entendendo que os atores consideraram como campo organizacional “aquelas organizações que, em seu conjunto constituem uma área reconhecida de vida institucional”, que contribuem para o entendimento do processo de isomorfismo institucional. E ainda que, todas as organizações estão arranjadas em um campo organizacional, composto de uma dimensão técnica e uma dimensão institucional, isto é, uma dimensão que compreenda todas as organizações dentro de uma realidade conhecida por um dado tipo de produto ou serviço

similar, tais como: fornecedores, financiadores, consumidores, agências reguladoras, concorrentes (DIMAGGIO; POWELL, 2007, p. 118).

Buscando assim, explicar a homogeneidade organizacional, referenciando algumas demandas da teoria organizacional moderna atinentes, a diversidade de organizações, a variação entre elas nas suas estruturas e comportamentos, e quanto aos tipos de organizações. Descrevendo que os campos organizacionais no início de seu ciclo de vida, apresentam diversidade de abordagens e formas e práticas organizacionais, no entanto quando um campo fica bem instituído, “há uma pressão inexorável no sentido da homogeneização” (DIMAGGIO; POWELL, 2007, p. 119).

Como também delineiam que as formas de homogeneização das organizações resultam da estruturação dos campos organizacionais dos quais pertencem, ou seja, estas formas que costumavam surgir em relação às regras de eficiência no mercado, agora surgem das limitações institucionais impostas pelo Estado e pelos profissionais, que se tornaram os grandes racionalizadores ao final dos anos de 1990. E, concluem que os campos organizacionais bem estruturados induzem a homogeneidade organizacional, significando o que os autores chamaram de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

E completam a reflexão com o que já foi dito nesta dissertação na seção Mudanças Organizacional, mas em outras palavras ditas agora por Caldas e Fachin (2005, p. 49) sobre quais razões a mudança estrutural acontece – “não por razões de eficiência ou da necessidade de enfrentamento da concorrência”, mas sim em função de outros processos tornando as organizações mais homogêneas, mas, não melhorando necessariamente seu desempenho.

Nesta forma de legitimação – ou processo de homogeneização – ou ainda isomorfismo institucional, DiMaggio e Powell (2007) identificaram três diferentes mecanismos nas mudanças no isomorfismo institucional:

- 1º isomorfismo coercitivo (regras, leis e sanções), que podem ser tanto formais quanto informais, que provém da influência política e do problema da legitimidade;
- 2º isomorfismo mimético (predomínio e isomorfismo), vinculado principalmente aos padrões, como resposta; às incertezas ambientais (processo de imitação);
- 3º isomorfismo normativo (certificação e aceitação; assimilação de normas e procedimentos pelos membros da organização), associado à profissionalização.

Neste sentido, ao se apresentar este alinhamento histórico dos estudos que discorrem sobre como as organizações surgem, tornam-se estáveis e se transformam, e o que DiMaggio

e Powell (2007) citaram, faz refletir que as tipologias caracterizadas nas formas de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, podem ser utilizadas como perspectiva de análises das questões da mudança das bases organizações. Os autores mencionaram ainda que, a identificação dos fatores que originaram mudanças no nível de institucionalização das estruturas, podem ser elementos que contribuem para um resultado propício nos trabalhos teóricos e empíricos.

A esse respeito, alguns estudos dos autores DiMaggio e Powell (2007), referenciam que organizações grandes e centralizadas quando inovam e adotam uma dada estrutura, esta tem grande probabilidade de se tornar totalmente institucionalizada. Mencionam também, os trabalhos de Mezias (1990); e, de Mezias e Scarcelletta, (1994) indicam que dependendo da posição ocupada por um opositor a essa dada estrutura, esta pode operar no sentido oposto: “quanto maior o *status* do oponente, menor o grau de institucionalização” (DiMAGGIO; POWELL, 2007, p.212).

Portanto, este trabalho apresenta reflexões acerca da teoria institucional numa abordagem organizacional, partindo do entendimento sobre o funcionamento interno da UFPA, buscando compreender a dinâmica organizacional em processo de mudanças verificadas nesta dissertação, baseada nos conceitos e dimensões apresentadas sobre o tema, com base em Pamela Tolbert e Lynne Zucker (1998) os estágios de institucionalização e de Paul DiMaggio e Walter Powell (2007) quanto ao isomorfismo organizacional.

### 3 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar como o Estado brasileiro atravessou a reestruturação da administração pública brasileira e do movimento reformista desencadeado nos anos 90, com diretrizes atreladas às políticas neoliberais, adotadas, defendidas e consolidadas, influenciadas por organismos internacionais, especialmente no período de governo de FHC, detendo-se especialmente a área educacional (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Assim como se apresenta uma síntese referencial sobre mudança na administração pública para melhorar sua gestão incorporando novos instrumentos de gestão, especificamente na universidade principalmente sobre planejamento estratégico.

#### 3.1 UMA REFORMA GERENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Deste modo, o Brasil, a partir dos anos 1990 esteve empenhado na evolução do processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos (DE PAULA, 2005), que, segundo a autora, dois projetos políticos em desenvolvimento e disputa, foram identificados: - administração pública gerencial e a administração pública societal.

O primeiro se inspira nos princípios gerenciais, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Neste trabalho, pretende-se realizar uma análise apenas na perspectiva da administração pública gerencial. Examinando a literatura pertinente e o desenvolvimento histórico desse projeto visando construir categorias de análise para atingir o objetivo proposto.

Nas análises do ex-ministro Bresser-Pereira (1997), a reforma administrativa é um problema repetitivo, pois quase todos os governos, em todos os tempos, sempre falam na necessidade de tornar a administração pública mais moderna, mais eficiente, mas que, no capitalismo aconteceram somente duas reformas administrativas estruturais – a primeira reforma: substituição da administração patrimonialista pela administração pública burocrática, que ocorreu no século XIX nos países europeus, na primeira década do século XX nos Estados Unidos – a segunda reforma: implantação da administração pública gerencial, a partir das experiências do governo de Margareth Thatcher no Reino Unido (1979), nos anos 80 na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90 nos Estados Unidos no governo Ronald Reagan, e com a publicação de *Reinventing Government* e a adoção do *National Performance Review*

no governo Clinton. No Brasil, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, com a transformação da antiga e burocrática Secretaria da Presidência, responsável pela gestão do serviço público, no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o qual estaria encarregado da reformulação ou reconstrução do Estado brasileiro e aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995).

Exigindo dos países em desenvolvimento uma reforma administrativa profunda que passava, primeiramente, pela Reforma do Estado para que se ajustassem ao que ficou conhecido como, neoliberalismo, adequação dos princípios gerenciais do setor privado para o setor público, com redução da máquina administrativa, com ênfase nos aspectos econômicos dos processos, e introdução de sistemas de gestão por desempenho (BRESSER-PEREIRA, 1997).

E, para isso, as organizações internacionais, como o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e o Fundo Monetário Internacional (FMI), exerceram um papel essencial na dispersão da ideia de que se as organizações públicas principalmente fossem administradas de outras formas, pois como o capitalismo atingiria todo o planeta, por meio de políticas sociais, para obtenção do bem-estar de todos, chegando a ser um problema de gestão, e não mais somente econômico, obrigando os países em desenvolvimento a se assentarem nas novas orientações das políticas, Isto é afetaram diretamente muitos outros países e foram usados como referenciais para os programas de desenvolvimento conduzidos pelas grandes organizações internacionais (BARROSO, 2005).

Assim a ênfase desta reforma deslocou-se para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa. A questão central passou a ser a reconstrução do Estado, para defini-lo em um mundo globalizado. Portanto, com base nessas situações de crise, de disfunções, etc., bem como num cenário internacional onde já havia reformas administrativas em curso, foi implantada a Reforma Gerencial de 1995, cujo foco principal era a transformação do modelo burocrático em modelo gerencial, tendo como princípio a eficiência do serviço público (BRESSER PEREIRA, 1996).

Deste modo, a reforma do aparelho de Estado é a mudança nas leis, na organização, nas rotinas de trabalho e na cultura e comportamento da administração pública, visando à melhoria da eficiência e do atendimento às necessidades da sociedade. Foram pensados diversas concepções, das quais destacamos: emendas, ativo envolvimento dos servidores e a participação da sociedade.

Bresser-Pereira (1997) pondera que, para a institucionalização de uma administração pública gerencial, seria indispensável, mudanças essenciais: a reforma política, que proporcione maior legitimidade aos governos; o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação, redução do tamanho do Estado; recuperação financeira; e uma reforma administrativa que, combinada com a financeira, dote o Estado de meios necessários a uma boa direção, mudando a forma de sua gestão tradicionalista, burocrática e governamental.

Mas, com a implantação da Reforma do Estado nos anos 90, tinha como ideal mudar esta situação, em razão dos novos modelos de administração pública cujos princípios envolviam mudanças na estratégia de gestão, voltada para resultados e com foco no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos. Exigindo do cidadão participação ativa, deveria ter um papel importante na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas, construindo um novo Estado - não indiferente ou superior à sociedade - pelo contrário, seriam institucionalizados mecanismos que permitam uma participação cada vez maior dos cidadãos, uma democracia cada vez mais direta. (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Desse modo, a reforma administrativa, encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 1995, caracterizava-se pela transformação da administração pública brasileira de burocrática em gerencial, institucionalizando estruturas com maior participação dos cidadãos, transformando a própria democracia de modo mais substantivo.

Ao longo deste referencial, busca-se averiguar os limites dos elementos macro estruturantes que auxiliará a compreender, a Reforma do Estado Brasileiro e suas inflexões na área educacional, destacando, especialmente, a gestão do Estado por meio de uma administração pública gerencial e suas vinculações para a educação superior no Brasil, que ficou conhecida como Nova Administração Pública, que abordaremos na sequência.

### 3.2 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção, a reflexão se dá a partir das transformações profundas do mundo principalmente a partir dos anos 1990, nesta conjuntura, a administração pública gerencial, também conhecida como Nova Administração Pública, surgiu como o modelo ideal o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da grande crise dos anos 80 e à globalização da economia. Fatos que atribuídos em todo o mundo para redefinição das funções do Estado e da sua burocracia (BRESSER-PEREIRA, 1997).

No Brasil em resposta à crise do Estado o governo de Fernando Henrique Cardoso propôs desde 1995, a Reforma da Administração Pública, considerada por Bresser-Pereira

(1997) como a segunda reforma administrativa do Brasil. A primeira reforma foi a burocrática, de 1936, já que o autor considerou a reforma de 1967 uma tentativa de descentralização e de desburocratização. E como segunda, a reforma 1995, amparada na proposta de administração pública gerencial.

Com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), dirigido por Luiz Carlos Bresser Pereira que buscou experiências gerencialistas realizadas noutros países, na tentativa de estabelecer uma proposta de adequação desse modelo ao contexto brasileiro, juntamente com aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995) foram consideradas como estratégias de implementação da reforma administrativa no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1997).

A expectativa era então erradicar o patrimonialismo que sempre investiu contra a administração pública burocrática, provocando uma crise ainda no regime militar, contrário à burocracia profissional necessária no país, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração. Mas, o regime preferiu alinhar-se pelo recrutamento de administradores através da expansão das empresas estatais, impedindo a constituição de um quadro de burocráticos estáveis dotados de uma carreira flexível, de uma burocracia civil forte, nos moldes da reforma de 1936 (BRESSER-PEREIRA, 1996a).

Bresser-Pereira (1997) menciona que assumiram como agente da burocracia estatal técnicos de origens e formações heterogêneas, chamados de “tecnoburocratas”, preenchendo a administração federal de quadros para a alta administração. O que para Bresser-Pereira (1996) contribuiu para agravar ainda mais a crise, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se investe no extremo oposto, a administração pública brasileira passa a sofrer do enrijecimento burocrático extremo. Assim como a sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes andando conjuntamente, desenvolvendo então o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira.

Assim, para Bresser-Pereira (1996) a administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas esta estratégia tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada. A ideia geral é a descentralização, a delegação de autoridade.

Na próxima seção apresentam-se alguns detalhes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – PDRE.

### **3.2.1 Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado - PDRE**

Para enfrentar os problemas que apareciam como obstáculo à implementação de um aparelho do Estado moderno e eficiente, foi idealizado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRE) instituído pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), para definir um modelo conceitual, que apontasse os segmentos basilares característicos da ação do Estado. Tendo como principal vantagem deste modelo a identificação de estratégias específicas para cada segmento de atuação do Estado, evitando a alternativa simplista de proposição de soluções genéricas a problemas que são peculiares, dependendo do setor. Tendo como desvantagem a simplificação da realidade, caracterizada por eventuais omissões e dificuldades de estabelecimento de limites entre as fronteiras de cada segmento (BRASIL, 1995).

Tendo este Plano Diretor (BRASIL, 1995), estabelecido objetivos e diretrizes para a Reforma da Administração Pública Brasileira, assim como tendo como questão central a reconstrução do Estado e da reforma de seu serviço civil, não foi considerado com um simples instrumento para garantir o domínio e os acordos, mas sim garantir ao Estado que formula e implementa políticas públicas estratégicas para a sociedade, tanto na área social quanto na científica, tecnológica e cultural, e sem perder seu caráter público, utilizando de práticas gerenciais modernas.

Surgindo assim uma nova oportunidade para a reforma do aparelho do Estado e do seu pessoal. Tendo então como objetivos: facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos Estados e municípios, onde existia excesso de pessoal; tornar mais eficiente e moderna a administração pública, focada para o atendimento dos cidadãos.

Na próxima seção apresentam-se determinados delineamentos do funcionamento e intenções políticas da vertente gerencialista.

### **3.2.2 Da Administração Burocrática à Gerencial**

A partir do momento que ocorreu a separação entre o Estado e o mercado, bases da democracia, quando a sociedade civil, formada por cidadãos distintos do Estado, ao mesmo tempo em que o controlam também se tornou necessário desenvolver uma administração não somente da separação entre o que é público e o que é privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surgindo assim a administração burocrática moderna, racional-legal, que é a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional (BRESSER-PEREIRA, 1996). “O ideal meritocrático contido no chamado

modelo weberiano não foi abandonado pelo MARE; ao contrário, foi aperfeiçoado” (ABRÚCIO, 2007, p. 71).

Mas, a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado, entretanto o pressuposto de eficiência, não se revelou realmente, quando se instalou o grande Estado social e econômico do século XX em substituição ao pequeno Estado liberal do século XIX. Não se garantia rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo aos serviços prestados ao público e sim uma administração burocrática, lenta, cara, não orientada para as demandas dos cidadãos. Mas quando se foi abraçando uma crescente evolução de serviços sociais – a educação, a saúde, assistência social; - regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda, dentre outros. Nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial (BRESSER-PEREIRA, 1996).

E que no entendimento de Bresser-Pereira (1996a, p. 5) “por outro lado a expansão do Estado respondia não só às pressões da sociedade, mas também às estratégias de crescimento da própria burocracia”. Concluindo que a instalação de uma administração pública gerencial é necessária para legitimação da burocracia diante das demandas da cidadania. O que faz com que a burocracia esteja sempre presente em uma organização, independente do grau que se manifesta, isto é, mesmo que uma organização não seja totalmente burocratizada, mas, um mínimo de formalização lhe será exigido.

Mudanças organizacionais no contexto da reforma do Estado brasileiro, citadas nas seções acima são o objetivo da próxima seção.

### **3.2.3 Mudanças Organizacionais no Contexto da Reforma de Estado**

Nesta seção apresentam-se as propostas de mudanças na organização administrativa do Estado. Para acontecer a modernização, ou seja, a eficiência da administração pública, como prevista na proposta da administração pública gerencia, um conjunto de melhorias deveriam ter sido efetivas, através do fortalecimento da administração pública direta ou o núcleo estratégico do Estado, que concentra a formulação e a avaliação das políticas públicas e delega sua implantação para as instituições descentralizadas da administração indireta. Assim como a descentralização da administração pública através da implantação de agências reguladoras e de organizações sociais, controladas por contratos de gestão, considerado como elo entre os dois sistemas.

A rapidez das mudanças vistas na segunda metade do século XX, tendo como uma das consequências à incerteza no âmbito das organizações, culminando em um plano com

medidas de ajustes, incidindo especialmente sobre a reforma administrativa, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, que, previa o delineamento de várias medidas e a preparação de uma estrutura para enfrentar importantes dimensões da reforma, dentre elas destacamos o modelo burocrático de gestão (BRASIL, 1995).

Dentro desta lógica da mudança organizacional, cita-se Weber (2004) que através de uma metáfora, representou a rigidez organizacional, usando o termo: gaiola de ferro associada ao espírito racionalista e burocracia. Para Weber (2004, p. 165), sobre o capitalismo, a ordem racionalista torna-se uma “gaiola de ferro” em que a sociedade é aprisionada, sendo que a burocracia é a manifestação organizacional do espírito racional, que uma vez estabelecida, “sendo irreversível o *momentum* da burocratização”, e que “o motor da racionalização organizacional mudou” (DiMAGGIO; POWEL, 2007, p.117).

Conforme Bresser-Pereira (1997, p.41), a administração pública burocrática, definida por Weber como uma forma de dominação “racional-legal”, trazia uma “contradição intrínseca”: de que a administração burocrática é racional, na medida em que adota a eficiência para atingir objetivos explícitos. Em contradição ao se lado legal, quando define os objetivos e os meios para atingi-los na rigidez das leis.

Neste contexto, as organizações públicas especialmente o sistema da educação superior serão as razões de reflexão no próximo capítulo, para que se possa apresentar o campo que propriamente diz respeito a essa investigação: mudança administrativa na educação superior.

### 3.3 MUDANÇA ADMINISTRATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

As organizações públicas em especial as universidades públicas federais é o agente de reflexão neste capítulo, dentro desta perspectiva a análise será direcionada pelos aspectos propostos pela reforma do Estado brasileiro, com o enfoque na reforma gerencial, com ênfase na mudança organizacional das instituições federais de ensino superior a partir de 1995.

Deste modo, considerando-se que as universidades federais brasileiras, como partes integrantes da administração pública brasileira, vivenciaram na década de 1990 um período de transformações como resultado de um processo de mudanças organizacionais, na tentativa de modernização da gestão pública. Portanto, inicia-se este capítulo apresentando algumas características marcantes das universidades, para posteriormente discorrer sobre mudança organizacional nestas organizações.

### 3.3.1 A Universidade

O ensino superior no Brasil tem por objetivo o aprimoramento da formação do jovem, capacitando-o para o exercício da profissão, que consiste em oferecer aprendizagem, investigação, a fim de assegurar conhecimentos avançados que oportunizem o desenvolvimento da economia nacional, compreendido por instituições públicas e privadas. E, além das tarefas de ensino, promove a pesquisa científica, desenvolve programas de extensão, seja na forma de cursos, seja na forma de serviços prestados diretamente à comunidade.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei n. 9.394, de 20 de dez. de 1996), em seu artigo 52, define as universidades como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996). Tendo como características da universidade, a produção intelectual cultural, regional e nacional; e, um terço do corpo docente, deverá ter titulação acadêmica institucionalizada de temas e problemas relevantes, tanto no âmbito científico, de mestrado ou doutorado e regime de tempo integral.

As universidades, segundo pesquisadores que as estudaram, consideram estas organizações como complexas, pois possuem características peculiares que as diferenciam das demais organizações pelas diversidades e ambivalência. A heterogeneidade de objetivos, de profissionais que atuam no ensino, na pesquisa e na extensão, caracterizando-a como uma organização com estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisões (NUNES, 2005; NUNES; MOLHANO, 2004).

Outra característica marcante das universidades segundo a Constituição 1988, em seu artigo 207 é de: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, p. 42), significando para a universidade, autonomia administrativa e liberdade para a organização se administrar a si própria (ESTRADA, 2000).

Assim como, a política de educação superior no Brasil ocorre a partir de um conjunto de leis, decretos e medidas provisórias, dos quais destacamos - o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) – Lei nº 10.861/2004; Decreto nº 5.205/2004, que regulamenta as parcerias entre as universidades federais e as fundações de direito privado, administrando a captação de recursos privados para auxiliar no financiamento das atividades; Lei de Inovação Tecnológica (nº 10.973/2004) que trata do estabelecimento de parcerias entre universidades públicas e empresas; Projeto de Lei nº 3.627/2004 que institui o Sistema Especial de Reserva de Vagas; Projeto de Parceria Público-Privada (PPP) (Lei nº 11.079/2004); Programa Universidade para Todos (ProUni) – Lei nº 11.096/2005 – que trata

da isenção fiscal para as instituições privadas de ensino superior; Projeto de Lei 7.200/06, proposta de Reforma da Educação Superior ainda em tramitação no Congresso Nacional; a política de educação superior a distância - Universidade Aberta do Brasil e, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.

A próxima seção tratará dos esforços modernizantes a partir de 1995 na administração pública, na educação superior, dentro de um conjunto de redirecionamento de mecanismos e formas de gestão.

### **3.3.2 A Reforma Administrativa nas Universidades**

Dentro de uma perspectiva histórica a reforma no sistema de educação superior no contexto da reforma do Estado de 1995, foi sendo construída ao longo dos anos desde a criação das primeiras universidades entre os anos de 1920 e 1930. Consequentemente a reforma do ensino mediante a Lei nº 5.540 e a Lei nº 5.539 que aprovou o Estatuto do Magistério Superior Federal, proporcionou condições para criação da universidade no Brasil, pois só existiam até então faculdades isoladas (CUNHA, 1999).

Segundo Morhy (2004), no início de 1960, havia cerca de 20 universidades funcionando no Brasil, além de inúmeras instituições isoladas de educação superior, e que um movimento de intelectuais e cientistas, juntamente com o movimento estudantil, que se organizavam em associações bastante ativas, que desejavam mudanças na educação, principalmente na universidade, surgindo, assim, a ideia de criação da Universidade de Brasília, a UNB (Lei Nº. 3.998, 15 dez. de 1961), como modelo inovador, que aconteceu em 15 de janeiro de 1962, criada num modelo norte-americano fundacional com departamentos, em vez de cátedras, sistema instituto/faculdade/unidades complementares.

Dentro deste contexto histórico de reforma universitária, de construção de uma nova universidade através de projetos governamentais e de contraposta críticas apresentadas por docentes, sindicatos e discentes. Melo Neto (1998) descreve com propriedade, como a universidade esteve nos planos de reformas governamentais, através da formulação de projetos diferenciados no Governo Sarney (GERES - Grupo de Estudos e Reestruturação do Ensino Superior), do projeto construído pelo Movimento Docente, através da Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) e o do Movimento dos Servidores, através da Federação das Associações de Servidores das Universidades Brasileiras (FASUBRA).

Percebe-se, assim, que tentativas de reforma administrativas e educacional nas universidades vêm percorrendo décadas no Brasil. A ideia destas reformas na área

educacional são contribuição desta área na implementação de modernização e racionalização do Estado, inserida pelo PDRE (BRASIL, 1995). Portanto, políticas para educação superior no Brasil, nesse contexto, vêm sendo balizadas a partir da segunda metade da década de 1990 por mudanças, destacando-se, as de ordem burocráticas, ou seja, jurídico-institucional, como por exemplo, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), e do Plano Nacional de Educação (PNE), acrescidos de um conjunto amplo de Decretos, Regulamentos e Portarias complementares, foram passos decisivos nessas mudanças (FARIAS FILHO, 2004).

Apreende-se que no conjunto dessas mudanças foram incorporadas, ao longo do tempo, assim como vários dispositivos referentes à educação superior no Brasil, através de projetos de lei, decretos, reforma constitucional. Assim como, foram sendo adicionados vários instrumentos e mecanismos que preconizam a reforma sugerida pelos organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e agências da Organização das Nações Unidas (ONU), importantes interlocutores multilaterais da agenda brasileira. Principalmente a partir da década de 1980 (DOURADO, 2002).

Deste modo, ao apresentar o PDRE (1995) o então ministro Bresser-Pereira (1997), preconiza que: - O modelo burocrático que permeia a administração pública em todas as dimensões e níveis organizacionais; gera extensas burocracias, com estruturas organizacionais padronizadas que consolidam a capacidade centralizadora do gestor público. Diante desta situação, a administração gerencial, que envolve mudança na estratégia de gestão, na ideia geral de ampliar a ação de descentralizar e delegar autoridade. Acontecendo, assim, nas instituições públicas, uma mudança de perspectiva, tornando-se uma das principais reformas às quais se dedicou o Governo Fernando Henrique Cardoso, a reforma da administração pública, apontando na direção de uma prioridade do nosso tempo: reformar ou reconstruir o Estado (BRESSER PEREIRA, 1996a).

### **3.3.3 Mudanças na Gestão Pública Universitária**

O PDRE (BRASIL, 1995) tinha claros objetivos para atender as exigências da internacionalização da economia, ou seja, utilizar instrumentos antes utilizados por empresas privadas para gerir as organizações, ou seja, a reforma do Estado na ideologia do neoliberalismo, por meio de ações de minimização nas áreas sociais, entre as quais a educação. Indicando mudanças na forma de organização da sociedade, propondo uma gestão

fundamentada na gerência, como forma moderna de organizar a sociedade (DOURADO, 2002).

Sendo assim, para melhor desempenhar sua missão, recentemente, a administração universitária, incorporou novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação, tais como: Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico, ou seja, uma mudança e implantação de modernização nos processos de gestão interna, a partir do desenvolvimento e da implantação de estruturas flexíveis que garantam a adequação às mudanças.

Os autores Rizzatti; Rizzatti Junior (2004, p. 5) entendem que o desenvolvimento e a implantação de mecanismos de autoconhecimento e de avaliação institucional, orientados para a adoção de uma cultura institucional centrada na melhoria da qualidade de suas atividades, e o desenvolvimento e a alocação de mecanismos de planejamento institucional, de médio e longo prazo, consistem num processo de planejamento estratégico, cujas ações se exercem mutuamente, por meio do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los. Já a Avaliação Institucional é um “processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas da universidade destinada a melhorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social”.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído em abril de 2004, colocou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como um de seus eixos de referência, por meio de duas atribuições definidas pela LDB que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional. Tendo como regulamentação desta atividade de apresentação de um plano de desenvolvimento (BRASIL, 1996).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi regulamentado através do Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001, que introduziu o PDI como um dos elementos do processo de credenciamento de IES, Centros Universitários, Institutos Superiores de Educação (Art. 11 e 14); e também como um dos 11 itens (Art. 17) a serem considerados na avaliação institucional destas organizações (BRASIL, 2001).

Com objetivo de consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96 (LDB), o Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, apresentou no seu Art. 16: uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, especificando quais os

elementos que devem ser apresentados no PDI quando do pedido de credenciamento (BRASIL, 2006).

Deste modo o desafio da universidade pública numa complexidade de Reformas de Estado, em conjunto com alterações aprovadas na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE) colocam-se como passos decisivos no processo de mudanças nas organizações universitárias, muito bem apresentados por Dourado (2002) numa reflexão sobre Reforma do Estado e as Políticas para a Educação Superior no Brasil a partir dos anos 1990, especialmente na gestão de Fernando Henrique Cardoso, e conclui que as políticas públicas são reorientadas por meio de alterações nos modelos de intervenção estatal, redirecionando mecanismos e formas de gestão e, no caso específico das políticas educacionais em sintonia com os organismos multilaterais.

O autor apresenta ainda que a análise da política para a educação superior deve ser compreendida por meio dos vários instrumentos e mecanismos que preconizam a reforma do ensino superior e de sua relação orgânica com o processo de reforma de Estado de 1995. Além disso, a LDB, que regulamenta as diretrizes e bases para a educação nacional, promulgada sob a égide da Constituição Federal de 1988, originando um conjunto de dispositivos no capítulo da educação, com destaque para: - gratuidade no ensino público em todos os níveis; gestão democrática; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na educação universitária; a autonomia das universidades, antecedida por edição de leis, de decretos e de portarias que a nortearam (DOURADO, 2002).

Para o desenvolvimento destas mudanças na gestão pública universitária, apontamos que as razões da mudança podem ser encontradas no ambiente externo à organização ou dentro dela, ou como combinação de ambos, mas que na prática sejam alcançados os objetivos pretendidos, a organização deve buscar: aperfeiçoamento de processos internos, reorganização da estrutura, dos mecanismos financeiros e melhoria da qualidade dos serviços prestados, de modo descentralizado e participativo (BRESSER-PEREIRA, 2006a).

Wood Júnior (1992) recomenda por outro lado que a organização deve ajustar-se às mudanças conjunturais, políticas e econômicas, às inovações tecnológicas e aprendizagem contínua dos membros da organização, gerando uma visão gerencial integrada, fornecendo uma estrutura eficiente de alocação dos recursos financeiros, técnicos, gerenciais, tecnológicos, ou seja, existe uma multiplicidade de aspectos que precisam ser equacionados para que se possa estabelecer um modelo de gestão ajustado ao quadro de mudanças.

### 3.3.4 O Planejamento Estratégico na Universidade

O planejamento estratégico segundo Tomassini (2001, p. 51) é a técnica inicialmente aplicada ao tratamento de problemas gerenciais, pois para se conhecer a posição estratégica da organização em seu ambiente, se faz necessário um procedimento racional, envolvendo a identificação dos objetivos da organização, a análise do ambiente interno e externo, o conhecimento da capacidade e a avaliação do potencial da organização, para, em seguida a estas análises e estabelecida a nova atitude, faça-se com que a organização passe a alocar seu esforço na transformação da postura anterior para a nova. A revisão do modo de administrar nem sempre se mostra adequada para conduzir a organização a uma nova postura em face do ambiente, mas para se encontrar um meio que possibilite o tratamento das dúvidas, das incertezas e da desestruturação, abordando-o com flexibilidade e de forma multidisciplinar é o atual desafio da Administração.

Nessa ordem de ideias, a administração estratégica é, administração da mudança e o planejamento estratégico devem ser considerados como um elemento, e não necessariamente o mais importante da transformação cultural. Ele é um modelo de solução de problemas administrativos necessário, como atributo à organização empreendedora, com o fim de prevenirem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF; McDONNELL, 1992).

Desse modo, o planejamento estratégico constitui o ponto de partida na administração estratégica das organizações, tendo como propósito adotar medidas decisivas, apresentando atitudes proativas, um comportamento de antecipação e de responsabilização pelas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio na gestão das organizações.

Dando início, assim a uma nova fase da forma de planejar, a universidade introduziu o instrumento planejamento estratégico na sua gestão administrativa, amparada por um conjunto de informações do ambiente interno e externo, contribuindo na reformulação de objetivos e na construção das possibilidades para o futuro, com estabelecimento de sua missão; análise interna e externa, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente; elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas, redefinindo objetivos, estratégias e ações.

Sendo assim, os gestores universitários vivenciam uma época marcada por mudanças e pela necessidade de reestruturação de suas organizações e reordenamento de suas posições e

atuações no mercado. As universidades, assim como outras organizações que produzem bens ou prestam serviços, precisam de respostas rápidas aos desafios da modernidade (MEYER JÚNIOR, 2004).

Estrada (2000) corrobora que a oportunidade de realizar planejamento estratégico em universidades, a exemplo das demais organizações complexas, é viável, mas sinaliza que o planejamento estratégico nas universidades públicas precisa considerar alguns aspectos organizacionais e culturais típicos a essas organizações, por exemplo – os objetivos são difusos ou mal definidos; o corporativismo é muito marcante; há frequentes mudanças dos principais administradores; as mudanças ocorrem com reações e crises.

Em síntese, as mudanças nas universidades, a partir de 1990, podem ser destacadas por: mudanças na LDB; credenciamento e recredenciamento das IES; planejamento estratégico. Plano de desenvolvimento, avaliação institucional; sistemas de cotas; incentivo à criação de novas universidades particulares; inserção de novas tecnologias; custos crescentes da educação; novos *softwares* de gestão de informação: administrativo-financeiro e acadêmico; internet/intranet; comunicação eletrônica.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o método de pesquisa utilizado nesta dissertação. Descreve-se a forma como os dados foram coletados e o método de análise dos dados, empregando uma abordagem qualitativa, processo pelo qual a realidade foi investigada. Definindo, também, o tipo de pesquisa que foi realizada, e onde se desenvolveu a pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo identificam-se os principais procedimentos metodológicos adotados na realização desta dissertação.

A pesquisa na área das ciências sociais tem sido distinguida pelos estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos e qualitativos. Nos métodos quantitativos pela descrição e explicação dos fenômenos, e nos métodos qualitativos que evoluíram bastante nos últimos anos. Cujas pesquisas qualitativas tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados (GODOY, 1995)

Segundo, Godoy (1995a) a opção pela metodologia qualitativa se faz por três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa na área social: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Este tipo de metodologia ganha destaque quando, em 1979, um número da “*Revista Administrative Science Quarterly*”, destinada, exclusivamente, à metodologia qualitativa.

Deste modo, a caracterização de abordagem nesta dissertação é o estudo de caso, apoiado pela metodologia da pesquisa qualitativa.

Quanto aos meios de investigação e os procedimentos técnicos adotados, trata-se de pesquisa bibliográfica e documental:

- *pesquisa bibliográfica*, porque na fundamentação teórico-metodológica do trabalho apresentou-se uma revisão reflexiva sobre os assuntos: teoria institucional, mudança administrativa das universidades no contexto da reforma do Estado brasileiro.

- *pesquisa documental*, porque se amparou em documentos internos à UFPA que dizem respeito ao objeto de estudo. Esta pesquisa está limitada a um órgão público como objeto de estudo, para analisá-lo em profundidade: a Universidade Federal do Pará, procurando descrever e analisar o fenômeno numa abordagem qualitativa.

Baseado nos objetivos pretendidos, esta pesquisa pode ser classificada como *descritiva*, pois descreve as mudanças que foram implantadas na Universidade Federal do Pará no período compreendido entre 2002 a 2009, especificamente ao processo de institucionalização das mudanças nas estruturas e o comprometimento organizacional para “aprimorar o sistema de planejamento institucional” na UFPA, previsto no PDI 2001-2010, por meio de pesquisa documental nas informações oficiais relatadas pelos responsáveis pelas unidades e subunidades por meio dos relatórios anuais, programas, planos e orientações publicadas pela UFPA, relatos escritos dos servidores que são ocupantes de funções de direção na UFPA, expondo suas percepções dos eventos referentes ao tema desta pesquisa publicados nestes documentos selecionados.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para desenvolvimento deste estudo, foi selecionada a Universidade Federal do Pará (UFPA), no que tange suas estratégias de gestão para responder as exigências do Processo de Modernização da Gestão Universitária, especificamente no período compreendido entre os anos de 2002 a 2009, por ser o período de maior abrangência das mudanças propostas no PDI 2001-2010.

A Universidade Federal do Pará (UFPA) é uma instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978.

A escolha desta organização foi em função de que a partir do segundo semestre de 2001, a UFPA iniciou a construção do seu Plano Estratégico Institucional (UFPA, 2003) de médio e longo prazos, para o período de 2001-2010, quando o documento final apresentou metas explanadas como estratégias concretas e linhas de ação, organizadas e sistematizadas em sete Eixos Estruturantes que expressam tanto uma visão de Universidade como uma filosofia de gestão e visam a articular, em caráter transversal, todas as principais ações institucionais previstas, elegendo, para sua efetivação, 20 (vinte) metas, 50 (cinquenta) estratégias e 228 (duzentos e vinte e oito) linhas de ação.

Durante o período de abrangência desta pesquisa (2002-2009), a UFPA era constituída das seguintes Unidades Acadêmicas: - 12 Institutos<sup>1</sup>, 4 Núcleos, 12 *Campi*, com 51 polos, 1 Escola de Aplicação e de 2 Hospitais Universitários; e seu Orçamento Executado em 2009, foi de R\$ 707.825.817,22 (setecentos e sete milhões, oitocentos e vinte e cinco mil, oitocentos e dezessete reais e vinte e dois centavos); a População Universitária em 2009, era de 48.672 (quarenta e oito mil, seiscentos e setenta e duas) pessoas.

Para esta dissertação optou-se estudar o eixo estruturante: Modernização da Gestão, com a meta “Planejar de forma integrada as ações institucionais”, analisando especificamente a estratégia para “aprimorar o sistema de planejamento institucional” conforme publicado no PDI da UFPA 2001-2010. Com o objetivo de identificar as ações estabelecidas no processo para aprimorar o sistema de planejamento na Universidade Federal do Pará. Em decorrência da natureza deste contexto, a escolha incidiu para uma abordagem descritiva, a qual prioriza procedimentos qualitativos de pesquisa.

Quanto aos meios de investigação e os procedimentos técnicos adotados, trata-se de pesquisa documental, usando:

- leitura detalhada dos documentos, para apresentar o conteúdo destes numa Matriz de Análise<sup>2</sup>, a etapa da codificação, na qual são feitos recortes em unidades de registro e unidade de contexto<sup>3</sup>, dispostos nos Apêndices A, B, C e Anexos A, B, C, D, E;
- fase da categorização, estabelecimento das categorias e subcategorias essenciais para a realização das análises, de modo a revelar respostas à pesquisa. Assim, dentro dos textos selecionados foram observadas as seguintes categorias: 1) prática de gestão; 2) concepção e processo metodológico adotado; 3) instrumentos de planejamento; concepção e processo metodológico adotado; 4) implementação dos instrumentos de gestão; 5) decisões colegiadas. Bem como, por meio das subcategorias, como: a estrutura organizacional apresentada e a equipe técnica que participou da concepção e desenvolvimento do processo.

---

<sup>1</sup> Em novembro/2009, o campus de Santarém tornou-se uma nova Universidade a partir do desmembramento do Campus da UFPA e da Unidade descentralizada da UFRA (Universidade Federal Rural da Amazônia) por meio do decreto da lei no. 12.085, de 05/11/2009.

<sup>2</sup> Considerada neste estudo como trechos de documentos com a presença de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento da mensagem que é levado em consideração.

<sup>3</sup> De acordo com Bardin (2010, p. 130), unidade de registro (UR), pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. é o menor recorte a nível semântico que se retira do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, personagens, etc. Já unidade de contexto (UC), unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema.

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados para análise documental foram obtidos de várias fontes; documentos internos, principalmente no acervo da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e documentos externos da UFPA, por meio de artigos publicados, monografia e trabalhos técnicos apresentados à administração superior por membros da PROPLAN.

a) Documentos externos<sup>4</sup> a UFPA:

Foram utilizados para análise documental, como fonte de dados primários, documentos externos a Universidade Federal do Pará:

- 1) Constituição de 1988, de 05 de outubro de 1988, estabelece o conjunto de normas supremas do ordenamento jurídico do país. Reafirmou a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das universidades, assim como a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- 2) Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – PDRE: elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 21 de setembro de 1995 e pelo Presidente da República, em novembro 1995;
- 3) Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional;
- 4) Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências;
- 5) Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, institui o SINAES. Estabelece procedimentos para a organização das avaliações externas para fins de credenciamento das IES;
- 6) Resolução nº 3, de 14 de outubro de 2010, regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.

---

<sup>4</sup> No APÊNDICE A deste estudo estão registradas as informações selecionadas, decorrentes da descrição analítica dos dados (exploração do material selecionado, classificação, categorização) da documentação externa.

b) Documentos internos<sup>5</sup> a UFPA:

Documentos formais publicados, produto final do processo de planejamento institucional para atingir a estratégia: “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, definidos e aprovados por decisões colegiadas, sob o comando da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento-PROPLAN, selecionados para análise documental como fonte de dados primários, relacionados a seguir e com os recortes selecionados no APÊNDICE B:

1) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – Plano de ações para o período de 2001 a 2004, tendo como base a reestruturação organizacional e administrativa da UFPA;

2) Relatório Final do Programa de Reforma dos Sistemas de Direção e Planejamento Estratégico da UFPA – Relatório final do curso Governo e Planejamento –com a finalidade de construção de um Programa de Modernização pela administração superior da UFPA em conjunto com a Fundação Altadir – Strategia;

3) Programa de Auto-Avaliação da UFPA – apresenta a política de avaliação interna da UFPA e define procedimentos técnicos a serem adotados para a execução das ações de auto avaliação;

4) Relatórios Avalia: Programa de Auto-Avaliação da UFPA – Síntese da prática da auto avaliação na UFPA, verificação de qualidade das práticas e ações em curso no período avaliado, ocorrido nos anos de 2006 e 2008;

5) Plano de Desenvolvimento 2001 - 2010 – é o documento que identifica a filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes que orientam suas ações, a estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que a UFPA desenvolve e/ou que pretende desenvolver;

6) Relatórios de Gestão da UFPA — descrição das atividades da UFPA – prestação de contas alusivas aos objetivos e metas institucionais realizadas no período de 2001 a 2006;

7) UFPA XXI - Plano de Gestão 2005-2009 – com objetivo de “formalizar os desafios priorizados pela Administração Superior;

8) Novo Estatuto da Universidade Federal do Pará – reformulação aprovada no Ministério da Educação, em 10 de julho de 2006;

---

<sup>5</sup> No APÊNDICE B neste estudo, estão registradas as informações selecionadas, decorrentes da descrição analítica dos dados (exploração do material selecionado, classificação, categorização), da documentação interna.

9) Novo Regimento Geral da Universidade Federal do Pará – aprovado pela Portaria MEC/SESU nº337 de 10 de julho de 2006;

10) Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas – apresenta conceitos e a metodologia para nortear os Planos de Gestão das Unidades;

11) Relatório de Avaliação Institucional Externa – realizado pelos técnicos do MEC em 2009, avaliando sistematicamente dez dimensões institucionais estabelecidas no sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES);

12) Documento Subunidades de Planejamento e Avaliação – proposta de criação de Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) nas Unidades Acadêmicas com objetivo de articular e organizar o processo de planejamento e avaliação da organização;

13) Plano de Gestão Orçamentaria (PGO) 2002-2009 – Dotação de Recursos para as Unidades – Programas e Ações (Projetos, Atividades e Operações Especiais): uma metodologia para o processamento do orçamento da Instituição, integrada ao Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001/2010, Sistema Integrado de Dados Orçamentário – SIDOR e ao Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, destina-se, ainda, a servir de instrumento de planejamento e controle para os gestores de unidades da Instituição;

14) Relatórios de Seminários de Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades: nos Campi do interior: Abaetetuba; Altamira; Bragança; Breves; Castanhal; Marabá; Santarém; nos Institutos no campus de Belém: Ciências Jurídicas; Ciências da Saúde; Letras e Comunicação; e no Núcleo de Medicina Tropical – seminário para auxiliar na consolidação dos Planos de Gestão das Unidades, que aconteceram entre os anos de 2006 e 2007;

15) Novos Estatutos e Regimentos das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA – Apresenta uma composição organizacional aprovada no CONSUN em 2007 e 2008 com novos estatutos e regimentos geral das Unidades Acadêmicas (Institutos e Núcleos), das Unidades Regionais (Campi) e das Unidades Acadêmicas Especiais (Hospitais Universitários e Escola de Aplicação);

16) Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de suporte ao planejamento orçamentário, acadêmico e administrativo; substituído em 2005/2006 pelo SIE, um Sistema de Informações, que possibilitará a integração e a consolidação dos dados de todos os sistemas corporativos da UFPA, e a criação e manutenção de uma dimensão de dados históricos. O Sistema tem por objetivo gerar relatórios gerenciais e prover indicadores de desempenho

confiáveis que possibilitem lastrear o processo de tomada de decisões relativas às atividades acadêmicas, administrativas e de planejamento;

17) Relatório Social de Gestão 2001-2009: um salto para o século XXI. Relatório final de gestão para o período de 2001 a 2009, objetivo maior de expressar, as principais conquistas auferidas pela UFPA ao longo da primeira década no novo século. Com identificação dos principais eixos do trabalho coletivo realizado, os reais avanços alcançados, com os dados, indicadores e gráficos ilustrativos correspondentes. Com destaque entre para: os 7 Eixos estruturantes, metas, estratégias e linhas de principais de ação, previstos no PDI.

c) Outros documentos e publicações referentes à UFPA:

Como fonte de dados secundários, foram utilizados textos pertinentes ao objeto de estudo publicados por membros da PROPLAN no período de 2002 a 2010, como artigos científicos publicados em anais de eventos, monografia, dissertação de mestrado, entrevistas dos gestores divulgadas no site da UFPA através de jornal on-line. Estas narrativas encontram-se sistematizadas no APÊNDICE C.

1) Reportagem: FORPLAD discute soluções para a universidade pública - Os principais assuntos da pauta do ensino superior discutidos durante o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração, realizado em setembro/2002;

2) Entrevista: A UFPA tem um plano estratégico publicada no Jornal Beira do Rio em 2002 - Reflexão sobre Plano como resultado de um processo exaustivo de trabalho, através de seminários, reuniões técnicas de formulação de estratégias, planos e programas;

3) Artigo Universidade Federal do Pará Plano de Desenvolvimento 2001 – 2010. Formulação e Avaliação de Resultados, publicado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração I Conferência sobre Gestão nas IFES, em 2004, apresenta uma pequena avaliação da implantação do plano e as principais Facilidades e Dificuldades da implantação do Plano de Desenvolvimento da UFPA;

4) Planejamento e Gestão Pública – o caso da UFPA, monografia defendida em 2005, por ex-diretora da PROPLAN/UFPA, uma análise do processo de planejamento da UFPA, os principais obstáculos, dificuldades e estrangulamentos;

5) Entrevista: Os avanços da UFPA na primeira década do milênio, publicada no Jornal Beira do Rio em 2009, pelo Reitor da UFPA a época, apresentando as principais conquistas da UFPA, ao longo da primeira década do novo século;

6) Sistema de Planejamento na UFPA, dissertação defendida em 2010, por ex-diretora da PROPLAN/UFPA, apresentado entrevistas como fonte de dados, realizadas com diretores e coordenadores de planejamento das Unidades Acadêmicas selecionadas: Instituto de Ciências da Arte (ICA); Instituto Ciências da Saúde (ICS); Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); Instituto de Tecnologia (ITEC); Núcleo Meio Ambiente (NUMA).

#### 4.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Os dados foram selecionados de acordo com a técnica de análise de conteúdo, uma descrição analítica de uma pesquisa documental, codificados e categorizados de acordo com os objetivos da pesquisa (BARDIN, 2010). Sendo assim, a análise dos dados será feita considerando-se três etapas principais, relacionadas às considerações desenvolvidas a partir da Teoria Institucional, por Tolbert e Zucker (1998) os estágios de institucionalização e o que foi debatido por DiMaggio e Powell (2007) quanto ao isomorfismo organizacional.

##### **1ª Etapa: Pré-institucionalização**

Refere à organização, seleção e definição do material que foi pesquisado, tratando dos fatores relacionados à fase de pré-institucionalização, ou seja, aos fatores que conduziram a UFPA a adotar novas práticas organizacionais: dispendo os trechos selecionados conforme os objetivos desta dissertação e pergunta de pesquisa, percebendo nos dados encontrados no estudo, respostas aos instrumentos e mecanismos institucionais que foram estabelecidos no processo de planejamento das ações institucionais na UFPA, no período compreendido entre os anos de 2002 a 2009.

##### **2ª Etapa: Semi-Institucionalização**

Etapa que envolve os fatores que conduzem à semi-institucionalização (Objetificação): exploração do material selecionado, classificação e categorização dos dados, observando quais as estratégias de atuação da UFPA, evidenciando a vinculação entre os objetivos e prioridades definidas e o conjunto de decisões operacionais que foram adotadas para aprimorar o sistema de planejamento da UFPA, identificando quais os resultados obtidos pelas decisões tomadas, destacando os trechos referentes às categorias selecionadas, procurando compreender as oportunidade ou facilidades e/ou dificuldade ou ameaças ao processo.

Assim, o Estágio de objetificação na UFPA neste processo para aprimorar o Sistema de Planejamento Institucional, pode-se resumir os fatores determinantes da mudança estrutural e comportamental, como segue: 1) normalização dos procedimentos e instrumentos

pela PROPLAN; 2) Monitoramento Interorganizacional, implementação das melhores práticas, ex. Seminários de Planejamento Institucional e os Individuais com assessoria técnica da PROPLAN para construção dos Planos de Gestão (imitação); 3) Teorização, definição clara do problema - precariedade do sistema de planejamento na UFPA, e, solução coerente - Modernização da Gestão Pública – aprimoramento do Sistema de Planejamento Institucional.

### **3ª Etapa: Institucionalização Total**

Nesta etapa se analisará os fatores determinantes da total institucionalização, processo de sedimentação, no qual as ações mostram a propriedade de exterioridade, que na UFPA pode-se enumerar como sendo: 1) controle das atividades; 2) consenso dos gestores; 3) baixa resistência de grupos de oposição, e apoio dos grupos defensores.

A interpretação final se deu em conjunto com a literatura apresentada na pesquisa bibliográfica e consolidada em uma reflexão de cada situação encontrada e analisada.

Finalmente, para o efeito de validade da pesquisa documental e análise dos dados deste estudo, foram realizadas três etapas: a pré-análise das fontes, a checagem, e observação dos pares, assim descritos:

#### *1) Pré-análise*

Fase de organização final, conferência dos documentos oficiais selecionados da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e das Unidades Acadêmicas (os Institutos, os Núcleos e as Unidades regionais os *Campi*); diversos tipos de Documentos internos e externos a UFPA, que resultaram na matriz documental os Apêndices A, B, C.

#### *2) Checagem*

Reunião informal na Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diretoras e colaboradores) e no Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC (coordenador da área de Sistemas de Informação do CTIC), perguntando a esses Diretores e colaboradores das respectivas unidades, se os resultados obtidos - dados e interpretações retiradas da pesquisa documental – são plausíveis.

#### *3) Observação dos pares*

Confirmação via e-mail e/ou pessoalmente, com os Diretores e/ou Coordenadores dos Institutos que de alguma forma participaram do processo de planejamento estratégico na UFPA, mas, que não foram encontrados dados referentes às suas Unidades Acadêmicas na pesquisa documental, sobre a construção de um plano de gestão no período entre 2002 e 2009.

## **5 PROCESSO PARA APRIMORAR O SISTEMA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UFPA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as informações obtidas na pesquisa, o resultado da coleta de dados, com o propósito de estabelecer relação entre os dados empíricos e a base teórica para responder ao problema de pesquisa: De que forma instrumentos e ações de planejamento usados na UFPA contribuíram para aprimorar o desenvolvimento do sistema de planejamento institucional?

As informações coletadas neste estudo, passam neste capítulo por uma síntese, uma filtragem das percepções mais significativas dentro do contexto observado, relacionando-os com o referencial teórico apresentado neste estudo a partir da Teoria Institucional, os estágios de institucionalização conforme Tolbert e Zucker (1998), considerando-se três etapas principais.

A primeira etapa dispõe a relação entre os dados coletados e o referencial teórico no que tange ao Estágio de Pré-Institucionalização – Habitualização: ações estabelecidas para iniciar o processo para “aprimorar o sistema de planejamento institucional” na UFPA.

A segunda etapa a analogia dos dados da realidade com o Estágio Semi-institucionalização – Objetificação, conjuntos de ações que foram sendo elaboradas e implantadas por decisões colegiadas.

A terceira apresenta uma síntese analítica sobre o Estágio de Institucionalização total – Sedimentação, relacionando as ações, os mecanismos, os instrumentos padronizados pela PROPLAN.

### **5.1 CONSTRUÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UFPA**

A Universidade Federal do Pará, ao longo da primeira década do novo século, principalmente entre os anos de 2002 e 2008, vem se estruturando na área de planejamento e gestão, com intuito de construir “uma cultura administrativa que se antecipe às oportunidades conjunturais e minimize as ameaças do ambiente externo”, para concretização dessa cultura administrativa, elaborou e aprovou um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2001-2010); um Plano de Gestão (2005-2009) com desdobramentos no nível tático e operacional, e sistemas de informações corporativos, com a finalidade de apoiar a gestão planejada, “visando apoiar as unidades acadêmicas e administrativas no planejamento da sua gestão setorial” almejando a consolidação da cultura de planejamento na Universidade (UFPA, 2006, p. 9).

Verificou-se, portanto, que a universidade inseriu um novo modo de planejar por meio do Planejamento Estratégico, utilizando um modelo que foi implantado por etapas, delineando linhas de ação, com a finalidade de repensar objetivos, estratégias, e modos de atuação, envolvendo todos os segmentos da UFPA.

Os resultados encontrados na pesquisa documental serão mostrados neste capítulo em seis seções: de início um contexto histórico da concepção e implantação do processo pesquisado e nas seções seguintes serão apresentados os dados e informações disponibilizados nos documentos internos e externos da UFPA, pertinentes ao processo de “aprimorar o sistema de planejamento institucional” na UFPA, conforme as três principais etapas citadas.

## 5.2 HISTÓRICO DA CONCEPÇÃO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO

A intenção temporal de “modernização” é mais ampla do que o período compreendido entre os anos de 2002 a 2009, isto é, havia uma consciência estabelecida há certo tempo sobre a importância da modernização da organização universitária, várias iniciativas que, observadas de forma mais sistemática, possibilitaram traçar a dinâmica do esforço orientado para a modernização, marcando as preocupações sobre gestão e administração, recursos humanos e finanças.

Uma destas iniciativas foi desenvolvida pela consultoria contratada pela universidade, a Fundação Altadir-Strategia, por meio do Curso Governo e Planejamento – Planejamento Estratégico Situacional, que, ao final, mais de 120 servidores haviam sido treinados. As informações referentes a este trabalho de consultoria encontram-se dispostas no relatório final do referido curso: as estratégias formuladas em conjunto - administração superior, diretores de Unidades Acadêmicas e Administrativas, docentes e técnico-administrativos da UFPA, ocorridos no período de fevereiro a dezembro de 1998, assim como definição da missão, identificação e análise dos problemas institucionais e o redesenho de micro processos administrativos, constituição de um Programa de Modernização com a proposição de reformas, estratégias e ações para a otimização da governabilidade e a eficácia na atuação acadêmica e administrativa (ALTADIR, 1999).

Portanto a utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão na UFPA teve o seu esboço a partir do final da década de noventa, através do Planejamento Estratégico Situacional (PES), estabelecido pela Fundação Altadir-Strategia (ATHANÁZIO, 2010). No Quadro 1 encontram-se sistematizadas as iniciativas de Modernização da Gestão na UFPA:

**Quadro 1** - Iniciativas de Modernização da UFPA - 1998/2000

Ano	Plano	Descrição
1998	Planejamento Estratégico Situacional - PES	Planejamento integrado, desenvolvido pela Fundação Altadir-Strategia, através do Curso Governo e Planejamento. Participantes: Administração superior, dirigentes (docentes e técnico-administrativos) das unidades
1999	Avaliação Externa Internacional	Avaliação realizada a partir do Conselho de Reitores das Universidades Europeias (CRE). Observações sobre as realizações da UFPA, seus pontos fortes e fracos e um sumário de recomendações. Os Pontos Fracos: Vagarosos e burocráticos processos internos de tomada de decisões, envolvendo muitas instâncias e colegiados; As Recomendações: A integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão deve ocorrer em todos os níveis; Promover processo de reforma organizacional; Melhorar a comunicação interna e externa;
1999	Avaliação do Ministério da Educação	Conjunto de Avaliações do MEC, através de comitês externos dedicados aos problemas da graduação e da pós-graduação.
2000	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI- 2001-2004	Plano de ações para o período de 2001 a 2004, tendo como pilares, as seguintes ações: - adequação das estruturas de seus programas de ensino em todos os níveis; - geração e difusão de conhecimentos com a formação de escolas acadêmicas que contemplem a realidade regional; - prestação de serviços de excelência; - recuperação, ampliação e modernização de sua infraestrutura física; - reestruturação organizacional e administrativa; - interação estreita com o meio social onde está inserida e com a comunidade científica nacional e internacional; - capacitação dos seus professores e técnico-administrativos para a mudança.

**Fonte:** UFPA, (2006), adaptado pela autora (2011).

A segunda fase deste ciclo de modernização da gestão tem seu início registrado quando uma nova gestão universitária assumiu a administração da UFPA a partir de julho de 2001, essa nova administração tinha um compromisso de reestruturação das Pró- Reitorias, gerenciamento da crise institucional, recomposição de alianças históricas e a busca de novas parcerias com vistas a alargar as perspectivas de financiamento dos programas estratégicos que foram desenhados pela universidade, envolvendo suas diversas áreas de atuação, visando à construção coletiva do Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010, aprovado no Conselho Universitário (CONSUN) através da resolução nº 604, de 21 de nov. de 2002 (UFPA, 2002).

A “Modernização da Gestão Universitária” para orientar o futuro da Instituição, promovendo a integração entre as várias áreas de conhecimento e programas, com o objetivo de cumprir a missão institucional instituída, por meio de metas, estratégias e ações, através da formação de procedimentos uniformizados para a solução de problemas conjuntamente, expressa em seu Plano de Desenvolvimento 2001 - 2010, e em seu Plano de Gestão 2005 – 2009: Universidade XXI (UFPA, 2003).

Para dar início a este processo de modernização foram reformulados, aprovados e instituídos instrumentos e mecanismos que apoiaram o planejamento institucional, dos quais destacamos os principais documentos instituídos no período de 2002 a 2009:

- Estatuto e Regimento geral da UFPA;
- Regimentos das Unidades Acadêmicas e os *Campi*;
- Manual de Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA;
- Elaboração e divulgação do documento Subunidades de Planejamento e Avaliação;
- Plano de Desenvolvimento 2001-2010;
- Plano de Gestão – Universidade XXI 2005-2009;
- Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de suporte ao planejamento orçamentário, acadêmico e administrativo; substituído em 2005/2006 pelo SIE.

Foram coletadas informações nestes documentos acima citados e de outros documentos referentes à consolidação do processo para aprimorar o planejamento na UFPA, programas, plano, relatórios de gestão etc., que encontram-se organizados no APÊNDICE B.

O documento apresenta uma seleção de metas, traduzido em estratégias concretas e linhas de ação, organizadas e sistematizadas sob a égide de grandes Eixos, e que traduzem, em síntese, os verdadeiros temas referenciais do Plano Estratégico (UFPA, 2003). Os sete Eixos Estruturantes eleitos foram:

- Universidade Multicampi;
- Integração com a Sociedade;
- Reestruturação do Modelo de Ensino;
- Pesquisa e Desenvolvimento Amazônico;
- Valorização dos Recursos Humanos;
- Ambiente Adequado;
- Modernização da Gestão.

Os procedimentos para Elaboração do PDI – UFPA: 2001-2010 disposto em cinco etapas no Fluxograma 1 pode ser assim resumido:

*Primeira etapa – Preparatória: Plano Estratégico - Versão I.*

Nesta fase deu início a preparação para constituição do esboço da Primeira versão do Plano Estratégico, através das seguintes fases: - composição da equipe técnica – equipe de apoio; - seminários de avaliação e planejamento em todos os nove (9) *Campi* do interior; - “Nessa fase foi possível uma rica troca de experiências com a comunidade interna dos *Campi*, movimentos sociais, lideranças regionais e representantes dos poderes constituídos” (UFPA, 2003, p. 135);

*Segunda etapa – Plano Estratégico - Versão II.*

Nesta segunda etapa ocorreu um Seminário realizado em Mosqueiro (PA), envolvendo a Administração Superior da UFPA, suas assessorias e diretorias mais diretas. Nesta fase foram incorporadas ao Plano, as contribuições advindas dos *Campi*, reorganizadas a partir dos planejamentos conjuntamente com as contribuições advindas dos seminários. Outras contribuições aconteceram, também, das oficinas internas de trabalho, sobretudo na PROPLAN. Chegando ao final da segunda versão do Plano Estratégico;

*Terceira etapa – Plano Estratégico - Versão III.*

Paralelamente, ocorreram discussões para elaboração do esboço do Plano de Gestão, dividido em dois períodos distintos: 2002-2003 e 2004-2005.

A versão do Plano Estratégico II passou então por um processo de crítica por parte das Pró-Reitorias, por meio de entrevista com pró-reitores e assessores, sendo as contribuições dessa fase incorporadas a uma versão intermediária que, após uma avaliação crítica de consultores, foi elaborado a terceira versão do plano;

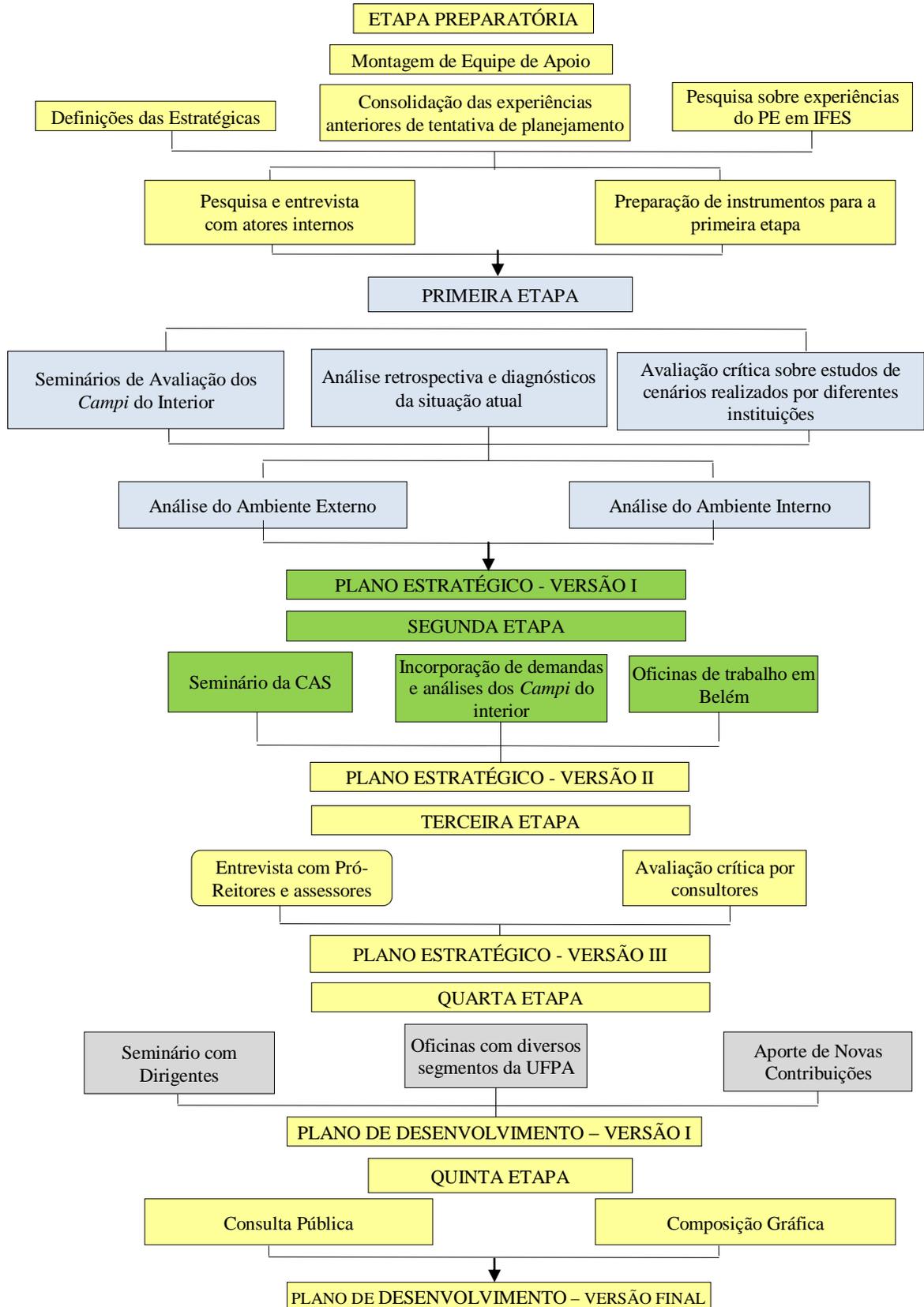
*Quarta etapa – Plano Estratégico – 1ª Versão do PDI.*

Fase antecedida por “uma discussão inicial com diversos atores que interagem com a UFPA, sobretudo na área de atuação dos *Campi* do interior” (UFPA, 2003, p. 136). Dando início, assim, à fase de trabalho coletivo, encerrando o processo dito interno, envolvendo a administração intermediária da UFPA, os órgãos de consulta e as assessorias a ela relacionadas, bem como as entidades representativas das diversas categorias que compõem a UFPA, resultando na *primeira versão do Plano de Desenvolvimento Institucional* (PDI). Em paralelo a esta etapa, “foram definidas as prioridades para a composição do Plano de Gestão, sobretudo explicitando-se os programas e projetos previstos para o biênio 2002/2003”(UFPA, 2003, p. 136);

*Etapa final – Plano de Desenvolvimento – Versão Final*

A etapa final do processo de elaboração do Planejamento Estratégico iniciou com uma consulta pública, através da disponibilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na página da UFPA na internet, com objetivo de avaliação por parte de toda a comunidade e da sociedade em geral. Nesta etapa, foram acrescentadas “prioridades para 2004/2005, bem como o detalhamento dos programas e projetos que compõem os Planos Operacionais” (UFPA, 2003, p. 136), finalizando com a elaboração da *Versão Final do Plano de Desenvolvimento* – sintetizando uma proposta de futuro para UFPA, podendo ser submetido periodicamente a seminários de avaliação.

**Fluxograma 1-** Etapas de Elaboração do PDI – UFPA: 2001-2010.



Fonte: adaptado de UFPA, (2003, p.134-135).

Na próxima seção apresenta-se como produto final do processo de planejamento institucional para atingir a estratégia – “aprimorar o sistema de planejamento institucional” – ações e documentos que foram definidos e aprovados por decisões colegiadas, sob o comando da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento-PROPLAN, sistematizados conforme os três estágios de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1998).

### 5.3 ESTÁGIO DE PRÉ-INSTITUCIONALIZAÇÃO - HABITUALIZAÇÃO

A Universidade Federal do Pará, a partir de 2001, inicia mais um processo de modernização da gestão, se estruturando na área do planejamento e gestão, na busca de criar uma cultura administrativa que se antecipe às oportunidades conjunturais e minimize as ameaças do ambiente externo. Sob a responsabilidade da PROPLAN, algumas ferramentas foram sendo disponibilizadas, visando apoiar as Unidades Acadêmicas e Administrativas no planejamento da sua gestão setorial, esperando contribuir para a consolidação da cultura de planejamento na Universidade.

Iniciando, assim, o primeiro estágio de institucionalização de uma prática, que na teoria suscitada por Tolbert e Zucker (1998), definido como Habitualização ou estágio pré-institucional, cuja organização desenvolve comportamentos padronizados para a solução de problemas específicos, ou seja, origina novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos e a normalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, essa nova estrutura se desenvolverá de forma heterogênea, significando a princípio que a organização como um todo tentará se moldar às novas condições ambientais, geralmente é uma fase de curta duração.

Identificando, portanto, quais ações estabelecidas na UFPA deram início ao processo de “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, no sentido de reduzir a precariedade do sistema de planejamento, deste modo, para atingir esta estratégia um conjunto de ações foram elaboradas e implantadas por decisões colegiadas intermediadas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento - PROPLAN, das quais se destacam:

#### **1ª ação** - Aprovação do Plano de Desenvolvimento da UFPA

Para o período 2001-2010, foi aprovado pelo CONSUN, em novembro de 2002, um Plano de Desenvolvimento Institucional de médio e longo prazo, conhecido como PDI 2001 – 2010, sendo sua implementação iniciada no segundo semestre de 2001, plano fundamentado nos princípios da administração estratégica, introduzindo na administração acadêmica, uma

mudança nos padrões culturais da organização, impondo uma visão mais ampla e organizada das diretrizes de sua atuação institucional (UFPA, 2006).

Para encontrar os objetivos deste Plano de Desenvolvimento, a opção metodológica da UFPA foi apresentar os mais prováveis cenários e tendências sócio econômicas da região para a década, “com base no balanço crítico dos diversos estudos disponíveis, mesmo reconhecendo não ser este *modus operandi* o arcabouço tradicional para estudos mais completos que utilizam essa importante ferramenta de planejamento” (UFPA, 2003, p.13).

Após o preenchimento deste diagnóstico preliminar, o PDI 2001-2010 da UFPA elencou vinte (20) metas preferenciais, expressas em cinquenta (50) estratégias concretas e duzentos e vinte e oito (228) linhas de ação, organizadas e sistematizadas sob a égide de sete grandes Eixos Estruturantes e que representam os verdadeiros temas referenciais do Plano Estratégico. Construído de forma participativa (representação dos diversos segmentos da UFPA) e por etapas: Preparatória; Acréscimo de novas contribuições; Consultoria externa; 1ª Versão do PDI; fase de consulta pública via internet; Versão final do Plano de Desenvolvimento Institucional (UFPA, 2003, p.13).

### **2ª ação** - Elaboração e divulgação do Plano de Gestão da administração superior

Do Plano de Desenvolvimento – PDI 2001-2010 derivou-se o Plano de Gestão-UFPA XXI – 2005–2009. Peça básica de orientação para a ação institucional, contemplando as ações prioritárias e as estratégias que deveriam ser implantadas na UFPA para o período de 2005e 2009; com atualização das análises de ambiente externo e interno, incorporando os resultados das realizações ocorridas no período 2001-2005 e programando os novos avanços. Do Plano de Gestão desenvolveram-se vários Planos Operacionais, com detalhamento dos programas, projetos e ações previstas.

Segundo Mello (2005), o plano de gestão, denominado UFPA XXI, compreende os objetivos da administração Superior da Universidade Federal do Pará com a concretização do Plano de desenvolvimento Institucional aprovado pelo conselho Universitário (Resolução n. 604/2002), confirmando os compromissos avocados na campanha à Reitoria, com intuito de consolidar uma cultura de planejamento dentro da Universidade, que institua as ações administrativas e permita o controle social da instituição pública em sua natureza.

O Plano de Gestão 2005/2009 é composto das Ações (Projetos e Atividades) que seriam coordenadas pelas Pró-Reitorias, e pactuadas com as unidades acadêmicas, conformando os três grandes Eixos de Ação: I - Implementação de um Amplo Projeto Acadêmico Integrado — UFPA XXI; II - Colegialidade, Modernização, Transparência da

Gestão e Valorização do Servidor; III - Reforma, Ampliação e Modernização da Infraestrutura e Aperfeiçoamento da Política de Segurança (UFPA, 2005, p.30), estabelecidos para o quadriênio 2005/2009 e decompostos em Desafios. Estas Ações seriam combinadas, mediante acesso ao módulo “Sistema Aplicativo de Administração Orçamentária e Financeira” do SIE<sup>6</sup>, que integrariam os diversos sistemas de informação da UFPA, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito administrativo.

Merece destaque, neste sentido, o “Desafio” 40 do Plano de Gestão - UFPA XXI – 2005–2009:

- 40. Suprir os meios necessários para a implantação, melhorias e consolidação dos sistemas de informação.
- 40.1 Implantar e personalizar o Sistema de Informações da UFPA – SIE.
- 40.2 Adaptar os demais sistemas à integração com o SIE
- 40.3 Projetar e desenvolver os eventuais sistemas complementares ao SIE.
- 40.4 Projetar e desenvolver módulos de suporte à decisão e de “mineração de dados”, visando à aquisição de conhecimento para planejamento da gestão (UFPA, 2005, p.54).

Que fazem parte do segundo grande Eixo de Ação - Colegialidade, Modernização, Transparência da Gestão e Valorização do Servidor, como o objetivo geral de “dar continuidade à política de gestão colegiada, em todos os níveis institucionais, e ao trabalho de reestruturação dos setores de apoio técnico da UFPA, com a finalidade de torná-los mais qualificados, eficientes, transparentes e integrados à vida acadêmica” (UFPA, 2005, p. 53).

O desafio desse novo plano foi de se conceber um significativo e bem articulado Projeto Acadêmico para a Instituição, devidamente integrado e de longo prazo, que vise a dar uma contribuição substantiva e inovadora na construção de um modelo de desenvolvimento viável e sustentável para a Amazônia. Nesse sentido, e como prerrogativa à consistência e alcance da ação institucional, torna-se imprescindível que a UFPA entre outros aspectos:

- 17 – coloque em pleno funcionamento um sistema de informação integrado, abrangente e de amplo acesso, permanentemente atualizado, que disponibilize em tempo real todos os dados de interesse para a comunidade acadêmica e para aqueles que interagem com ela, transmitindo uma visão transparente da UFPA para todos os cidadãos;
- 18 – utilize de maneira eficiente a Tecnologia da Informação e Comunicação, de maneira a suprir a gestão, em todos os seus níveis, de informação privilegiada, visando à efetivação de suporte à decisão e ao planejamento [...] (UFPA, 2005, p.29).

A UFPA em 2005 certificou seus principais objetivos por meio da publicação do documento Plano de Gestão - UFPA XXI - 2005-2009, através da participação dos diversos

---

<sup>6</sup> Sistema de Informações para o Ensino (SIE), assim chamado inicialmente pela Universidade Federal de Santa Maria onde foi criado. Entretanto, hoje, abrange todos os sistemas operacionais da Universidade e não apenas o ensino, embora permaneça com o nome original.

segmentos da universidade na elaboração deste plano, uma proposta das atividades a serem desenvolvidas de 2005 a 2009, na linha de uma política institucional bem definida, com objetivos de conhecimento geral e linhas de ação prioritárias, de consenso, ou seja, o desenvolvimento de atividades concebidas e executadas sob o enfoque do prévio planejamento.

Partindo do princípio de que projetar o futuro da UFPA com base no Plano de Desenvolvimento Institucional já em curso, bem como nas oportunidades e dificuldades já identificadas antes e atualizadas, neste Plano de Gestão seria estabelecer um plano de ação assentado nos princípios institucionais construídos pela comunidade acadêmica e no compromisso de efetivá-los na prática cotidiana.

### **3ª ação – Novo Marco Regulatório**

Com aprovação do novo Estatuto e do Regimento Geral da UFPA, em 2006, resultado de um democrático processo de discussão, o qual representou uma vitória da comunidade, traduzindo um “rejuvenescimento da estrutura universitária, mais compacta e unificada, capaz de garantir a sustentabilidade institucional para os próximos anos. É o ingresso efetivo da UFPA no século XXI” (UFPA, 2009, p.154).

O Estatuto da Universidade Federal do Pará teve a sua reformulação aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUN), Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006, e pela Portaria 337/06, do Ministério da Educação, de 10 de julho de 2006, publicado no Diário oficial da União (DOU) de 12/07/2006 – Seção 1. E o Regimento Geral da UFPA aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) em dezembro de 2006 e publicado no Diário Oficial do Estado do Pará (DOE), de 29/12/2006.

O novo teor estatutário privilegia: a) uma concepção multicâmpica de organização; b) o critério de área de conhecimento como vetor definidor das grandes Unidades Acadêmicas (os Institutos e os Núcleos) ;c) uma nova estrutura de Subunidades Acadêmicas, as Faculdades e as Escolas (internas às Unidades de área), com a superação — pela fusão em um único espaço institucional — dos antigos Colegiados de Cursos de Graduação e Departamentos; d) maior autonomia aos Programas de Pós-Graduação, mas com vínculos obrigatórios com a graduação; e) uma composição de representação nos conselhos deliberativos que represente, sobretudo, as instâncias constitutivas de cada nível de organização institucional, além das categorias docente, discente e técnico-administrativa (UFPA, 2006, p.130).

#### **4ª ação – Valorização dos Recursos Humanos**

A partir de agosto de 2002 com a criação e execução do Programa de Capacitação do Pessoal Técnico-Administrativo, iniciaram-se as “políticas de desenvolvimento, fixação e valorização de recursos humanos da UFPA” (UFPA, 2006, p. 64). Culminando com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP). Criada em junho de 2005, a PROGEP desenvolve atividades centradas em ações prioritárias para o crescimento da qualidade e condições de vida do pessoal da Instituição.

A partir de julho de 2005, com o objetivo de desenvolver programas voltados à valorização do servidor, produzindo um marco na mudança estrutural da UFPA, ocasionando aperfeiçoamento e inovação de “atividades centradas em ações prioritárias para o crescimento da qualidade e condições de vida do pessoal da Instituição” (UFPA, 2006, p. 64) que dão suporte à execução de políticas de pessoal na UFPA, foi constituído uma nova Pró-Reitoria: a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

Esta nova Pró-Reitoria foi constituída com a finalidade de executar programas essenciais para o fortalecimento dos sistemas acadêmico e de gestão como: implementação dos Programas de Dimensionamento de Pessoal, de Saúde e Qualidade de Vida, de Escolarização Básica, de Formação de Gestores Universitários e de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional, Processo de Enquadramento no PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (UFPA, 2006, p. 100).

#### **5ª ação – Modernização dos produtos e serviços de tecnologia da informação e comunicação**

Concepção, desenvolvimento e implantação de um Sistema de Informações Gerenciais – SIG-UFPA, que foi substituído no segundo semestre de 2005, pelo Sistema de Informação para o Ensino (SIE) adquirido junto a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) promovendo o aperfeiçoamento dos sistemas corporativos já existentes, permitindo a integração e a consolidação dos dados de todos os sistemas e a criação e manutenção de uma dimensão de dados históricos. Os novos sistemas desenvolvidos foram: SAAD - Sistema de Planejamento Acadêmico; PGO - Plano de Gestão Orçamentária, Metodologia para elaboração e controle do orçamento da instituição, a partir do registro da demanda de programas e ações (projetos e atividades), mediante a utilização via internet do Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPLO); SPG – Sistema de Planejamento da Pós-Graduação o qual gerencia todas as atividades acadêmicas inerentes à pós-graduação; SJPG - Sistema de Acompanhamento Jurídico da Procuradoria – que gerencia a tramitação processual de

atividades da Procuradoria da UFPA; GPF - Criação do controle informatizado de identificação de bens e de gerenciamento de projetos (Contabilidade, orçamento, patrimônio etc.); Financiamento de Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão (SISPROL), compondo assim o novo Sistema de Informações Gerenciais (SIG) da UFPA, imprimindo efetividade e transparência na gestão (UFPA, 2006, p. 64).

Em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010, com o Plano de Gestão 2005-2009 e com aprovação do novo Estatuto e do Regimento Geral, assim como a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão, isto é, pela materialização e divulgação destes documentos e novas estruturas, pode-se considerar estes processos como a fase conceituada como habitualização segundo a contextualização teórica de Tolbert e Zucker (1998), pois tais informações evidenciam o desenvolvimento de mecanismos para a solução de problemas institucionais, provocando mudanças estruturais em resposta a problemas específicos e a conseqüente formalização de arranjos institucionais, demonstrados em políticas e normas de procedimentos adotados na UFPA.

Dando início, assim, a uma mudança no modelo de gestão, como visto, constituição de planos de trabalho por etapas (etapas preparatórias de elaboração do PDI 2001-2010); mudanças estruturais (nova estrutura regimentalmente estabelecidas); concepção de novas regras (novo estatuto e regimento geral), entendendo-se como sendo o Estágio de desenvolvimento e preparação de metas e estratégias para a efetivação da estratégia de “aprimorar o sistema de planejamento institucional”.

#### 5.4 ESTÁGIO SEMI-INSTITUCIONALIZAÇÃO - OBJETIFICAÇÃO

A presente seção expõe o resultado da coleta de dados nos documentos formais publicados, referentes ao processo “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, relacionando-os com o referencial teórico – a segunda fase do processo de institucionalização, objetificação que se caracteriza pela divulgação desta nova estrutura, dos novos planos, de novas regras, por exemplo, isto é, difusão das mudanças ocorridas na organização em resposta a problemas organizacionais específicos, que neste estudo se identificou como a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional na UFPA.

Desta maneira, nesta fase de objetificação ou estágio semi-institucional, os arranjos, procedimentos e novas estruturas devem estar suficientemente disseminados e com certo grau de consenso entre os membros da organização em torno destes novos mecanismos, logo a difusão destes novos mecanismos na organização, que nos processos inerentes à

institucionalização é decorrente de dois fatores: O primeiro fator designado de monitoramento interorganizacional – é um processo de imitação das melhores práticas encontradas. O segundo fator, a teorização, é consequência do primeiro, pois depois de utilizações bem-sucedidas surge “o desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura singular como solução ou tratamento”, isto é, as práticas são testadas para validação e avaliação de sua capacidade de generalização, logo, se aprovadas e aceitas pelos membros da organização, seus conceitos são organizados em uma nova teoria, caracterizando-o como um novo paradigma (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.209).

Por conseguinte pode-se caracterizar, resumidamente, o Estágio – Objetificação, segundo Tolbert e Zucker (1998, p. 208) na UFPA, neste processo, para aprimorar o Sistema de Planejamento Institucional, como:

Objetivação ou semi-institucionalização, normalização dos procedimentos e instrumentos pela UFPA/PROPLAN;

Monitoramento Interorganizacional, implementação das melhores práticas, ex. Seminários de Planejamento Institucional e os Individuais com assessoria técnica da PROPLAN para construção dos Planos de Gestão (imitação);

Teorização, definição clara do problema - precariedade do sistema de planejamento na UFPA, e, solução coerente - Modernização da Gestão Pública – aprimoramento do Sistema de Planejamento Institucional – implantação de uma cultura de planejamento participativo; desenvolvimento de uma nova estrutura<sup>7</sup>organizacional, envolvendo todos os segmentos da UFPA.

Pode-se assim, resumir que estes arranjos, procedimentos e novas estruturas, para dar início à institucionalização de instrumentos e mecanismos que foram estabelecidos no processo de planejamento das ações institucionais, na UFPA nesse Estágio, podem ser identificados como:

**1ª ação** - Publicação do documento “Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico–Administrativas da Universidade Federal do Pará”:

---

<sup>7</sup> Estrutura neste contexto tem o sentido amplo: natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócioeconômicas da comunidade. Bem como as principais características da organização formal são: 1. Divisão do Trabalho; 2. Especialização; 3. Hierarquia; 4. Distribuição da autoridade da responsabilidade; 5. Racionalismo.

Constituindo o sétimo eixo do Plano de Desenvolvimento Institucional 2001–2010, a Modernização da Gestão tem como uma de suas metas o planejamento integrado das ações institucionais e como estratégia para atingi-la escolheu “aprimorar o sistema de planejamento institucional” a partir de ações de constituição de uma cultura de planejamento participativo e de uma agenda de eventos com a finalidade de reescrever os objetivos institucionais, com novas estratégias e linhas de ação, com a participação de todos os segmentos da UFPA.

Neste sentido para atingir tal meta foi sendo levado à prática por meio de providências concretas, um conjunto de ações, sendo uma delas a elaboração e divulgação deste documento, que apresenta conceitos para nortear os Planos de Gestão das Unidades. Apresenta uma metodologia de elaboração, expressa a importância da participação dos diversos atores no processo e tem por finalidade contribuir no desenvolvimento de uma cultura de planejamento na instituição, buscando dar concretude, efetividade e sintonia com o Plano de Desenvolvimento 2001–2010 (UFPA, 2006).

O documento sugere um fluxo de etapas que devem ocorrer de forma simultânea, como uma sequência de eventos, cujos itens das atividades acadêmicas e de planejamento e gestão foram sendo anotadas num modelo de planilha que funcionou como um padrão organizador, com vistas a dar melhor sintonia com o planejamento institucional:

- a) definição dos propósitos institucionais (missão, visão, princípios e diretrizes);
- b) análise de ambiência (ameaças e oportunidades no ambiente externo ao Centro, pontos fortes e pontos fracos do seu ambiente interno);
- c) proposição de desafios a serem enfrentados no período de vigência do Plano de Gestão;
- d) elaboração de ações com vistas a concretizar os desafios;
- e) definição de indicadores para mensurar o cumprimento da ação e;
- f) estabelecimento de metas físicas quantitativas das ações.

Como o próprio nome já o identifica, este documento serviu como um manual, com orientações para elaboração dos planos de gestão das unidades acadêmico-administrativas da UFPA, com a finalidade de contribuir com o processo de Modernização da Gestão, no que tange a uma de suas metas, consistindo em “planejar de forma integrada as ações institucionais” (UFPA, 2003), e elegeu como estratégia para alcançá-la “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, sendo um dos primeiros mecanismos disponibilizados pela PROPLAN, com a intenção de uniformizar os procedimentos para construção dos Planos de

Gestão das Unidades Acadêmicas, contribuindo para melhoria do planejamento das ações da UFPA.

**2ª ação** – Documento com proposta de encaminhamento de criação de Subunidades na estrutura administrativa nas Unidades Acadêmicas, a Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA):

O documento Subunidades de Planejamento e Avaliação – trata-se de uma proposta de criação de Subunidades na estrutura administrativa nas Unidades Acadêmicas, a Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) com objetivo de articular e organizar o processo de planejamento e avaliação da organização, definidos nas diretrizes que decorreram do Plano de Desenvolvimento 2001-2010, de modo a viabilizar a formação de uma rede de planejamento interna atuando de forma integrada, cooperativa e sinérgica (UFPA, 2007).

**3ª ação** - Implantação de Seminários de Planejamento da UFPA:

Realização de Seminários de Planejamento com orientações para Elaboração dos Planos de Gestão, cujo conteúdo consistiu em:

- a) panorâmica do planejamento estratégico na UFPA, abordando de forma sintética os principais aspectos do Plano de Desenvolvimento 2001-2010 e do Plano de Gestão 2005-2009;
- b) explanação do conteúdo do documento base das orientações para elaboração;
- c) apresentação da proposta de criação de subunidades de planejamento e avaliação (UFPA, 2007, p. 131).

O Seminário de Planejamento é parte de um conjunto de ações da PROPLAN, consolidado no plano de ação Planejando a UFPA XXI, com vistas a implementar a meta n. 20 do Plano de Desenvolvimento 2001-2010, qual seja planejar de forma integrada as ações institucionais. Nesse sentido, o seminário se caracteriza como uma ação com vistas ao aprimoramento do sistema de planejamento das ações da UFPA, com a participação dos atores que interagem ou atuam no espaço institucional da UFPA um dos principais paradigmas da atual gestão, representa o exercício do “princípio da gestão democrática” (UFPA, 2008, p. 3).

Para realização dos seminários de planejamento foi utilizado como referência o documento Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA e subsidiado por textos e informações que tiveram como propósito

emoldurar o contexto institucional e regional em que a unidade está inserida. O seminário produziu insumos que, depois de compilados e sistematizados, se destinavam a compor o Plano de Gestão da Unidade Acadêmica.

Foram realizados três seminários com a participação de 27 Unidades Acadêmicas da UFPA, com um total de 45 participantes. Participaram destes seminários servidores das Unidades Acadêmicas, lotados nas Divisões Técnicas e Administrativas, alguns gestores e assessores.

O Quadro 2 apresenta as Unidades Acadêmicas e o quantitativo de servidores que participaram dos Seminários de Planejamento na UFPA por evento realizado em 2006.

**Quadro 2** – Unidades Acadêmicas que participaram dos Seminários de Planejamento

Data	Quantitativo de servidores que participaram	Unidades Acadêmicas <sup>8</sup>
06/07	19 servidores	1. Centro de Ciências da Saúde; 2. Centro de Ciências Biológicas; 3. Centro de Filosofia e Ciências Humanas; 4. Centro Tecnológico; 5. Centro de Ciências Jurídicas; 6. Centro de Letras e Comunicação Social; 7. Centro de Geociências; 8. Centro de Ciências Exatas e Naturais.
07/07	15 servidores	9. Campus de Castanhal; 10. Campus de Bragança; 11. Instituto de Ciências das Artes; 12. Núcleo de Meio Ambiente; 13. Núcleo de Altos Estudos Amazônicos; 14. Núcleo Pedagógico de Apoio ao Desenvolvimento Científico; 15. Centro Agropecuário; 16. Hospital Universitário João de Barros Barreto; 17. Hospital Universitário Bettina Ferro Souza.
09/08	21 servidores	18. Campus de Altamira; 19. Campus de Bragança; 20. Campus de Cametá; 21. Campus de Santarém; 22. Campus de Soure; 23. Centro de Ciências Exatas e Naturais; 24. Centro de Educação; 25. Instituto de Ciências das Artes; 26. Escola de Aplicação (antigo Núcleo Pedagógico Integrado); 27. Núcleo de Medicina Tropical

**Fonte:** UFPA (2007, p. 132) adaptado pela autora (2011).

<sup>8</sup>A partir de 2006 foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) novo Estatuto e novo Regimento Geral da UFPA (UFPA, 2006), com destaque para as seguintes prerrogativas: afirmação do conceito de Universidade multicampi, com maior consolidação das sedes no interior; e definindo as grandes Unidades Acadêmicas, (antigos Centros) em Institutos e ou Núcleos, com novos Estatutos e Regimentos aprovados por Resoluções do CONSUN, assim como novas unidades foram sendo criadas entre os anos de 2007 e 2009 (APÊNDICE D).

A intenção dos Seminários foi de explicar e se fazer compreender, ou seja, a Organização pensar de forma integrada e igual, como também formar servidores para atuarem como agentes condutores da elaboração de Planos de Gestão das Unidades Acadêmicas, considerando-os como uma análise do presente da UFPA, e um olhar para seu futuro. Adotando como instrumento-base o documento Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA. Tendo como público-alvo, servidores lotados nas divisões Técnicas e Administrativas das Unidades Acadêmicas preferencialmente, com participação também de dirigentes e assessores (UFPA, 2008).

**4ª ação** - Realização de Seminários Individuais - “Seminário de Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão” das Unidades Acadêmicas e Campi:

As Unidades Acadêmicas e *Campi* que realizaram Seminários Individuais de Planejamento, encontram-se representados no Quadro 3. O intuito destes Seminários foi de auxiliar na consolidação dos Planos de Gestão, com um total de 15 Seminários Individuais realizados pelas Unidades com assessoria técnica da PROPLAN.

**Quadro 3-** Unidades que realizaram Seminário individual de Planejamento

Unidades Acadêmicas e Regionais ( <i>Campi</i> )	Seminário de Planejamento realizado
1. Campus de Abaetetuba	Março/2007
2. Campus de Altamira	Outubro/2006
3. Campus de Bragança	Agosto/2006
4. Campus de Marajó-Breves	Fevereiro/2007
5. Campus de Castanhal	Outubro/2007
6. Campus de Cametá	Janeiro/2005
7. Campus de Marabá	Outubro/2006
8. Campus de Santarém	Fevereiro/2007
9. Campus de Soure	Outubro/2007
10. Centro de Ciências da Saúde	Outubro/2006
11. Centro de Ciências jurídicas	Janeiro/2007
12. Centro de Letras e Comunicação Social	Dezembro/2006
13. Centro Socioeconômico	Junho/2006
14. Centro Tecnológico	Novembro/2006
15. Núcleo de Medicina Tropical	Novembro/2006

Fonte: UFPA (2007, p. 132), adaptado pela autora (2011).

Com essa iniciativa de realização deste Seminário de Planejamento e dos Seminários Individuais, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN inaugurou uma nova prática de gestão, que deverá ser institucionalizada e realizada pelo menos a cada cinco anos, uma ação com vistas ao aperfeiçoamento do sistema de planejamento das ações da UFPA, resultado de uma pactuação de responsabilidades pela realização do evento entre a Coordenação dos *Campi*, a PROPLAN/DIPLAN e a Secretaria da

Universidade Multicampi, um trabalho coletivo da avaliação e do planejamento institucional, fundamentos e premissas para a melhoria da gestão universitária.

**5ª ação** - Aprovação de novos: Estatuto da Universidade Federal do Pará; Regimento Geral da UFPA e das Unidades Acadêmicas e Campi;

O Estatuto da Universidade Federal do Pará teve a sua reformulação aprovada pelo Conselho Universitário CONSUN, (Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006), e pela Portaria 337/06, do Ministério da Educação, de 10 de julho de 2006, publicado no Diário oficial da União (DOU) de 12/07/2006 – Seção 1. O Regimento Geral da UFPA foi aprovado pelo Conselho Universitário CONSUN em dezembro de 2006 e publicado no Diário Oficial do Estado do Pará (DOE), de 29/12/2006.

Esta reformulação do novo Estatuto e do Regimento Geral da UFPA, representou uma vitória da comunidade universitária que, através de um democrático processo de discussão, venceu um desafio de mais de 20 anos de construção desse processo. “O novo marco regulatório se traduz em um rejuvenescimento da estrutura, que passa a ser mais compacta e unificada, capaz de garantir a sustentabilidade institucional para os próximos vinte anos” (UFPA, 2009, p. 154).

A nova legislação definiu o critério das áreas de conhecimento para organização das unidades acadêmicas: em institutos e núcleos, estabeleceu também, uma nova estrutura de subunidades: faculdades e escolas. Essa mudança representou a alteração dos departamentos e sua fusão em unidades integradas para planejar a Instituição.

Quanto aos novos regimentos das Unidades Acadêmicas, que foram sendo aprovados a partir de 2006, representam um novo marco regulatório na UFPA respondendo a expansão da Universidade nas últimas décadas e contemplando também, os campi do interior com instâncias deliberativas e acento nas instâncias da administração superior (UFPA, 2009).

Pôde-se observar que o modelo utilizado pela PROPLAN, tratava-se de um modelo administrativo com ênfase na gestão planejada, suficientemente difundido e com certo consenso em torno dos seus resultados, conforme os Níveis de Planejamento na UFPA, diante do Fluxograma 2.



construção de planos das Unidades Acadêmicas e *Campi* em consonância com o PDI 2001-2010 e com o Plano de Gestão 2005-2009 da UFPA; Constituição de novas estruturas de Subunidades Acadêmicas, as Faculdades e as Escolas, estabelecimento de novos Estatutos e Regimentos da UFPA e de cada unidade regional e acadêmica. Concluindo que o modelo de gestão implantado a partir de 2006 na UFPA pode ser considerado suficientemente difundido e parece haver um consenso em torno dos seus resultados.

## 5.5 ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO TOTAL - SEDIMENTAÇÃO

Conforme síntese apresentada por Tolbert e Zucker (1998, p. 210), para que ocorra o processo de institucionalização, é necessário que aconteça um processo de sedimentação, no qual as ações mostram a propriedade de exterioridade, ou seja, desenvolvimento de aspectos socialmente compartilhados. Significando que, para a total institucionalização da estrutura, segundo estas autoras, depende de fatos conjuntos como, “uma relativa baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores; correlação positiva com resultados desejados”, em outras palavras, para que ocorra a sedimentação, depende da existência de atores que não limitem a difusão das mudanças, para que se possa colocar em prática o que deveria ser adotada por necessidade organizacional.

Um fator a partir de estudos descritivos de um conjunto de fenômenos internos nas organizações, sistematizados por Tolbert e Zucker (1998), baseado nas pesquisas que estas autoras realizaram, definiram o resultado final de um processo de institucionalização a padronização e caracterização de atos tornados habituais por determinados tipos de atores.

Dentro deste contexto teórico, a UFPA, a partir de 2002 foi marcada pelo desenvolvimento de uma nova forma de gestão, a colegialidade, através da criação de fóruns, que organizaram, assim, as representatividades por segmentos, constituindo espaços institucionais de interesse comum, através de pactuações, para a Universidade conhecer a si mesma e, a partir disso, avançar de forma unida. Esta ideia cresceu e seu desenvolveu na UFPA na última década. “A cultura do colegiado pacificou a Universidade” (UFPA, 2009, p. 151).

Deste modo, a UFPA constituiu espaços democráticos, com funcionamento e representatividade conforme dispositivos regimentais e estatutários, CAS - Coordenação da Administração Superior constituída do Reitor, Vice-reitor, Secretário-Geral, Pró-reitores, Prefeito, Assessores especiais, a critério do Reitor, órgão consultivo e de assessoramento do Reitor, sem função deliberativa, com reuniões informais, com objetivo de promover contíguos

contatos, entre os executivos superiores da Universidade, “incentivar o mútuo conhecimento das suas atividades, problemas e soluções, aprofundar estreita cooperação entre aqueles executivos e proporcionar clima propício à sua maior harmonia e eficiência” (UFPA, 2009, p. 151).

Alguns espaços democráticos instituídos na UFPA, a partir de 2006 são os Fóruns de decisões de interesses especiais no âmbito de suas atribuições. As descrições resumidas de cada Fórum são:

- a) Fórum de Dirigentes, com encontros semestrais (reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de institutos, coordenadores e dirigentes de órgãos suplementares). Debatem temas transversais à Instituição e de interesse geral para a Academia. O produto desse trabalho é levado para deliberação dos Conselhos Superiores. Também dá origem a portarias, resoluções, emprestando agilidade e eficiência à atuação administrativa. Exemplo de atividades de Fórum: aprovação do novo Estatuto e Regimento Geral; criação de matriz orçamentária e de distribuição de vagas em concursos públicos; racionalização na alocação de recursos de programas de financiamento;
- b) Fórum dos Coordenadores de *Campi*, acontece duas vezes por ano e trata especificamente das questões internas relativas aos *Campi* do interior do Pará;
- c) Fórum de Graduação, reúne mensalmente diretores das Faculdades para tratar de assuntos de ensino nas subunidades da Universidade;
- d) Fórum de Licenciatura, dedicado a questões pertinentes à formação de professores;
- e) Fórum de Extensão, os coordenadores dos projetos e ações extensionistas se reúnem para discutir políticas e encaminhar propostas para novos editais e concessão de bolsas de estudo;
- f) Fórum da Pós-Graduação, sob a presidência do Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, debatem e encaminham questões referentes à política de mestrado, doutorado, além da concessão de bolsas para os pesquisadores;
- g) Fórum de Diretores de Institutos e Núcleos, reúne-se, semanalmente, para transformar a política proposta para suas unidades em resultados concretos para o ensino e a pesquisa da UFPA;
- h) Fórum da Saúde, com encontros mensais entre representantes da UFPA, para acompanhar as ações que a Universidade realiza nos seus hospitais universitários e demais setores da saúde (UFPA, 2009, p. 151).

O princípio da colegialidade de gestão reflete amadurecimento institucional. É um exercício de diálogo. Nem sempre há consenso, mas sempre há bom senso e a possibilidade de pactuação. As decisões ganham agilidade e elevada representatividade. O interesse da Universidade sobrepõe-se a interesses individuais ou de grupos. Todas as políticas e medidas administrativas são debatidas e deliberadas conjuntamente, nas instâncias de deliberação nos diversos níveis de decisão da UFPA:

É a verdadeira democracia acadêmica. Deliberação colegiada, em todas as instâncias, hoje já é tradição na UFPA. Uma forma de gestão democrática que foi aperfeiçoada e ampliada nos últimos oito anos. Com a nova regulamentação, que substituiu o Estatuto e o Regimento da década de 70, o modelo de gestão colegiada ganhou feição contemporânea, tornando a administração mais leve e menos burocrática. Autonomia e democracia foram os ganhos da mudança, que já está servindo de referência para outras instituições de ensino superior (UFPA, 2009, p. 150).

Diante destas situações, isto é, a realidade explicada por intermédio de procedimentos e instrumentos, resultado do processo de institucionalização, com as principais ações promovidas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento para atingir suas metas e estratégias do PDI 2001-2010 e Plano de Gestão 2005-2009, apresentadas neste capítulo, é possível responder o problema de pesquisa: De que forma instrumentos e ações de planejamento usados na UFPA contribuíram para aprimorar o desenvolvimento do sistema de planejamento institucional?

Para responder este problema utilizou-se das descrições das situações apresentadas nos documentos pesquisados. Portanto, o desenvolvimento e implantação de mecanismos institucionais concebidos coletivamente e que deveriam ser institucionalizados como prática de planejamento, auxiliando a gestão na UFPA, na tomada de decisão diante de um problema organizacional específico, que esta dissertação elegeu para verificar como a universidade contrapôs a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional.

Logo, o primeiro aspecto observado nos documentos pesquisados relacionando-os a compreensão do processo de sedimentação, segundo Tolbert e Zucker (1998) identificando-se a propagação das novas estruturas por toda organização e pela perpetuação destas estruturas, como: a partir de 2006 a UFPA organiza-se em *Campi*, Institutos e Núcleos, e estas Unidades, em Faculdades, Escolas e Programas de Pós-Graduação, regendo-se todas as instâncias pelo princípio da colegialidade institucional, na forma do Estatuto e do Regimento Geral e pela criação das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação em cada unidade acadêmica e nos *Campi*.

Outro aspecto observado nos documentos pesquisados está relacionado à incorporação da nova metodologia da forma de planejar, por parte das Unidades Acadêmicas e *Campi*, que foi aceita pelos gestores, que se comprometeram utilizá-la nos momentos de

construção dos Planos e Programas. Bem como, utilizando as diretrizes descritas no Manual Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA e como o ambiente organizacional está em constante variação, deve-se proceder a Análise de Ambiente – conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis que afetam o desempenho da Unidade, tanto em seu ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, como em seu ambiente interno, levantando pontos fortes e fracos (ABREU, 2004; UFPA, 2006).

Análise de Ambiente externo, constitui o ambiente em que se encontra inserida a Unidade que está sendo planejada, identificando as oportunidades e ameaças que interferem e afetam a Unidade no cumprimento da sua Missão, definidas pela UFPA como, Oportunidades: entendidas como toda e qualquer influência derivada de fatores do ambiente externo que se constitua como elemento favorável ao desempenho da Instituição – que a organização deve aproveitar; e, Ameaças – qualquer influência desfavorável ao desempenho da Instituição – as quais a organização busca neutralizar (ABREU, 2004; UFPA, 2006).

O ambiente interno constitui o ambiente da própria Unidade em planejamento. A sua análise é o processo de identificação dos pontos fortes e fracos que interferem e afetam a Unidade no cumprimento de sua Missão, identificados pela UFPA como, sendo os pontos fortes– “que auxilia, positivamente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou dos objetivos permanentes da Unidade”; e os pontos fracos – “deficiência interna, [...] que dificulta, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou dos objetivos permanentes da Unidade” (UFPA, 2006b, p. 32).

Sendo assim, a PROPLAN, após dois anos de efetiva implantação do Plano, no Seminário sobre Avaliação Institucional da UFPA de 2006, descreve algumas facilidades e/ou dificuldades percebidas para implantação das ações previstas no planejamento estratégico:

#### **a) Facilidades**

Uma das principais facilidades foi o fato de que o mesmo foi construído de forma participativa e os vários atores que participaram da sua execução tinham sido os seus construtores, outro fator importante foi a participação efetiva da Administração Superior da UFPA, como coordenadora central do processo de planejamento, apresentando uma proposta servindo de base para as discussões, os Eixos Estruturantes com as respectivas metas, estratégias e principais linhas de ação, que foram criticadas, trabalhadas, enriquecidas e ampliadas durante as fases descritas, resultando, portanto, no documento final aprovado (ABREU, 2004; UFPA, 2006).

A proposta de funcionamento da UFPA como multicampi, universidade-rede e a descentralização do poder, subentendida na concepção do Plano pela criação de várias instâncias decisórias, sendo estes espaços de discussão, que antes não existiam, gerando motivação à participação de toda a administração intermediária, local onde realmente acontece o fazer na Universidade, criando um novo clima institucional e a expectativa de mudança da cultura organizacional, foram fatores facilitadores da implantação do Plano (ABREU, 2004; UFPA, 2006).

### **b) Dificuldades**

A falta de investimentos em infraestrutura; não reposição de quadros funcionais; a desestruturação organizacional; a expansão dos números de cursos, principalmente no interior; distanciamento operacional entre o campus-sede e os *Campi* do interior. Esta situação inicial canalizou uma repactuação universitária, na busca de soluções de problemas institucionais de infraestrutura e de pessoal, de recursos financeiros entre outros, de tal maneira que as estratégias e linhas de ações do Plano não foram efetivadas de imediato, só a partir do segundo semestre de 2002.

Outro fator importante relatado no Relatório da Auto Avaliação refere-se, as restrições orçamentárias constantemente presentes e a até a descrença de várias áreas quanto à funcionalidade de um Plano de Desenvolvimento em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), configurando-se em obstáculos que desafiam a capacidade gerencial, e as tomadas de decisão dos que compõem a Instituição e têm a responsabilidade de colocar um plano em marcha, no entanto, não chega a inviabilizar diante da potencialização dos aspectos positivos (ABREU, 2004; UFPA, 2006).

Assim, pela pesquisa teórica, quando ocorre a continuidade da estrutura por um período de tempo relativamente longo, e a organização usufrui de algumas condições favoráveis para que isso aconteça - baixa resistência de grupos de oposição ou quantidade de pessoas favoráveis foi significativamente superior, de maneira que anulou alguns efeitos negativos de algum grupo contrário à implementação da nova metodologia de planejar; e uma relação positiva com os resultados almejados, como previsto no PDI 2001-2010 e no Plano de Gestão 2005-2009 da UFPA.

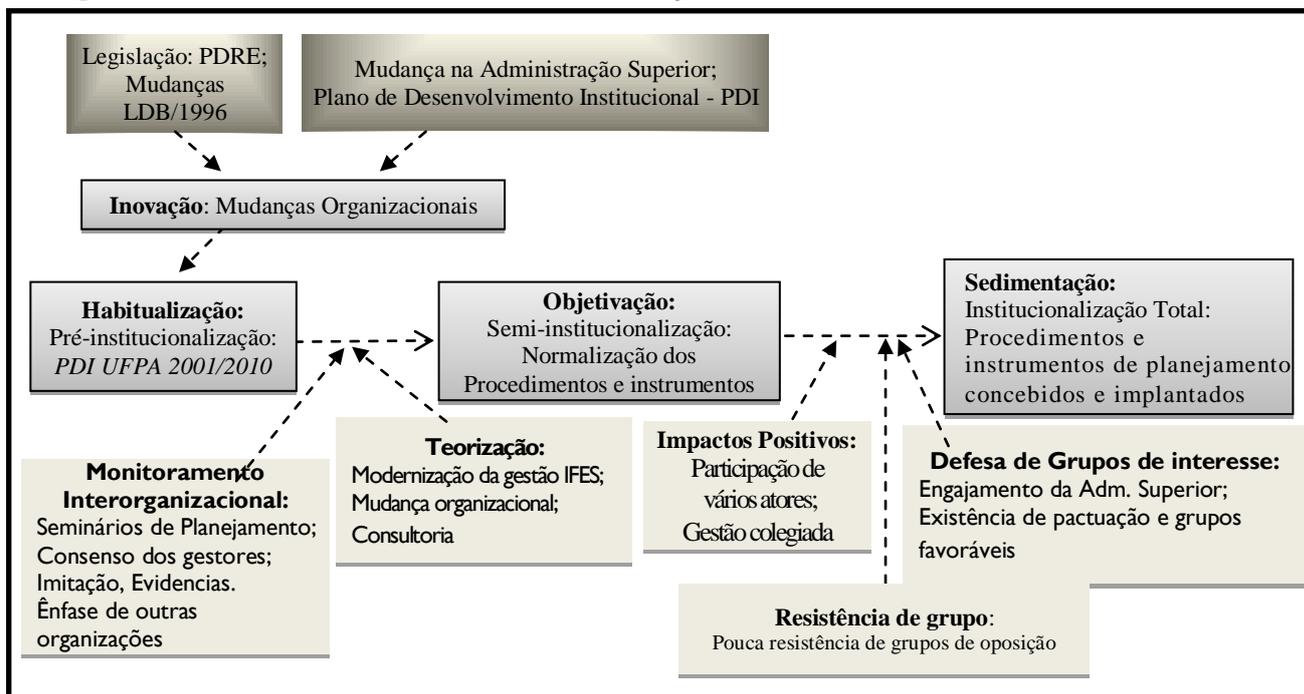
Previsões estas, como, as tendências e o desenho de cenários sócio-econômicos para a Amazônia e o Estado do Pará no período de 2001 a 2010, identificando procedimentos e quais atores responsáveis. Trata-se de uma análise de forma sintética, buscando relacionar dimensões técnica com dimensões políticas, dentro de uma visão de planejamento participativo, fornecendo informações necessárias para uma escolha mais apropriada, “das

estratégias de desenvolvimento institucional a serem implementadas ao longo da década” (UFPA, 2003, p.11).

## 5.6 SÍNTESE DOS ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A Figura 2 ilustra uma síntese da análise do processo de modernização da prática de planejar na UFPA a partir de 2002, isto é, o modo como cada estágio do processo institucional é desempenhado, observando “as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 206). Encontrando assim, a UFPA um caminho a seguir para chegar ao Estágio de total institucionalização (sedimentação), saindo do Estágio semi-institucional (objetificação), dentro de uma perspectiva que foi idealizada no Plano Estratégico Institucional de médio e longo prazo, contidas também no Plano de Gestão da UFPA no referido período estudado, qual seja de 2001 a 2009, que deveriam gerar na sequência Planos Operacionais mais específicos de efetivação das metas previstas em todas as Unidades Acadêmicas e *Campi*.

**Figura 2** - Processos inerentes à Institucionalização na UFPA



Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 207), adaptado pela autora (2011).

## 6 INSTITUCIONALIZAÇÃO: DE UMA PRÁTICA DE PLANEJAR

Esta seção proporciona uma reflexão sobre a institucionalização das ações instituídas pela UFPA/PROPLAN, uniformizando as diretrizes gerais, oferecendo a todos os segmentos da universidade um eixo comum, norteador das políticas da universidade, observadas as peculiaridades da sua configuração multicampi, com intuito de “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, uma discussão dos resultados do processo de modernização institucional da universidade - institucionalização dos processos de mudanças organizacionais na UFPA no período entre 2001 e 2009.

A primeira seção, exibe uma reflexão quanto às características do isomorfismo organizacional segundo DiMaggio e Powell (2007) por meio do esboço teórico para o exame das informações coletadas, na intenção de identificar qual dos três diferentes mecanismos nas mudanças no isomorfismo institucional ocorreu na UFPA.

A segunda seção expõe um entendimento da teoria institucional em estudos organizacionais, como as organizações inovam e adotam uma dada estrutura, enfatizando os sistemas compartilhados de regras entre os atores participantes do processo de mudança organizacional, na estrutura formal, na cultura organizacional e nos resultados, um entendimento apresentado por Tolbert e Zucker (2007).

### 6.1 HOMOGENEIDADE ORGANIZACIONAL – ISOMORFISMO

A incerteza ambiental induz a homogeneidade organizacional, segundo DiMaggio e Powell (2007) à homogeneização das formas e práticas organizacionais, identificando esta homogeneização de isomorfismo institucional. Portanto, estes autores entendem que, organizações homogêneas são composições de campos organizacionais bem estruturados, isto é, institucionalizados, formando um conjunto de esforços individuais dentro da organização, para lidar racionalmente com incertezas e restrições, levando à homogeneidade em termos estrutural, na cultura organizacional e nos resultados.

Sendo assim, como dito anteriormente, o conceito que melhor explica o processo de homogeneização é o isomorfismo institucional<sup>9</sup>, uma busca por mecanismos isomórficos institucionais, quando se relacionam e têm cobranças comuns, representados por um processo restritivo que força uma unidade de determinada organização a assemelhar-se a outras

---

<sup>9</sup> Isomorfismo institucional: significando o que DiMaggio e Powell (2007) chamaram de campos organizacionais bem estruturados, induzindo a homogeneidade organizacional.

unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DiMAGGIO; POWELL, 2007).

Nesse sentido, unidades da organização, podem adotar semelhantes inovações como decorrência de estarem submetidas ao mesmo contexto organizacional, de tal modo que podem ser denominadas segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 206) de “invenção simultânea”, ou seja, diferentes unidades adotam o mesmo processo de maneira simultânea; além disso, podem conduzir ao entendimento de isomorfismo ou imitação de DiMaggio e Powell (2007), significando que, se uma organização adota soluções desenvolvidas por outras organizações, podendo ser em decorrência de três fatores ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimação (isomorfismo coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (isomorfismo mimético); e 3) profissionalização (isomorfismo normativo).

Portanto, quando o isomorfismo ou imitação é decorrente de determinação legal, tem-se o isomorfismo coercitivo, aqui analisado a partir do contexto do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), sobretudo da reforma administrativa e das mudanças na Nova LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, ocasionando também mudanças administrativas nas universidades, principalmente a partir de 1990, com destaques neste estudo para o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, com apoio de sistemas de gestão de informação tanto administrativo-financeiro, quanto acadêmico.

Assim, a mudança organizacional é o meio pelo qual a organização usa para se moldar ao ambiente, reflete-se assim, que as incertezas ambientais apresentadas neste estudo, mostram que a UFPA procurou obter legitimidade institucional pela definição de práticas homogêneas demandadas pelo seu ambiente organizacional, com o objetivo de institucionalizá-las na universidade, isto é, mudanças organizacionais tornadas habituais e aceitas.

Dentro deste contexto teórico, pode-se caracterizar a UFPA neste processo de homogeneização (DiMAGGIO; POWELL, 2007) a partir de três mecanismos de mudança institucional isomórfica – o mimético, o normativo, e o coercitivo.

Primeiramente, verificou-se que a UFPA passou a utilizar um modelo de gestão usado na iniciativa privada, na forma de planejar – o planejamento estratégico - considerado pelos autores, até certo ponto, com um grau de incerteza, incentivando esta imitação, ou seja, é comum que organizações imitem procedimentos bem sucedidos, caracterizado como isomorfismo mimético.

Em relação aos membros da Universidade, na sua grande maioria, a assimilação de normas e procedimentos foi consensual, com pouca resistência de grupos de oposição, e apoio

dos grupos defensores sendo os resultados alcançados considerados positivos, pelo processo de auto avaliação (2006 - 2008), portanto, identifica-se, assim, o segundo mecanismo, o isomorfismo normativo.

Mecanismo esse, relativo aos procedimentos instituídos pela PROPLAN para realização do planejamento individual das Unidades Acadêmicas em consonância com um novo modelo de planejamento baseado na integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão; um novo modelo que considerou os objetivos em curto, médio e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho, aspectos internos e externos, trata-se de uma visão de futuro orientada para resultados concretos, um enfoque gerencial na administração pública brasileira, como previsto no PDRE (reforma administrativa) e das exigências da LDB/1996 (planos, programas e projetos).

Pode-se, também, observar que, a partir de 2006, ocorreram mudanças estruturais nas Unidades Acadêmicas da UFPA, como resultado de procedimentos estabelecidos, tanto por força de Leis, como por decisões colegiadas decorrente de pactuações, tornando estas unidades mais similares, pela aprovação e implementação dos novos regimentos e estatutos, bem como pela constituição de novas estruturas formais como, Institutos, Faculdades, Congregações, Fóruns de Decisões, Coordenadorias Acadêmicas e as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação, apresentadas no Quadro 4, pode-se afirmar que, tornam-se homogêneas nestes aspectos, ou seja homogeneização – isomorfismo, uma busca por mecanismos isomórficos institucionais, quando se relacionam e têm cobranças comuns (DiMAGGIO; POWELL, 2007).

Diante desse estudo, esta definição de isomorfismo, se caracteriza como a tentativa da PROPLAN em formalizar e modernizar os processos de planejamento na UFPA, a partir de 2002, com a implantação do PDI 2001-2010 com intuito de melhorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social; contribuir para que sejam atingidos os objetivos institucionais; às metas estabelecidas e aos procedimentos e estratégias para atingi-los, bem como às formas de participação da comunidade acadêmica e dos demais atores sociais; implantação e desenvolvimento das atividades que a universidade desenvolvia e/ou que pretendia desenvolver.

Completando essa reflexão com o que já foi dito nesta dissertação na seção Mudança Organizacional, confirmando por quais razões a mudança estrutural na UFPA aconteceu – segundo proposição de DiMaggio e Powell (2007, p.118) “mudança estrutural acontece, não por razões de eficiência,” mas sim, em função de outros processos tornando as unidades da universidade homogêneas no sentido estrutural, estruturas formais relativamente similares,

dentro de um modelo burocrático dominante, mas sem necessariamente fazê-las mais eficientes.

As mudanças foram decorrentes da ação do Estado, identificadas na UFPA como:

- a experiência da PROPLAN em conceber e implantar, de forma integrada e participativa, o Planejamento das Unidades Acadêmicas, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento organizacional;
- em tentar tornar o Planejamento uma prática gerencial em todas as Unidades Acadêmicas da Universidade, de forma a se tornar uma prática administrativa;
- em implementar instrumentos, mecanismos, metodologias, de forma que o planejamento seja um dos eixos norteadores das políticas institucionais, facilitando a tomada de decisão.

Concluindo então, que houve um avanço nas mudanças planejadas e executadas, tornou a UFPA uma organização isomórfica, pois se utilizando do conceito de isomorfismo institucional, descrito nesta dissertação, percebeu-se que o processo através do qual as unidades da UFPA que enfrentam as mesmas condições ambientais, foram compelidas a imitarem umas as outras, e fazendo uso dos pressupostos apresentados pela pesquisa teórica, isto é, cruzando a prática *versus* a teoria, compreende, as características organizacionais modificadas consensualmente, através de decisões colegiadas, por meio de uma gestão democrática, tornando, assim, os elementos estruturais isomórficos, consistindo então, conforme a teoria, em estruturas organizacionais que refletem uma realidade socialmente construída. Dessa forma, a universidade utiliza determinados mecanismos impostos, por pressões externas, tendo que cumprir atos formais, regras, leis e sanções, numa relação de dominação e dependência, configurando-se o isomorfismo institucional coercitivo.

Uma consolidação destas informações coletadas, referidas no Quadro 4, onde se encontram dispostas as trinta e duas (32) Unidades Acadêmicas<sup>10</sup> regimentalmente constituídas até o ano de 2009 com suas respectivas Resoluções do CONSUN aprovando seus Regimentos, disciplinando os aspectos gerais e comuns da estruturação e do funcionamento das Unidades Acadêmicas, em conformidade com Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal do Pará.

---

<sup>10</sup>Institutos, os Núcleos e as Unidades regionais como os *Campi*.

**Quadro 4**– Instrumentos de planejamento concebidos pelas Unidades Acadêmicas

UNIDADES ACADÊMICAS	Instrumentos de planejamento concebidos		Estrutura com unidade de Planejamento no regimento interno – Coordenadorias acadêmicas e de Planejamento, Gestão e Avaliação
	Plano Acadêmico	Plano Orçamentário	
1. Campus Universitário de Abaetetuba/Baixo Tocantins	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 640, de 22 de janeiro de 2008
2. Campus Universitário de Altamira	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 642, de 07 de fevereiro de 2008
3. Campus Universitário de Bragança	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 636, de 20 de dezembro de 2007
4. Campus Universitário do Marajó – Breves	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 639, de 22 de janeiro de 2008
5. Campus Universitário do Tocantins/Cametá	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 643, de 07 de fevereiro de 2008
6. Campus Universitário de Castanhal	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 660, de 31 de março de 2009
7. Campus Universitário de Marabá	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 644, de 14 de fevereiro de 2008
8. Campus Universitário de Santarém	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 628, de 24 de setembro de 2007
9. Campus Universitário do Marajó – Soure	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 638, de 22 de janeiro de 2008
10. Escola de Aplicação (EA)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 661, de 31 de março de 2009
11. Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 668, de 02 de abril de 2009
12. Hospital Universitário João de Barros Barreto	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 652, de 15 de setembro de 2008
13. Instituto de Ciências Biológicas (ICB)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 630, de 12 de novembro de 2007
14. Instituto de Ciências da Arte (ICA)	SIM	SIM	RES. CONSUN n.º 613, de 13 de fevereiro de 2006
15. Instituto de Ciências da Educação (ICED)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 649, de 10 de março de 2008
16. Instituto de Ciências da Saúde (ICS)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 626, de 24 de setembro de 2007
17. Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 623, de 27 de agosto de 2007
18. Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 622, de 27 de agosto de 2007
19. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 633, de 18 de dezembro de 2007
20. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 625, de 10 de setembro de 2007
21. Instituto de Geociências (IG)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 632, de 26 de novembro de 2007
22. Instituto de Letras e Comunicação (ILC)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 637, de 22 de janeiro de 2008
23. Instituto de Tecnologia (ITEC)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 627, de 24 de setembro de 2007
24. Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 647, de 29 de fevereiro de 2008
25. Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 648, de 10 de março de 2008
26. Núcleo de Medicina Tropical (NMT)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 667, de 02 de abril de 2009
27. Núcleo de Meio Ambiente (NUMA)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 645, de 14 de fevereiro de 2008
28. Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 676, de 18 de junho de 2009
29. Instituto de Estudos Costeiros	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 631, de 12 de novembro de 2007
30. Núcleo de Teoria e Pesquisa Comportamental (NTPC)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 676, de 08 de janeiro de 2009
31. Campus Universitário de Tucuruí (CAMTUC)	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 672, de 19 de maio de 2009
32. Campus Universitário de Capanema	SIM	SIM	RES. CONSUN n. 673, de 19 de maio de 2009

Fonte: UFPA (2007) - Elaborado pela autora a partir da pesquisa documental na Diretoria de Planejamento-DIPLAN/PROPLAN (2011).

Observa-se assim, a concretização da implantação das Unidades de Coordenação Acadêmica e a Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, criadas com os novos regimentos internos de cada Unidade Acadêmica, como também os outros planos que estas unidades por força de Lei devem ser materializados: Planos Acadêmicos e os Planos Orçamentários.

Conclui-se, portanto, que na UFPA arranjos foram realizados, procedimentos foram preparados e modelos foram seguidos; adaptações e inovações foram realizadas e em alguns casos efetivadas. Assim como, padronização e caracterização de atos tornados habituais por determinados tipos de atores, como os Seminários Institucionais, e os Seminários Individuais com assessoria técnica da PROPLAN nas unidades, com objetivo de auxiliar na construção de Planos de Gestão das Unidades Acadêmicas e os *Campi* em consonância com o PDI 2001-2010 e com o Plano de Gestão 2005-2009 da UFPA; o estabelecimento de novos Estatutos e Regimentos da UFPA e de cada Unidade Regional e Acadêmica, com constituição de novas estruturas de Subunidades Acadêmicas; novas denominações – Institutos, Faculdades e as Escolas, caracterizam-se como o estágio de semi-institucionalização – objetificação na UFPA.

Como tratado no Capítulo 2, DiMaggio e Powell (2007) elucidaram que, organizações grandes e centralizadas quando inovam e adotam uma dada estrutura, esta tem grande probabilidade de se tornar totalmente institucionalizada, assunto que será tratado na próxima seção.

## 6.2 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A integração entre as Unidades Acadêmicas com as metas e estratégias discutidas e aprovadas foi materializada através de novas iniciativas conjuntas, conforme será explicitado nesta seção. Fazendo uma reflexão das ações e modelos utilizados para institucionalização de metas e estratégias planejadas, segue-se um entendimento apresentado por Tolbert e Zucker (1998, p.205) “quando a institucionalização é alta, a transmissão da ação, a manutenção ao longo do tempo, e sua resistência a mudanças também são altas” e que o aumento do grau de objetificação e exterioridade de uma ação, também aumenta o grau de institucionalização, ou seja, concordância do comportamento de outros.

A partir do entendimento que se adotou, de que a institucionalização é um processo recursivo, e de conformidade com DiMaggio e Powell (2007), a teoria institucional em estudos organizacionais, enfatiza a maneira em que a ação é estruturada e ordenada por sistemas compartilhados de regras que, ao mesmo tempo, constroem e capacitam os atores

participantes do processo de mudança organizacional. Entendendo que os autores percebem por mudança organizacional, como a mudança na estrutura formal, na cultura organizacional e nos objetivos, programa ou missão. Entendendo, também, que embora os conceitos de cultura organizacional sejam extremamente abrangentes e comportam diversos enfoques do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, a cultura tem enorme relevância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias. É fundamental, reconhecer a existência da cultura, a fim de se evitar a “implantação de estratégias desconexas e padrões pré-fixados, sem levar em consideração a cultura e suas implicações nas organizações” (TOMASSINI, 2001, p. 26).

Como visto no Capítulo 5, esta prática que está sendo implantada na UFPA a partir de 2002, passou por diferentes estágios de institucionalização, analisados conforme Tolbert e Zucker (1998), podendo ser institucionalizada ou não, nesse estudo observando a síntese dos Estágios de institucionalização, concluindo-se que o processo para efetivação da estratégia para “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, isto é, o novo modo de planejar na UFPA, encontra-se entre os Estágios de Objetificação – Estágio de Semi-institucionalização e o Estágio de Institucionalização Total, embora este novo modo de planejar esteja satisfatoriamente difundido, e parece haver um consenso em torno de seus resultados, porque foi construído de forma colegiada com pactuações, mas, nem todas as Unidades Acadêmicas realizaram seus planejamentos por meio da proposta da PROPLAN, ainda que alguns até tenham feito em consonância com as metas e estratégias do PDI 2001-2010, e do Plano de Gestão 2005-2009 da UFPA, ou até participaram das Oficinas, da construção destes Planos, de Seminários de Planejamento Institucional, não construíram seus Planos de Gestão individuais, apenas por força de Lei, os Planos Acadêmicos e os Orçamentários.

Observou-se então, conforme Quadro 5, estruturas que se objetificaram, isto é, caracterizadas pela divulgação destas novas estruturas, dos novos planos, de novas regras, e que se tornaram razoavelmente difundidas podem ser descritas como estando no estágio de semi-institucionalização. Neste estágio, os adotantes, os que seguiram e acataram estas novas concepções são bastante heterogêneos. Logo, o ímpeto pela difusão deixa de ser somente uma imitação para adquirir uma estrutura mais normativa, refletindo a teorização<sup>11</sup> implícita ou explícita das estruturas. Na medida em que a teorização se desenvolve e se torna mais explícita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações, em outras palavras, as estruturas neste novo contexto, tomam a forma dos adotantes.

---

<sup>11</sup> Considerada neste estudo como a modernização da gestão universitária, no contexto da UFPA.

**Quadro 5** – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas observadas no modelo gerencial na UFPA

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	<p><b>Habitualização:</b> Mudanças na Legislação: PDRE; Mudanças LDB/1996 e Mudanças na Administração Superior com criação e aprovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Desenvolvimento da UFPA (2001-2010);</li> <li>• Plano de Gestão (2005-2009);</li> <li>• Novo Estatuto e Regimento Geral da UFPA em 2006;</li> <li>• Programa de Capacitação dos Técnicos-Administrativos em 2002;</li> <li>• Alguns SIG foram implantados</li> </ul>	<p><b>Objetificação:</b> Semi-institucionalização - Normalização dos Procedimentos e instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminários de Planejamento da UFPA com orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA e Seminários Individuais;</li> <li>- Criação das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA);</li> <li>- Novos Regimentos das Unidades Acadêmicas e Campi;</li> </ul> <p><b>Monitoramento Interorganizacional:</b> Seminários de Planejamento; Consenso dos gestores; Imitação Evidência.</p> <p><b>Teorização:</b> Modernização da gestão IFES: mudança organizacional; Consultoria.</p>	<p><b>Sedimentação:</b> Institucionalização Total: Procedimentos e instrumentos de planejamento concebidos e implantados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fórum de Dirigentes;</li> <li>2) Fórum dos Coordenadores de <i>Campi</i>;</li> <li>3) Fórum de Graduação;</li> <li>4) Fórum de Licenciatura;</li> <li>5) Fórum de Extensão;</li> <li>6) Fórum da Pós-Graduação;</li> <li>7) Fórum de Diretores de Institutos e Núcleos;</li> <li>8) Fórum da Saúde</li> </ol>
Características dos adotantes	Homogêneos: Reitor, Pró-reitores, Diretores de Unidades, Representantes de classes.	Heterogêneos: Diretores de Unidades, Técnicos da PROPLAN, Técnicos das Unidades.	Heterogêneos: Reitor, Pró-reitores, Diretores de Unidades, Representantes de classes.
Ímpeto para difusão	Imitação: Processo de construção de um novo plano baseado em modelo proposto pelo FORPLAD - processo de planejamento estratégico, baseado nas experiências das IFES	Imitação/normalização Realização de seminários para Elaboração dos Planos de Gestão baseado nas experiências de outras IFES. Constituição de unidades de planejamento, com aprovação dos novos Regimentos das Unidades Acadêmicas e <i>Campi</i>	Normativo Proposições dos diversos espaços democráticos da UFPA - Fóruns de decisões de interesse especiais no âmbito de suas atribuições
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta – constituição do ambiente de discussões sobre a modernização da UFPA, nova forma de planejar.	Baixa Nem todas unidades adotaram as ações e instrumentos
Variância na implementação	Alta	Moderada Fase inicial de implementação pelas Unidades Acadêmicas e <i>Campi</i>	Baixa Fase final de implementação pelas Unidades Acadêmicas e <i>Campi</i>
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada Participação de 27 Unidades Acadêmicas e <i>Campi</i> nos seminários de construção e implementação	Baixa Implementação da nova forma de planejar por 19 Unidades Acadêmicas e <i>Campi</i> , novas estruturas formais

Fonte: ) - Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 211), adaptado pela autora (2011)

A análise da institucionalização total de ações e instrumentos propostos pela UFPA, por meio dos dados apresentados no Quadro 6, indica com estas informações que não ocorreu uma mudança organizacional no sentido amplo, e sim, algumas modificações específicas, e, como já visto antes, para que ocorra uma mudança organizacional, que pode ser pela mudança de uma prática organizacional por outra, com intuito de obter melhor desempenho organizacional, mas essa mudança será bem-sucedida, sob a ótica da teoria institucional, somente se for institucionalizada.

Avaliando-se, então, pode-se dizer que a UFPA conseguiu tornar suas Unidades homogêneas nas práticas administrativas, especificamente na prática de planejar, na busca de aperfeiçoar o sistema de planejamento das ações da UFPA – ao se observar que, das vinte e oito (28) Unidades regimentalmente constituídas até 2006, conforme apresentado no Quadro 6, dezenove (19) elaboraram seus Planos de Gestão para o período de 2002 a 2009, representando que 64% destas unidades realizaram as ações planejadas na sua totalidade.

O intuito deste estudo foi de verificar, se as Unidades Acadêmicas e Campi realizaram seminários e elaboraram seus Planos de Gestão, com o objetivo de constatar se as ações e instrumentos foram concretizados. Esta dissertação não analisou, se os planos que foram apresentados realmente alcançaram o objetivo, visto que nos documentos analisados não se encontrou avaliações dos referidos planos.

Entretanto, encontra-se no Relatório Social de Gestão 2001-2009, algumas referências de resultados do Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001/2010, como - Criação de novos cursos de graduação, - Programa de Recuperação da Infraestrutura Física; - Criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) e do Departamento de Avaliação Institucional na PROPLAN; - Adesão ao REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais); g) Aprovação do Regulamento do Ensino de Graduação (UFPA, 2009). Alguns destaques com referência a estes resultados encontram-se no APÊNDICE B.

Em relação à última fase - processo de sedimentação – inquiriu-se que as estruturas foram fixadas, em todas as Unidades Acadêmicas (novas estruturas formais), os adotantes são heterogêneos, entretanto, na dimensão ímpeto para difusão, no caso o processo em estudo nesta dissertação, qual seja de, “aprimorar o sistema de planejamento institucional”, pode-se dizer que está passando do estágio imitativo para o estágio normativo, pois a consolidação do modo de planejar na UFPA ainda não alcançou a sua totalidade pelas Unidades Acadêmicas.

**Quadro 6** – Processos e instrumento de planejamento concebido pelas Unidades Acadêmicas

UNIDADES ACADÊMICAS	Seminário de Planejamento	Seminário Individual de Planejamento	Instrumento de planejamento concebido		
			Plano de Gestão		
UNIDADES ACADÊMICAS - conceberam Plano de Gestão			Formulado	Aprovado	Disponível
1. Campus Universitário de Abaetetuba/Baixo Tocantins		março/07	2007-2009	X	Internet/Unidade
2.Campus Universitário de Altamira	09/08/2006	outubro/06	2007-2009	X	Internet/PROPLAN
3.Campus Universitário de Bragança	07/07/2006 e 09/08/2006	agosto/06	2007-2010	X	Internet/Unidade
4.Campus Universitário de Marabá		outubro/06	2007-2009	X	Internet/PROPLAN
5.Campus Universitário de Santarém	09/08/2006	fevereiro/07	2007-2011	X	Internet/Unidade
6.Campus Universitário do Marajó – Soure	09/08/2006	outubro/07	2007-2009	X	Internet/PROPLAN
7.Campus Universitário do Tocantins/Cametá	09/08/2006	janeiro/05	2006-2010	X	Internet/Unidade
8.Instituto de Ciências da Arte (ICA)	07/07/2006 e 09/08/2006	Não divulgado	2007-2010	X	Unidade/PROPLAN
9.Instituto de Ciências da Saúde (ICS)	06/07/2006	outubro/06	2007-2010	X	Unidade/PROPLAN
10.Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)	I Plano Estratégico 2002-2005	Plano de Gestão Junho/2006	2006-2010	X	Unidade/PROPLAN
11.Instituto de Letras e Comunicação (ILC)	06/07/2006	dezembro/06	2008-2010	X	Internet/Unidade
12.Campus Universitário de Castanhal	07/07/2006	outubro/07	X	X	Unidade
13.Escola de Aplicação (EA)	09/08/2006	Não divulgado	X	X	Unidade/PROPLAN
14.Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza	07/07/2006	Não divulgado	X	X	Unidade/PROPLAN
15.Hospital Universitário João de Barros Barreto	07/07/2006	Não divulgado	X	X	Unidade/PROPLAN
16.Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ)	06/07/2006	janeiro/07	X	X	Unidade
17.Núcleo de Medicina Tropical (NMT)	09/08/2006	novembro/06	X	X	Unidade
18.Instituto de Tecnologia (ITEC)	06/07/2006	novembro/06	X	X	x
19. Campus Universitário do Marajó – Breves		fevereiro/07	2007-2010	X	x
<b>UNIDADES ACADÊMICAS - não conceberam Plano de Gestão</b>					
1. Instituto de Ciências Biológicas (ICB)	06/07/2006	X	X	-	-
2. Instituto de Ciências da Educação (ICED)	09/08/2006	X	X	-	-
3. Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN)	06/07/2006 e 09/08/2006	X	X	-	-
4. Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI)	07/07/2006	X	X	-	-
5. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)	06/07/2006	X	X	-	-
6. Instituto de Geociências (IG)	06/07/2006	X	X	-	-
7. Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA)	07/07/2006	X	X	-	-
8. Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR)	07/07/2006	X	X	-	-
9. Núcleo de Meio Ambiente (NUMA)	07/07/2006	X	X	-	-
<b>UNIDADES ACADÊMICAS – criadas depois de 2006</b>					
1. Instituto de Estudos Costeiros (IECOS)	Criado em novembro de 2007	-	-	-	-
2. Núcleo de Teoria e Pesquisa Comportamental (NTPC)	Criado em janeiro de 2009	-	-	-	-
3. Campus Universitário de Tucuruí (CAMTUC)	Criado em maio de 2009	-	-	-	-
4. Campus Universitário de Capanema	Criado em maio de 2009	-	-	-	-

Fonte: UFPA (2007) - Elaborado pela autora a partir da pesquisa documental no acervo da Diretoria de Planejamento/PROPLAN (2011).

Legenda: X = não; - sem informação.

Como visto o processo de homogeneização da prática de planejar na UFPA, não foi totalmente institucionalizado, pois na busca pela verificação destas práticas no processo de mudança organizacional nas Unidades Acadêmicas, observa-se que não foram realizadas na sua totalidade, como se pode constatar no Quadro 6, uma consolidação das informações coletadas:

- Vinte e quatro (24) Unidades Acadêmicas participaram dos Seminários de Planejamento da UFPA no ano de 2006, sob o comando da unidade central de planejamento a PROPLAN, contando com a participação de quarenta e cinco (45) servidores;

- Quinze (15) Unidades Acadêmicas realizaram Seminários Individuais de Planejamento com assessoria técnica da PROPLAN auxiliando na consolidação dos seus respectivos Planos de Gestão;

- Dezenove (19) Unidades, elaboraram Plano de Gestão-Instrumento de planejamento;

- Dezessete (17) Planos de Gestão foram aprovados pela Congregação das respectivas Unidades, como e onde os planos se encontram disponíveis, impressos, na internet e outros meios de divulgação.

- Nove (09) Planos de Gestão não foram constituídos pelas Unidades: Instituto de Ciências Biológicas (ICB); Instituto de Ciências da Educação (ICED); Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN); Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI); Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH); Instituto de Geociências (IG); Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA); Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR); Núcleo de Meio Ambiente (NUMA).

Constatou-se, pela estrutura apresentada nos Quadros 4 e 6, que todas as Unidades Acadêmicas apresentam uma Coordenadoria Acadêmica (CA) e uma Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA), representando a importância da atividade de planejamento na Universidade. Uma dificuldade percebida nos relatórios de gestão das unidades é, ainda, a falta de pessoal para suprir todas as novas atividades regimentalmente estabelecidas, acompanhado, também, de pessoal qualificado com formação superior ou experiência, dos servidores técnico-administrativos para o desempenho de funções de planejamento e administração.

Aborda-se ainda, a questão da resistência à mudança de grupos ao projeto dentro da Universidade ou a defesa de grupos de interesse, utilizando-se o raciocínio burocrático que determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica, sendo substituído pela burocracia profissional, já que na UFPA, o poder de decisão foi descentralizado da

administração superior (Reitoria, Pró-Reitorias, Conselhos Superiores) para o núcleo operacional (Unidades Acadêmicas e Campi do interior), na medida em que as estruturas colegiadas assumiram o compromisso de cumprir seu papel na democratização das decisões na Universidade, onde o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução das tarefas foi, segundo regras racionalmente criadas, resultado das pactuações coletivas.

Portanto, a total institucionalização depende da baixa resistência de grupos de oposição, do apoio dos grupos defensores e os resultados positivos alcançados, que neste estudo, identificou-se como a formalização da gestão compartilhada. No caso da UFPA boa parte da comunidade participou das escolhas feitas, por meio dos canais de interação e diálogo, envolvendo decisões que incorporem críticas e (co)responsabilidades, no caso os Fóruns de decisões, mencionados nesta dissertação. Mesmo assim, 36% das Unidades, não utilizaram o que foi desenvolvido e implantado pela PROPLAN, isto é, instrumentos gerenciais padronizados, uniformizando as diretrizes gerais, oferecendo a todos os segmentos da universidade um eixo comum, norteador das políticas da Universidade, observando suas peculiaridades de organização multicampi.

Diante de todas as constatações apresentadas, as seguintes inferências sobre as informações empíricas deste estudo são pertinentes: o processo de modernização da prática de planejar na UFPA a partir de 2002 contribuiu com o cumprimento de sua missão, no que tange:

- execução da maioria das metas estabelecidas e da formalização dos procedimentos e das estratégias para atingi-las de forma colegiada e com a participação da comunidade acadêmica;

- substituição gradativa dos Centros por Institutos após aprovação de novo Estatuto e do Regimento Geral, e oficialização do caráter multicampi da UFPA aprovado em 2006 pelo Ministério da Educação, colaborando para a redução da precariedade do sistema de planejamento institucional.

Percebeu-se então, com o modelo de concepção e institucionalização do seu novo modo de planejamento utilizado pela PROPLAN a partir de 2002, que a Universidade precisa, aplicar e implantar efetivamente os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que podem trazer para os gestores e principalmente na contribuição no processo decisório, pois neste estudo compreendeu-se como os instrumentos e ações aplicadas pela Unidade Central de Planejamento da UFPA contribuíram para reduzir a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional na UFPA.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação analisou o processo de implementação de uma metodologia da forma de planejar na Universidade Federal do Pará, por meio da identificação dos episódios dessa implementação, utilizando a teoria institucional como sustentação teórica. Apresenta-se uma mudança organizacional caracterizada como sendo uma mudança radical, isto é, ocorrendo tanto mudança estrutural como mudança comportamental, uma vez que envolveu a criação de novas estruturas organizacionais e de novas experiências gerenciais, bem como o uso da tecnologia foi inovador e de novos padrões de comportamentos foram sendo apresentados pelas Unidades Acadêmicas e os *Campi* no período entre 2002 e 2009.

Dentro de um contexto de amplas mudanças na legislação, pela reformulação da política de educação superior no Brasil a partir de um conjunto de leis, decretos e medidas provisórias, as universidades tiveram que se modernizar e entrar num conjunto de mudanças tanto estrutural como comportamental. Neste sentido, o uso de mecanismos de autoconhecimento e de avaliação institucional, orientados para a adoção de uma cultura institucional centrada na melhoria da qualidade de suas atividades, e o desenvolvimento e a alocação de mecanismos de planejamento institucional, de médio e longo prazo - o processo de planejamento estratégico - a universidade redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los.

Assim sendo, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a política de Avaliação implementada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) mantendo uma conexão meritocrática e produtivista que orientou a política de avaliação do ensino superior, assim como, o uso de técnicas e instrumentos utilizados na sua grande maioria por empresas privadas, ou seja, mudanças na forma de administrar a Universidade, propondo uma gestão fundamentada na orientação gerencial, como forma moderna de gerir a coisa pública, com o objetivo de priorizar as ações a serem realizadas pela Universidade.

Deste modo, o processo de modernização da gestão na UFPA teve início a partir de 2001 com a posse de uma nova administração superior, assumindo a gestão em julho de 2001, e, mais especificamente a partir de 2002 pela elaboração e aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2001-2010), por intermédio da Unidade Central de Planejamento da UFPA, a PROPLAN, assessorando as Unidades Acadêmicas e os *Campi*, buscando concretizar o desafio de dotá-los de instrumentos e mecanismos institucionais

compatíveis com os fundamentos da administração estratégica e em sintonia com o planejamento estratégico institucional.

Tais instrumentos foram utilizados com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de planejamento das ações da UFPA, realizando um processo de mudança com o conhecimento dos gestores das Unidades à época da implantação destes, com a finalidade de formar uma rede de planejamento interna, atuando de forma unificada, integrando a atividade de planejamento, esperando agregar uma cultura de planejamento na UFPA.

Assim sendo, a hipótese deste estudo se confirma, pois até 2006 não existiam instrumentos e ações padronizadas e uma cobrança das informações de uma forma mais efetiva, isto é, um sistema de planejamento integrado. Desse modo, conclui-se que os instrumentos e ações aplicadas pela Unidade Central de Planejamento da UFPA a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) contribuíram para reduzir a precariedade do Sistema de Planejamento Institucional na UFPA. Respondendo, assim, ao problema de pesquisa desta dissertação: De que forma instrumentos e ações de planejamento usados na UFPA contribuíram para aprimorar o desenvolvimento do sistema de planejamento institucional? Entretanto, as fases do processo de planejamento das ações não se realizam completamente em todas as Unidades e *Campi*, além de não existir um sistema de acompanhamento do processo de planejamento no período estudado.

Para superar uma administração universitária tradicional, conclui-se que a organização deve ceder lugar a uma realidade administrativa nova, novas concepções da organização universitária como instituição multifuncional. Para tanto, necessita conceber uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões, social, política, econômica e cultural. Dessa forma, proposições teóricas, novas ideias, padrões, novos conceitos surgiram e, foram sendo institucionalizados como novos paradigmas organizacionais.

Neste sentido, os estudos sobre a gestão das universidades, assim como o uso de ferramentas da iniciativa privada, abrangem na sua maioria um caráter descritivo. Por isso, achou-se oportuno analisar as informações coletadas, procurando conhecer os efeitos destas mudanças organizacionais na UFPA com base na Teoria Institucional, uma abordagem adequada para esse tipo de análise. Da mesma forma, a gestão das IFES podem se constituir em importante objeto de análise para a Teoria Institucional, ajudando a consolidar os seus conceitos e proposições teóricas.

Para consolidação destas mudanças na Universidade, entende-se que conforme visto na revisão teórica deste estudo, a teoria institucional apresentou-se mais apropriada e com

perspectivas mais evidentes de explicar o processo de estruturação e ação desse tipo de organização. Assim como, compreender a institucionalização de uma nova prática de planejar, para “aprimorar o sistema de planejamento institucional”. Portanto, como sugestão, seriam interessantes estudos sobre o nível de resistência organizacional ao planejamento na universidade.

Neste estudo, apreendeu-se que os principais fatores identificados no processo de institucionalização da nova prática de planejar na UFPA foram: 1) mudanças na legislação; necessidade de maximização dos recursos (financeiros, pessoal, infraestrutura, tecnologia etc.); 2) mudanças dos gestores; 3) consenso dos gestores; 4) necessidade de maximização dos recursos (financeiros, pessoal, infraestrutura, tecnologia etc.); 5) trocas de experiências entre as unidades da UFPA ou até com outras organizações; 6) auxílio de consultores; 7) percepção do valor acrescentado pela nova metodologia em termos de desempenho e controle das atividades; 8) baixa resistência por parte de grupos da comunidade universitária envolvidos direta ou indiretamente no processo; 9) grupos favoráveis à mudança foram significativamente superiores; 10) implementação de um sistema de gestão integrado, com suporte de um sistema de informação com procedimentos uniformes e padronizados, e um efetivo monitoramento e cobrança das informações pela PROPLAN. Sendo que, cada um desses fatores está relacionado com um determinado fator institucional e com uma determinada etapa do processo de institucionalização.

Portanto, concluímos que as organizações enfrentam distorções quando se dispõem a mudar, de um lado, desejam mudanças, em respostas as cobranças do ambiente externo, trazendo novos desafios, novas oportunidades e novas tecnologias. De outro lado, resistem às mudanças em função do desejo de manter a estabilidade adquirida e a previsibilidade. Compreendendo que essa resistência pode reduzir as possibilidades de evoluir, não permitindo a adaptação da organização na mesma velocidade das transformações do meio ambiente, em constante mudança, ou seja, obter legitimação para que o novo modo de planejar e as novas estruturas possam ser institucionalizados. E, conseqüentemente, esta nova maneira de planejar e estruturas possam sobreviver na organização, podendo esta se tornar mais eficiente.

Pode-se dizer, também, neste estudo, que estas mudanças organizacionais podem gerar fontes de instabilidade e incertezas, quando os membros da organização envolvidos direto ou indiretamente no processo, não se sentem envolvidos, pois necessitam desprezar modos antigos de fazer as coisas e aprender novos métodos, isto é, envolver relacionamentos,

processos tecnológicos, mudança na estrutura organizacional, mecanismos de coordenação de pessoas, e de cultura organizacional.

Uma suposição alcançada na análise dos dados é de que a dificuldade de produzir uma resposta aos problemas de planejamento na gestão do ensino superior é o alto grau de incerteza. Concluímos que os dirigentes buscaram soluções nas ações implementadas em outras IFES, decisões políticas, regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado, caracterizando um processo de isomorfismo mimético. Entendemos também, que este processo é um processo de imitação tanto quanto coercitivo no ambiente institucional, que, por sua vez, produziu um conjunto amplo de práticas isomórficas, disseminadas em eventos de divulgação, como seminários nacionais (ex. FORPLAD), estaduais e regionais por meio das publicações de estudiosos desta área de estudo.

Uma organização que deseje evitar problemas deve continuar a monitorar os esforços de mudança por um longo tempo após a implementação. O monitoramento contínuo pode revelar, de forma precoce, alguns problemas, antes de tornarem-se graves e requererem novas mudanças radicais. Os membros das organizações envolvidas no processo de mudança necessitam ser instruídos sobre o caráter da mudança proposta, como a mudança afetará suas vidas, bem como resistências podem se tornar mínimas por meio de estratégias corretas, divulgadas no momento adequado, sendo assim, planejar ações como processo cotidiano de organização, poder de decisão e controle das atividades, isto é, passa existir a necessidade de se usar o planejamento como processo cotidiano e não somente como um método teórico, utilizado por diversas organizações.

É interessante lembrar que o ideal de Universidade para o século XXI, não é algo acabado, e fechado como receita para a melhoria da gestão universitária que se deseja. A Universidade precisa ser uma organização onde se instale permanentemente reflexão, com permanente avaliação, num esforço coletivo e participativo, com ações necessárias para cumprir seus propósitos.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Francisco de Assis M. de; ATHANÁZIO, Madeleine Mônica; PINHEIRO, Luiz Armando S. 2004. Universidade Federal do Pará: Plano de Desenvolvimento 2001/2010 – Formulação e Avaliação de Resultados. In: CONFERÊNCIA SOBRE GESTÃO NAS IFES, 1, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FORPLAD, 2004. p. 52.
- ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista Brasileira de Administração Pública – RAP**: Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa. p. 67-86, jun. 2007.
- ALTADIR. FUNDAÇÃO ALTADIR - BRASIL. STRATÉGIA. **Relatório Final do Programa de Reforma dos Sistemas de Direção e Planejamento Estratégico da UFPA**. Belém, 1999.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. 1982. 307f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.
- ATHANÁZIO, Madeleine Mônica. A UFPA tem um Plano Estratégico. **Jornal Beira do Rio**. Belém. 3. ed. 2002. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/beiradorio/novo/index.php/2002/71-edicao-3/784-opiniao-a-ufpa-tem-um-plano-estrategico>>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- ATHANÁZIO, Madeleine Mônica. **Planejamento e Gestão Pública: o caso da UFPA**. 2005. 33f. Monografia (Especialização em Planejamento do Desenvolvimento Regional). Universidade Federal do Pará, Belém, 2005.
- ATHANÁZIO, Madeleine Mônica. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidade Pública: o caso da Universidade Federal do Pará**. 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, Ltda, 2010.
- BARROSO, João. O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas. In: **Educação e Sociedade**, v. 26, n. 92, Campinas, out. 2005.
- BAUM, A. C. JOEL. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.); CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.
- BERTERO, Carlos Osmar; KEINERT, Tânia M. N. A Evolução da Análise Organizacional no Brasil (1961 - 1993). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.
- BRASIL, Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Seção IV da Assistência Social, Capítulo III. Da Educação, Da Cultura e do Desporto. Seção I. Da Educação, Art. 207. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

BRASIL. MEC/INEP. Avaliação externa – UFPA: Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior– CONAES. Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior. Sistema de Avaliação Educação Superior. 2009.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.773 de 9 de maio de 2006. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Seção I. p. 6. 10 mai. 2006.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 9.394, de 20 de dez. de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional-LDB. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, Seção I. p. 27833. 23 dez. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, **Cadernos MARE**, n. 1, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan. 1996a.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006, p. 21-38.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. Apresentação para BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006, p. 7 - 13.

CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto. Paradigma Funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução; Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.); CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.

CUNHA, Luiz Antônio. A Reforma Universitária em Crise: gestão, estrutura território. In: TRINDADE, Hélgio. (Org.) **Universidade em Ruínas: na República dos Professores**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. CEPEAD-UFMG. **Revista de Administração de Empresas** jan./mar. 2005.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 360p.

DONALDSON, LEX. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos Anos 90. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 23, n. 80, p. 234-252, set. 2002, Disponível em: <<http://www.redecaes.com.br/luiz.html>>. Acesso em: 6 nov. 2010.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do Planejamento Estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 218f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. Organizações e Instituições Abordagem Exploratória Mudanças no Setor Público. Belém: **Adcontar**. v. 5, n.1. p. 15-34, jun. 2004.

FERREIRA, Tatiana. Forplad discute soluções para a universidade pública. **Jornal Beira do Rio**. Belém. Edição 2. 2002. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/beiradorio/novo/index.php/2002/70-edicao-2/772-forplad-discute-solucoes-para-a-universidade-publica>>. Acesso em: 6 nov. 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29. mai./jun. 1995a.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS. 2000. 223 p.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; CUNHA, Vera C.; AMBONI, Nério. **Organizações**: o estado da arte da produção acadêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 1990. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 1990. v. 6. p.11-28.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.); CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1998, v. 1.

MELLO, Alex Fiúza de. Os avanços da UFPA na primeira década do milênio. **Jornal Beira do Rio**. Belém. Edição 01. 2002. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/beiradorio/novo/index.php/mais-antigas/cat\\_view/86-edicoes-2002](http://www.ufpa.br/beiradorio/novo/index.php/mais-antigas/cat_view/86-edicoes-2002)>. Acesso em: 15 ago. 2010.

MELLO, Alex Fiúza de. Texto contracapa In: UFPA. **Plano de Gestão 2005-2009: Universidade XXI**. Belém: EDUFPA, 2005.

MELO NETO, José Francisco de. Universidade no Brasil: o embate de projetos. **Revista Temas em Educação**. EDUFPA, João Pessoa, n. 7, v. 8, 1998. Disponível em: <[http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/producao\\_academica/ensaios/pa\\_e\\_universidade\\_no\\_brasil.pdf](http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/producao_academica/ensaios/pa_e_universidade_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2011.

MEYER JÚNIOR, Victor; SERMANN, Lucia Izabel Czerwonka; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES**. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4. Florianópolis, SC. 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>>. Acesso em: 21 set. 2010.

MEZIAS, Stephen. An institutional model of organizational practice: financial reporting at the Fortune 200, **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 431-51, set. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2393312>>. Acesso em: 23 jan. 2011.

MEZIAS, Stephen; SCARSELLETTA, Mario. Resolving financial reporting problems: an institutional analysis of the process. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 654-78, dez. 1994. Disponível em: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n4\\_v39/ai\\_16987490/pg\\_10/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n4_v39/ai_16987490/pg_10/?tag=content;coll)>. Acesso em: 23 jan. 2011.

MORHY, Lauro. **Universidade no Mundo: Universidade em Questão**. Brasília: UNB. 2004. vol. 2. 605 p.

NUNES, Edson. Os Desafios da Universidade Brasileira neste Início de Século e a Formação de nossas Elites. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 47. Rio de Janeiro. ago. 2005.

NUNES, Edson; RIBEIRO, Leandro Molhano. A Outra Reforma Universitária para a Sociedade do Conhecimento. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 34. Rio de Janeiro. jul. 2004.

REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.); CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto.; FISCHER, Tânia. (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1, capítulo 1. São Paulo: Atlas, 1998.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4. Florianópolis, SC. 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>>. Acesso em: 21 set. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 342-393.

RODRIGUES, Suzana Braga and CARRIERI, Alexandre de Pádua. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista Administração Contemporânea**. [online]. 2001, vol.5, ed. especial., pp. 81-102. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500005>>. Acesso em: 18 set. 2010.

SAMPAIO, Rosely Moraes. **Participação na Gestão Universitária**: fronteiras para um debate. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4. Florianópolis, SC. 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>>. Acesso em: 21 set. 2010.

SGUISSARDI, Valdemar. Reforma Universitária no Brasil – 1995-2006: Precária Trajetória e Incerto Futuro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, p. 1021-1056, out. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 21 set. 2010.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.); CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

TOMASSINI, Néelson Luiz dos Santos. **A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal**: um estudo de caso. 179 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2001.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. Avalia: Programa de Auto-avaliação da UFPA. **Auto-Avaliação**: relatório técnico. Belém: EDUFPA, ago. 2006.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. Avalia: Programa de Auto-avaliação da UFPA. **Auto-avaliação**: relatório técnico. Belém: EDUFPA, mar. 2008.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. **Programa de Auto-Avaliação da UFPA**. Belém, mar. 2008a.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. **Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Federal do Pará**. Belém, mar. 2005.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Acompanhamento dos Resultados Alcançados pela UFPA com Base nas Metas Estabelecidas em seu Plano de Desenvolvimento**. Belém, dez. 2004. 55p. Trabalho técnico.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Orientações para elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA**. ATHANÁZIO, Madeleine Mônica; PINHEIRO, Luiz Armando. Belém: EDUFPA, 2006a. 46 p. Trabalho técnico.

Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/site/pg\\_2005-2009/Orientacoes\\_PlanoGestao.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/site/pg_2005-2009/Orientacoes_PlanoGestao.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2010.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2001–2010**. Universidade Federal do Pará. Belém: EDUFPA, 2003. 180 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2001–2004**. Belém, [2000]. 80 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Plano de Gestão 2005-2009**: universidade XXI. Belém: EDUFPA, 2005a.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Plano de Gestão Orçamentária (PGO)**. Belém, 2005b.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Programa de Análise e Melhoria de Processos**: 1º Relatório Parcial. Comissão de Modernização Administrativa. Belém, 2004a. Trabalho técnico.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Programa Planejamento e Gestão. Informação Institucional**. Módulo 1: Técnica em Planejamento, Informação e Avaliação Institucional. Belém, mar. 2008b.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório da Gestão 2009**. Belém, 2010.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2001**. Belém, 2002. 28 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2001-2006**. Belém, 2007. 246 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2002**. Belém, 2003a. 88 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2003**. Belém, 2004b. 115 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2004**. Belém, 2005c. 114 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2005**. Belém, 2006b. 153 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2007**. Belém, 2008c. 180 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão 2008**. Belém, 2009.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Seminários de Orientação para elaboração de Planos de Gestão das Unidades Acadêmicas da UFPA**: relatório técnico. Belém, 2008d. 519 p.

UFPA. Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Planejamento. **Subunidades de Planejamento e Avaliação nas Unidades Acadêmicas da UFPA**: uma proposta de encaminhamento. Belém, 2006c. Trabalho técnico.

UFPA. Universidade Federal do Pará. **Relatório Social de Gestão 2001-2009: um salto para o século XXI**. Belém: EDUFPA, 2009a.

VERGARA, Sylvia Constant e PINTO, Mario Couto Soares. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2001, vol.5, ed. especial, p. 103-121. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500006>>. Acesso em: 15 out. 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Sobre organizações, instituições e poder (Introdução). In: **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Marcelo Milano Falcão Vieira e Cristina Amélia Carvalho (Org.). Rio de Janeiro: FGV, 2003. 324p.

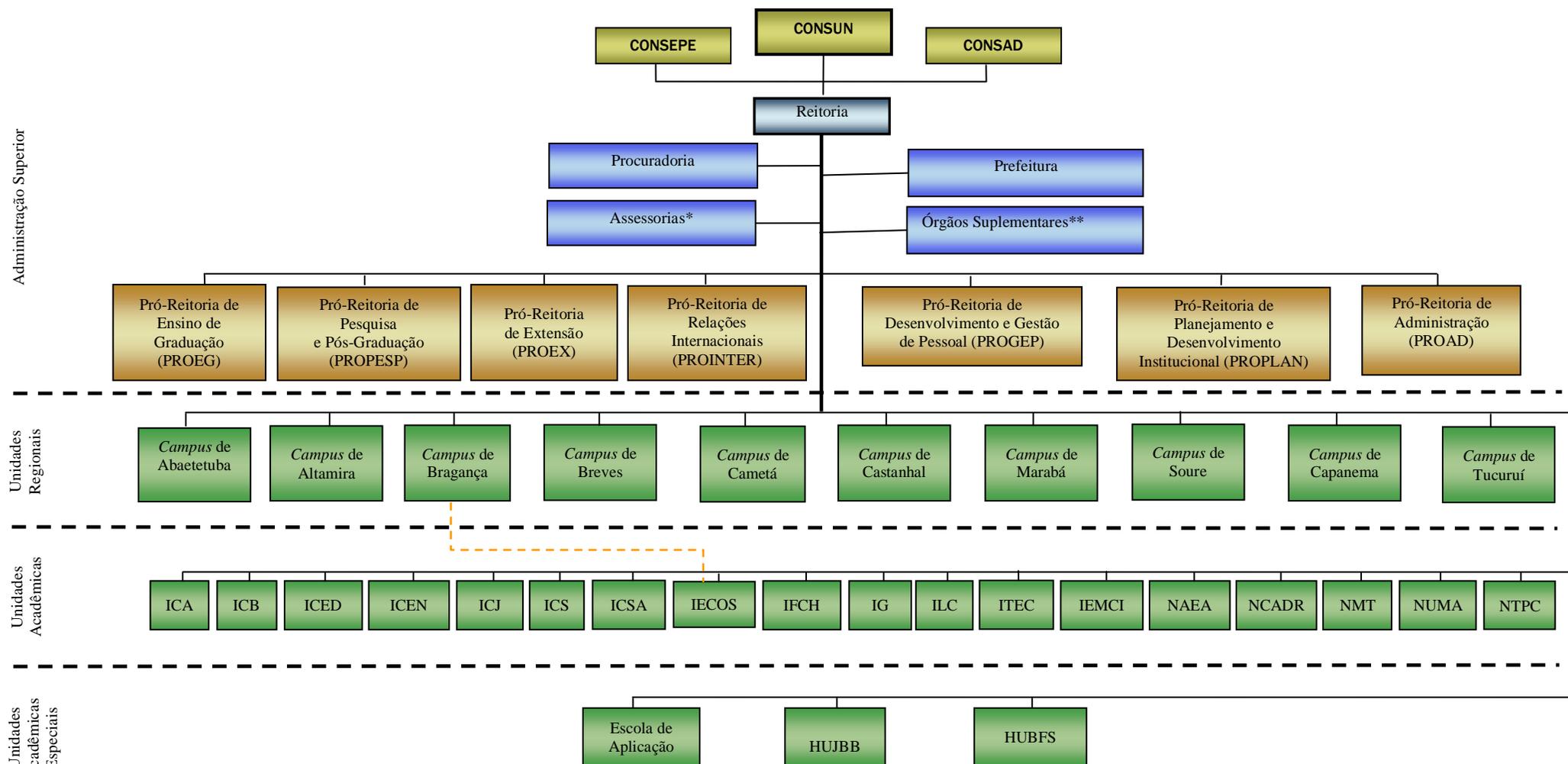
WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. 335 p.

WOOD JUNIOR, Thomaz; CURADO, I.; CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T., **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n. 32, v.3. p. 74-87, jul.-ago. 1992.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Organograma da Universidade Federal do Pará



Fonte: Elaborado pela DIPLAN/PROPLAN.

\*Assessorias: ASCOM; AEDI.

\*\*Órgãos Suplementares: Biblioteca; CTIC; Museu; Editora; Gráfica; Arquivo Central; CIAC; Agência de Inovação Tecnológica; CEPS; CMA.

----- IECOS - Situado no Campus de Bragança

## ANEXO B – INICIATIVAS DE MODERNIZAÇÃO DA UFPA - 1998/2000

Ano	Plano/Atividade	Descrição
1998	Planejamento Estratégico Situacional - PES	Planejamento integrado, desenvolvido pela Fundação Altadir-Strategia, através do Curso Governo e Planejamento. Participantes: Administração superior, dirigentes (docentes e técnico-administrativos) das unidades.
1999	Avaliação Externa Internacional	Avaliação realizada a partir do Conselho de Reitores das Universidades Europeias (CRE)
1999	Avaliação do Ministério da Educação	Conjunto de Avaliações do MEC, através de comitês externos dedicados aos problemas da graduação e da pós-graduação.
[2000]	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI-2001-2004	Plano de ações para o período de 2001 a 2004, tendo como pilares, as seguintes ações: - adequação das estruturas de seus programas de ensino em todos os níveis; - geração e difusão de conhecimentos com a formação de escolas acadêmicas que contemplem a realidade regional; - prestação de serviços de excelência; - recuperação, ampliação e modernização de sua infra-estrutura física; - reestruturação organizacional e administrativa; - interação estreita com o meio social onde está inserida e com a comunidade científica nacional e internacional; - capacitação dos seus professores e técnico-administrativos para a mudança.

Fonte: UFPA, [2000]

**ANEXO C- – EIXOS E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA  
UFPA: 2001-2010**

<b>Eixos estruturantes</b>	<b>Metas</b>
Universidade Multi <i>Campi</i>	1. Definir e implantar um modelo de universidade multi <i>Campi</i>
Integração com a sociedade	2. Promover a integração permanente entre a universidade e a sociedade 3. Promover a socialização de conhecimentos produzidos na academia 4. Estimular e apoiar projetos voltados para o empreendedorismo
Reestruturação do modelo de ensino	5. Democratizar o acesso e a permanência com sucesso 6. Construir um modelo de ensino sintonizado com a produção / socialização do conhecimento com compromisso ético e social 7. Desenvolver e implementar tecnologias inovadoras de ensino 8. Planejar e implementar programas especiais de formação de docentes para a educação básica
Pesquisa e desenvolvimento amazônico	9. Promover atividades acadêmicas multi, inter e transdisciplinares. 10. Institucionalizar e fortalecer programas de pesquisa interdisciplinares e interinstitucionais 11. Estimular as atividades de iniciação científica
Valorização dos recursos humanos	12. Estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de recursos humanos
Ambiente adequado	13. Ampliar, revitalizar e redimensionar a infraestrutura física e os recursos materiais às necessidades acadêmicas e administrativas 14. Garantir o bem estar individual e coletivo 15. Inovar e dinamizar a gestão da infraestrutura
Modernização da gestão	16. Modernizar a gestão acadêmica 17. Instituir processo permanente de avaliação institucional 18. Estruturar a prestação de serviços e a captação de recursos financeiros 19. Intensificar a inserção internacional e ampliar as parcerias com a sociedade 20. Planejar de forma integrada as ações institucionais

**Fonte:** UFPA, (2003).

**ANEXO D – Níveis de planejamento na UFPA requerido das Unidades Acadêmicas**

<b>UNIDADES ACADÊMICAS</b>			
<b>PROCESSOS</b>	Planejamento Estratégico de Gestão	Planejamento Acadêmico	Planejamento Orçamentário
<b>CONTEÚDO</b>	-Missão; -Visão; -Princípios; -Diagnóstico estratégico (ambiente externo e interno); -Desafios, estratégias, ações, indicadores e metas físicas.	-Planejamento das atividades acadêmicas a partir das demandas e ofertas do ensino de graduação, profissional e pós-graduação; -Detalhamento da carga horária dos docentes lotados no Instituto ou Núcleo, distribuída entre as atividades de ensino, pesquisa, extensão, projetos, administração e afastamentos.	-Detalhamento de atividades e ações, programas e projetos; -Discriminação do orçamento e metas (físico/financeiro).
<b>PRODUTO</b>	Plano de Gestão	Planos Acadêmicos	Plano Orçamentário
<b>PERIODICIDADE</b>	Quadrienal (mandato do gestor da Unidade)	Semestral	Anual

Fonte: adaptado de ATHANAZIO, (2010, p. 127)

## ANEXO E – ESTRATÉGIAS E AÇÕES IMPLEMENTADAS EM 2003

ESTRATÉGIAS E AÇÕES	METAS / RESULTADOS ALCANÇADAS
<p>Concepção e Desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais;</p> <p>Ajustes nos Sistemas Corporativos já existentes e a criação de novos;</p> <p>Assinatura de contrato com o CNPq para a disponibilização da Plataforma Lattes;</p> <p>Negociação com a Eletronorte para a assinatura de um convênio entre o MEC e MME para a utilização pela UFPA da rede de fibra ótica da Eletronorte no Estado;</p> <p>Aquisição de equipamentos e software;</p> <p>Concurso público para a contratação de analistas de sistemas e programadores;</p> <p>Contratação de bolsistas.</p>	<p>– Está sendo desenvolvido e já se encontra em estágio avançado, um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que possibilitará a integração e a consolidação dos dados de todos os sistemas corporativos da UFPA, e a criação e manutenção de uma dimensão de dados históricos. O Sistema tem por objetivo gerar relatórios gerenciais e prover indicadores de desempenho confiáveis que possibilitem lastrear o processo de tomada de decisões relativas às atividades acadêmicas, administrativas e de planejamento.</p>
<p>Implantação do Plano de Gestão Orçamentária (PGO) – metodologia para elaboração e controle do Orçamento da Instituição, a partir do registro da demanda de Programas e Ações (Projetos e Atividades) das 51 Unidades existentes, mediante a utilização via “internet” do Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPLO), aprovado pela IN-004, de 02/06/2003;</p> <p>Treinamento de servidores das Unidades para operacionalização do SISPLO;</p> <p>Orçamento de 2004 (protótipo) processado com base no PGO<sup>12</sup>.</p>	<p>– 31 Unidades (61 %) de um total de 51 Unidades informaram seus Programas e Ações (P/A);</p> <p>– 94 Programas Cadastrados;</p> <p>– 220 Ações Cadastradas (Projetos e Atividades);</p> <p>– 26 servidores (84%) de um total de 31 servidores foram treinados para operacionalização do SISPLO.</p>
<p>Sensibilização dos Dirigentes, nos vários níveis hierárquicos, sobre a importância da informação;</p> <p>Melhoria na quantidade e qualidade das informações disponibilizadas;</p> <p>Investimentos em Tecnologia da Informação.</p>	<p>– Disponibilização de informações on-line dos seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatório Anual de Atividades;</li> <li>— Relatório de Gestão;</li> <li>— Anuário Estatístico;</li> <li>— Orçamento da UFPA;</li> <li>— Matriz interna de distribuição orçamentária</li> </ul>
<p>Elaboração do Projeto de Avaliação dos Cursos de Graduação que tem por objetivo:</p> <p>Promover a avaliação dos cursos de graduação da UFPA visando identificar problemas e propor soluções, antecipando-nos às avaliações do MEC e subsidiando os gestores para tomada de decisões. Etapas executadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Construção e consolidação do projeto;</li> <li>— Teste dos instrumentos de coleta de dados;</li> <li>— Aplicação para a demanda espontânea.</li> </ul>	<p>Os Cursos de Ciências Biológicas, Biomedicina e Estatística no Campus de Belém; Ciências Biológicas e Pedagogia no Campus de Santarém; Ciências Biológicas e Pedagogia do Campus de Bragança; Pedagogia, Letras e Medicina Veterinária no Campus de Castanhal, participaram do processo de avaliação para testar os:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— instrumentos de coleta de dados, como demanda espontânea.</li> </ul>
<p>Implementação de um <i>Sistema de Planejamento participativo</i>, tanto em nível estratégico, como operacional, com uma <i>agenda permanente de eventos</i> (CAS, Fórum de Diretores de Centros e Coordenadores de <i>Campi</i>, Fórum de Dirigentes, Seminários etc.) onde o estabelecimento de objetivos, estratégias e o desenvolvimento de ações, são discutidos por todos os segmentos da UFPA, visando subsidiar a tomada de decisão;</p> <p><i>Planejamento Acadêmico</i> - elaboração semestralmente pelos Departamentos, Colegiados dos <i>Campi</i> do Interior e Núcleos, dos <i>Planos Acadêmicos</i>;</p> <p>Planejamento Orçamentário – elaboração da Proposta Orçamentária da UFPA por todas as Unidades, onde são definidos os Programas/Projetos/Atividades a serem desenvolvidos no exercício subsequente, com a pactuação de metas e definição de indicadores.</p>	<p>– Aprovação do Plano Desenvolvimento da UFPA, compreendendo o período 2001/2010, pelo CONSUN em nov. de 2002;</p> <p>– Elaboração dos Planos de Gestão das Pró-Reitorias e dos Planos Operacionais das Unidades da UFPA;</p> <p>– Elaboração do Plano de Gestão Orçamentária da UFPA, com implantação do SISPLO;</p> <p>– Implementação do Planejamento Acadêmico Institucional, por meio do SAAD.</p>

Fonte: UFPA (2004, p. 40).

<sup>12</sup> As informações do PGO, via SISPLO, não puderam ser utilizadas integralmente no Orçamento de 2004, posto que as Unidades que informaram Programas e Ações não o fizera integralmente.

**APÊNDICE**

**APÊNDICE A - Documentos Internos e Externos a UFPA, utilizados na Análise Documental**

Documentos Selecionados	Ano de publicação	Unidade Responsável	Descrição/textos selecionados para análise
1. A UFPA tem um plano estratégico. (Entrevista)	Jornal Beira do Rio. 2002	Madeleine Mônica Athanazio. Ex-Diretora DIPLAN/PROPLAN	<p>Reflexão sobre Plano como resultado de um processo exaustivo de trabalho, através de seminários, reuniões técnicas de formulação de estratégias, planos e programas.</p> <p>Em reunião realizada em 21/11/2002, o Conselho Superior da Universidade (CONSUN) aprovou o Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001/2010. Este evento constituiu-se um fato histórico, inédito no funcionamento dessa instância deliberativa.</p> <p>Trata-se do primeiro e do principal documento orientativo da atual administração, e a sua concepção traduz o sentimento e a percepção dos principais desafios postos à instituição na presente conjuntura. Construído desde o início da atual gestão, o Plano é o resultado de um processo exaustivo de trabalho, através de seminários, reuniões técnicas de formulação de estratégias, planos e programas.</p> <p>É o norte da instituição, a partir do qual todas as unidades organizacionais devem pautar suas ações de forma cooperativa, integrada e harmônica. Trata-se de um Plano Estratégico de médio prazo, que deverá frutificar, no devido tempo, Planos Operacionais mais específicos de efetivação das metas previstas. A aplicação dos fundamentos da administração estratégica permitiu introduzir na administração acadêmica uma mudança paradigmática no que se refere à sua cultura organizacional e inspirou uma visão mais ampla e orgânica das diretrizes de sua atuação institucional, concebidas a partir do contexto histórico-cultural no qual a Universidade se insere. Vem preencher a necessidade de se utilizar métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos, e dotar a UFPA de um Plano de Desenvolvimento - construído de forma participativa (ATHANAZIO, 2002).</p>
2. Acompanhamento dos Resultados Alcançados pela UFPA com Base nas Metas Estabelecidas em seu Plano de Desenvolvimento	2004	UFPA/ PROPLAN	<p>O que os dirigentes desejaram para 2005</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nas suas relações internas: menos burocratizada e mais descentralizada, transparente e executando um orçamento estabelecido de forma participativa (UFPA, 2004, p. 11)</li> </ul> <p><b>MARCAS PRINCIPAIS DA GESTÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ qualidade em todas as suas ações; transparência dos procedimentos técnico-administrativos; gestão participativa; efetividade nas suas ações - pertinência (UFPA, 2004, p. 11);</li> </ul> <p>Modernização da Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um Sistema de Planejamento participativo; Aprovação do Plano Desenvolvimento da UFPA, compreendendo o período 2001/2010, pelo Conselho Universitário – CONSUN, em novembro de 2002; Retomada das discussões no CONSUN para a elaboração e aprovação do novo Estatuto da UFPA; Concepção e implantação do Programa de Capacitação do Pessoal Técnico-Administrativo; Elaboração de todos os relatórios gerenciais; Melhoria geral dos fluxos administrativos e de informação na UFPA (UFPA, 2004, p. 38).</li> </ul>

CONTINUAÇÃO  3. Avaliação Institucional Externa	Julho 2009	BRASIL. MEC/INEP	<p>Relatório de avaliação institucional realizado pelos técnicos do MEC em 2009. Avaliação sistematicamente as dez dimensões institucionais estabelecidas sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES):</p> <p>Dimensão 1 - A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);  Dimensão 2 - A política para o ensino, a pesquisa, pós-graduação; a extensão;  Dimensão 3 – A Responsabilidade Social da IES;  Dimensão 4 – A comunicação com a sociedade;  Dimensão 5 - Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho;  Dimensão 6 - Organização e gestão da instituição;  Dimensão 7 - Infraestrutura Física e Recursos de Apoio;  Dimensão 8 - Planejamento e avaliação;  Dimensão 9 - Políticas de atendimento aos discentes  Dimensão 10 - Sustentabilidade financeira</p> <p>Grupo de Indicadores – Ações preliminares da avaliação – A UFPA apresentou, no sistema Sapiens, o PDI referente ao período 2001-2010. Esse PDI não esta condizente com a estrutura determinada pelo art. 16 do Decreto n.º 5.773/2006 e o seu conteúdo não contempla todas as informações demandadas em cada item/aba. O PDI foi elaborado antes da vigência do decreto e não foi atualizado posteriormente (UFPA, 2009, p. 4).</p> <p>Dimensão - 8 - Planejamento e avaliação, especialmente, em relação aos processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional - o planejamento e avaliação, especialmente com relação aos processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional, estão coerentes minimamente com o especificado no PDI protocolizado. A Comissão Própria de Avaliação (CPA), esta implementada, funcionando precariamente, em razão de haver pouca participação da comunidade interna e externa. Além disso, a escolha relativa ao pessoal docente e técnico-administrativo não se da por eleição entre seus pares, mas por indicação da administração. Constatou-se, entretanto, a existência relatórios estatísticos referentes aos anos de 2004/2006, e 2006/2008, e com divulgação inadequada à comunidade. Os resultados da auto avaliação e avaliações externas (ENADE, por exemplo) são utilizados de forma pouco sistemática e desarticulada, dificultando a implementação adequada de ações de natureza acadêmica e administrativa (UFPA, 2009, p. 8).</p>
4. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	05/10/1988	BRASIL	<p>Estabelece o conjunto de normas supremos do ordenamento jurídico do país.</p> <p>Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.</p>
5. Decreto n. 5.773/2006	9/5/2006	BRASIL	<p>Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores</p> <p>Art. 15. O pedido de credenciamento deverá ser instruído com os seguintes documentos:[...] II da instituição de educação superior; b) plano de desenvolvimento institucional; c) regimento ou estatuto.</p>

<p>CONTINUAÇÃO</p> <p>6. Dissertação de Mestrado: Processo de Planejamento Estratégico em Universidade Pública: o caso da UFPA</p>	<p>2010</p>	<p>Madeleine Mônica Athanázio. DIPLAN/PROPLAN</p>	<p><b>5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIDADES ACADÊMICAS</b></p> <p>A Universidade Federal do Pará demonstra, pelos relatórios e informações analisadas, que buscou se estruturar na área do planejamento e gestão de modo a criar uma cultura administrativa que se antecipe às oportunidades conjunturais e minimize as ameaças do ambiente externo. Para tanto, além de elaborar e aprovar um plano estratégico e um plano de gestão com desdobramentos no nível tático e atualizar os seus marcos regulatórios, no caso, o estatuto, o regimento geral e os regimentos internos, também construiu sistemas operacionais corporativos que apoiam a gestão, elaborou manuais, instruções normativas e documentos com definição de regras e procedimentos dando organicidade a gestão (ATHANÁZIO, 2010, p. 81).</p> <p>Identificou-se, ainda, na área do planejamento e gestão, uma ação implementada pela PROPLAN, que se refere ao apoio às unidades regionais, acadêmicas e administrativas na elaboração de Planos de Gestão, cujo objetivo principal foi contribuir para a concretização do desafio de dotar o nível intermediário da instituição de instrumentos de planejamento e gestão compatíveis com os fundamentos da administração estratégica e em sintonia com o planejamento estratégico institucional. Consistiu na produção de material técnico específico e na realização de seminários de orientação para a elaboração dos Planos de Gestão das Unidades. Finalmente, a PROPLAN empreendeu ações de assessoramento e coordenação na realização dos seminários de planejamento nas Unidades que solicitaram o apoio no processo de construção dos planos de forma participativa. Tal medida buscou aperfeiçoar o sistema de planejamento das ações da UFPA, tendo como paradigma a participação dos diversos atores na elaboração dos Planos de Gestão das Unidades e, por finalidade, integrar a atividade de planejamento, ao mesmo tempo em que pretendeu contribuir para consolidar uma cultura de planejamento na instituição (ATHANÁZIO, 2010, p. 82).</p>
<p>7. Estatuto e Regimento da Universidade Federal do Pará</p>	<p>Estatuto: Publicado no D.O.U. de 12/07/2006;</p> <p>Regimento Geral: Publicado no Diário Oficial do Estado do Pará de 29/12/2006</p>	<p>UFPA/CONSUN</p>	<p>Reformulação aprovada pelo CONSUN, (Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006), e pela Portaria 337/06, do Ministério da Educação, de 10 de julho de 2006, publicado no Diário oficial da União.</p> <p><b>ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b></p> <p><b>TÍTULO I - DOS PRINCÍPIOS E DAS FINALIDADES</b></p> <p>Art. 1º A Universidade Federal do Pará – UFPA é uma instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978 (UFPA, 2006, p. 1).</p> <p>O Estatuto e o Regimento Geral da UFPA estão disponíveis no site: <a href="http://www.ufpa.br/portalufpa/sege_infgeral.php">www.ufpa.br/portalufpa/sege_infgeral.php</a>.</p> <p>Art. 4º São instrumentos institucionais da Universidade Federal do Pará:</p> <p>I. a legislação federal pertinente;</p> <p>II. o presente Estatuto;</p> <p>III. o Regimento Geral;</p> <p>IV. o Plano de Desenvolvimento Institucional;</p> <p>V. as resoluções dos órgãos colegiados de deliberação superior;</p> <p>VI. os regimentos das unidades (UFPA, 2006, p. 2).</p>

## CONTINUAÇÃO

8. Estatutos e Regimentos das Unidades Acadêmicas e administrativas, e dos Campi da UFPA	2007 e 2008	UFPA/ CONSUN	<p>O novo marco regulatório da UFPA responde ao crescimento da Instituição nas últimas décadas e contempla os campi do interior, antes sem regulamentação. Hoje, todos os nove campi têm instâncias deliberativas locais e acento nas instâncias da administração central, que também têm representantes dos segmentos que compõem a Universidade: funcionários, professores e estudantes. Significa que toda a comunidade acadêmica tem voz e voto nas pequenas e grandes decisões da Universidade.</p> <p>Da falta de professor em um curso às mudanças no processo seletivo, todas as decisões são coletivas. Na nova configuração administrativa, as instâncias são assim compostas: Conselho das Faculdades (na capital e nos campi do interior); Conselho dos Campi (no interior); Congregação dos Institutos; Conselhos Superiores: Consad – Conselho Superior de Administração, Consepe – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão Consun – Conselho Universitário (UFPA, 2009, p. 150).</p>
9. FORPLAD discute soluções para a universidade pública (Reportagem)	Jornal Beira do Rio/UFPA. 2002	Tatiana Ferreira. Jornal Beira do Rio	<p>Os principais assuntos da pauta do ensino superior discutidos durante o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração, realizado em setembro/2002.</p> <p>Segundo o Regimento Interno do Forplad, seus objetivos principais são: Estudar e propor soluções para os problemas relacionados com as áreas de planejamento e administração das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES; Promover o intercâmbio, entre as IFES, de temas de interesse do Fórum; Consolidar e divulgar documentos junto às IFES; Assessorar os dirigentes das IFES; Encaminhar propostas aprovadas pelo plenário à Associação Nacional de Dirigentes das IFES (FERREIRA, 2002)</p>
10. Lei n. 10.861	14/04/2004	BRASIL/MEC	<p>Institui o SINAES. Estabelece procedimentos para a organização das avaliações externas para fins de credenciamento;</p> <p>Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:</p> <p>I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional.</p>
11. Lei n. 9.394 (LDB/96)	20/12/1996	BRASIL/MEC	<p>Diretrizes e bases da educação nacional. Delineia as linhas que norteiam a educação, nova configuração das IES, terminologias, sistemáticas de avaliação.</p> <p>Art. 46º. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.</p> <p>Art. 9º. A União incumbir-se-á de:</p> <p>VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;</p> <p>IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.</p> <p>Art. 52º. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.</p>

CONTINUAÇÃO  12. Lei Nº 10.172/01	09/01/2001	BRASIL/MEC	<p>Aprova o Plano Nacional de Educação com o objetivo de elevar o nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis, tendo avançado nos cinco primeiros anos de sua implantação.</p> <p>V – FINANCIAMENTO E GESTÃO - Diretrizes</p> <p>Para que seja possível o planejamento educacional, é importante <i>implantar sistemas de informação</i>, com o aprimoramento da base de dados educacionais do aperfeiçoamento dos processos de coleta e armazenamento de dados censitários e estatísticas sobre a educação nacional. Desta maneira, poder-se-á consolidar um <i>sistema de avaliação</i> - indispensável para verificar a eficácia das políticas públicas em matéria de educação. A adoção de ambos os sistemas requer a formação de recursos humanos qualificados e a informatização dos serviços.</p> <p>Deve-se promover a efetiva <i>desburocratização e descentralização da gestão</i> nas dimensões pedagógica, administrativa e de gestão financeira, devendo as unidades escolares contar com repasse direto de recursos para desenvolver o essencial de sua proposta pedagógica e para despesas de seu cotidiano.</p> <p>Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar <i>gestão democrática</i>.</p> <p>Gestão: 22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade; 23. Editar pelos sistemas de ensino, normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares; 24. Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.</p>
13. Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico – Administrativas da UFPA	2006	UFPA/ PROPLAN	<p>Manual de Orientações para elaboração de planos de gestão das unidades acadêmico-administrativas da UFPA para o período de 2005 a 2009. Este documento apresenta, de forma sintética, os conceitos fundamentais que deverão nortear os planos de gestão a serem definidos pelas diversas unidades acadêmicas da Universidade, inclusos os Campi do interior, objetivando manter sintonia com o Planejamento Estratégico Institucional, materializado no PDI 2001-2010, sobretudo no que se refere aos seus fundamentos básicos, ou seja, políticas, diretrizes, missão, visão de futuro, princípios e eixos estruturantes (UFPA, 2006, p. 9).</p> <p>Parte II – Roteiro Básico de Plano de Gestão (UFPA, 2006, p. 28).</p> <p>Os itens das atividades acadêmicas e de planejamento e gestão serão seguidos de um modelo de planilha que deve funcionar como um padrão organizador, com vistas a dar melhor sintonia com o planejamento da Administração Superior. As planilhas para o planejamento das atividades e ações das unidades são um instrumento de planejamento, que têm por objetivo subsidiar as equipes de trabalho responsáveis pela elaboração dos Planos de Gestão das Unidades acadêmico-administrativas da UFPA (UFPA, 2006, p. 34).</p>
14. Os avanços da UFPA na primeira década do milênio (Entrevista)	Jornal Beira do Rio. Belém. 2009	Alex Bolonha Fiúza de Mello. Ex-reitor da UFPA, 2001 a 2009	<p>As principais conquistas da UFPA, ao longo da primeira década do novo século, podem ser resumidas em cinco eixos: Qualificação de pessoal; Novos marcos regulatórios; Modernização da infraestrutura; Novo Modelo de Gestão; Universidade Multicampi.</p> <p>As principais conquistas da Universidade Federal do Pará, ao longo da primeira década do novo século, podem ser resumidas em cinco eixos: 1) Qualificação de pessoal; 2) Reestruturação dos marcos</p>

CONTINUAÇÃO			regulatórios; 3) Modernização da infraestrutura; 4) Novo Modelo de Gestão; 5) Consolidação da interiorização: Universidade Multicampi. A reforma completa do Estatuto e do Regimento Geral foi outro marco na história recente da Instituição. Os novos textos aprovados pelo CONSUN inovam e atualizam os marcos regulatórios da Universidade ao concebê-la como multicampi, definir o status e a estrutura dos campi do interior (que inexistiam nos documentos precedentes) e extinguir os departamentos (MELLO, 2002).
15. Planejamento e Gestão Pública – o caso da UFPA	Monografia, 2005	Madeleine Mônica Athanázio. Ex-diretora DIPLAN/PRO PLAN	Sua principal finalidade foi dotar a Universidade federal do Pará de um plano estratégico que indicasse a direção futura da instituição e que este plano contribuísse para a manutenção de sua estabilidade organizacional, promovendo a integração entre as várias áreas de conhecimento e programas, com o objetivo explícito de atender a missão institucional almejada (ATHANÁZIO, 2005, p. 16). Entretanto, a partir desse plano, para que ele venha frutificar em planos operacionais nos diversos níveis de sua estrutura organizacional e possibilitar o planejamento de forma integrada das ações institucionais [...], torna-se necessário se encarar o problema da deficiência do sistema de planejamento e gestão da UFPA (ATHANÁZIO, 2005, p. 17).
16. Plano de Desenvolvimento 2001 – 2010 da Universidade Federal do Pará. Formulação e Avaliação de Resultados	IFES_FORPLAD Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração I Conferência sobre Gestão nas IFES. 2004	ABREU, Francisco de Assis M. de; ATHANÁZIO, Madeleine Mônica; PINHEIRO, Luiz Armando S.	<p><b>5 – A implantação do plano</b></p> <p><b>5.1 - Facilidades</b></p> <p>Uma das principais facilidades da implantação do Plano decorreu do fato de que o mesmo foi construído de forma participativa e assim os vários atores que necessitavam participar da sua execução tinha sido, de uma forma ou de outra, seus construtores. Além disso, e de forma decisiva, o sucesso da sua implantação tem muito a ver com o engajamento da administração superior, em todos os momentos e uma firme decisão política do próprio Reitor em implementá-lo.</p> <p>A proposta de funcionamento da UFPA dentro da visão multicampiana, uma universidade-rede e a descentralização do poder, implícita na concepção do plano com a criação de várias instâncias propositivas, espaços de discussão que antes não existiam, motivou grandemente a participação de toda a administração intermediária donde acontece verdadeiramente o fazer na universidade.</p> <p>Assim, pode-se dizer que um novo clima institucional e a perspectiva de mudança da cultura organizacional foram fatores facilitadores da implantação do Plano e do seu sucesso (UFPA, 2004, p. 200).</p> <p><b>5.2 - Dificuldades</b></p> <p>O passivo histórico acumulado por longos anos de falta de investimentos em infraestrutura, da não reposição de quadros funcionais, de desestruturação organizacional, do crescimento e proliferação de cursos, sobretudo no interior, muitas vezes sem uma análise criteriosa de pertinência, o distanciamento operacional entre o campus-sede e os <i>campi</i> do interior, entre outros, esgarçaram as relações de solidariedade, a busca de objetivos comuns, ameaçando organicamente a instituição.</p> <p>Este quadro inicial canalizou, em um primeiro momento, todos os esforços na busca de repactuação</p>

CONTINUAÇÃO			<p>universitária, da solução de problemas institucionais graves de infraestrutura e de pessoal, de recursos financeiros entre outros, de tal maneira que as mudanças contidas no Plano não puderam ser efetivadas de imediato, só ganhando escala a partir do segundo semestre de 2003 (ABREU; ATHANÁZIO; PINHEIRO, 2004, p. 201).</p>
<p>17. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2001-2010</p>	<p>2003/ Res. n. 604, de 1/11/2002</p>	<p>UFPA/ PROPLAN</p>	<p>Planejamento das ações da UFPA, em sua curta história de 45 anos, configurado em documentos orientadores e construídos de forma participativa, é certamente uma experiência nova e inovadora. A aplicação dos fundamentos da administração estratégica permite introduzir na administração acadêmica uma mudança paradigmática no que se refere à sua cultura organizacional e inspira uma visão mais ampla e orgânica das diretrizes de sua atuação institucional. [...]. Trata-se de um Plano Estratégico Institucional de médio e longo prazos, que contém também, em suas linhas, o Plano de Gestão da atual Administração, e deverá frutificar, no devido tempo, Planos Operacionais mais específicos de efetivação das metas previstas (UFPA, 2003, p. 11). O Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001-2010 é o principal documento orientativo da atual administração da UFPA e, na sua concepção, traduz o sentimento e a percepção dos principais desafios [...]. Não se trata de um documento fechado e conclusivo, mas se configura como uma proposta básica para o início da implantação de um processo gerencial inovador. Ele traça os caminhos que orientarão a Administração Superior e os demais dirigentes da Instituição na persecução das metas delineadas, auxiliando a tomada de decisões, referenciando a avaliação e contribuindo para que as prioridades eleitas [...]. Em síntese, é buscada a elevação do nível de desempenho da UFPA, em face dos seus compromissos sociais mais significativos (UFPA, 2003, p. 22).</p> <p>VI Diagnóstico Estratégico - 6.1 - Ambiente externo</p> <p>A análise do ambiente externo constitui-se no estudo que envolve, [...], a identificação de processos sociais e dos principais agentes, assim como das suas principais demandas que impactam a dinâmica da Instituição, a análise das relações estabelecidas por esta com esses agentes e o conhecimento das ameaças e das oportunidades proporcionadas por esse ambiente à sua atuação organizacional.</p> <p><i>Ameaça</i> é toda e qualquer influência desfavorável ao desempenho da Instituição. <i>Oportunidade</i>, por sua vez, é entendida como toda e qualquer influência derivada de fatores do ambiente externo que constitua ou venha a se constituir em elemento favorável ao desempenho da Instituição (UFPA, 2003, p. 37).</p> <p>6.2.2 - Análise do Ambiente Interno</p> <p>a) Fatores Negativos: Modelo pedagógico de ensino de Graduação ultrapassado; Precariedade do Sistema de Informação; Precariedade do Sistema de Planejamento Institucional; (UFPA, 2003, p. 66).</p> <p>Consideradas as análises diagnósticas do contexto histórico mundial, das características da região amazônica e da Universidade Federal do Pará, aí delineados os cenários possíveis, foram eleitos 7 (sete) principais <i>eixos estruturantes</i> do presente Plano Estratégico e que, de forma transversal, deverão orientar as principais linhas de atuação do Plano de Gestão: Universidade Multicampi; Integração com a Sociedade; Reestruturação do Modelo de Ensino; Pesquisa e Desenvolvimento Amazônico; Valorização dos Recursos Humanos; Ambiente Adequado; Modernização da Gestão. Os eixos organizam 20 (vinte) metas, 50 (cinquenta) estratégias e 228 (duzentos e vinte e oito) linhas de ação, [...] (UFPA, 2003, p. 69).</p>

CONTINUAÇÃO			<p>Modernização da Gestão</p> <p>O modelo estratégico de gestão aqui proposto, organizado em cinco metas estratégicas, abrange a integração entre planejamento e execução, em todos os níveis da instituição: a descentralização e a desburocratização dos procedimentos, tanto na área acadêmica quanto na administrativa; a implantação de um sistema de informações como suporte à tomada de decisões, em todos os níveis da organização; a avaliação institucional permanente, com a adoção do controle por resultados e a disponibilização de informações institucionais, como forma de imprimir transparência aos atos dos gestores (UFPA, 2003, p. 123).</p> <p>[...] 20 - Planejar de forma integrada as ações institucionais</p> <p>20.1 - aprimorar o sistema de planejamento institucional.</p> <p>20.1.1 - estabelecer uma cultura de planejamento participativo na Instituição;</p> <p>20.1.2 - estabelecer uma agenda permanente de eventos com a finalidade de repensar objetivos, estratégias e modos de atuação, envolvendo todos os segmentos da UFPA (UFPA, 2003, p. 130).</p>
18. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2001 – 2004	[2000] Plano não aprovado no CONSUN	UFPA	<p>APRESENTAÇÃO</p> <p>A Universidade Federal do Pará divulga para conhecimento da comunidade universitária e da sociedade em geral o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o período de 2001 à 2004. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é um documento produzido a partir da maior ação de planejamento integrado já desenhada nesta UNIVERSIDADE. PARA obtê-lo mobilizou-se a administração e as unidades acadêmicas em um esforço coletivo, com o intuito de diagnosticar os problemas que afetam o desenvolvimento das atividades-fim, e apresentar soluções exequíveis para os mesmos.</p> <p>INTRODUÇÃO</p> <p>Um entendimento institucionalmente aceito sobre a missão da universidade mostra que compete à IES colocar à disposição da sociedade humana o conhecimento gerado e os bens decorrentes dessa produção, para o desenvolvimento, a crítica e a redistribuição do saber. [...].</p> <p>Evidenciar que os esforços voltados para o desenvolvimento regional devem ter como objetivo final e principal as pessoas e sua qualidade de vida, leva ao destaque que a educação e o ensino são fatores que contribuem na correta avaliação, preservação, tratamento e difusão dos bens culturais.</p> <p>A UFPA, diante de tais entendimentos e evidências, consciente de sua missão, a partir de um esforço coletivo no qual efetuou notável exercício de diagnóstico e planejamento, valendo destacar o método de Planejamento Estratégico Situacional - PES, que se constitui em uma eficiente ferramenta de gestão, e a criteriosa Avaliação Institucional realizada pelo Conselho de Reitores Europeus - CRE, manifesta como prioridade para os próximos quatro anos o combate ao declínio da qualidade da educação, pois acredita que a região se desenvolverá somente se a Universidade se desenvolver, pois esse é a história de Universidade e o desenvolvimento regional.</p> <p>FUNDAMENTAÇÃO DO PLANO</p> <p>Entender a do planejamento implica em alguns cuidados, a de que seja possível estabelecer a sua real amplitude e abrangência. A primeira grande dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que em termos institucionais pode ser o ensino, a produção científica, a infraestrutura, os recursos humanos, entre outros.</p>

CONTINUAÇÃO			<p>Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de departamentos ou de grupos funcionais. A última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (UFPA, [2000]).</p>
19. Plano de Gestão 2005-2009 – UFPA XXI	2005	UFPA/ PROPLAN	<p>Os principais eixos estruturantes de todo o trabalho institucional a ser realizado pela UFPA nos próximos anos já estão devidamente explicitados e justificados no referido Plano de Desenvolvimento. Trata-se, aqui, de se adotar um <i>Plano de Gestão</i> para o próximo quadriênio que, pautado naquele Plano maior, acentue e destaque, de forma objetiva e sintética, os aspectos mais relevantes a serem consagrados como diretrizes prioritárias da nova Administração, capazes de conduzir a UFPA a avançar novas conquistas e cumprir metas bem definidas e relevantes no contexto do cenário futuro que se inaugura.</p> <p>A prática do planejamento é hoje, mais do que nunca, uma exigência. Os governos, as empresas, os grupos organizados e até mesmo os indivíduos, para desempenharem suas atribuições, precisam lançar mão de instrumentos de diversas naturezas de forma eficaz, com vistas a maximizar os retornos sociais e econômicos que visam o bem estar da sociedade. Para que isso ocorra, o processo de tomada de decisões deve ser coordenado através de técnicas que permitam eleger e relacionar as melhores alternativas de atuação, de forma não aleatória, obedecendo a um processo que se materializa, usualmente, através da elaboração, execução e controle das ações prioritizadas.</p> <p>O planejamento prévio é condição necessária para se realizar uma tarefa e alcançar um objetivo da melhor forma possível. Torna-se, nessa medida, cada vez mais importante à proporção que se verificam transformações na sócio economia e na complexificação das atribuições do Estado ao longo da história.</p> <p>O <i>Plano de Gestão 2005-2009</i> tem o objetivo principal de formalizar os desafios prioritizados pela Administração Superior para serem enfrentados no referido período, bem como as suas respectivas estratégias de ação, de modo a cumprir os preceitos constitucionais da responsabilidade e da transparência, permitindo, assim, maior controle social da instituição. Tendo como referencial o Plano Estratégico Institucional, o chamado <i>Plano de Desenvolvimento 2001-2010</i>, procede, o documento, uma atualização das análises de ambiente externo e interno, incorporando os efeitos das realizações ocorridas no período 2001-2005 e programando os novos avanços (UFPA, 2005a, p. 8).</p> <p><b>3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES NEGATIVOS E POSITIVOS</b></p> <p>Os Fatores Negativos e Positivos identificados por ocasião da elaboração do Plano de Desenvolvimento da UFPA sofreram alterações significativas no período 2001/2004, [...], conforme demonstrado a seguir:</p> <p>Realizações que eliminaram e/ou neutralizaram vários Fatores Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A elaboração, aprovação e implementação de um Plano Estratégico Institucional que deu o norte e profissionalizou a gestão, promovendo a incorporação gradativa da cultura de planejamento nos diversos níveis decisórios e operacionais.</li> <li>– Implementação do processo de reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.</li> <li>– Implantação e implementação do Programa de Modernização Administrativa com ênfase na análise e</li> </ul>

CONTINUAÇÃO			<p>melhoria de processos (UFPA, 2005a, p. 23).</p> <p>Fatores Positivos Potencializados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de Sistemas voltados para o Planejamento Acadêmico (Sistema de Acompanhamento de Atividades Docentes – SAAD) e Orçamentário (Sistema de Planejamento e Orçamento – SISPLO) e Sistema de Financiamento de Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão (Sistema de Projetos On-Line – SISPROL)</li> <li>– Afirmação do conceito de Universidade multicampi, com maior consolidação das sedes no interior.</li> </ul> <p>Fatores Negativos (que ainda perduram)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Burocracia ainda elevada – trâmites longos e demorados (UFPA, 2005a, p. 23).</li> <li>– Subutilização, tanto na área acadêmica quanto na administrativa, de novas tecnologias incorporadas pela Universidade.</li> <li>– Inexistência de um Sistema de Avaliação Institucional.</li> <li>– Aumento das atividades acadêmico-administrativas sem a contrapartida dos recursos humanos necessários.</li> <li>– Desatualização da legislação interna em relação à legislação federal vigente.</li> <li>– Inexistência de uma política institucional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (UFPA, 2005a, p. 24).</li> </ul> <p>5. EIXOS DE AÇÃO</p> <p>As principais diretrizes consubstanciam-se em três grandes eixos de ação, interdependentes, com seus objetivos específicos, aqui denominados de <i>Desafios</i>, e as correspondentes ações traduzidas por Prioridades e Metas, a partir de indicadores de controle estabelecidos. São eles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Implementação de um Amplo Projeto Acadêmico Integrado — <i>UFPA XXI</i>;</li> <li>II. Colegialidade, Modernização, Transparência da Gestão e Valorização do Servidor;</li> <li>III. Reforma, Ampliação e Modernização da Infra-estrutura e Aperfeiçoamento da Política de Segurança.</li> </ol> <p>O <i>Plano de Gestão 2005/2009</i> se compõe das Ações (Projetos e Atividades) que serão coordenadas pelas macroestruturas organizacionais, as Pró-Reitorias, e pactuadas com as unidades acadêmicas, de forma a atender os Eixos de Ação estabelecidos na Proposta aprovada para o quadriênio 2005/2009 e decompostos em Desafios a serem respondidos. As Ações definidas pelas Pró-Reitorias e pactuadas com as unidades acadêmicas serão compatibilizadas a partir de registro oficial, mediante acesso ao módulo “Sistema Aplicativo de Administração Orçamentária e Financeira” do SIE, que integrará os diversos sistemas de informação da UFPA, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito administrativo. Ressalte-se que antes do registro no sistema, as unidades deverão promover o agrupamento das Ações em Programas setoriais, que responderão aos Desafios definidos como prioritários para atendimento (UFPA, 2005a, p. 30).</p>
20. Plano de Gestão Orçamentária (PGO)	2002 a 2009	UFPA/ PROPLAN	<p>Dotação de Recursos para as Unidades Programas e Ações (Projetos, Atividades e Operações Especiais) configura-se como um <i>contrato de desempenho</i> das unidades gerenciadoras, pelo qual se comprometem a alcançar resultados. Assim, para cada Ação os respectivos gestores deverão definir: <i>indicador e meta</i>. A Lei de Responsabilidade Fiscal no Art. 48, identifica o orçamento entre os instrumentos de transparência da gestão fiscal e a Universidade Federal do Pará - UFPA com a elaboração do Plano de Gestão Orçamentária (PGO) para o exercício 2005 a partir do levantamento de demandas das diversas Unidades através do Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPLO) na página: &lt;<a href="http://www.sig.proplan.ufpa.br">http://www.sig.proplan.ufpa.br</a>, cumpre essa determinação.</p>

CONTINUAÇÃO			<p>O Plano de Gestão Orçamentária - PGO é uma metodologia para o processamento do orçamento da Instituição, integrada ao Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001/2010, Sistema Integrado de Dados Orçamentário – SIDOR e ao Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI; destina-se, ainda, a servir de instrumento de planejamento e controle para os gestores de unidades da Instituição. Com a utilização do PGO, cuja metodologia foi aprovada através da IN-004, de 4 de junho de 2003, a UFPA alcança o estágio tridimensional no gerenciamento dos recursos orçamentários, abrangendo as 3 estruturas ou classificações de despesas: a Programática, a Orgânica e a Econômica, as quais possibilitam a visualização da despesa sob diferentes enfoques, conforme o ângulo que se pretende analisar. <i>Estrutura Programática</i> - responde à indagação "Para quê" (finalidade) os recursos são alocados? - Programas e Ações (Projetos e Atividades). <i>Estrutura Orgânica</i> - responde à indagação "Quem" é o responsável pela programação? - Unidades componentes do Organograma da Instituição e outras criadas ad hoc. <i>Estrutura Econômica</i> - a Despesa por Natureza responde à indagação "O quê" será adquirido (elementos de despesas) e "Qual" o efeito econômico da realização da despesa (corrente ou capital)? - Auxílio financeiro a estudantes, Pagamento à pessoas jurídicas, Diárias, etc. Cada uma dessas classificações ou estruturas de despesas possui uma função ou finalidade específica e um objetivo que justificam sua utilização, propiciada através do cadastramento de Ações feito no Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPLO), no período de 10 de maio a 22 de julho de 2004, para composição do orçamento para 2005, que apresentamos no presente documento com vistas a análise e deliberação da Administração Superior e demais dirigentes da UFPA (UFPA, 2005b, p. 3).</p>
21. Programa de Auto-Avaliação da UFPA	Belém, 29/05/2007 Portaria n. 1717/2007	Comissão Própria de Avaliação da UFPA - CPA	<p><b>APRESENTAÇÃO</b> Em cumprimento à determinação da lei nº 10.861 de 14/04/2004, a Universidade Federal do Pará constituiu sua primeira Comissão Própria de Avaliação (CPA) por meio da portaria nº 2.098/2004 de 11 de junho de 2004. Dentre outras, esta Comissão foi designada, com a responsabilidade de elaborar a Proposta de Auto Avaliação da UFPA, que foi encaminhada ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 31/03/2005. Em abril de 2006, a Administração Superior da UFPA iniciou um processo de reestruturação e ampliação de suas ações de avaliação, e criou o Departamento de Avaliação Institucional, unidade vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. O Departamento de Avaliação Institucional redesenhou a proposta de avaliação encaminhada ao INEP, adequando-a às orientações sugeridas e transformando-a no Programa de Auto-Avaliação da UFPA (AVALIA) (UFPA, 2008a, p. 4).</p> <p><b>2 JUSTIFICATIVA</b> O processo de avaliação do ensino superior no Brasil surgiu com a Reforma Universitária – Lei nº 5.540 de 28/11/1968. Desde então, mudanças significativas têm sido observadas. Já estão estruturados processos de avaliação em quase todos os níveis: de desempenho do sistema de educação básica, por meio do SAEB; de conclusão do ensino médio, tendo em vista introduzir um exame nacional que substitua o vestibular para ingresso no ensino superior, por meio do ENEM; e institucional e de desempenho do ensino superior, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (UFPA, 2008a, p. 9).</p> <p><b>4 DIRETRIZES</b> A adequada implantação de uma política de avaliação institucional na UFPA, a implantação e implementação de um processo permanente de avaliação voltado para a instituição como um todo, e a obtenção de resultados</p>

CONTINUAÇÃO			satisfatórios pressupõem alguns requisitos básicos, a saber: compromisso explícito por parte dos dirigentes; envolvimento direto e coletivo da comunidade acadêmica em seus diferentes momentos; existência de uma equipe de coordenação; informações válidas e confiáveis; participação de membros da comunidade externa; uso efetivo dos resultados (UFPA, 2008a, p. 13).
22. Programa Planejamento e Gestão. Informação Institucional	25 Março 2008	UFPA/ PROPLAN	<p>Módulo 1. Técnica em Planejamento, Informação e Avaliação Institucional - Processos Decisórios e Informações</p> <p>Os Processos Decisórios em Organizações Complexas – UFPA: Gestores + Órgãos Deliberativos = Tomada de Decisões. Em uma organização onde o modelo de gestão é colegiada, os gestores nunca tomam decisões importantes de forma isolada. Para que as decisões sejam legítimas e aceitas, têm que haver discussões nas instâncias colegiadas, concordância de ideias e pactuação de objetivos (UFPA, 2008b, p. 8).</p> <p>Os Processos Decisórios em Organizações Complexas – UFPA: Gestão Colegiada em vários níveis: Colegiados; Conselhos; Congregações; Conselhos Superiores.</p> <p>Documentos e Instrumentos utilizados pela UFPA nos processos de Planejamento e Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Desenvolvimento Institucional 2001/2010; Plano de Gestão 2005/2009</li> <li>• Relatório Anual de Atividades; Relatório de Gestão; Relatório de Auto-Avaliação Institucional</li> <li>• Anuário Estatístico; Sistema de Informações para o Ensino (SIE)</li> <li>• Matriz de Distribuição de Vagas de Professores Efetivos do Ensino Superior</li> <li>• Matriz Interna de Distribuição Orçamentária (UFPA, 2008b, p. 10).</li> </ul> <p>Os Sistemas de Informações Gerenciais na UFPA - Sistema de Informações Gerenciais (SIG):</p> <p>Fatores determinantes que inviabilizaram a implementação do SIG no âmbito da UFPA - Falta de vontade política dos gestores para a sua implementação; - número de servidores insuficientes no SECOM para o desenvolvimento do Sistema; - utilização de bolsistas para o desenvolvimento do Sistema (alta rotatividade); - recursos escassos para a aquisição de <i>hardwares</i> e <i>softwares</i>.</p> <p>Sistema de Informações para o Ensino (SIE)</p> <p>O Sistema de Informações para o Ensino, foi criado e desenvolvido pela Fundação de Apoio à Tecnologia e a Ciência/FATEC, órgão vinculado à Universidade Federal de Santa Maria, e adquirido pela UFPA.</p> <p>O Sistema vem sendo implementado gradativamente na UFPA com o desenvolvimento de vários módulos, e sendo adaptado às necessidades e peculiaridades Institucionais (UFPA, 2008b, p. 54).</p>
23. Relatório Auto-avaliação: Avalia: Programa de Auto-avaliação da UFPA	2008	UFPA/ PROPLAN	<p>Na versão final do Programa de Auto-avaliação da UFPA estão descritos os objetivos, as diretrizes e a metodologia propostos para a condução do que se denomina <i>Segundo Ciclo Avaliativo da UFPA a partir da criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior</i>, iniciado 2006 e finalizado em 2008.</p> <p>O presente Relatório sintetiza de forma organizada as ações realizadas nesse intervalo de tempo com o objetivo de atender aos procedimentos legais e institucionais, e contempla um referencial histórico que compreende o período que se inicia no 2º semestre de 2006 e se estende ao 1º semestre de 2008 (UFPA, 2008, p. 18).</p>

CONTINUAÇÃO			<p><b>4 METODOLOGIA</b></p> <p>O universo da avaliação institucional no âmbito da Universidade Federal do Pará é constituído dos servidores (docentes e técnico-administrativos), dos discentes, dos cursos de graduação, de pós-graduação (<i>lato e stricto sensu</i>), de educação profissional técnica, de educação básica, dos cursos livres, dos projetos de pesquisa, dos programas e projetos de extensão integrados ao ensino e/ou à pesquisa, dos hospitais universitários e dos setores administrativos.</p> <p>Considerando-se que a proposta é de institucionalização do processo de auto-avaliação, as ações desenvolvidas neste âmbito não estão atreladas a datas marcadas para início e fim e se caracterizam pela presença permanente do processo (UFPA, 2008, p. 24).</p>
24. Relatório Avalia: Programa de Auto-Avaliação da UFPA	Agosto 2006	UFPA/ PROPLAN DIAVI	<p><b>2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b></p> <p>Com o firme propósito de sistematizar a avaliação institucional, a Universidade Federal do Pará (UFPA) criou, em abril de 2006, o Departamento de Avaliação Institucional (DEAVI), unidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), responsável por “coordenar e executar a política de avaliação interna da UFPA e de definir procedimentos técnicos a serem adotados para a execução das ações de auto avaliação”.</p> <p>A criação do Departamento de Avaliação Institucional é o desdobramento de um processo iniciado em 1995, quando a UFPA vinculou suas ações de avaliação interna ao Programa Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) através de seu Projeto de Avaliação Institucional.</p> <p>[...] Surge, então, o Projeto de Avaliação institucional da UFPA (PROAVI), com o objetivo geral de: Rever e analisar criticamente as condições como se processa o seu Projeto Pedagógico relativo ao ensino, bem como a pesquisa, a extensão e a gestão acadêmica, em função da identificação das necessidades da comunidade acadêmica, visando proporcionar, em consequência, a definição de metas e ações capazes de aprimorar o seu desempenho (UFPA, 2006, p. 13).</p> <p>Motivada a avaliar suas práticas estratégicas de gerenciamento e atraída pela experiência europeia, a UFPA solicitou avaliação externa ao Clube de Reitores Europeus (CRE), que possui um Programa de Avaliação Institucional desenvolvido por universidades daquele continente com a finalidade de: Ajudar dirigentes de universidades (em diversos níveis) a melhorar a estrutura, a organização e o modo de funcionamento de sua instituição e, conseqüentemente, a qualidade de suas atividades e seu nível geral de atuação. A avaliação focaliza, em particular, a capacidade de mudança da universidade, sua condição de adaptação às condições externas e oportunidades de influenciar a sociedade de diferentes maneiras (UFPA, 2006, p. 24).</p>

CONTINUAÇÃO  25. Relatório de Gestão da UFPA – 2001	2002	UFPA/ PROPLAN	<p>Institucionalmente uma nova gestão universitária que assumiu a administração da UFPA a partir do dia 05/07/01, a qual foi logo confrontada com uma greve nacional das IFES, que se estendeu, no nosso caso, de junho a dezembro, a qual paralisou quase que totalmente a academia.</p> <p>Para a nova administração o segundo semestre de 2001 foi de reestruturação das Pró- Reitorias, gerenciamento da crise institucional que teve lugar em razão do desfecho do processo eleitoral para a Reitoria da UFPA, culminando em dezembro com a preparação para a execução de um semestre triplo: cursos normais, cursos intervalares, cursos de contrato com Prefeituras Municipais com recursos do FUNDEF, além de intenso trabalho em todos os campi do interior, visando a construção coletiva do plano de desenvolvimento institucional, que deverá ser apresentado em julho de 2002. O segundo semestre foi também o de recomposição de alianças históricas e a busca de novas parcerias com vistas a alargar as perspectivas de financiamento dos programas estratégicos que estão sendo desenhados pela universidade, envolvendo suas diversas áreas de atuação (UFPA, 2002, p. 1).</p>
26. Relatório de Gestão da UFPA - 2002	2003	UFPA/ PROPLAN	<p>2. Modernização da Gestão</p> <p>A Universidade Federal do Pará estabeleceu como uma de suas metas prioritárias, para o período 2001/2005, a implementação de um modelo estratégico de gestão, traduzido por meio da integração entre planejamento e execução, em todos os níveis da instituição, utilizando-se das seguintes estratégias para a sua consecução: a descentralização e a desburocratização dos procedimentos, tanto na área acadêmica quanto na administrativa; a implantação de um sistema de informações como suporte à tomada de decisões, em todos os níveis da organização; a avaliação institucional permanente, com a adoção do controle por resultados (UFPA, 2003, p. 8).</p> <p>Na área de orçamento, elaborou-se um Plano de Gestão Orçamentária – PGO, que pretende consolidar, até 31/03/2004, uma sistemática para o processamento do orçamento da Instituição, integrada ao Plano de Desenvolvimento da UFPA – 2001/2010, e aos sistemas de dados orçamentários – SIDOR e SIAFI, identificando todas as fontes de recursos (receita/despesa), tanto do tesouro como de recursos próprios, as metas físicas e financeiras e os resultados decorrentes da implementação de 100% dos programas de trabalho (UFPA, 2003, p. 9).</p>
27. Relatório de Gestão da UFPA - 2003	2004	UFPA/ PROPLAN	<p><b>MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO - ESTRATÉGIAS E AÇÕES</b></p> <p>Implementação de um Sistema de Planejamento participativo, tanto em nível estratégico, como operacional, com uma agenda permanente de eventos (CAS, Fórum de Diretores de Centros e Coordenadores de Campi, Fórum de Dirigentes, Seminários etc.) onde o estabelecimento de objetivos, estratégias e o desenvolvimento de ações, são discutidos por todos os segmentos da UFPA, visando subsidiar a tomada de decisão; Planejamento Acadêmico - elaboração semestralmente pelos Departamentos, Colegiados dos Campi do Interior e Núcleos,</p>

CONTINUAÇÃO			<p>dos Planos Acadêmicos; Planejamento Orçamentário – elaboração da Proposta Orçamentária da UFPA por todas as Unidades, onde são definidos os Programas/Projetos/Atividades a serem desenvolvidos no exercício subsequente, com a pactuação de metas e definição de indicadores.</p> <p>- METAS ALCANÇADAS</p> <p>Aprovação do Plano Desenvolvimento da UFPA, compreendendo o período 2001/2010, pelo Conselho Universitário (CONSUN), em novembro de 2002;  Elaboração dos Planos de Gestão das Pró-Reitorias e dos Planos Operacionais das Unidades da UFPA;  Elaboração do Plano de Gestão Orçamentária da UFPA, com implantação do Sistema de Planejamento Orçamentário (SISPLO);  Implementação do Planejamento Acadêmico Institucional, por meio do – SAAD - Sistema de Acompanhamento das Atividades Docentes (UFPA, 2004, p. 42).</p>
28. Relatório de Gestão da UFPA – 2004	2005	UFPA/ PROPLAN	<p>4.1 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA  Foi instituída em janeiro de 2004, Comissão de Modernização Administrativa da Universidade Federal do Pará, por meio da Portaria nº 0142/2004 do Reitor da UFPA, com a incumbência de estudar e implantar novos padrões de racionalização dos serviços burocráticos, visando à adoção de procedimentos que promovessem a melhoria da gestão administrativa na UFPA. Em fevereiro de 2004 a comissão apresentou Proposta de trabalho, elaborada a partir de estudos realizados de acordo com a Metodologia de Análise e solução de Problemas – MASP que foram adaptadas à realidade desta IES (UFPA, 2005c, p. 57).</p> <p>4.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA  Foi dada continuidade à implementação do Plano de Gestão Orçamentária (PGO) – metodologia para elaboração e controle do Orçamento da Instituição, a partir do registro da demanda de Programas e Ações (Projetos e Atividades) das 51 Unidades existentes, mediante a utilização via “internet” do Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPLO), aprovado pela IN-004 de 02/06/2003 (UFPA, 2005c, p. 58).</p> <p>4.3 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG/UFPA)  Está sendo desenvolvido e já se encontra em estágio avançado, um Sistema de Informações Gerenciais (SIG/UFPA), que possibilitará a integração e a consolidação dos dados de todos os sistemas corporativos da UFPA, e a criação e manutenção de uma dimensão de dados históricos. O Sistema tem por objetivo gerar relatórios gerenciais e prover indicadores de desempenho confiáveis que possibilitem lastrear o processo de tomada de decisões relativas às atividades acadêmicas, administrativas e de planejamento (UFPA, 2005c, p. 59).</p>

CONTINUAÇÃO			<p>4.4 PLANEJAMENTO ACADEMICO</p> <p>O processo de Planejamento acadêmico implementado pela UFPA, no que concerne a distribuição da carga horária docente, referente às atividades de ensino, programas/projetos de pesquisa, extensão e ensino, administração e afastamentos, seja para qualificação, exercício em outros órgãos ou licenças, tem por objetivo dar visibilidade ao emprego da carga horária docente tanto nas atividades acadêmicas como nas administrativas (UFPA, 2005c, p. 59).</p>
29. Relatório de Gestão da UFPA – 2005	2006	UFPA/ PROPLAN	<p>4. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO</p> <p>4.1 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL</p> <p>4.1.1 Elaboração do Plano de Gestão 2005/2009 – UFPA XXI</p> <p>O Plano de Gestão 2005/2009 tem como objetivo principal de formalizar os desafios priorizados pela administração Superior para serem enfrentados no período, bem como as suas respectivas ações, de modo a cumprir o preceito constitucional da transparência com vistas ao controle social e a responsabilidade social da UFPA. Tendo como referencial o Plano de Desenvolvimento 2001-2010, precedeu-se uma revisão dos principais cenários e uma atualização de ambiente externo e interno, incorporando os efeitos das realizações ocorridas no período 2001-2005 (UFPA, 2006b, p. 87).</p> <p>4.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA</p> <p>O Plano de Gestão Orçamentária (PGO) do exercício 2005 consolidou na Instituição o planejamento orçamentário participativo a partir do levantamento de demandas das unidades acadêmicas que foram atendidas com dotação de recursos do limite orçamentário [...], faz a integração planejamento, programação e orçamentação, e estabelece a inclusão de indicadores de desempenho e de metas a serem alcançadas pelas unidades. Assim, o orçamento passou a ser uma espécie de contrato de desempenho pelo qual a instituição e suas unidades orgânicas comprometem-se a alcançar resultados voltados para a sociedade – de forma responsável e transparente.</p> <p>Ressalta-se que o PGO se constitui em elo de ligação com o Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001/2010, Plano de Gestão 2005/2009, Sistema Integrado de Dados Orçamentário – SIDOR e ao sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, destinando-se a servir de instrumentos de planejamento e controle para os gestores de unidades da Instituição, além de atender o disposto no Art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal que identifica o orçamento entre os instrumentos de transparência da gestão fiscal (UFPA, 2006b, p. 94).</p>
30. Relatório de Gestão da UFPA – 2006	2007	UFPA/ PROPLAN	<p>4. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO</p> <p>4.1 A APROVAÇÃO DA REFORMULAÇÃO DO ESTATUTO E DO REGIMENTO GERAL DA UFPA</p> <p>A necessidade de revisão e atualização do antigo Estatuto há muito já se impunha [...]. Assim, em resposta a esse anseio institucional, foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) — Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006 —, pela quase unanimidade de seu colegiado e pelo MEC (Portaria 337/06 de 10 de julho de 2006), o novo Estatuto da UFPA. Um trabalho criterioso, democrático e academicamente qualificado que brinda a nossa Universidade com uma "carta magna" de princípios e arquitetura institucional mais atuais, adequados aos desafios da contemporaneidade e baseados na busca do mérito e da qualidade acadêmica.</p>

CONTINUAÇÃO			<p>O novo teor estatutário privilegia: a) uma concepção multicampi de organização; b) o critério de área de conhecimento como vetor definidor das grandes Unidades Acadêmicas (os Institutos e os Núcleos); c) uma nova estrutura de Subunidades acadêmicas, as Faculdades e as Escolas (internas às Unidades de área), com a superação — pela fusão em um único espaço institucional — dos antigos Colegiados de Cursos de Graduação e Departamentos; d) maior autonomia aos Programas de Pós-Graduação, mas com vínculos obrigatórios com a graduação; e) uma composição de representação nos conselhos deliberativos que represente, sobretudo, as instâncias constitutivas de cada nível de organização institucional, além das categorias docente, discente e técnico-administrativa. [...] aprovação pelo CONSUN, em dezembro de 2006, do novo Regimento Geral da UFPA que estabelece novos parâmetros de marcos regulatórios para a instituição, e dá uma nova dinâmica ao seu funcionamento, colocando a UFPA no século XXI. O próximo passo desse processo será a reforma dos Regimentos Internos das Unidades Acadêmicas (UFPA, 2007, p. 87).</p> <p>4.2 NA ÁREA DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL 4.2.1 Planejamento Integrado das Ações Institucionais</p> <p>Constituindo o 7ª eixo do <i>Plano de Desenvolvimento Institucional 2001–2010</i>, a Modernização da Gestão tem como uma de suas metas o planejamento integrado das ações institucionais. Para atingir tal meta se implementou um conjunto de ações, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboração, divulgação e publicação do documento <i>Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da Universidade Federal do Pará</i>, documento que apresenta conceitos que devem nortear os Planos de Gestão das Unidades;</li> <li>➤ Elaboração e divulgação do documento <i>Subunidades de Planejamento e Avaliação – uma proposta de encaminhamento</i>, que apresenta uma proposta de criação de Subunidades de Planejamento e Avaliação na estrutura administrativa das Unidades Acadêmicas da UFPA e pretende contemplar a articulação e sistematização do processo de planejamento e avaliação da Instituição definidos nas diretrizes que emanam do <i>Plano de Desenvolvimento 2001-2010</i>, de modo a viabilizar a formação de uma rede de planejamento interna atuando de forma integrada, cooperativa e sinérgica;</li> <li>➤ Elaboração do documento <i>Planejando a UFPA XXI – Plano de Ação</i>, que fundamenta e detalha a ação de orientação de servidores para atuarem na elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA;</li> <li>➤ Realização de <i>Seminários de Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão</i>, cujo conteúdo consistiu em: a) panorâmica do planejamento estratégico na UFPA, abordando de forma sintética os principais aspectos do Plano de Desenvolvimento 2001-2010 e do Plano de Gestão 2005-2009 da Administração Superior; b) explanação do conteúdo do documento base das orientações para elaboração; c) apresentação da proposta de criação de subunidades de planejamento e avaliação (UFPA, 2007, p. 131).</li> </ul>
-------------	--	--	---

CONTINUAÇÃO			<p>Foram realizados três seminários que envolveram 24 Unidades Acadêmicas da UFPA, com um total de 45 servidores participantes tendo sido distribuídas da seguinte forma:</p> <p>06/07: Participaram 19 servidores das seguintes Unidades: Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro Tecnológico, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Letras e Comunicação Social, Centro de Geociências, Centro de Ciências Exatas e Naturais.</p> <p>07/07: Participaram 15 servidores das seguintes Unidades: <i>Campus</i> de Castanhal, <i>Campus</i> de Bragança, Instituto de Ciências das Artes, Núcleo de Meio Ambiente, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Núcleo Pedagógico de Apoio ao Desenvolvimento Científico, Centro Agropecuário, Hospital Universitário João de Barros Barreto e Hospital Universitário Bettina Ferro Souza.</p> <p>09/08: Participaram 21 servidores das seguintes Unidades: <i>Campus</i> de Altamira, <i>Campus</i> de Bragança, <i>Campus</i> de Cametá, <i>Campus</i> de Santarém, <i>Campus</i> de Soure, Centro de Ciências Exatas e Naturais, Centro de Educação, Instituto de Ciências das Artes, Escola de Aplicação (antigo Núcleo Pedagógico Integrado), Núcleo de Medicina Tropical (UFPA, 2007, p. 132).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assessoria técnica na preparação e na realização dos Seminários de Planejamento, como também, contribuições na consolidação dos Planos de Gestão das seguintes Unidades Regionais e Acadêmicas: <i>Campus</i> de Altamira; Bragança; Marabá; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Letras e Comunicação Social; Núcleo de Medicina Tropical; Centro Sócio-Econômico</li> <li>➤ Palestra no Seminário de Planejamento do Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza (HUBFS) sobre o planejamento estratégico institucional e as orientações para elaboração de planos de gestão e, posteriormente, assessoria técnica na elaboração do Plano da Unidade;</li> <li>➤ Palestra e orientações sobre o planejamento institucional e setorial no <i>Fórum dos Coordenadores dos campi</i> da UFPA do interior realizado em setembro; Palestra sobre o planejamento estratégico institucional e orientações para elaboração de Plano de Gestão no Centro Tecnológico e no Centro de Ciências Jurídicas (UFPA, 2007, p. 133).</li> </ul> <p>4.3.2 Planos Acadêmicos</p> <p>Realizada a verificação dos dados, acompanhamento e análise dos <i>planos acadêmicos do 2º semestre de 2005</i>, lançados no Sistema de Acompanhamento da Atividade Docente (SAAD), de 122 subunidades acadêmicas, sendo 83 de Belém e 39 dos <i>campi</i> do interior, com produção de relatórios e remessa aos interessados para conhecimento e providências e, posteriormente, efetuados os ajustes necessários quando solicitados e comprovados pelas mesmas (UFPA, 2007, p. 135).</p>
-------------	--	--	--



CONTINUAÇÃO			<p>do sistema de planejamento. <b>Suas atividades básicas estavam dirigidas mais para tarefas administrativas que de planejamento. Não era verificada nenhuma análise e processamento de problemas que fundamentassem a elaboração dos planos de ação com os quais seriam definidas as prioridades, as metas, os responsáveis, além da distribuição dos recursos orçamentários.</b></p> <p>As práticas de trabalho realizadas pela PROPLAN não estavam dirigidas à exploração de opções que permitissem elevar a qualidade das decisões da Adm. Superior, nem se constituía numa unidade integradora entre Adm. Superior e as unidades acadêmicas nas tarefas de planejamento (UFPA, 1999, p. 21).</p>
32. Relatório Social de Gestão 2001-2009: um salto para o século XXI	2009	UFPA/ REITORIA	<p><b>Universidade Multicampi.</b> Universidade Federal do Pará é o maior polo de formação científica de todo o trópico úmido mundial. É também o maior centro de educação superior e pesquisa de todo o Norte do Brasil, e de pós-graduação em toda a Amazônia. É a maior Federal em número de alunos de graduação. E agora, graças ao seu programa de interiorização, a Universidade com maior inserção social dentre todas as IES brasileiras. Tornou-se uma Universidade Multicampi (UFPA, 2009, p. 17).</p> <p><b>Interiorização.</b> Com a criação do modelo de Universidade Multicampi, em 2004, ratificado no novo Estatuto, em 2006, a presença constante e crescente da Universidade Federal do Pará em vários municípios e regiões do interior do Pará passou a ser reconhecida legal e formalmente. Uma nova engenharia institucional, centrada no conceito de universidade-rede, revitalizou o modelo de interiorização que vinha sendo praticado há cerca de 20 anos, de forma pouco sistemática (UFPA, 2009, p. 20).</p> <p><b>Ensino.</b> Gestão e Normas - Mudanças que fazem a diferença para a gestão do ensino de graduação: 1 – assumir novas competências e transformar competências antigas; 2 – pautar as ações em planejamento (PAT – Plano Anual de Trabalho) e avaliação permanentes; 3 – registrar os procedimentos administrativos em um Manual de Normas e Procedimentos.</p> <p><b>Gestão.</b> Novo Modelo. O princípio da colegialidade de gestão reflete amadurecimento institucional. É um exercício de diálogo. Nem sempre há consenso, mas sempre há bom senso e a possibilidade de pactuação. As decisões ganham agilidade e elevada representatividade. O interesse da Universidade sobrepõe-se a interesses individuais ou de grupos. Todas as políticas e medidas administrativas são debatidas e deliberadas conjuntamente. É a verdadeira democracia acadêmica (UFPA, 2009, p. 149).</p> <p><b>Colegiado.</b> Feição Contemporânea – novo marco regulatório da UFPA responde ao crescimento da Instituição nas últimas décadas e contempla os campi do interior, antes sem regulamentação. Hoje, todos os nove campi têm instâncias deliberativas locais e acento nas instâncias da administração central, que também têm representantes dos segmentos que compõem a Universidade: funcionários, professores e estudantes. Significa que toda a comunidade acadêmica tem voz e voto nas pequenas e grandes decisões da Universidade. Da falta de professor em um curso às mudanças no processo seletivo, todas as decisões são coletivas. Na nova configuração administrativa, as instâncias são assim compostas: Conselho das Faculdades (na capital e nos campi do interior); Conselho dos Campi (no interior); Congregação dos Institutos; Conselhos Superiores:</p>

CONTINUAÇÃO			<p>CONSAD – Conselho Superior de Administração, CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, CONSUN – Conselho Universitário (UFPA, 2009, p. 150).</p> <p><b><i>Fóruns de Decisão.</i></b> A Universidade conhecendo melhor a si mesma: Na UFPA, a primeira década do século XXI foi marcada pela colegialidade. A criação de fóruns organizou as representatividades por segmentos e teve o grande mérito de formalizar espaços institucionais de pactuação de interesses em prol do ensino, da pesquisa e da extensão. <b>Se o consenso é difícil de ser obtido, o pacto, por sua vez, mostrou-se eficiente para a Universidade conhecer a si mesma e, a partir disso, avançar de forma unida. A cultura do colegiado pacificou a Universidade.</b></p> <p>ESPAÇOS DEMOCRÁTICOS. O Fórum de Dirigentes tem encontros semestrais. Reúne reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de institutos, coordenadores e dirigentes de órgãos suplementares. É o momento para debater temas transversais à Instituição e de interesse geral para a Academia; O Fórum dos Coordenadores de Campi acontece duas vezes por ano e trata especificamente das questões internas relativas aos campi do interior do Pará. O Fórum de Graduação reúne mensalmente diretores das Faculdades para tratar de assuntos de ensino nas subunidades da Universidade. Por sua vez, o Fórum de Licenciatura dedica-se a questões pertinentes à formação de professores. No Fórum de Extensão, os coordenadores dos projetos e ações extensionistas se reúnem para discutir políticas e encaminhar propostas para novos editais e concessão de bolsas de estudo. Os Fóruns da Pós-Graduação, sob a presidência do Pró-reitor de Pesquisa, debatem e encaminham questões referentes à política de mestrado, doutorado, além da concessão de bolsas para os pesquisadores. O Fórum de Diretores de Institutos e Núcleos reúne-se semanalmente para transformar a política proposta para suas unidades em resultados concretos para o ensino e a pesquisa da UFPA. Além desses, há o Fórum da Saúde, com encontros mensais entre representantes da UFPA, para acompanhar as ações que a Universidade realiza nos seus hospitais universitários e demais setores da Saúde (UFPA, 2009, p. 151).</p> <p><b><i>Planejamento.</i></b> A nova maneira de fazer o planejamento da UFPA trouxe resultados positivos que podem ser vistos no dia a dia de todos os campi, núcleos e hospitais da Universidade. Obras físicas, qualificação de professores e técnicos são exemplos de melhorias proporcionadas por uma nova visão administrativa que, entre outras conquistas, triplicou a arrecadação. A distribuição do orçamento entre as unidades também mudou, tornando-se mais justa e equânime (UFPA, 2009, p. 152).</p> <p><b><i>Matriz Democrática.</i></b> Alguns marcos foram responsáveis por essa transformação, implementando um processo de planejamento mais participativo e democrático. A divisão do orçamento, por exemplo, cujos critérios eram por aplicação de uma fórmula, de onde eram extraídos os percentuais referentes a cada Unidade, agora têm uma matriz interna informatizada que adota parâmetros, como número de alunos e de professores, área física, cursos de Graduação, programas de Pós-Graduação e projetos de pesquisa e extensão. Baseada na demanda, da unidade e da Instituição, e nos resultados obtidos, a distribuição orçamentária acaba por premiar os melhores resultados, valorizando o empenho e estimulando a produção acadêmica (UFPA, 2009, p. 152).</p>
-------------	--	--	--

CONTINUAÇÃO			<p><b>Avaliação.</b> Outra novidade no planejamento foi o início do processo de avaliação institucional. Implantado na UFPA antes das determinações da Lei dos SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, em 2004, a cada dois anos faz uma verdadeira radiografia da Instituição, produzindo importante instrumento para subsidiar o planejamento, a tomada de decisões e a melhoria da gestão (UFPA, 2009, p. 153).</p> <p><b>Novo Marco Regulatório.</b> Aprovação do novo Estatuto e do Regimento Geral da UFPA, em 2006, representou uma vitória da comunidade universitária que, através de um democrático processo de discussão, reinventou-se para fazer frente ao mundo globalizado e às necessidades regionais de superação da pobreza e de geração de alternativas sustentáveis de desenvolvimento. Desafio de mais de 20 anos agora implementado, o novo marco regulatório se traduz em um rejuvenescimento da estrutura, que passa a ser mais compacta e unificada, capaz de garantir a sustentabilidade institucional para os próximos vinte anos (UFPA, 2009, p. 154).</p> <p><b>CONSTITUIÇÃO DA UFPA.</b> O novo Estatuto pode ser comparado a uma constituição da Universidade e o novo Regimento Geral, a sua regulamentação. [...] UFPA que busca a universalização respondendo aos problemas vividos por ele. Consolidando a Universidade multicâmpica, reconhece oficial e institucionalmente os vários polos da UFPA que ganharam autonomia administrativa e acadêmica (UFPA, 2009, p. 155).</p>
33. Relatórios dos Seminários de Orientações	2008	UFPA/ PROPLAN / DIPLAN	<p>Relatórios dos Seminários de Orientações, para <b>Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades: nos Campi</b> do interior: Abaetetuba; Altamira; Bragança; Breves; Castanhal; Marabá; Santarém; nos Institutos no campus de Belém: Ciências Jurídicas; Ciências da Saúde; Letras e Comunicação; e no Núcleo de Medicina Tropical:</p> <p><b>O I Seminário de Planejamento</b> [...] é parte de um conjunto de ações da PROPLAN, consubstanciado no plano de ação <i>Planejando a UFPA XXI</i>, que visa implementar a meta nº 20 do <i>Plano de Desenvolvimento 2001-2010</i>, qual seja “planejar de forma integrada as ações institucionais” (UFPA, 2003). Nesse sentido, o seminário se caracteriza como uma ação com vistas ao aperfeiçoamento do sistema de planejamento das ações da UFPA.</p> <p>Os seminários tiveram o propósito de instrumentalizar servidores para atuarem como agentes condutores da elaboração de Planos de Gestão de suas respectivas Unidades e adotaram como instrumento-base para a orientação o documento <i>Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA</i> e tiveram como público-alvo, servidores lotados nas divisões Técnicas e Administrativas das unidades acadêmicas, preferencialmente, com participação também de dirigentes e assessores.</p> <p>Importante ressaltar que esse aperfeiçoamento tem na participação dos atores que interagem ou atuam no espaço institucional da UFPA um dos principais paradigmas da atual gestão. Por seu turno, a participação desses atores no seminário de planejamento representa o exercício do valoroso <i>princípio da gestão democrática</i>. Referenciado no documento <i>Orientações para Elaboração dos Planos de Gestão das Unidades Acadêmico-Administrativas da UFPA</i>, o Seminário de Planejamento do <i>Campus</i> Universitário de Bragança produziu insumos que, após compilados e sistematizados, comporão o Plano de Gestão [...].</p> <p>Esses insumos são da seguinte ordem: definição dos propósitos institucionais (missão, visão, princípios e diretrizes); análise de ambiência (ameaças e oportunidades no ambiente externo ao <i>Campus</i>, pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno do <i>Campus</i>); proposição de desafios a serem enfrentados no período de</p>

CONTINUAÇÃO			vigência do Plano de Gestão; elaboração de ações com vistas a concretizar os desafios; definição de indicadores que mensurarão o cumprimento da ação e; estabelecimento de metas físicas para o acompanhamento das ações (UFPA, 2008d, p. 6).
34. Resolução nº 3 MEC/CNE	14/10/2010	BRASIL/ MEC/CNE	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino. Art. 3º São condições prévias indispensáveis para o requerimento de credenciamento como universidade: VII - compatibilidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Estatuto com a categoria de universidade;
35. Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de suporte ao planejamento orçamentário, acadêmico e administrativo; substituído em 2005/2006 pelo SIE	2009	UFPA/CTIC	O Sistema de Informação para o Ensino - SIE, foi desenvolvido para atender aos seguintes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processar em ambiente multiusuário, permitindo a realização de tarefas concorrentes;</li> <li>• Funcionar em rede, com tecnologia de multicamadas;</li> <li>• Permitir a atualizar <i>on-line</i> dos dados de entrada, permitindo acesso às informações atualizadas imediatamente após o término da transação (UFPA, 2009, p. 3).</li> </ul> O Sistema de Informações para o Ensino - SIE está dividido nos seguintes aplicativos: Sistema Acadêmico e Sistema de Administração Orçamentária e Financeira dividido nos módulos de Orçamento e Contabilidade (UFPA, 2009, p. 5).
36. Subunidades de Planejamento e Avaliação	2007	UFPA/ PROPLAN/ DIPLAN	Elaboração e divulgação do documento <i>Subunidades de Planejamento e Avaliação – uma de encaminhamento</i> , que apresenta uma proposta de criação de Subunidades de Planejamento e Avaliação na estrutura administrativa das Unidades Acadêmicas da UFPA e pretende contemplar a articulação e sistematização do processo de planejamento e avaliação da Instituição definidos nas diretrizes que emanam do <i>Plano de Desenvolvimento 2001-2010</i> , de modo a viabilizar a formação de uma rede de planejamento interna atuando de forma integrada, cooperativa e sinérgica. À Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação será dirigida por servidor técnico-administrativo, preferencialmente com grau de escolaridade superior, com as seguintes atribuições: <ul style="list-style-type: none"> <li>– elaborar o Plano de Gestão do Instituto, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;</li> <li>– proceder a estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;</li> <li>– elaborar programa anual de trabalho da Coordenação;</li> <li>– apresentar proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;</li> <li>– elaborar relatório anual do Instituto;</li> <li>– planejar, organizar e controlar a aplicação da dotação orçamentária destinada ao Instituto;</li> <li>– auxiliar os diferentes setores do Instituto na preparação do orçamento anual e na elaboração de planos de aplicação de contratos e convênios (UFPA, 2006c).</li> </ul>

Fonte: PROPLAN/DIPLAN/DINFI/MEC - Elaborado pela autora a partir da pesquisa documental (2011).