



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
PÚBLICA

DANIEL BENEDITO DAS NEVES PAZ

**O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS
UNIDADES DA UFPA: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO
CAMPUS DO MARAJÓ – BREVES 2012-2015**

Breves, Pará
2016

DANIEL BENEDITO DAS NEVES PAZ

**O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS
UNIDADES DA UFPA: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO
CAMPUS DO MARAJÓ – BREVES 2012-2015**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro

Breves, Pará
2016

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA

Paz, Daniel Benedito das Neves

O processo de realização de planos de desenvolvimento das unidades da UFPA: uma análise do plano de desenvolvimento do Campus do Marajó – Breves 2012-2015 / Daniel Benedito da Neves Paz; Orientador, Adagenor Lobato Ribeiro. – 2016.

132 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Planejamento Estratégico – Breves (PA). 2. Universidade Federal do Pará – Breves (PA) – Planejamento. 3. Universidade Federal do Pará – Breves (PA) – Plano de Desenvolvimento da Unidade. I. Ribeiro, Adagenor Lobato, Orientador. II. Título

CDD.378.8115

DANIEL BENEDITO DAS NEVES PAZ

**O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS
UNIDADES DA UFPA: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO
CAMPUS DO MARAJÓ – BREVES 2012-2015**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 11/05/2016

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Orientador – NAEA/UFPA

Prof^a. Dr^a. Rosana Pereira Fernandes
Examinadora Interna – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo
Examinador Externo – CESUPA

A todos(as) aqueles(as) que me ajudaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

À família, na pessoa da minha querida mãe Lindaura, pelo apoio e amor a mim dedicados;

Aos professores que colaboraram em minha formação, na pessoa do meu orientador, professor Adagenor Lobato Ribeiro, pelos ensinamentos e direcionamentos;

À minha namorada, Beatriz Alves, pelo amor e companheirismo, e, também, pela compreensão nos momentos em que estive ausente para me dedicar aos estudos;

Aos amigos e às amigas (sem citar nomes, para não incitar a discórdia pelos ciúmes!), por promoverem necessários momentos de descontração em meio à, por vezes, cansativa rotina de estudos;

Aos/às colegas de turma do mestrado, por compartilharem conhecimentos, alegrias, angústias, certezas e incertezas ao longo do curso;

Ao professor Benedito Cirino da Cunha, diretor do C.E.M.E.F. Prof. Raimundo Pereira Pinheiro, pelo apoio e pela compreensão nos momentos em que me fiz ausente de minhas atividades na escola;

À coordenação da UFPA Campus do Marajó – Breves (anteriores e a atual), pelos esforços empreendidos para a formação de uma turma de mestrado em Breves e pelo incentivo à qualificação dos servidores;

À direção do NAEA (anterior e atual), por tornar possível a formação de uma turma de mestrado da UFPA no Município de Breves;

A todos que, de algum modo, colaboraram com a realização deste trabalho, em especial, às pessoas que concordaram em participar da pesquisa como respondentes.

A Deus, por ter colocado todas essas pessoas em meu caminho e ter me dado a sabedoria, força de vontade e paciência suficientes para chegar a este momento.

MUITO OBRIGADO!

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje.”

(Provérbio chinês)

RESUMO

Os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) são documentos de obrigatoria apresentação pelas universidades para efeito de credenciamento e credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC). A elaboração deles deve seguir uma estrutura mínima pré-determinada, em que constam tópicos como missão, visão, objetivos, metas, a realização de um diagnóstico geral da instituição, entre outros. Por tais características e também pela relevância que possuem do ponto de vista do planejamento e da gestão das atividades administrativas e acadêmicas, autores diversos associam os PDIs ao planejamento estratégico da universidade, muitas vezes, tratando-os como a mesma coisa. Na Universidade Federal do Pará (UFPA), por ocasião do PDI 2011-2015, demandou-se que os campi da Instituição construíssem documento similar, voltado para a realidade local dessas unidades, sem perder de vista o plano macro da Instituição. Esse documento é o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). Seguindo tal orientação, o Campus de Breves, no Marajó, construiu o PDU dele para o período 2012-2015. Este trabalho objetiva identificar e analisar, à luz da literatura sobre planejamento estratégico e planos de desenvolvimento das universidades, as principais restrições no processo de realização do PDU Campus de Breves 2012-2015, na visão dos servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional dessa Unidade no período em tela. Para tanto, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins, e pesquisa de campo, telematizada, bibliográfica e documental, quanto aos meios, adotando abordagem predominantemente quantitativa. Os dados trabalhados são primários e secundários, obtidos por meio de pesquisa na Internet, coleta bibliográfica e documental, e de um *survey* por meio de questionários virtuais, passando pelas etapas de seleção, codificação e tabulação para posterior análise crítica e interpretação, sendo os resultados expostos com o auxílio de gráficos. Os resultados apontam para a existência de restrições nas etapas de implementação, controle e avaliação do PDU, concluindo-se ser uma das principais a insuficiência de recursos orçamentários, entre outras. Conclui-se, também, que a pesquisa pode ser ponto de partida para outros trabalhos científicos, bem como, fornecer informações que auxiliem no processo de avaliação geral do atual PDU e na elaboração do próximo, assim, colaborando com o fortalecimento das práticas de planejamento e gestão desenvolvidas no Campus.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento da Unidade. Universidade Federal do Pará. Campus de Breves.

ABSTRACT

The Institutional Development Plans (PDIs) are mandatory documents presented by universities for accreditation and reaccreditation at the Ministry of Education (MEC). Its preparation should follow a predetermined minimum structure, which contains topics such as mission, vision, objectives, goals, the realization of a general diagnosis of the institution, among others. For these characteristics and also for its relevance from the point of view of planning and management of administrative and academic activities, several authors associate the PDIs to the strategic planning of the university, often treating them as the same thing. The Federal University of Pará (UFPA), at the PDI 2011-2015, demanded for the campi of the institution to build similar document geared to the local reality of these units, without losing sight of the macro plan of the institution. This document is the Unit Development Plan (PDU). Following this orientation, the Campus of Breves in Marajó, built its PDU for 2012-2015. This study aims to identify and analyze, under the light of the literature on strategic planning and development plans of universities, the main restrictions in the process of realization of the PDU Campus of Breves 2012-2015, under the view of UFPA servers who exercised directives positions/roles/functions in the administrative and organizational structure of the unit in the analysed period. Therefore, it is characterized as an exploratory and descriptive research as to the purposes, and field research, telematic, bibliographical and documental, as to the means, adopting predominantly quantitative approach. The data discussed are primary and secondary, obtained by Internet research, bibliographic and documentary collection and a survey through virtual questionnaires, going through the stages of selection, coding and tabulation for later review and interpretation, being the results presented with graphics support. The results point to the existence of restrictions on implementation, control and evaluation steps of the PDU, concluding to be insufficient budgetary resources one of the main, among others. Also concluded that the research can be a point of departure for other scientific work as well as provide information to assist in the overall evaluation process of the current PDU and the preparation of the next, thus contributing to the strengthening of planning and management practices developed in the Campus.

Keywords: Strategic Planning. Institutional Development Plan. Development Plan of the Unit. Federal University of Pará. Campus of Breves.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Níveis de planejamento organizacional e respectivas características.....	21
Figura 2 –	Processo de planejamento estratégico.....	26
Figura 3 –	Mapa estratégico da UFPA referente ao PDI 2011-2015.....	35
Quadro 1 –	Painel de medição de desempenho da UFPA referente ao PDI 2011-2015.....	37
Figura 4 –	Níveis do planejamento na UFPA.....	38
Figura 5 –	Macroprocesso do plano estratégico do PDI da UFPA.....	39
Quadro 2 –	Causas de falhas do planejamento estratégico.....	43
Fotografia 1 –	Vista parcial da entrada do Município de Breves em 2009.....	48
Fotografia 2 –	Manifestação popular em prol da vinda da UFPA para Breves.....	49
Fotografia 3 –	Construção do prédio da UFPA em Breves.....	50
Imagem 1 –	Recorte de jornal impresso de 1995 com matéria sobre a construção do Campus de Breves.....	51
Organograma 1 –	Organograma do CUMB.....	53
Fotografia 4 –	Vista parcial do CUMB atualmente.....	54
Tabela 1 –	Situação do ensino de graduação no CUMB, conforme Anuário Estatístico 2015 da UFPA.....	55
Figura 6 –	Síntese do processo de pesquisa da dissertação.....	62
Quadro 3 –	Painéis de medição de desempenho do CUMB referente ao PDU 2012-2015.....	68
Fluxograma 1 –	Processo de controle e avaliação organizacional, segundo Oliveira (2015).....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de conhecimento/entendimento sobre Planejamento Estratégico.....	75
Gráfico 2 – Promoção/participação de eventos ou ações no âmbito da UFPA voltadas à área de PE.....	76
Gráfico 3 – Nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDI UFPA 2011-2015....	76
Gráfico 4 – Nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDU CUMB 2012-2015.	77
Gráfico 5 – Promoção/participação de eventos ou ações, no âmbito da UFPA, voltadas ao esclarecimento sobre o papel, as funções e a importância do PDU.....	77
Gráfico 6 – Consultoria externa à UFPA voltada à realização do PDU CUMB 2012-2015.	78
Gráfico 7 – Importância teórica atribuída ao PDU CUMB 2012-2015 no âmbito do planejamento administrativo e acadêmico do Campus.....	79
Gráfico 8 – Importância prática atribuída ao PDU CUMB 2012-2015 no âmbito do planejamento administrativo e acadêmico do Campus.....	80
Gráfico 9 – Participação na elaboração do PDU CUMB 2012-2015.....	81
Gráfico 10 – Nível de preparação do pessoal responsável pelo trabalho de elaboração do PDU CUMB 2012-2015.....	82
Gráfico 11 – Classificação do trabalho realizado na elaboração do PDU CUMB 2012-2015	82
Gráfico 12 – Nível de preparação do pessoal responsável pelo trabalho de implementação do PDU CUMB 2012-2015.....	83
Gráfico 13 – Classificação do trabalho realizado na implementação do PDU CUMB 2012-2015.....	83
Gráfico 14 – Conhecimento da existência do Plano de Aplicação do PDU CUMB 2012-2015.....	84
Gráfico 15 – Conhecimento da existência e do funcionamento do sistema de informações gerenciais do CUMB.....	84
Gráfico 16 – Conhecimento da existência e do funcionamento do Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDU CUMB 2012-2015.....	85
Gráfico 17 – Conhecimento da existência e do funcionamento da Comissão de Supervisão e Avaliação do PDU CUMB 2012-2015.....	85
Gráfico 18 – Promoção/participação de eventos ou ações de acompanhamento do PDU CUMB 2012-2015.....	86
Gráfico 19 – Promoção/participação de eventos ou ações de avaliação do PDU CUMB 2012-2015.....	86
Gráfico 20 – Frequência de acompanhamento e avaliação do PDU CUMB 2012-2015.....	87
Gráfico 21 – Condições do espaço físico em que ocorreram eventos/ações voltados/as à realização do PDU CUMB 2012-2015.....	89
Gráfico 22 – Situação dos recursos orçamentários para realização do PDU CUMB 2012-2015.....	90

Gráfico 23 – Classificação da geração e circulação de informações relacionadas ao PDU CUMB 2012-2015.....	91
Gráfico 24 – Nível individual de comprometimento com a realização do PDU CUMB 2012-2015.....	92
Gráfico 25 – Nível de comprometimento com a realização do PDU CUM 2012-2015 das pessoas no local de trabalho.....	93
Gráfico 26 – Nível de integração entre os setores/subunidades do CUMB na realização do PDU CUMB 2012-2015.....	94
Gráfico 27 – Percepção do próprio papel estratégico e do papel estratégico do setor de trabalho.....	95
Gráfico 28 – Classificação do desempenho do setor de trabalho com relação à colaboração com o alcance das metas institucionais previstas no PDU CUMB 2012-2015..	96
Gráfico 29 – Classificação do suporte técnico fornecido pela UFPA ao CUMB para realização do PDU CUMB 2012-2015.....	97
Gráfico 30 – Principais restrições no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPGA	Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação
CSA	Comissão de Supervisão e Avaliação
CUMB	Campus Universitário do Marajó – Breves
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PE	Planejamento Estratégico
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SMA	Sistema de Monitoramento e Avaliação
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Planejamento	17
2.2	Planejamento Estratégico (PE)	24
2.3	Planejamento Estratégico (PE) em universidades	27
2.4	O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI	30
2.4.1	Contexto sociopolítico e legal do surgimento dos PDIs	30
2.4.2	Bases legais do PDI.....	31
2.4.3	Planejamento Estratégico (PE) e PDI	32
2.5	O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) no âmbito da UFPA	34
2.6	Restrições no processo de planejamento	40
3	LOCUS DA PESQUISA	47
3.1	Breve trajetória do Campus Universitário do Marajó – Breves (CUMB)	47
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS	57
4.1	Caracterização da pesquisa	57
4.2	Dados obtidos	58
4.3	Forma de obtenção dos dados	59
4.4	Universo de pesquisa	60
4.5	Tratamento e análise dos dados	61
4.6	Limitações da pesquisa	62
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
5.1	Resultados e considerações a partir da coleta documental	64
5.1.1	Elaboração.....	64
5.1.2	Implantação e Execução.....	66
5.1.3	Controle e Avaliação.....	71
5.2	Resultados e considerações a partir do <i>survey</i>	75
6	CONCLUSÃO	101
	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICES	112

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório está composto pela apresentação da problemática e da questão de pesquisa, da hipótese de trabalho, da justificativa para a realização da pesquisa, dos objetivos do presente estudo e, também, apresenta a estrutura da dissertação.

No universo das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras e respectivos instrumentos de planejamento, os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) ganharam centralidade com o advento de dispositivos legais como a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, sendo de feitura não opcional, mas obrigatória, para efeito de credenciamento e credenciamento dessas instituições. Eles são elaborados, geralmente, para um período de cinco anos e identificam a instituição de ensino quanto à filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que elas desenvolvem e/ou pretendem desenvolver.

A Universidade Federal do Pará (UFPA) elaborou o primeiro PDI dela ao término da década de 90, cuja vigência era 2001-2010. Na vigência do segundo PDI, 2011-2015, essa Universidade demandou que os campi dela trabalhassem para construir documento similar, voltado para a realidade local de cada unidade, mas sem perder de vista o plano macro da Instituição. Tal documento é o Plano de Desenvolvimento da Unidade ou PDU. Assim, o Campus Universitário do Marajó – Breves (CUMB) organizou esforços e construiu o primeiro PDU dele, correspondente ao interstício 2012-2015.

A elaboração desses planos deve seguir uma estrutura mínima pré-determinada, na qual constam tópicos como missão, visão, objetivos, metas, a realização de um diagnóstico geral da IES, entre outros. Por tais características estruturais, muitas vezes, os PDIs aparecem associados ao Planejamento Estratégico (PE). De acordo com Tofik (2013), a metodologia do PE contribui para o desenvolvimento, a implementação e o controle do PDI, e, de fato, muitas universidades aproveitaram os esforços despendidos na construção dos próprios PDIs para fazerem também o PE delas, conforme afirmam Silva (2013) e Silva et al. (2014).

A literatura da área de PE, bem como algumas pesquisas voltadas à questão dos PDIs, acusa a existência de fatores diversos, apresentados como falhas, barreiras, dificuldades, cuja existência atrapalha sobremaneira a realização do planejamento. Diante disso, é válido afirmar que ter a clareza acerca daquilo que atrapalha a feitura de um plano no presente se torna relevante pensando-se já na feitura de planos futuros e em uma maior efetividade dos planos organizacionais ao longo do tempo.

Assim, com vistas à construção de um novo PDU a partir do ano de 2016 e, também, como forma de aprendizado e aprimoramento da gestão, é prudente que o CUMB proceda, antes, com a análise da realização do PDU 2012-2015, na perspectiva de identificar e refletir sobre erros e acertos, pontos positivos e negativos, dificuldades e facilidades encontradas ao longo desse processo.

É exatamente nesse viés que esta pesquisa se insere ao lançar, considerando a relevância do PDU em termos administrativos e acadêmicos, bem como, o oportuno momento de encerramento do ciclo temporal a que o documento faz referência, a seguinte questão de pesquisa: “quais as principais restrições identificadas no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015, na visão de servidores da UFPA, que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB entre 2012 e 2015?”.

A resposta provisória para a indagação central, amparando-se no que ensina Gil (2008), foi formulada a partir de resultados constatados em outras pesquisas e, também, de observações cotidianas do próprio pesquisador enquanto um servidor do CUMB.

Sendo assim, a hipótese construída é de que as principais restrições identificadas no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015, na visão de servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB entre 2012 e 2015 são: questões orçamentárias (faltam recursos financeiros bastantes para realizar o PDU); o pouco conhecimento/esclarecimento com os assuntos planejamento estratégico e planos de desenvolvimento no âmbito das universidades, por parte das pessoas envolvidas; e pouco controle e avaliação daquilo que fora planejado.

Tem-se a justificativa para realização da presente pesquisa amparada, essencialmente, em três aspectos: importância, oportunidade e viabilidade, conforme apontamentos de Gil (2008), Marconi e Lakatos (2010), e Lakatos e Marconi (2011, apud SILVA, 2013).

Assim, esta pesquisa é importante porque colabora para produzir conhecimento científico relacionado ao planejamento e aos planos de desenvolvimento das universidades públicas brasileiras, assuntos ainda pouco estudados, segundo Athanázio (2010), Falqueto (2012) e Silva (2013). Tem relevância prática, pois colabora para o aprimoramento das práticas dos gestores da UFPA/CUMB no que tange a realização de suas atividades administrativas e acadêmicas, fornecendo subsídios informacionais que auxiliarão na avaliação interna do atual PDU e na construção do próximo PDU.

A pesquisa é oportuna, pois atende a interesses gerais da instituição UFPA/CUMB, uma vez que se propõe a aproveitar o momento temporal de encerramento de um ciclo de gestão para proceder com a análise do instrumento PDU 2012-2015, atividade imprescindível,

considerando-se a existência do planejamento enquanto processo (OLIVEIRA, 2015; REZENDE, 2015, entre outros); e porque, sendo o pesquisador um servidor público lotado na área administrativa da Unidade em foco, houve maior facilidade de acesso e coleta de dados junto a pessoas/servidores e documentos oficiais.

Também é viável, pois contou com a disponibilidade de tempo, interesse, utilidade e determinação em prosseguir com o estudo, por parte do pesquisador. Este trabalho foi desenvolvido entre janeiro de 2015 e abril de 2016, e é de interesse e utilidade porque versa sobre assunto pouco abordado – os PDUs dos Campi da UFPA do interior – e auxilia no aprimoramento das práticas de planejamento desenvolvidas pelo CUMB. A determinação em prosseguir com o estudo baseia-se na crença de que o fortalecimento dos planos do CUMB tem papel determinante para o desenvolvimento da região em que ele está inserido: o Marajó.

Dessa feita, objetiva-se, em âmbito geral, analisar, à luz da literatura sobre planejamento estratégico e planos de desenvolvimento das universidades, as principais restrições no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015, na visão dos servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB entre 2012 e 2015.

Enquanto objetivos específicos, pretende-se: a) Descrever as etapas metodológicas de realização do PDU CUMB 2012-2015; b) Mapear as restrições no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015; e c) Discutir os resultados do mapeamento das restrições identificadas.

Além desta introdução, a dissertação está estruturada em outros cinco capítulos. O capítulo seguinte traz o referencial teórico sobre PE organizacional e PDIs, em que se busca apresentar conceitos e ideias basilares acerca dessas temáticas, e, também, as principais restrições ao processo de planejamento nas organizações, particularmente, nas universidades e, por conseguinte, nos PDIs. São apresentados ainda aspectos gerais dos PDIs da UFPA e do PDU na estrutura de planejamento da instituição. O terceiro capítulo introduz o locus da pesquisa ao contar um pouco da trajetória histórica do CUMB. O quarto capítulo aprofunda a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando a caracterização dela quanto a meios e fins, dados obtidos e forma de obtenção, forma de tratamento e análise dos dados e limitações do estudo. Os resultados da pesquisa, expostos por intermédio da utilização de gráficos e a análise/discussão em cima desses, são encontrados no capítulo cinco. Por seu turno, o sexto e último capítulo traz as conclusões da pesquisa, sendo seguido pelas referências bibliográficas e elementos pós-textuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está voltado para os assuntos planejamento, em especial, o PE, e PDIs das universidades. Apresenta conceitos e ideias basilares à compreensão dos tópicos em tela. Traz, ainda, aspectos gerais do PDI da UFPA e dos PDUs no que concerne a estrutura de planejamento da Instituição.

2.1 Planejamento

O ato de planejar é algo comum na vida do ser humano. Fazemos isso diariamente, seja de forma consciente ou não. Pensamos nos desdobramentos de nossas ações antes de executá-las e, quanto mais importantes forem os desdobramentos gerados pelas ações em nossas vidas, mais pensamos antes de fazer. O objetivo, no geral, é usufruir da melhor forma possível dos nossos recursos: tempo, dinheiro, bens materiais, amigos, família etc. O resultado que colhemos é uma vida feliz no presente e a promessa de que a situação assim permanecerá no futuro.

Não é absurdo pensar que planejar no ambiente formal das organizações¹ e, enquanto campo de estudo e pesquisa, também está direcionado para o mesmo intuito: usar de forma inteligente os recursos disponíveis (materiais, humanos, financeiros, dentre outros) de maneira que a organização possa se manter bem ao longo do tempo.

O planejamento nosso de cada dia é menos sistemático, mais intuitivo e imediatista, tal qual o planejamento do itinerário de férias, por exemplo. No planejamento organizacional, a coisa muda de figura. A complexidade² do ambiente organizacional faz com que os cálculos e as reflexões demandem um esforço intelectual maior e ganhem mais profundidade.

¹ Segundo Denhardt (2012), estudiosos do tema afirmam que as organizações são grupos de pessoas que se reúnem para realizar determinado propósito, em outros termos, elas conduzem as atividades de muitos indivíduos com determinado objetivo, sendo que tais atividades são conduzidas por meio de relações de autoridade entre superiores e subordinados (fluxo de cima para baixo). Para o autor, essa definição está associada às organizações grandes e complexas e às estruturas burocráticas tradicionais. Ele afirma ser possível também definir a organização de modo mais flexível e menos rígido/restritivo, apontando para o conceito trazido por Chester Barnard, o qual descreve a organização como um sistema de atividades ou forças coordenadas de modo consciente, formado por duas pessoas ou mais.

² Mintzberg (2009) ensina que, na medida em que uma organização cresce, ela vai se tornando cada vez mais complexa, demandando a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas por meio do estabelecimento de uma estrutura disposta em partes conectadas por uma linha de autoridade formal. Pelo exposto, depreende-se, de modo simplificado, que uma organização complexa é aquela que está estruturada em níveis hierárquicos, sendo que cada nível possui atribuições específicas e essenciais para a realização de determinado propósito.

Nos dizeres de Pereira (2010, p. 44), planejamento pode ser definido como “o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Não deve ser rígido demais e difere da improvisação, pois se preocupa com a elaboração de planos e esquemas que norteiem a ação, enquanto essa se refere a algo feito às pressas e no momento em que as coisas acontecem, agindo, às vezes, ao acaso (PEREIRA, 2010).

Oliveira (2015) complementa tal definição ao afirmar ser o planejamento também um processo contínuo e um exercício mental executado pela empresa independentemente da vontade específica dos executivos dela. Isso explica o fato de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas terem algumas ações “planejadas”. Para o autor, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que viabilizam avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais, e que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Soto (2003) também discorre sobre o propósito do planejamento, apresentando objetivos e motivação dele.

A autora aponta como objetivos do planejamento conhecer o grau de complexidade das situações, identificando, por vezes, o estresse causado pelo adiamento de problemas; configurar uma organização de equipes capacitada para reconhecer desafios e torná-los seus; desenvolver espaços de aprendizado e propostas adequadas; e estabelecer realizações no tempo, representando-as num projeto para a organização.

Já a motivação origina-se do real reconhecimento das situações insatisfatórias que envolvem insegurança e incerteza, e que demandam a somatória de esforços e coordenação das impaciências, em face do impacto no futuro institucional; também pode originar-se da convicção de ser possível encontrar, por meio da reflexão e da arte de atuar em conjunto, uma visão satisfatória e responsável, e que pode ser traduzida em ações.

Consoante a ideia dos autores, a caracterização geral do planejamento apresenta os seguintes aspectos:

- Refere-se à temporalidade, pois lida com processos decisórios sistemáticos e constantes, e desdobramentos deles no presente e futuro;
- Não é um ato isolado, posto que se refere a processos compostos por ações inter-relacionadas e interdependentes voltadas ao alcance de objetivos preestabelecidos, tendo, por conseguinte, um caráter abrangente, estudando e analisando o todo – e não apenas uma parte – organizacional;

- O processo de planejamento tem maior importância que o produto final, em outros termos, a riqueza maior da feitura do planejamento não está no plano materializado como documento formal no âmbito físico, mas naquilo que foi produzido e ficou sedimentado enquanto geração de conhecimento e aprendizagem para a organização no desenrolar de cada etapa do processo de planejamento.

Elucidando ainda mais o escopo do assunto em pauta e sem perder de vista a caracterização geral supramencionada, observa-se em Oliveira (2015) o arrolamento de princípios gerais e específicos do planejamento.

Os princípios gerais são: a) Contribuição aos objetivos, hierarquizando-os e buscando alcançá-los na totalidade deles; b) Precedência do planejamento sobre as demais etapas; c) Maior influência e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologias, sistemas, entre outras); e d) Maior eficiência, eficácia e efetividade, uma vez que busca maximizar resultados e minimizar deficiências.

Já os princípios específicos são: o planejamento participativo, englobando as diversas áreas da empresa; o planejamento coordenado, garantindo a interdependência dos aspectos envolvidos e das partes da empresa; o planejamento integrado entre os vários escalões; e o planejamento permanente, com vistas a preservar sua utilidade e validade.

A conformação até aqui delineada existe num universo organizacional articulado em níveis hierárquicos de planejamento, a saber: estratégico, tático e operacional. Por seu turno, esses níveis de planejamento originam planos³ que espelham as características de cada nível citado.

Segundo Oliveira (2015), o Planejamento Estratégico é atribuído aos níveis organizacionais mais elevados e diz respeito à formulação de objetivos, aos cursos de ação a serem seguidos para própria consolidação, considerando as condições do ambiente interno e externo à organização, bem como, às políticas organizacionais. Assim, proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, buscando levar a organização a atuar de forma inovadora e diferenciada.

³ Fischmann e Almeida (2013) e Oliveira (2015) assinalam que há diferenças entre o conceito de planejamento e o conceito de plano. O primeiro é processo de elaboração contínua, com vistas a alcançar uma situação futura de modo eficaz, eficiente e efetivo, otimizando esforços e recursos. O segundo é produto decorrente do planejamento; é documento formal constituído pela consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, podendo ser tomado também como o limite da formalização ou uma visão estática desse.

Em relação ao Planejamento Tático, o Planejamento Estratégico tem prazo mais longo, é mais amplo, tem riscos maiores e flexibilidade menor, dedicando-se às atividades fins e meios (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), o Planejamento Tático é a metodologia administrativa cuja finalidade é otimizar determinada área de resultado e não o todo administrado, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas pré-determinados no Planejamento Estratégico. Dessa feita, tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis, voltando-se à consolidação dos objetivos pré-fixados e observando uma estratégia pré-determinada e políticas de orientação ao processo decisório, sendo atribuído aos níveis organizacionais intermediários.

Comparado com o Planejamento Estratégico, apresenta prazo mais curto, amplitude mais restrita, riscos menores e flexibilidade maior, dedicando-se às atividades meio da organização (OLIVEIRA, 2015).

Complementando o assunto, Almeida (2010) afirma que este nível de planejamento também é conhecido como administrativo ou integrativo, fazendo a ligação entre decisões estratégicas e operacionais.

Sobre o Planejamento Operacional, explica Oliveira (2015) que esse nível de planejamento é a formalização, sobretudo por meio de documentos escritos (planos de ação ou planos operacionais), de metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos que deverão ser alcançados pelas áreas funcionais da organização. Afirma também o referido autor que o Planejamento Operacional precisa detalhar: os recursos necessários ao próprio desenvolvimento e à implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos, e os responsáveis pela implantação e execução dele.

É atribuído aos níveis organizacionais inferiores dentro da estrutura hierárquica existente, focando nas atividades do dia a dia e, comparativamente ao Planejamento Tático, tem prazo mais curto, amplitude mais restrita, riscos menores e flexibilidade maior, dedicando-se, igualmente, às atividades meio da organização.

Complementa Almeida (2010) afirmando que é no nível operacional em que as ações realmente acontecem.

Observa-se que cada nível possui importância, complexidade, temporalidade e abrangência distintas, todavia, possuem uma relação de interdependência para que o planejamento organizacional alcance êxito. Grosso modo, aquilo que é pensado no nível estratégico precisa ser sistematizado no nível tático e posto em prática no nível operacional.

A Figura 1 exibe de forma sumária as características dos níveis de planejamento supracitados e o posicionamento de cada um deles na hierarquia organizacional.

Figura 1 – Níveis de planejamento organizacional e respectivas características



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Pereira (2010).

Alegoricamente, a pirâmide é como o projeto arquitetônico de uma casa. O arquiteto (gestor localizado no nível estratégico) faz as plantas – ou planos; o mestre de obras (agente do nível tático) faz a leitura da planta e organiza os recursos disponíveis – materiais, humanos e outros; e os marceneiros, pedreiros, eletricitas, encanadores, pintores (agentes da esfera operacional) convertem a ideia presente na planta e os recursos disponíveis em algo palpável no mundo físico – a casa pronta, bem construída, assim como deve ser a organização exitosa.

Por certo que o sucesso dessa empreitada só existe se há harmonia ou bom entendimento entre os níveis. Se o arquiteto planeja mal ou não se faz entender pelo mestre de obras, haverá desperdício de recursos, os operários trabalharão sem rumo e a casa, quem sabe, até seja feita, mas, provavelmente, apresentará problemas estruturais e poderá até ruir mais adiante. Produto semelhante se obtém quando o arquiteto planeja bem, mas o mestre de obras não tem a capacidade de fazer a leitura certa das plantas e de organizar os recursos ou quando o arquiteto e o mestre de obras fazem o que deles se espera, mas os operários não estão preparados para exercerem as próprias atividades ou não o fazem com a dedicação necessária.

A analogia ora apresentada serve para introduzir e ilustrar no arcabouço teórico aqui trabalhado outra variável importante para o êxito do planejamento organizacional: as pessoas que compõem a organização. O componente humano influencia e é influenciado em relação a cada ponto elencado na pirâmide da Figura 1. As pactuações, as decisões e os processos

levados a efeito pela organização só produzem resultados quando o coletivo de sujeitos age em conformidade para tal fim.

De certo que a discussão do binômio “pessoas+organizações” é deveras complexa, pois perpassa tópicos como cultura e clima organizacional, estilos de liderança, mudança organizacional, dentre outros, e enseja pesquisas e aprofundamento teórico específico que não se encontram nesta dissertação. Com efeito, o entendimento da dinâmica de planejamento em uma organização atrela-se, inevitavelmente, a uma compreensão, ainda que mínima, do papel das pessoas nesse cenário.

Dependendo do modelo de feitura do planejamento adotado, uma organização pode tanto abraçar preceitos democráticos, no sentido de abrir espaço para a ampla participação do coletivo organizacional em todos os segmentos e níveis que a compõem, quanto se inclinar para um viés mais autocrático, em que há predominância de um único setor na realização do plano e pouco ou nenhum envolvimento da coletividade. Ou pode até ficar num meio-termo entre esses dois extremos.

A esse respeito, Pereira (2010) fala em três perspectivas para a condução do planejamento: *top-down*, *botton up* e mista.

Na perspectiva *top-down* ou de cima para baixo, as etapas do planejamento são construídas com o envolvimento somente da cúpula organizacional (correspondente ao topo da pirâmide apresentada na Figura 1). Assim, só os “arquitetos” definem o que fazer e como será o processo, sem participação de escalões inferiores.

Na perspectiva *botton-up* ou de baixo para cima, ocorre um fluxo inverso e as etapas do planejamento envolvem todos os membros da organização – nesse caso, os “mestres de obras” e “operários” são ouvidos e contribuem com o processo com ideias e pontos de vista próprios acerca do funcionamento das coisas.

O meio-termo corresponde à perspectiva mista de condução do planejamento, quando as etapas são construídas por representações das diversas áreas da organização – aqui não são todos que participam; o que há é a formação de uma equipe de trabalho composta por sujeitos em que cada um representa um determinado segmento (na alegoria utilizada, seria como se fosse escolhido um representante dos arquitetos, um dos mestres de obras e um dos operários para opinar sobre o que/como fazer no plano da obra).

Oliveira (2015), Pereira (2010) e Rezende (2015) defendem que uma maior participação das pessoas no processo implica em maiores chances de êxito daquilo que foi planejado. As pessoas sentem-se cúmplices daquilo que ajudaram a construir, ao passo que podem não demonstrar o mesmo comprometimento com algo que foi feito “para elas” e não

“por elas”. Não por acaso, a participação e integração entre os diversos segmentos de uma organização são princípios específicos do planejamento, conforme Oliveira (2015). Seria, então, o modelo *botton up* o mais adequado para que o planejamento de uma organização logre êxito, uma vez que dá margem para a ampla participação dos sujeitos?

Tal indagação serve muito mais para semear um debate ou uma reflexão do que para levar a uma resposta incontestada. Isso porque dois pontos precisam ser ponderados, a princípio.

Primeiro, que cada perspectiva apresenta certas vantagens e dificuldades. No modo *top-down*, existe a vantagem de o processo de planejamento se dar de forma célere, uma vez que há menos pessoas envolvidas, o que, teoricamente, facilita o consenso em torno de ideias e decisões, dirimindo conflitos ideológicos e políticos. Todavia, essa pouca participação dificulta a implementação do planejamento pela pouca adesão e pelo comprometimento daqueles que foram deixados à margem do processo.

Com o modo *botton up*, há uma maior sensibilização dos sujeitos, uma vez que todos são partícipes diretos do processo de planejamento, refletindo em maior adesão e comprometimento por parte desses. Por outro lado, há maior dificuldade de gestão do processo pelo elevado número de pessoas envolvidas, o que implica em maior dificuldade de formação de consensos e tomada de decisões, o que torna todas as etapas de planejamento muito mais lentas – um risco, se considerarmos que a sociedade está em constante transformação e que é questão de sobrevivência para qualquer organização se adaptar com seus planos da melhor e mais rápida forma a esse cenário.

É possível depreender, então, que a escolha por modelos “mais democráticos” ou “menos democráticos” pode apresentar resultados tanto bons quanto ruins, dependendo da estrutura da organização (tamanho, complexidade etc.), o que, nessa lógica, inviabiliza afirmar categoricamente que um é melhor que o outro. Essa situação reforça o modelo misto como uma escolha mais equilibrada, que foge do possível maniqueísmo e mantém posição de centro. Pereira (2010) concorda com esse entendimento ao sugerir que o modelo misto seria uma saída para o impasse entre *top-down* e *botton up*.

O segundo ponto de ponderação refere-se ao nível de preparação das pessoas no que concerne o assunto planejamento. Para participar de modo profícuo do processo de planejamento, é essencial que o sujeito tenha dimensão da magnitude do ato em si, os reflexos que gera para a organização, do papel decisivo para o êxito do processo que ele próprio tem, juntamente com o coletivo organizacional. Em outros termos, o sujeito precisa estar sensibilizado.

Segundo Pereira (2010), a sensibilização antecede todas as etapas do planejamento e deve continuar a ocorrer concomitantemente com a feitura delas – precisa ser constante. Pessoas despreparadas ou não sensibilizadas pouco acrescentarão ao planejamento, pois sequer sabem o que estão fazendo na organização. Logo, de que adiantaria adotar uma perspectiva *botton up* ou mista num universo em que as pessoas não estão sensibilizadas para o planejamento?

Em verdade, nenhuma perspectiva para elaboração do planejamento lograria êxito num cenário assim. Quanto mais preparados/sensibilizados estiverem os sujeitos para realizarem o planejamento, maiores serão as chances de êxito do processo em todos os níveis – estratégico, tático, operacional – independentemente da perspectiva a ser adotada – quer seja *top down*, *botton up* ou mista.

Dada sua maior relevância e os interesses desta dissertação, o Planejamento Estratégico será retomado com maior ênfase na seção seguinte.

2.2 Planejamento Estratégico (PE)

Viu-se que o PE engloba questões que afetam toda a organização, norteando os rumos dessa ao longo do tempo. Não é o caso de tratar o PE como uma bola de cristal e realizar exercícios de futurologia, pois, conforme Müller (2014, p. 12), “com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã”.

Ao mesmo tempo em que sinaliza possibilidades num cenário de incertezas, o PE também prepara a organização para lidar com os aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos do mundo.

Para tanto, conforme Fischmann e Almeida (2013), e Pereira (2010), analisa a ambiência interna e externa à organização, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos – chamados, por Pereira (2010), de competências e incompetências ou possibilidades de melhorias, respectivamente – para o cumprimento da missão determinada, estabelecendo, então, estratégias e ações estratégicas com o intuito de otimizar recursos, minimizar fatores negativos e maximizar fatores positivos identificados.

Complementando, Almeida (2010) afirma que o PE busca ordenar as ideias das pessoas, possibilitando criar uma visão do caminho a ser seguido (estratégia), e as ações

(implementação do plano estratégico) para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

Colaborando para o entendimento do assunto, Rezende (2015) afirma que o PE é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação de objetivos, estratégias e ações da organização, estando embasado, essencialmente, nos problemas ou desafios organizacionais.

A elaboração dele envolve o uso de diferentes e complementares técnicas administrativas, com o envolvimento de pessoas do meio interno e externo à organização, sendo formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais, considerando aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do meio ambiente dessa. Também é uma forma participativa e contínua de se pensar a organização no presente e no futuro, tornando-se um recurso indispensável para a tomada de decisão nela (REZENDE, 2015).

Pela conformação que toma, o PE traz muitas vantagens às organizações, algumas delas elencadas por Müller (2014), tais como: visão de conjunto, com o aprofundamento do conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores; agiliza e fundamenta decisões ao criar consenso natural entre líderes empresariais sobre o que é importante; dá uma direção única para todos ao alinhar esforços coletivos para o atendimento de objetivos comuns; melhora a capacidade de adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente; otimiza a alocação de recursos; reforça a motivação; estabelece contexto para os planos funcionais; melhora o controle; e sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Como contraponto, Pereira (2010) acusa certas limitações ou desvantagens do PE, que são: a resistência interna, pois os membros da organização podem ver o planejamento estratégico como uma ameaça ao status quo (empregos, cargos, responsabilidades, entre outras coisas); a capacitação gerencial, quando a organização ressenha-se da ausência de pessoal capaz de tocar a implantação do planejamento estratégico, tornando-se dependente de consultorias externas; o desafio, dada a dificuldade inerente ao processo de planejamento estratégico; as limitações do processo, que estão relacionadas com a maneira com que esse é conduzido; é dispendioso, pois a organização terá que dispensar tempo para se reinventar.

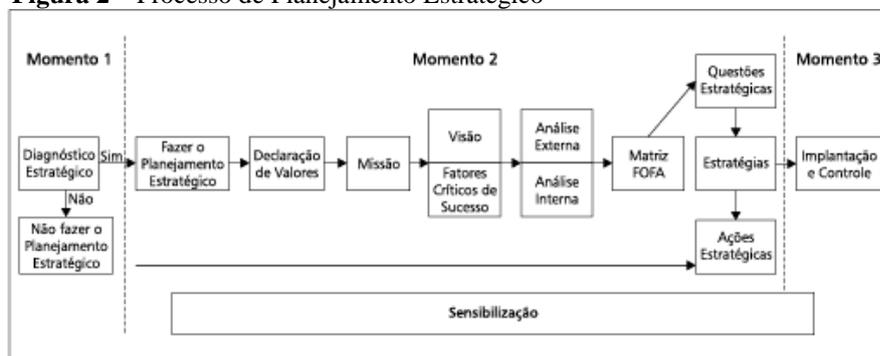
Os prós e contras desvelados acusam a complexidade e o desafio que representa o PE, que deve ser entendido também como um projeto dinâmico, inteligente e necessário para organizações preocupadas com o próprio êxito, constata Rezende (2015).

Mas, afinal, como fazê-lo? Explica Rezende (2015) que o PE necessita de um instrumento ou de uma técnica de gestão para facilitar a própria elaboração, gestão e implementação; requer uma metodologia coletiva.

Uma metodologia para o planejamento estratégico pode se constituir em uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto por meio de passos preestabelecidos. Uma metodologia é basicamente um roteiro sugerido. Também pode ser entendida como um processo dinâmico e interativo para desenvolvimento estruturado e inteligente de projetos, visando a qualidade, produtividade e efetividade de projetos. Permite o uso de várias técnicas por opção dos envolvidos no projeto (REZENDE, 2015, p. 22, 23).

De fato, percebe-se que são encontradas diversas formas/modelos de realização do PE na literatura pertinente ao assunto, sendo permissível deduzir que não há uma fórmula ou estrutura cabal. Na verdade, tais formatos acabam divergindo somente em alguns pontos, como o quantitativo e a nomenclatura das etapas, preservando-se as ideias centrais. A título exemplificativo, adiante, são apresentadas as fases básicas de realização do PE apontadas por Pereira (2010), sem a pretensão de adentrar nas minúcias relativas a cada etapa.

Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57).

A análise da figura permite inferir a relação de interdependência entre as etapas/fases/momentos, de modo que a realização de todas é condição sine qua non para que se tenha um planejamento, de fato, estratégico. O mesmo é observável em outros modelos metodológicos estudados – vide Certo e Peter (2010), Müller (2014), Oliveira (2015) e Rezende (2015).

Segundo Pereira (2010), a não realização de qualquer um dos momentos delineados caracteriza um absurdo organizacional (uma “palhaçada”, afirma, jocosamente, o autor) ou um documento escrito que não tem utilidade nenhuma para melhorar o desempenho organizacional.

Outro ponto relevante no que concerne o PE está na aplicabilidade dele às organizações de natureza pública.

É sabido que o PE tem origens no mundo das organizações privadas, em que se objetiva, grosso modo, o lucro, a produção de riqueza na maior quantidade possível para os respectivos proprietários, e que, nas organizações públicas, o bem/interesse público é a finalidade primeira – nas organizações públicas, o PE relaciona-se, principalmente, com o êxito na execução dos serviços públicos, afirma Rezende (2015).

Essas e outras diferenças põem em evidência pontos de vista distintos. Rezende (2015) defende que bastam pequenas adaptações para que a organização e metodologia propostas para o PE possam ser empregadas tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas. Pereira (2010, p. 3) comunga do mesmo pensamento ao explicar que “para cada tipo de organização, devemos saber fazer a devida contextualização, ou seja, levar em conta as demandas e especificidades da instituição em que se está realizando o planejamento”. Já Kanaane et al. (2013, p. 56, grifo nosso) afirmam que “a estrutura metodológica do planejamento contemporâneo é *a mesma* para todos os setores: privado, público e terceiro setor”.

A conformação do PE nas universidades (inclusive as públicas) seguiu a primeira linha de raciocínio, portanto, com a adequação da metodologia às peculiaridades dessas instituições. A esse respeito, serão dados mais detalhes na próxima seção.

2.3 Planejamento Estratégico (PE) em universidades

Há alguns anos, as atividades de planejamento nas universidades eram consideradas pouco essenciais, com a prevalência de ações de curto prazo, reativas e voltadas para dar conta de situações momentâneas, desconsiderando maiores análises do ambiente externo, no sentido de levar em conta as expectativas da comunidade, e do ambiente interno, no sentido de identificar potencialidades institucionais (REBELO, 2004).

A crescente complexidade da sociedade e a própria configuração da universidade como também um ambiente complexo fez com que crescesse junto à administração dessas organizações o entendimento e a necessidade de utilizar mecanismos de gestão diferenciados, como o PE, enquanto forma de se adaptar melhor a tal realidade (ATHANÁZIO, 2010; MEYER JUNIOR, 2005; MEYER JUNIOR; SERMANN; MANGOLIM, 2004; RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Afirmam Tachizawa e Andrade (2008) que o PE em uma instituição de ensino pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na IES em longo prazo. Por isso, deve ser entendido como processo em que o objetivo final é dotar a instituição de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo, o plano estratégico.

Atente-se ao detalhe de que a utilização do PE pelas universidades não deve ser feita de qualquer maneira, pois não se trata da simples transposição de uma técnica originada da administração privada para a administração pública.

Nesse sentido, Bodini (1998) destaca alguns pontos importantes que precisam ser observados pelas universidades no que concerne o PE: a) A metodologia tradicional para o PE é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que essas são sistemas complexos e que, muitas vezes, adaptações individuais serão necessárias; b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, esse não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isso porque a universidade está inserida no macrossistema nação e a missão dela (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país; c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que os anseios de eficiência/eficácia dela devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado; d) As universidades podem dar início ao PE priorizando alguma(s) dela(s), como, por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras; e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças; e f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

Já Araújo (1996) afirma que o PE nas universidades deve ter como base as seguintes premissas: a) A universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes metas e valores; b) O critério de avaliação de decisões é predominantemente político; c) As dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos; d) Pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão; e) A dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento; e f) O planejamento participativo é, essencialmente, um processo de negociação entre fins e meios.

Considerando-se os delineamentos expostos e tomando como referência a pesquisa de Estrada (2000), Rebelo (2004) e Falqueto (2012); verifica-se a existência dos seguintes modelos metodológicos de PE aplicáveis às universidades e mais difundidos/citados na literatura pertinente ao assunto:

- a) Modelo de Meyer Junior (1988), composto pelas etapas de: I) definição da área de atuação da organização; II) análise ambiental externa; III) análise ambiental interna; IV) identificação dos valores, expectativas e necessidades dos membros da organização; V) integração e coordenação das análises ambientais com as necessidades e os valores identificados; e VI) implementação e acompanhamento.
- b) Modelo de Arguin (1989), direcionado para universidades, composto pelas etapas de: I) formulação da filosofia e das orientações fundamentais das universidades; II) análise do ambiente externo; III) análise do ambiente interno e definição dos objetivos gerais do ensino para os próximos anos; e IV) integração das análises ambientais e da formulação das grandes estratégias de desenvolvimento.
- c) Modelo de Bryson (1995), voltado para organizações públicas e não lucrativas, formado pelas etapas de: I) acordo inicial; II) esclarecimento das atribuições organizacionais; III) identificação e entendimento dos colaboradores; IV) avaliação do ambiente; V) identificação e organização dos assuntos estratégicos; VI) formulação das estratégias; VII) revisão e adoção do plano estratégico; VIII) determinação de uma visão organizacional efetiva para o futuro; IX) implementação do planejamento e; X) revisão das estratégias e do processo de planejamento estratégico.
- d) Modelo do FORPLAD – Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (1995), órgão vinculado à Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, formado pelas etapas de: I) definição da missão; II) análise do ambiente externo; III) análise do ambiente interno; IV) elaboração das questões estratégicas; V) elaboração dos projetos que contemplem as ações estratégicas; VI) elaboração dos planos de ação; e VII) elaboração dos mecanismos de acompanhamento dos níveis organizacionais.
- e) Modelo de Oster (1995), que consiste em: I) determinação de objetivos, que são condicionados pela missão organizacional, pela análise do setor de atividade e por fatores externos; II) definição dos recursos necessários à consecução dos objetivos; e III) avaliação do emprego dos recursos correntes.

Além de tais modelos, observa-se que, do início deste século para cá, muitas universidades têm pautado seu PE metodologicamente a partir da elaboração dos respectivos PDIs, cuja elaboração por essas instituições é obrigatória, pois se trata de um ponto a ser avaliado pelo MEC para efeito de credenciamento e reconhecimentos para que essas instituições possam desempenhar suas atividades. A próxima seção aborda com maior ênfase esse instrumento.

2.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

No universo das IES brasileiras e de seus instrumentos de planejamento, destacam-se os PDIs. São, geralmente, elaborados para um período de cinco anos e identificam a instituição no que concerne filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas das ações, estrutura organizacional e atividades acadêmicas que já desenvolve ou ainda pretende desenvolver (BRASIL, 2002).

Na visão de Muriel (2006), trata-se de um plano, uma programação para que a instituição de ensino cresça ou se fortaleça na atuação dela, em conformidade com a missão institucional, os objetivos, as estratégias e os planos de ação, envolvendo o setor administrativo e acadêmico, com vistas ao desenvolvimento institucional.

2.4.1 Contexto sociopolítico e legal do surgimento dos PDIs

Conforme encontrado em Bresser-Pereira (1996), na década de 90, a administração pública brasileira passou por uma reforma administrativa do Estado, alavancada pelo então recém-criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em que se buscou implementar o modelo gerencial conhecido como Nova Administração Pública ou Administração Pública Gerencial (derivado do Inglês *New Public Management*). Segundo visto em Motta (2013) e Secchi (2009), trata-se de um modelo normativo pós-burocrático para estruturação e gestão da administração pública, assentado em valores de eficiência, redução de custos, competitividade e maior eficácia na prestação de serviços.

As universidades não passaram incólumes a tal reforma. Garcia (2011) e Mizael et al. (2013) atestam em respectivos discursos que, a partir das mudanças na administração pública alavancadas pela reforma em tela, as universidades ganharam mais flexibilidade administrativo-organizacional ao mesmo tempo em que cresceu sobre essas instituições e seus gestores a demanda por mais eficiência administrativa e qualidade no ensino, significando, também, a exigência pela aquisição de novas competências, habilidades e transparência na gestão, e uma maior capacidade de resposta às necessidades do mercado.

Na mesma década, mudanças na política educacional brasileira também repercutiram nas universidades. Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) afirmam que, com a promulgação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), o Estado assumiu papel de destaque no controle e na gestão de políticas educacionais, e

liberalizou a oferta da educação superior para a iniciativa privada, encarregando-se de regularizar e controlar esse nível de ensino por meio da criação de mecanismos/sistemas de credenciamento e avaliação. Além da intensificação das ações de avaliação, regulação e supervisão institucional, Scaglione e Nitz (2013) e Tofik (2013) também ressaltam a expansão na oferta e demanda no número de vagas na educação superior nesse período.

Outros pesquisadores, como Almeida (2014), Estrada (2001), Martens (2014) e Melo et al. (2013), adotam discurso semelhante ao descreverem um momento histórico em que as universidades precisam adaptar-se a uma realidade em constante transformação (política, social, econômica, tecnológica e cultural), e em que a qualidade e a eficiência nos serviços públicos são conceitos cada vez mais presentes, discutidos e cobrados em prática pelo Governo e pela sociedade de forma geral, exigindo das instituições e dos gestores um novo olhar acerca das respectivas práticas administrativas e acadêmicas, e a consequente formulação e adoção de alternativas para lidar com tal cenário. Rodrigues e Ortigoso (2010, p. 108) endossam tal entendimento ao afirmarem que “a era da informação, do conhecimento e da tecnologia [era atual] tem mudado atitudes, processos, produtos, serviços e as próprias organizações”.

Diante desse panorama, o bom planejamento das universidades é uma ação responsiva às transformações na sociedade e na administração pública, e também às demandas, desafios, cobranças, pressões e questionamentos a que essas instituições são submetidas.

Tal ideia vai ao encontro do que pensa Rebelo (2004) quando ela afirma que as universidades adotam de forma cada vez mais intensa a processos de planejamento por perceberem nesse instrumento a possibilidade de cumprir melhor a própria missão. A autora, inclusive, sinaliza a existência de um consenso acerca da importância do planejamento nas universidades, pois “não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado” (REBELO, 2004, p. 51). E falar de planejamento na universidade brasileira contemporânea implica, necessariamente, em falar sobre os PDIs.

2.4.2 Bases legais do PDI

As raízes do PDI remetem a duas atribuições que a Lei nº 9.394/96 confere ao MEC, que são o credenciamento e a avaliação institucional (SEGENREICH, 2005). Conforme Muriel (2006), a partir da edição dessa lei, o planejamento foi ganhando importância e se impondo às IES.

Muriel (2006) e Segenreich (2005) realizaram levantamento acerca da legislação/normativas pertinentes ao PDI, destacando-se, nesse segmento, a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o SINAES, colocando o PDI como uma das dimensões institucionais a serem consideradas no processo de avaliação das instituições de educação superior; a Portaria MEC nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004, que reafirma a necessidade da apresentação obrigatória do PDI para diversos processos das IES; e o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que exigiu nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI ao apresentar os elementos que deverão constar, obrigatoriamente, no documento.

O instrumento denominado Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional, que contempla o Artigo 16 do Decreto supracitado, traz no cerne os Eixos Temáticos Essenciais do PDI, que roteirizam e norteiam a construção do documento. A estrutura apresentada é a seguinte: I) Perfil institucional; II) Projeto Pedagógico Institucional (PPI); III) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância); IV) Perfil do corpo docente; V) Organização administrativa da Instituição de Ensino Superior; VI) Políticas de atendimento aos discentes; VII) Infraestrutura; VIII) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; IX) Aspectos financeiros e orçamentários e; X) Anexos.

2.4.3 Planejamento Estratégico (PE) e PDI

Segundo Otani, Helou e Michels (2011) e Silva, Cortês e Santos (2014), há duas formas de compreender o PDI: como instrumento operacional e pragmático, e/ou como sinônimo de PE. Todavia, a partir do discurso desses e de outros pesquisadores, percebe-se que tais entendimentos se revelam muito mais complementares do que antagônicos.

Otani, Helou e Michels (2011), Silva (2013) e Silva, Cortês e Santos (2014) afirmam que o PDI não deve ser confundido com o PE, pois, em que pese possuir algumas características encontradas no PE, como a missão institucional, há fatores constantes do PE que não são encontrados nos PDIs.

Por exemplo, o PDI supostamente não possui a maleabilidade que é encontrada no PE, uma vez que segue orientações rígidas, roteirizadas, dispostas em instrumentos legais. Silva, Cortês e Santos (2014) ressaltam ainda que a legislação que se refere ao PDI não faz referências à estratégia ou PE. Ressalvam, porém, que o PDI pode iniciar práticas de estratégia e mudança nas universidades, pois promove a avaliação do ambiente interno da

universidade e ajuda a planejar e inovar para o futuro, atuando, também, na compreensão da importância do PE para consecução dos objetivos institucionais.

Já Tofik (2013) coloca o PDI como a representação do PE das IES. Falqueto (2012), Fernandes et al. (2009) e Rissi et al. (2009) apontam para o mesmo rumo ao citarem o PDI como a síntese do PE adotado pelas universidades. Dizem esses autores que o PDI é motivado por força da lei, mas também pela busca da otimização dos processos de gestão, funcionando como uma espécie de “ponto de checagem” para os avaliadores, expressando, também, além dos planos da instituição, o estado atual dela, bem como, prerrogativas acadêmicas e administrativas.

Para Luz (2014), o PDI é parte essencial do PE, pois, apesar de ser um dos documentos utilizados para a avaliação das Universidades, deve ser visto não apenas como forma de se atender uma exigência legal, mas também como oportunidade para planejar a Universidade, com visão de futuro. Na mesma direção, aponta Picchiali (2010) ao colocar os PDIs como instrumentos ou peças componentes do PE, devendo ser documento vivo de consulta e referência para a comunidade.

Bolzan, Lorentz e Madruga (2012), Mizael et al. (2013) e Schmitz Neto (2011) também fazem menção à faceta mais formal do PDI, do documento legalmente instituído para fins de credenciamento e parâmetro avaliativo, mas dão amplo destaque ao lado do PE contido no documento, de identificar novas oportunidades, estabelecer novas perspectivas, construídas coletivamente com a participação da comunidade acadêmica, de aprimorar a organização e a tomada de decisão, de permitir que a gestão busque a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, além de um desenvolvimento inovador que procure promover a evolução da sociedade brasileira, facilitar a ação do gestor e possibilitar o desenvolvimento qualificado das atividades acadêmicas.

No trabalho de Segenreich (2005), é dito que o modelo ideal de PDI espelharia, no médio prazo, a tradução das propostas de uma instituição de ensino superior, voltando-se para a consolidação da trajetória dela. Nessa perspectiva, o documento faria parte de uma avaliação institucional formativa/voltada para a transformação/acadêmico crítica.

Nos discursos citados, nota-se que, sem perder de vista a necessidade compulsória de construção do documento, que se impõe por força da legislação afeta à avaliação institucional pelo SINAES, para efeito de credenciamento e reconhecimentos, e os posicionamentos por vezes confrontantes acerca da relação com o PE institucional, há o entendimento geral do PDI como instrumento dotado de potencial para aprimorar as práticas de gestão realizadas pelas universidades e de transformar positivamente a realidade institucional à medida que é

realizado. Essa percepção é importante para que o PDI não se transforme em um mero documento de gaveta, que encontra um fim em si mesmo e pouco reflete no dia a dia da instituição.

Considerando-se o pano de fundo tecido nesta seção, baseado em normativas e ideias gerais relacionadas aos PDIs, adiante, será apresentada a conformação dos Planos de Desenvolvimento levados a efeito pela UFPA.

2.5 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) no âmbito da UFPA

O primeiro PDI da UFPA vigorou do período de 2001 a 2010. Sua construção data de julho de 2001 e desenrolou-se em cinco etapas⁴ distintas, tendo a PROPLAN como condutora do processo.

O documento se situa como o próprio PE da universidade ao se autodefinir como

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. [...] Trata-se de um diagnóstico que, de forma sintética, busca equilibrar as dimensões técnica e política de análise e, dentro de uma visão de planejamento participativo, fornece as informações necessárias para uma escolha mais adequada das estratégias de desenvolvimento institucional a serem implementadas ao longo da década (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2003, p. 11).

Conforme Athanázio (2010), nesse primeiro PDI, a UFPA não adotou um modelo padrão de PE, mas, sim, buscou, considerando os referenciais existentes na literatura pertinente ao tema, construir um modelo que melhor se ajustasse à realidade organizacional dela.

Segundo Garcia (2011), esse primeiro PDI marca o início de um processo de modernização da forma de administrar a UFPA, com gestão pública pautada pela orientação gerencial e pela priorização de ações, e dotando unidades acadêmicas e campi de instrumentos

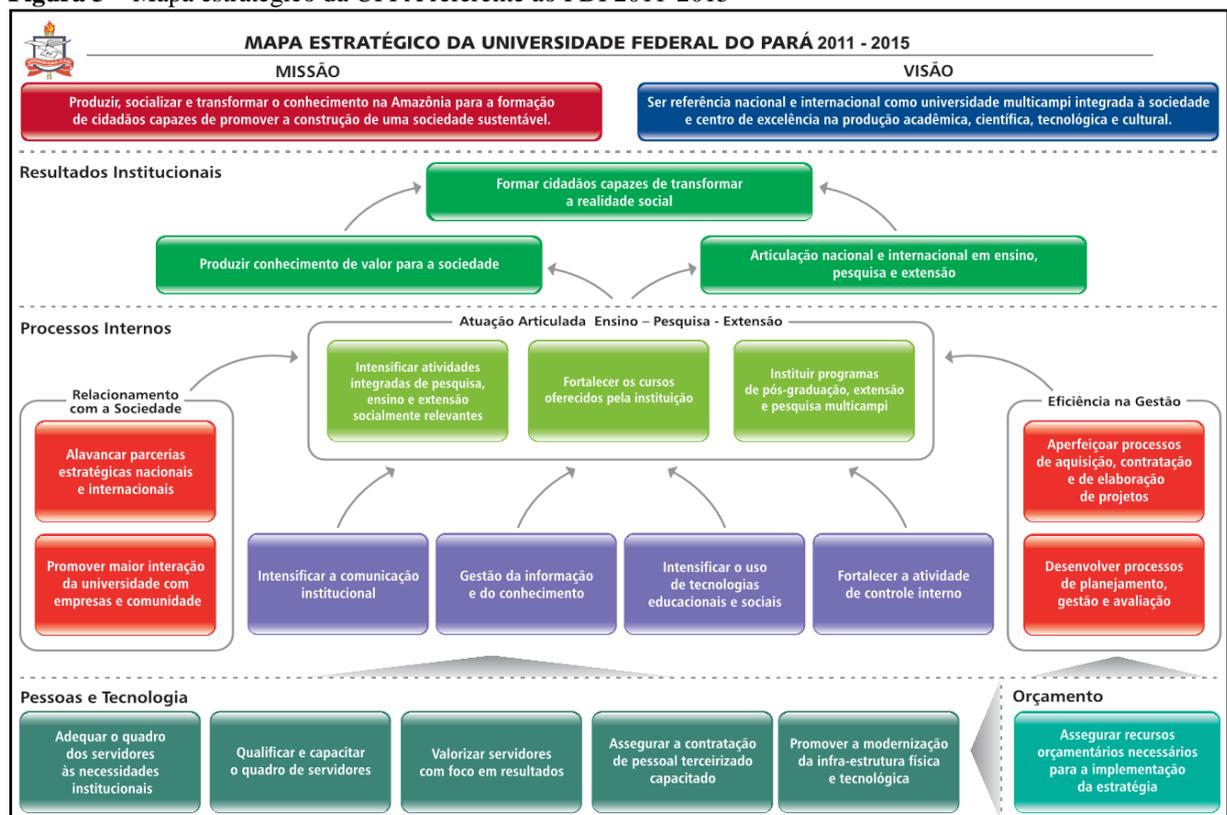
⁴ Na primeira etapa, preparatória, foi composta a equipe técnica responsável pela elaboração do esboço do plano estratégico. Realizaram-se nos campi seminários de avaliação e planejamento que culminaram na primeira versão do plano estratégico. Na segunda etapa, realizou-se seminário com a administração superior da Universidade, a incorporação de contribuições dos campi no processo de planejamento e oficinas internas de trabalho, chegando-se à segunda versão do plano estratégico. No estágio seguinte, a versão de trabalho do documento foi analisada pelas Pró-Reitorias, incorporando-se no processo novas contribuições que originaram uma terceira versão do plano. A quarta etapa integrou a administração intermediária nas discussões, e, também, os órgãos consultivos e as assessorias, bem como, as representações das categorias que compõem a UFPA. Com isso, foi finalizada a primeira versão do PDI. Essa versão foi disponibilizada no site da UFPA para ser objeto de análise e contribuições da sociedade, sendo esse procedimento a quinta e última etapa de elaboração do PDI (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2003).

e mecanismos institucionais compatíveis com os fundamentos da administração estratégica e PE, e em sintonia com o PE institucional.

O segundo PDI da UFPA, para o interstício 2012-2015, origina-se de um processo de construção coletivo, cuja legitimação envolveu a mobilização de lideranças, utilização de questionários e realização de encontros, e disponibilização da versão preliminar do Plano no site institucional, objetivando a coleta de sugestões dos diferentes atores que interagem de algum modo com a Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011b).

Além do Decreto nº 5.773, foi empregado como referencial metodológico na elaboração desse segundo PDI o Balanced Scorecard, metodologia idealizada e concebida por David Norton e Robert Kaplan, que propicia o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos processos internos e resultados institucionais, conforme visualizado no mapa estratégico da instituição (Figura 3).

Figura 3 – Mapa estratégico da UFPA referente ao PDI 2011-2015



Fonte: Universidade Federal do Pará (2014, p. 16).

No caso visualizado, o mapa da UFPA trabalha com perspectivas (resultados institucionais; processos internos; pessoas e tecnologia; orçamento), que englobam cada uma um conjunto de objetivos estratégicos, perfazendo vinte objetivos no total.

Os objetivos estão dispostos em painéis de medição de desempenho (Quadro 1) e relacionam-se com indicadores, fórmulas de cálculos para os indicadores e as metas institucionais para o período determinado.

A avaliação acontece por meio do instrumento de gestão estratégica denominado Reunião de Avaliação Estratégica ou RAE, que permite a sistematização do planejamento e da tomada de decisões, podendo focalizar de modo sistemático os seguintes pontos: tema estratégico; objetivos estratégicos; indicadores; metas; projetos e atividades, sendo que, para cada ponto, podem ser analisados a lógica ou estrutura de planejamento; o método ou a forma de apuração dos indicadores; a intervenção ou qualidade das ações traçadas; e o cenário externo ou fatores atuais e tendências de contexto (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011b).

Quadro 1 – Painel de medição de desempenho da UFPA referente ao PDI 2011-2015

Nº	Objetivo	Indicador	Metas				
			2011	2012	2013	2014	2015
01	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social	Nº de titulados (Graduação e <i>stricto sensu</i>)	4467	4925	5196	5466	5753
		Índice de empregabilidade dos egressos da graduação	-	-	-	-	-
02	Produzir conhecimento de valor para a sociedade	Produção acadêmica	10%	20%	30%	40%	50%
03	Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão	Nº de projetos desenvolvidos em cooperação com outras instituições do País e do exterior	-	-	-	-	-
04	Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes	Índice de projetos integrados	10%	15%	20%	25%	30%
05	Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição	Índice geral de cursos (IGC)	3	3	4	4	5
06	Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa Multicampi	% de <i>campi</i> do interior que possuem cursos de pós-graduação	20%	40%	50%	70%	70%
		% dos projetos que envolvam os <i>campi</i>	5%	10%	25%	35%	50%
07	Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais	Nº de convênios nacionais firmados	29	29	29	29	29
		Nº de convênios internacionais em vigência	66	71	76	82	88
08	Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade	Nº de solicitações de registros de propriedade intelectual (nacionais e internacionais)	237	362	443	659	966
		Incentivo ao empreendedorismo	14	19	24	31	37
		Integração com a sociedade	10%	15%	20%	25%	30%
09	Intensificar a comunicação institucional	Qualidade da informação e comunicação, prevista na política de comunicação social	65%	-	75%	-	85%
10	Gestão da informação e do conhecimento	Índice de satisfação das informações divulgadas	68%	-	75%	-	85%
11	Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais	Nº de eventos voltados para a disseminação de novas tecnologias educacionais	10	15	20	25	30
		Acesso a tecnologias educacionais assistivas	20%	40%	60%	80%	100%
12	Fortalecer a atividade de controle interno	% de redução do nº de recomendações do controle interno (CGU)	3,0	2,6	2,3	2,0	1,8
		Capacidade de resposta as demandas da Ouvidoria	93%	94%	95%	95%	95%
13	Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos	Otimização de processos	100%	100%	100%	100%	100%
14	Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação	Taxa de unidades com plano de gestão alinhado ao PDI	-	30%	80%	100%	100%
		Conceito institucional	3	3	4	4	5
15	Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais	Relação aluno da graduação / professor (RAP)	18	18	18	18	18
		% de unidades com corpo técnico-administrativo adequado	5%	10%	15%	20%	30%
16	Qualificar e capacitar o quadro dos servidores	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,0	4,1	4,3	4,4	4,6
		Índice de capacitação do corpo técnico-administrativo (ICCTA)	30%	35%	52%	70%	87%
		Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo (IQCTA)	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
17	Valorizar servidores com foco em resultados	Reconhecimento Profissional	50	150	200	200	200
		Índice de Satisfação dos Servidores	-	60%	-	75%	-
18	Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado	Nº de Eventos para a Melhoria de Desempenho do Pessoal Terceirizado	5	18	24	28	32
19	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida	25%	55%	15%	5%	100%
		Nº de Unidades atendidas pela Rede Wireless	25%	50%	67%	83%	98%
		% de Investimentos em TI	2,2%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%
20	Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia	Índice de execução de orçamento para os projetos estratégicos	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Universidade Federal do Pará (2014, p. 17).

Na análise de Silva (2013) e Silva et al. (2014), o PDI 2011-2015 da UFPA extrapola, inova e torna-se criativo, pois contempla outros temas além daqueles exigidos na legislação específica sobre PDIs. Para os autores, o documento não é um PE, mas o possui incorporado como um dos seus capítulos.

Considerando-se os níveis de planejamento existentes na UFPA (Figura 4), o PDI é o produto do nível estratégico de planejamento, uma vez que é elaborado pela administração superior e abarca toda a instituição. No nível tático, o produto gerado é o PDU, elaborado pelos órgãos/pelas unidades que compõem a instituição, como as Pró-Reitorias e os campi do interior.

Figura 4 – Níveis do planejamento na UFPA



Fonte: Universidade Federal do Pará (2014, p. 12).

Importante perceber que o posicionamento do PDU no nível de planejamento tático no contexto geral da instituição não exige os campi do interior de realizarem um PE próprio, dada a autonomia administrativa e acadêmica que recebem do Estatuto⁵ da UFPA e a importância da atuação local que possuem, contemplando, nesse processo, fatores peculiares às regiões em que estão inseridos, preservando-se sempre o alinhamento ao plano maior da Instituição. Prova disso é que o PE deve ser obrigatoriamente contemplado no PDU, conforme instruções da PROPLAN/UFPA contidas no documento “Guia para elaboração de Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)”.

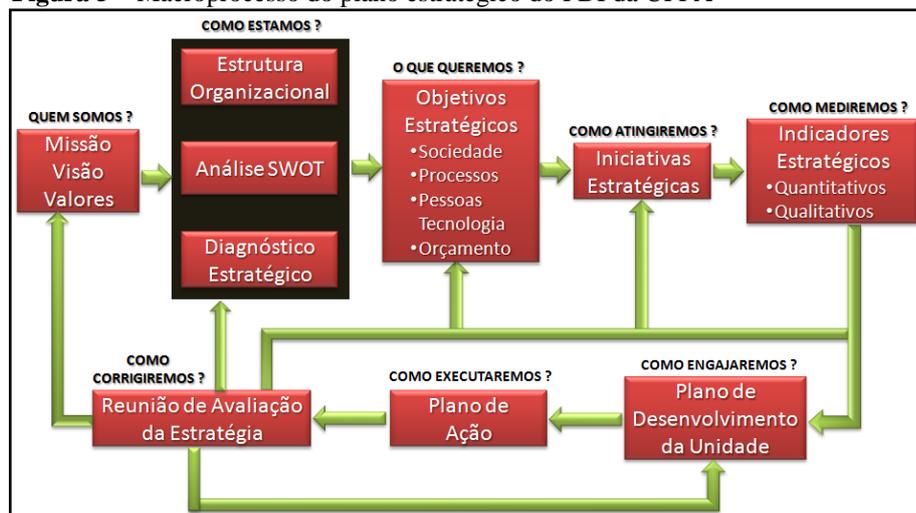
⁵ No próprio Estatuto, a UFPA define os campi como unidades regionais da universidade instaladas em determinada área geográfica, com autonomia administrativa e acadêmica, e que atuarão em inter-relação mútua e interação com a administração superior da instituição na elaboração e consecução de projetos, planos e programas de interesse institucional.

O PDU é o documento no qual cada Unidade da UFPA (Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos Suplementares, Núcleos, Institutos, Campi do Interior, Hospitais, Escola de Aplicação e outras unidades administrativas) apresenta o respectivo perfil institucional, histórico de atuação e planejamento dentro de um determinado período temporal, sendo ferramenta de gestão da Unidade, com vistas ao desenvolvimento da infraestrutura, quadro de servidores, à entrega de resultados para a sociedade local por meio da formação superior, oferta de pesquisas e ações de extensão, e outros produtos e serviços desenvolvidos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2014).

A importância dele reside no fato de representar um momento de formulação das diretrizes norteadoras das ações da unidade, sendo, por esse motivo, salutar a participação dos diversos agentes atuantes nela. Proporciona benefícios para a unidade, como: melhora a comunicação interna e externa; aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões; promove uma consciência coletiva; proporciona visão de conjunto; maior delegação; direção única para todos; e melhora o relacionamento da Unidade com o ambiente interno e externo a ela, agilizando as decisões (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2014).

O PDU deve trazer um panorama micro da unidade sem perder de vista o contexto macro da UFPA e, nesse ínterim, precisa evidenciar como a unidade pretende contribuir a partir dos próprios planos, objetivos e metas dela, para a consecução dos planos, objetivos e metas dispostos no PDI. Permite o engajamento da unidade no macroprocesso do PE institucional (Figura 5).

Figura 5 – Macroprocesso do plano estratégico do PDI da UFPA



Fonte: Universidade Federal do Pará (2015c).

Consoante às orientações da PROPLAN/UFPA, a estrutura básica do documento deve trazer: capa, relação de cargos de direção da UFPA e da unidade em foco, apresentação, introdução, histórico da unidade e, também, sua organização administrativa, infraestrutura física, perfis do corpo técnico, docente e discente, cursos ofertados, planejamento estratégico (Missão, Visão, Princípios, Ações, Indicadores e Metas, e a Gestão do Plano) e bibliografia utilizada.

Trata-se de uma estrutura documental mínima, sendo resguardada a autonomia para que cada unidade a adapte de acordo com aquilo que julgar necessário, inserindo novos tópicos quando conveniente para o entendimento e apresentação das atividades, produtos, serviços, planejamento, estratégias e perspectivas de futuro dela, desde que mantenham sempre um alinhamento com o planejamento macro da UFPA.

Revisitando o pensamento de Rezende (2015), enxerga-se que o estabelecimento de um percurso metodológico aumenta razoavelmente as chances de êxito do planejamento. Todavia, isso não implica em garantias de que a organização estará isenta de ter que lidar com determinados sobressaltos que podem surgir – e, não raro, surgem – no processo de realização do plano.

O conjunto desses fatores que afetam de maneira negativa aquilo que foi/está sendo planejado é tratado nesta dissertação, genericamente, como “restrições” – assunto abordado na seção seguinte.

2.6 Restrições no processo de planejamento

Restrições são aqui entendidas como as dificuldades, falhas e barreiras diversas, cuja existência atrapalha o processo de planejamento em todos os níveis e em todas as etapas metodológicas dele.

Fischmann e Almeida (2013) abordam esse assunto ao apontarem como empecilhos à feitura do PE o desconhecimento das técnicas, a falta de tempo para fazer as ações necessárias e o temor da perda de autonomia devido a um maior controle sobre as atividades dos membros da organização.

O desconhecimento das técnicas de planejamento reflete, em grande medida, o despreparo, em termos de capacitação, das pessoas envolvidas no processo. Rezende (2015) afirma que a capacitação dos sujeitos faz parte de uma etapa que antecede a feitura do próprio planejamento, denominada de “faze zero”, em que também são feitas a organização e divulgação do projeto.

Em termos simples, tal etapa “prepara o terreno” para que as ações relacionadas à realização do planejamento sejam disparadas. Subentende-se que isso inclui também a organização necessária para que haja uma margem temporal adequada ao cumprimento de cada passo do planejamento, reduzindo atropelos metodológicos ou o aligeiramento das etapas que o constituem.

O receio da perda de autonomia pode estar associado à própria ideia de mudança que o planejamento traz consigo. A mudança organizacional refere-se a qualquer transformação no desenho ou no funcionamento da organização, em âmbito tecnológico, administrativo, de produtos e serviços, em recursos humanos e outros (CARAPETO; FONSECA, 2014). E não é exatamente isso que o PE representa/promove?

Pereira (2010) argumenta que o PE não deixa de ser um processo de mudança, sendo, nessa condição, objeto de alguns tipos de resistência, como a percepção do resultado negativo, que é quando as pessoas acham que serão afetadas negativamente pela mudança – como a perda de certo status, de autoridade, de condições de trabalho etc. – e o receio de acarretar mais trabalho e responsabilidades para si.

O autor menciona, ainda, a necessidade de mudar hábitos, ou seja, sair da rotina que representa uma espécie de zona de conforto para se ajustar a outra realidade; a comunicação ineficaz junto aos diversos setores da organização, quando não se deixa claro para o coletivo organizacional qual o tipo de mudança que está sendo processado, como e por que está sendo posta em prática, e o que se espera disso tudo; a incapacidade de alinhar a organização com o mundo, ou seja, métodos, processos, procedimentos, sistemas, estruturas e tecnologias utilizadas pela organização não favorecem a implementação da mudança, tampouco estão em sintonia com as transformações de ordem diversa processadas na sociedade contemporânea; e a impressão da obrigatoriedade da mudança para todos – as pessoas acreditam estar sendo compelidas a mudar.

Dizem Carapeto e Fonseca (2014) que as pessoas resistem à mudança por que se preocupam com a forma como ela as afetará. Por conseguinte, infere-se que os dificultadores relatados por Pereira (2010) estão bastante atrelados ao medo dos sujeitos diante da novidade, da ruptura com o status quo, do desafio e das incertezas quanto aos desdobramentos presentes e futuros que a mudança trará para cada um – e para o coletivo, em geral. Logo, a aceitação dela passa pela necessidade de que cada indivíduo saiba para onde tal processo o irá conduzir, para que se sinta seguro em dar passos firmes, sem hesitar, cabendo aos promotores da iniciativa satisfazer essa demanda a fim de legitimar a mudança organizacional.

Tachizawa e Rezende (2002 apud PEREIRA, 2010) também relacionam o planejamento à mudança e falam em desafios que devem ser bem resolvidos para que não prejudiquem todo o processo de PE, sendo esses: a inflexibilidade na execução; o excesso de racionalismo; a inexistência de mecanismos de controle; a responsabilização de uma única área ou departamento da organização para a execução; a realização de um PE de cima para baixo; falhas no processo de comunicação; cuidar para que o desânimo não se abata na organização por demora de resultados; e cuidar para saber quantificar estratégias organizacionais.

Ser inflexível na execução do planejamento equivale a seguir cegamente o que está estabelecido no plano, ou seja, só se faz ou se deixa de fazer algo em função disso estar ou não estar programado. Nesse caso, a organização serve ao planejamento quando deveria ser exatamente o contrário.

Tal atitude revela, também, o racionalismo excessivo, traduzido numa busca pela perfeição que acaba por engessar o planejamento. Do mesmo modo, o excesso de mecanismos de controle também causa a paralisia do processo, tanto quanto a ausência desses. Exercer o controle é tarefa mister e demanda informação, que, quando em excesso, pode tornar-se difícil de ser sistematizada, selecionada e utilizada de modo apropriado, e, quando em falta, torna impossível fazê-lo.

A eleição de um único setor para ser responsável pela execução do planejado bem como a realização desse de cima para baixo deixam transparecer centralismo que pode ser danoso à organização, uma vez que passa a impressão de que apenas parte de um todo tem responsabilidades e está comprometida com o êxito do planejamento, quando, em verdade, o ideal é que todos sejam partícipes de alguma forma e tomem para si uma cota de responsabilidade pelo sucesso da organização.

Convém evidenciar que a participação do coletivo depende de um processo de comunicação efetivo, em que é possível compreender o que está sendo feito na organização, inclusive no que concerne o entendimento do tempo necessário para que o planejamento gere resultados, evitando eventual desânimo entre os colaboradores.

Já a quantificação das estratégias precisa ser bem feita para que haja controle das expectativas em cima delas: nem tão elevadas ou complexas, a ponto de causar a impressão de que são inviáveis, nem tão fáceis ou pequenas, a ponto de causar certo “relaxamento”, que faz com que, no fim das contas, não sejam realizadas.

Oliveira (2015) enriquece e ilustra a discussão em pauta ao fazer um apanhado sobre as causas mais comuns de falhas na realização do PE, situando-as em três momentos: antes da

elaboração, durante a elaboração e durante a implementação, de acordo com o organizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Causas de falhas do planejamento estratégico

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
1. Estruturação inadequada do setor: a) Contratação de um elaborador do plano b) Alocação inadequada na estrutura c) Funcionários ineficientes d) Estruturação inadequada da equipe	1. Desconhecimento dos conceitos básicos: a) Considerar como um processo fácil ou difícil b) Não considerar como um sistema integrado c) Desconsideração dos aspectos intuitivos d) Desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento	1. Inadequação no controle e avaliação: a) Falta ou inadequação do sistema de controle b) Desconsideração da relação custos versus benefícios
2. Ignorância da importância e significado do planejamento: a) Existência de sucesso sem o planejamento b) Alguma falha anterior do planejamento c) Expectativa de enormes e rápidos resultados d) Transposição direta do planejamento de outra empresa e) Desvinculação do processo de administração	2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos: a) Envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração b) Não envolvimento da média administração c) Atitudes inadequadas perante o planejamento	2. Interação inadequada com os funcionários: a) Falta de participação e envolvimento b) Falta de comprometimento c) Falta de conhecimento
3. Não preparação do terreno para o planejamento: a) Não eliminação dos focos de resistências b) Não esquematização do sistema de controle e avaliação c) Desconhecimento da natureza do planejamento	3. Defeitos na elaboração em si: a) Não interligação com os planejamentos operacionais b) Falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados c) Excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade d) Período de tempo inadequado e) Ineficiência dos responsáveis pelo planejamento f) Inadequada ou inexistente gestão do conhecimento g) Distanciamento do processo de inovação	
4. Desconsideração da realidade da empresa: a) Inadequação ao tamanho e recursos disponíveis b) Inadequação quanto à cultura da empresa	4. Baixa credibilidade ao planejamento: a) Descontinuidade no processo b) Utilização de situações pouco realistas c) Não divulgação das informações d) Dificuldade de trabalhar com o planejamento	

Fonte: Oliveira (2015, p. 291).

Nota-se que vários dos pontos arrolados até o momento, que fazem menção ao planejamento organizacional em geral, são diagnosticados também no contexto específico do planejamento das universidades, essa uma área de interesse desta dissertação.

Nesse sentido, Falqueto (2012) expõe como empecilhos ao planejamento na universidade: as dificuldades referentes à comunicação interna entre as unidades, que abarca a falta de publicidade de estratégias (os sujeitos não sabem o que, por que, para que e como

estão fazendo), o desconhecimento de questões relacionadas ao PE (despreparo técnico e teórico) e a ausência de interação entre os setores (cada um está voltado para si mesmo e pouco dialoga/troca informações com os demais setores); a falta de participação na elaboração do PE (pouco envolvimento dos diversos segmentos relacionados à universidade: alunos, professores, técnicos, comunidade externa); problemas ou mesmo ausência de tecnologias e sistemas de informação que subsidiem a gestão universitária; a não existência de uma cultura organizacional que favoreça a continuidade e o acompanhamento das ações do plano estratégico; a falta de pessoal qualificado; e a falta de consciência das pessoas acerca da própria importância que têm no planejamento institucional. Todos estes tópicos remetem direta ou indiretamente aos aspectos restritivos já vistos aqui abordados por Fischmann e Almeida (2013), Pereira (2010), e Tachizawa e Rezende (2002 apud PEREIRA, 2010).

Outros pontos dificultadores para realização do planejamento no âmbito da universidade, segundo Falqueto (2012), são a falta de vontade política de se realizar o planejamento por parte de atores estratégicos da instituição; assimetrias entre planejamento e execução (quando aquilo que é feito no dia a dia se distancia daquilo que fora planejado); a interdependência entre as unidades (quando a efetividade de um setor está diretamente relacionada à efetividade de outro setor, ao passo que, se esse setor não estiver funcionando a contento, isso afeta sobremaneira os outros setores); a complexidade da universidade enquanto organização (uma vez que engloba muitos e heterogêneos grupos de interesses); a falta de articulação entre planejamento e orçamento (em outros termos, as ações planejadas não cabem no restrito orçamento financeiro da instituição); as atividades administrativas controladas por professores sem a preparação necessária para tal fim; e a alta rotatividade de pessoas e a consequente descontinuidade das ações nas unidades.

Araújo (1996) tem raciocínio semelhante, pois também aponta para restrições orçamentárias (em termos simples, recursos financeiros escassos) que acometem as universidades públicas e para a necessidade de um sistema de informações gerenciais voltado para as atividades de planejamento/gerenciamento nessas organizações. Outros pontos suscitados por ele são a tendência incrementalista dos planos; a falta de clareza sobre missão, objetivos e metas; e a dificuldade de institucionalizar a atividade de planejamento, motivada pelo planejamento dissociado da gestão, não sendo visto por gestores como elemento importante da ação administrativa e política deles, pela falta de credibilidade no planejamento enquanto instrumento para a solução dos problemas organizacionais, pelo pouco ou nenhum envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento e pelas instâncias

colegiadas estimuladas a adotar uma gerência do dia a dia em detrimento da adoção do pensamento estratégico.

Complementando o assunto, em estudo realizado por Baldrige (1983 apud FALQUETO, 2012), despontaram como aspectos que podem atrapalhar a implantação do PE em instituições acadêmicas: I) O desapontamento das pessoas decorrente da impossibilidade de planejar sempre com eficiência, eficácia e efetividade, em face da complexidade e da dinâmica das variáveis que permeiam o contexto das universidades; II) A não correspondência entre as atitudes teoricamente elencadas como necessárias, e a efetivação do planejamento estratégico e a forma como, na prática, trabalham os gestores no cotidiano das instituições; III) As dificuldades dos gestores universitários para propor, de forma clara, objetivos e metas, e definir funções para as pessoas com as quais trabalham.

No que concerne especificamente os PDIs enquanto produto do planejamento das universidades, nota-se que este pode ser acometido por várias das restrições até aqui apresentadas.

Mello et al. (2013) e Muriel (2006) relatam questões de ordem orçamentária ou a ausência de recursos bastantes para realizar o PDI. Os mesmos autores e também Fernandes et al. (2009) constatam que outro aspecto restritivo é o pouco esclarecimento ou a pouca conscientização das pessoas sobre a importância, o papel e as funções do PDI. Esse último autor, assim como Mello et al. (2013), destaca negativamente ainda a pouca mobilização e participação de sujeitos importantes que compõem a universidade (docentes, discentes, técnicos e representantes da comunidade externa à instituição).

Também aparecem destacados como dificultadores da feitura do PDI em Muriel (2006) e Silva, Côrtes e Santos (2014) a resistência dos próprios servidores da universidade por motivos diversos, como, por exemplo, um possível desconforto na organização trazido pelas mudanças organizacionais requeridas pelo plano.

Outras restrições no processo de realização dos PDIs identificadas pelos autores supramencionados foram: dificuldades de entendimento em geral; conflitos entre mantenedoras e mantidas; falta de acompanhamento daquilo que foi planejado; falta de capacidade dos funcionários da IES (MURIEL, 2006); locais inadequados para realização das reuniões; enfraquecimento do comprometimento das pessoas envolvidas no processo; ausência de consultoria externa à instituição para avaliar os trabalhos (FERNANDES et al., 2009); dificuldades de integração entre as unidades acadêmicas; dificuldades de mobilização política das unidades acadêmicas para participarem do processo como um todo; e a falta de conhecimento gerencial por parte dos gestores (MELLO et al., 2013).

Não se pretendeu aqui esmiuçar cada aspecto restritivo apresentado, pois se entende que isso causaria um alongamento demasiado da presente seção comparativamente às demais que compõem este trabalho. O foco maior foi identificar as restrições ao planejamento mais comuns considerando as fontes bibliográficas pesquisadas (deixando o aprofundamento teórico relacionado a esse assunto como uma proposta para pesquisas futuras), bem como, a construção de um referencial teórico que subsidie a identificação de restrições relacionadas à realização do PDU CUMB 2012-2015 (objeto desta pesquisa), a partir dos aspectos metodológicos apresentados no quarto capítulo. Antes, porém, o capítulo seguinte apresenta o locus da presente pesquisa.

3 LOCUS DA PESQUISA

Este capítulo introduz o lugar em que foi desenvolvida a presente pesquisa. Para isso, resgata e apresenta, sumariamente, o percurso histórico do CUMB, partindo da origem dele enquanto um núcleo do Campus de Soure até chegar aos dias atuais, já identificado como um Campus da UFPA de fato e direito.

3.1 Breve trajetória do Campus Universitário do Marajó – Breves (CUMB)

Consta no *site* Universidade Multicampi que a década de 70, precisamente o ano de 1971, marca o início da interiorização das ações universitárias da UFPA, por meio do modelo renovado das ações de extensão dos Centros Rurais Universitários de Treinamento e Ações Comunitárias (CRUTACs), do final da década de 60.

As primeiras ações foram a realização de cursos especiais de licenciatura curta nas áreas de Letras, Estudos Sociais e Ciências Naturais, voltados para a preparação de docentes de 1º e 2º graus, e de cursos de licenciatura plena para formação de administradores e supervisores escolares.

O supracitado veículo de informação atesta também que, quinze anos após esse primeiro momento, pela Resolução nº 1.355, de 03 de fevereiro de 1986, foi criado o Programa de Interiorização da UFPA, com o objetivo de intensificar as ações de ensino, pesquisa e extensão no interior do estado do Pará.

O panorama então encontrado era de mais de 60% da população paraense residindo no interior e menos de 1% chegando ao término do que hoje é o ensino fundamental e apenas 150 dos 25 mil professores da rede pública tinham habilitação para o magistério.

Diante desse cenário, a oferta de cursos em outras localidades além da capital Belém despontou como ação essencial para a promoção do acesso de um maior número de pessoas ao ensino superior e elevar a formação da população paraense, visando ao desenvolvimento geral dela.

Segundo Cunha (2009), a UFPA chegou ao Marajó também na década de 70, por intermédio dos cursos de extensão ofertados em parceria com o CRUTAC no Município de Ponta de Pedras, permanecendo com atividades nesse local até meados da década seguinte.

Com o Projeto de Interiorização, o Município de Soure foi eleito para sediar o Campus da UFPA no Marajó, com inauguração datada de 1986 e primeiro vestibular em 1987.

Tal opção foi feita, conforme Cunha (2009), com base em questões políticas, por ser Soure o município de maior influência na região junto ao governo estadual e também porque, à época, era o maior núcleo urbano da região, sendo considerado, teoricamente, um ponto de projeção para o restante do Marajó.

Todavia, essa escolha por parte da UFPA não encontrou consenso dentro do Marajó, uma vez que surgiram reivindicações para que a universidade viesse para o Município de Breves (Fotografia 1), fomentadas pela competitividade existente entre as Microrregiões⁶ Arari e Furos de Breves pela liderança política na ilha, tornando-se a existência do campus da UFPA nesses lugares mais um momento de disputa (CUNHA, 2009).

Fotografia 1 – Vista parcial da entrada do Município de Breves em 2009



Fonte: arquivo pessoal.

Além disso,

[...] a odisseia que se tornava o deslocamento para a cidade de Soure, devido às dificuldades de acesso, e a consciência da importância estratégica de Breves no cenário socioeconômico e cultural da Grande Ilha, faziam crescer cada vez mais o ímpeto da sociedade local, especialmente os jovens, pela luta de implantação de um *campus* da UFPA em solo brevesense (UFPA, 2011a, grifo do autor).

⁶ O Marajó engloba dezesseis municípios: Afuá, Anajás, Bagre, Breves, Cachoeira do Arari, Chaves, Currálinho, Gurupá, Melgaço, Muaná, Ponta de Pedras, Portel, Salvaterra, Santa Cruz do Arari, São Sebastião da Boa Vista e Soure. O IBGE classifica essa coletividade como Mesorregião Geográfica do Marajó, subdividindo-a em três Microrregiões Geográficas: Arari, que abarca os municípios de Cachoeira do Arari, Chaves, Muaná, Ponta de Pedras, Salvaterra, Santa Cruz do Arari e Soure; Furos de Breves, que reúne os municípios de Afuá, Anajás, Breves, Currálinho e São Sebastião da Boa Vista e; Portel, que envolve os municípios de Bagre, Gurupá, Melgaço e Portel. As duas primeiras Microrregiões referem-se a municípios inseridos integralmente no Arquipélago do Marajó, enquanto a última abrange os municípios sediados em áreas continentais.

Com base em Cunha (2009) e UFPA (2011a), verifica-se que, após grande mobilização de diversos segmentos sociais (alunos do Campus de Soure residentes em Breves, estudantes secundaristas, prefeitura de Breves, prefeituras dos municípios circunvizinhos e sociedade em geral), que incluiu ato público pelas ruas da cidade (Fotografia 2), as pressões surtiram efeito positivo e a UFPA instalou em Breves, em 1990, um núcleo universitário subordinado ao Campus de Soure.

Fotografia 2 – Manifestação popular em prol da vinda da UFPA para Breves



Fonte: Universidade Federal do Pará (2011a, p. 15).

As atividades no núcleo brevesense iniciaram com o curso de licenciatura e bacharelado em História, modalidade recesso. Em 1993, iniciaram-se as turmas regulares com os cursos de Matemática e Geografia. No ano seguinte, não houve oferta de cursos devido à falta de espaço físico para que as aulas fossem ministradas.

O ano de 1995 marca a oferta da primeira turma regular da UFPA em Breves, no curso de licenciatura em Pedagogia. Nesse mesmo ano, houve também a oferta de uma turma no curso de História. Nos três anos seguintes, ofertaram-se turmas nos cursos de Letras e Pedagogia.

Essas primeiras turmas do então Núcleo de Breves funcionavam nos prédios de algumas escolas do município, uma vez que a UFPA não dispunha de estrutura local própria, tanto física quanto de pessoal. Em verdade, no início do Projeto de Interiorização, as prefeituras das localidades que sediavam os campi interiorizados uniam-se ao projeto doando prédios, cedendo servidores de apoio administrativo, vigilantes e motoristas.

No caso de Breves, mediante articulações de representações políticas, empresariais, estudantis e de trabalhadores em educação, com o apoio de diferentes municipalidades (particularmente Bagre, Gurupá, Melgaço e Portel), foi obtida a cessão de um terreno pertencente a uma empresa local, em favor da UFPA, onde se deu início a construção da base física do recém-criado Núcleo.

Informações em matéria de jornal da época (Imagem 1) atestam que foi organizada uma comissão responsável por essas obras, composta por 30 membros – todos eles alunos e ex-alunos da UFPA residentes em Breves, responsáveis também por idealizar e realizar o projeto “Universidade: agir para construir”, que mobilizava cinco municípios (Bagre, Breves, Gurupá, Melgaço e Portel) e contava com ajuda oficial e de particulares para tentar levantar a estrutura, que se encontrava ainda apenas em alicerces (Fotografia 3).

Fotografia 3 – Construção do prédio da UFPA em Breves



Fonte: acervo fotográfico da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Marajó – Breves.

Além disso, os idealizadores/executores do projeto tentavam mostrar à UFPA que havia condições técnicas para a realização de outros cursos no lugar. O empenho dos diversos atores sociais ganhou ainda mais visibilidade por meio da mencionada reportagem, publicada em jornal de grande circulação (Imagem 1).

Imagem 1 – Recorte de jornal impresso de 1995 com matéria sobre a construção do Campus de Breves



Fonte: Universidade Federal do Pará (2011a, p. 18).

A virada de século trouxe consigo importantes acontecimentos e já sinalizava a mudança de patamar da UFPA em Breves, de núcleo para campus.

Aponta Cunha (2009) que, em 1999, houve vestibular para somente uma turma e, no ano seguinte, sequer ocorreu processo seletivo, pois a UFPA decidiu por priorizar a oferta no Campus de Soure (verifica-se no Relatório de Gestão 2010 do CUMB que essa informação é imprecisa, pois constam, nos registros desse documento, três turmas em 2000, relativas aos cursos de Ciências Naturais, Matemática e Pedagogia).

Todavia, novamente, uma forte pressão das pessoas do local fez com que as coisas tomassem outro rumo e, dessa vez, colaborou para que a instituição se sensibilizasse com as demandas insurgentes, e regularizasse a oferta do curso de Pedagogia na unidade brevesense e a considerasse como um “campus independente”, dotado de um coordenador próprio, mesmo que, no âmbito formal, continuasse como um núcleo de Soure.

Ainda em 2000, finalmente, foi finalizada a construção do primeiro bloco de salas de aula da Unidade, acontecimento considerado um grande passo simbólico em direção à consolidação enquanto campus.

Nos anos seguintes, confirmaram-se ofertas nos cursos de Ciências Naturais, Letras, Matemática e Pedagogia, mantendo-se, desse modo, o modelo proposto originariamente no Programa de Interiorização, de oferecer, na maioria dos campi, cursos voltados à formação de profissionais para atuar na educação básica.

A consolidação enquanto campus, de fato e de direito, veio em 2006, com a Resolução nº 614, de 28 de junho de 2006, do Conselho Universitário da UFPA, o CONSUN, que aprovou o novo Estatuto da Instituição. O artigo 27 desse marco regulatório expressa que: “São *Campi* da UFPA os pólos de Belém, Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Marabá, Santarém e Soure” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006b, p.8, grifo do autor).

Outro marco histórico do ponto de vista da regulação das atividades da Unidade ocorreu em 2008. Na ocasião, aconteceu a aprovação do Regimento Interno do Campus de Breves, por intermédio da Resolução nº 639, de 22 de janeiro de 2008, do CONSUN.

A partir da data em questão, a Unidade passou a denominar-se Campus Universitário do Marajó – Breves, possuindo, naquele primeiro momento, a seguinte estrutura: Conselho do Campus; Coordenação do Campus; Faculdade de Educação e Ciências Humanas; Secretaria Executiva; Coordenadoria Acadêmica; Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação; Biblioteca Setorial do Marajó “Professor Ricardo Teixeira de Barros”; Laboratório de Informática; Secretaria Acadêmica; e Divisão de Pesquisa e Extensão.

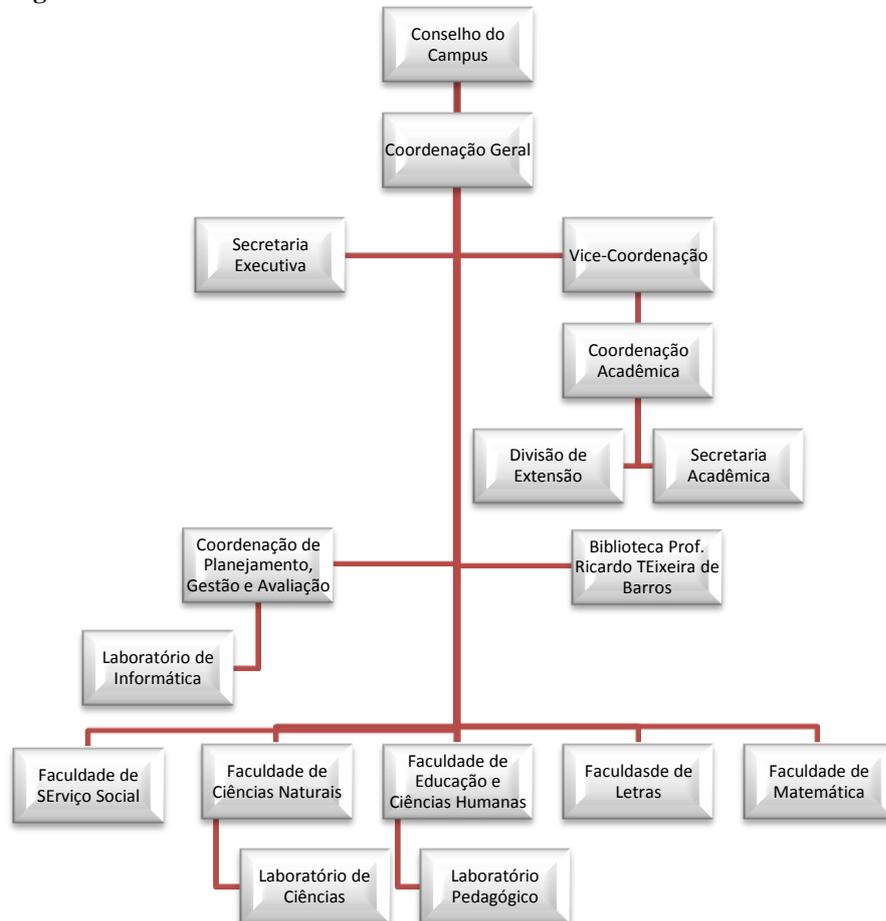
No ano seguinte, a Unidade beneficiou-se do programa REUNI e, com a injeção de recursos financeiros recebida, teve oportunidade de ampliar a estrutura física e de pessoal dela. Novos prédios foram construídos, aumentou o número de servidores e, em decorrência disso, quatro novas faculdades foram criadas: a Faculdade de Ciências Naturais, a Faculdade de Letras, a Faculdade de Matemática e a Faculdade de Serviço Social.

Com relação ao quadro de servidores, o Campus dispõe, atualmente, de 40 docentes, dos quais 10 são doutores, 26 são mestres, três são especialistas e um tem nível de graduação. Também conta com 15 técnicos administrativos, dos quais dois são mestres, sete são especialistas e seis têm nível de graduação.

Hoje, a estrutura acadêmico-administrativa da Unidade mostra-se ligeiramente diferente em relação àquela apresentada no Regimento Interno aprovado pela Resolução

639/2008 – CONSUN, devido à inclusão de outros setores organizacionais, conforme pode ser visualizado no organograma atual do CUMB (Organograma 1).

Organograma 1 – Estrutura do CUMB em 2016



Fonte: Universidade Federal do Pará (2015, p. 13).

O CUMB (Fotografia 4) possui área total de 206.248,267 Km² e, hoje, tem a infraestrutura física composta por uma biblioteca setorizada, dez salas de aula, uma sala de professores, um laboratório pedagógico, um laboratório de informática, um laboratório de ciências, uma cantina (inativa), um auditório, um depósito, um arquivo, uma copa/cozinha, quatro banheiros, seis salas administrativas, cinco salas de faculdades, um prédio de diretórios e centros acadêmicos, e área de convivência.

Outras obras estão em processo de conclusão, a saber: um bloco de salas de aula e gabinetes para docentes, com 720 m²; um bloco administrativo de múltiplo uso medindo 1.180,45 m², com auditório; e um alojamento de 456,77 m² para estudantes. O Campus também dispõe de três carros, um micro-ônibus e uma lancha para dar suporte às atividades acadêmico-administrativas da Unidade.

Fotografia 4 – Vista parcial do CUMB atualmente



Fonte: acervo fotográfico da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Marajó – Breves.

Todo esse aparato institucional atende os alunos dos cursos de Ciências Naturais, Enfermagem, Letras, Matemática, Pedagogia, Turismo e Serviço Social, além dos acadêmicos oriundos das turmas do Plano Nacional de Formação de Professores, o PARFOR, vinculadas ao CUMB. Em tempo, convém explicar que as turmas dos cursos de Enfermagem e Turismo são frutos de parceria efetivada em 2012 com o Instituto de Ciências da Saúde da UFPA e com o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFPA, respectivamente, sendo que a oferta delas foi feita de modo flexibilizado⁷.

Ainda sobre os cursos ofertados, outro ponto significativo na história do CUMB remonta ao ano de 2012, que marca o início das atividades de turmas nos municípios de Anajás (uma turma do curso de Pedagogia) e Portel (uma turma do curso de Ciências Naturais e outra do curso de Letras), iniciando, assim, “novo ciclo” no processo de interiorização das ações da UFPA nessa parte da região.

Em 2014, também receberam turmas os municípios de Curralinho (uma turma do curso de Pedagogia) e São Sebastião da Boa Vista (uma turma do curso de Matemática). No

⁷ Identificam-se como turmas flexibilizadas aquelas que funcionam no Campus de Breves, mas que são administradas por outras unidades acadêmicas (Campi, Institutos e/ou Núcleos).

ano seguinte, foi a vez de Melgaço ser beneficiada com a oferta de uma turma do curso de Ciências Naturais e, já em 2016, uma turma do curso de Serviço Social. Um resumo sobre a situação do ensino de graduação pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Situação do ensino de graduação no CUMB, conforme Anuário Estatístico 2015 da UFPA

Curso	Turno	Matriculados			Cadastrados		
		Fem.	Mas.	Total	Fem.	Mas.	Total
Administração Pública – À distância	Matutino	15	17	32	22	28	50
Ciências Biológicas – PARFOR	Matutino	10	7	17	13	9	22
Ciências Naturais – PARFOR	Matutino	7	1	8	8	1	9
Ciências Naturais – Extensivo	Noturno	61	57	118	64	67	131
Ciências Naturais – Intensivo	Integral	28	36	64	38	38	76
Ciências Sociais – PARFOR	Matutino	17	6	23	18	6	24
Educação Física – PARFOR	Integral	25	17	42	25	17	42
Enfermagem – Intensivo	Integral	14	10	24	16	11	27
Física – PARFOR	Matutino	6	12	18	6	12	18
Geografia – PARFOR	Matutino	63	28	91	66	32	98
História – PARFOR	Matutino	16	14	30	21	16	37
Letras (Língua Espanhola/ PARFOR)	Integral	25	12	37	25	12	37
Letras (Língua Inglesa/PARFOR)	Matutino	30	31	61	32	33	65
Letras (Língua Portuguesa) – Extensivo	Noturno	70	39	109	85	48	133
Letras (Língua Portuguesa) – Intensivo	Integral	53	23	76	53	23	76
Letras (Língua Portuguesa/PARFOR)	Matutino	89	22	111	94	23	117
Letras (Língua Portuguesa) – Extensivo	Matutino	1	1	2	1	1	2
Matemática – Intensivo	Integral	33	78	111	46	104	150
Matemática – PARFOR	Matutino	12	49	61	14	52	66
Matemática – Extensivo	Noturno	40	87	127	44	100	144
Matemática (Licenciatura) – À distância	Matutino	14	44	58	23	60	83
Pedagogia – Extensivo	Matutino	91	76	167	105	85	190
Pedagogia – Intensivo	Integral	44	14	58	52	18	70
Pedagogia – PARFOR	Matutino	73	26	99	139	44	183
Química – PARFOR	Integral	16	22	38	17	22	39
Química (Licenciatura) – À distância	Integral	1	0	1	1	1	2
Serviço Social – Extensivo	Noturno	82	27	109	88	30	118
Teatro – PARFOR	Integral	14	11	25	14	11	26
Turismo – Intensivo	Integral	31	19	50	32	19	51
Totais		981	786	1.767	1.162	924	2.086

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Universidade Federal do Pará (2015a).

No que concerne à consolidação do tripé acadêmico ensino/pesquisa/extensão, na parte do ensino, levantamento da Secretaria Acadêmica do CUMB aponta que, até junho de 2016, a unidade formou 1405 estudantes, assim distribuídos por curso: 201 em Ciências Naturais, 67 em Geografia, 40 em História, 114 em Matemática, 400 em Letras (Língua Portuguesa), 496 em Pedagogia e 87 em Serviço Social. Se contabilizados também os egressos do PARFOR – 62 em Letras (Língua Portuguesa), 10 em Matemática e 32 em Pedagogia – o número histórico de concluintes sobe para 1509. Já na esfera da pesquisa, o Anuário Estatístico 2015 da UFPA acusa a existência de seis projetos em execução, com o envolvimento de nove docentes pesquisadores, um técnico e quatro instituições, ao passo que,

na área de extensão, foram registrados um programa e um projeto, sendo que esse último engloba mais de uma unidade acadêmica, e o envolvimento de três docentes e quatro bolsistas da graduação, perfazendo um total de 1.845 pessoas atendidas pelas ações extensionistas.

A história do CUMB ainda está sendo escrita. Pelo exposto até então, nota-se que a Unidade vem conseguindo manter-se num processo de expansão do quadro de servidores, da estrutura física e de cursos ofertados, todavia, a manutenção desse ritmo de crescimento passa pelo necessário fortalecimento contínuo das práticas de planejamento desenvolvidas na Instituição, cujo instrumento principal é o PDU. Um dos caminhos para que isso aconteça é a realização de análises críticas que possibilitem a reflexão sobre o processo de realização do PDU, com vistas ao aperfeiçoamento desse instrumento, que, por seu turno, é uma das frentes de trabalho desta pesquisa, cujos aspectos metodológicos estão expostos no próximo capítulo.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Metodologia “Significa o estudo dos métodos, sendo esse conhecimento necessário para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e escolha dos métodos a serem empregados. Sem método, qualquer trabalho está sujeito ao acaso e possível insucesso” (RIBEIRO, 2015, p. 11). Dessa feita, apresenta-se adiante o delineamento dos aspectos norteadores da pesquisa presente nesta dissertação.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente dissertação toma como base a taxonomia de tipos de pesquisa proposta por Vergara (2014), que os classifica segundo dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa exploratória e descritiva.

Exploratória porque é realizada em área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2014), no caso, na área de planejamento nos campi da UFPA do interior. A figura do PDU foi introduzida recentemente pela UFPA junto aos campi do interior. Logo, ainda são bem poucos os estudos voltados à análise da realização dos PDUs nesses locais.

É descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2014), no caso aqui tratado, foca no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015 e nas restrições encontradas nesse percurso.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, telematizada, documental e bibliográfica.

A pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2014, p. 45), logo, aplica-se ao presente trabalho e é levada a efeito através de um *survey*⁸ junto aos servidores da UFPA ocupantes de cargos/papéis/funções diretivas no CUMB no período 2012-2015.

⁸ Segundo Gil (2008), os *surveys* ou levantamentos se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer. O procedimento consiste na solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, a seguir, por meio de análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. As principais vantagens desse método são: o conhecimento direto da realidade, que faz a investigação mais livre de interpretações subjetivas dos pesquisadores; economia e rapidez, sobretudo quando se utilizam questionários e; a quantificação, que permite o agrupamento dos dados obtidos em tabela e possibilita a análise estatística (GIL, 2008).

Por pesquisa telematizada, entende-se aquela que busca informações em meios que combinam o uso de computadores e de telecomunicações, como as pesquisas na Internet (VERGARA, 2014). Tal recurso também foi utilizado neste trabalho para levantamento de artigos científicos, teses e dissertações que versassem sobre planejamento estratégico em universidades e PDIs, legislação relacionada ao PDI e visitas ao site do MEC, da UFPA e do CUMB.

Já a pesquisa documental refere-se àquela “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2014, p. 46), recurso esse também utilizado neste trabalho no levantamento de documentos oficiais relacionados ao PDU junto ao CUMB.

Por fim, “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2014, p. 46), voltando-se, no caso da presente pesquisa, para a literatura que versa sobre PE e planos de desenvolvimento em universidades.

Outro delineamento possível para esta pesquisa é de que se trata de um trabalho de abordagem predominantemente quantitativa, pois se caracteriza pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações (questionário), dando a elas tratamento estatístico (RICHARDSON, 2008).

Todavia, também apresenta aspectos qualitativos na medida em que se busca relacionar os resultados obtidos com os conceitos e pensamentos apresentados no referencial teórico. A esse respeito, Teixeira (2003) e Vergara (2014) asseveram ser possível tratar dados quantitativa e qualitativamente dentro de um mesmo estudo. Do mesmo modo, Richardson (2008) sugere que tais métodos guardam relação de complementaridade um com o outro.

4.2 Dados obtidos

Considerando a caracterização supramencionada, os dados obtidos na pesquisa são de natureza primária e secundária.

Dados primários são aqueles obtidos diretamente na própria organização ou com o indivíduo estudado (RIBEIRO, 2015), neste caso, os dados provenientes da coleta documental e do *survey*.

Os dados secundários são aqueles oriundos de outras fontes que não as primárias, como de relatórios de atividades setoriais, publicações de organizações etc. (RIBEIRO, 2015), neste caso, os dados obtidos na pesquisa telematizada e bibliográfica.

4.3 Forma de obtenção dos dados

A obtenção de dados ocorreu por meio de coleta documental e bibliográfica, bem como, do uso de questionários para o *survey*.

A coleta documental compreende a coleta de dados em arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas, dentre outras (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo Gil (2008), o uso de fontes documentais favorece a obtenção de informações sem o constrangimento dos sujeitos.

Outras vantagens dessa técnica consideradas interessantes para esta pesquisa foram: possibilitar o conhecimento do passado, possibilitar a investigação dos processos de mudança social e cultural, e permitir a obtenção de dados com menor custo. Foi realizada junto ao CUMB, mediante acesso a relatórios internos da unidade. Tal coleta buscou identificar os sujeitos componentes do universo de pesquisa, resgatar e descrever o funcionamento das etapas de realização do atual PDU do Campus.

A coleta bibliográfica refere-se à busca de dados na imprensa escrita, em meios audiovisuais, em material cartográfico e em publicações diversas (MARCONI; LAKATOS, 2010), disponível em meio físico ou virtual – nesse último caso, viabilizada por meio de pesquisa telematizada, utilizando-se a ferramenta de buscas na Internet *Google* (www.google.com), para pesquisar artigos científicos, dissertações, teses, *e-books* e *websites* de interesse à pesquisa.

Tal tipo de coleta objetiva, segundo Marconi e Lakatos (2010), colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado acerca de determinado assunto. Aqui, atendeu ao propósito fundamental de estabelecer uma base teórico-conceitual amplamente utilizada para construção do referencial teórico que ampara esta dissertação, abordando, fundamentalmente, os assuntos planejamento estratégico e plano de desenvolvimento em universidades. Permitiu, assim, identificar as restrições mais comuns ao processo de PE, traçando um paralelo com o planejamento realizado no âmbito das universidades, cujo plano de desenvolvimento é o carro-chefe.

Tanto na coleta documental quanto na coleta bibliográfica, a análise/leitura do material pesquisado ocorreu conforme recomenda Gil (2008), objetivando, assim: a) Identificar as informações e os dados constantes dos materiais; b) Estabelecer relações entre essas informações e dados, e o problema proposto e; c) Analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de questões que devem ser respondidas por escrito pelo respondente/entrevistado, sem a presença do entrevistador/pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dentre as vantagens do questionário enquanto instrumento de coleta de dados e que justificam a escolha de tal recurso nesta pesquisa, destaca-se que economiza tempo e obtém grande número de dados, além de atingir um maior número de pessoas simultaneamente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário utilizado nesta pesquisa teve as perguntas elaboradas com base nas principais restrições ao processo de planejamento identificadas na pesquisa bibliográfica. Foi veiculado por meio de *e-mail* para os respondentes e apresenta 30 questões do tipo “fechadas”, sendo 18 de múltipla escolha (mais de três opções de resposta), 10 dicotômicas (duas opções de resposta) e duas tricotômicas (três opções de resposta).

A aplicação desse instrumento intentou duas coisas: primeiro, verificar se ocorreu, no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015, alguma das restrições ao processo de planejamento já identificadas na literatura pertinente ao assunto; em segundo, verificar se houve a ocorrência de alguma restrição diferente daquelas já relatadas na literatura pesquisada. Antes de aplicado, foi pré-testado, conforme recomendam Gil (2008) e Vergara (2014).

4.4 Universo de pesquisa

No âmbito metodológico, população ou universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características (GIL, 2008; VERGARA, 2014).

Neste estudo, a realização do *survey* teve como universo/população os servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB no período de vigência do recente PDU, compreendido entre 2012 e 2015.

Não foram considerados nesse coletivo aqueles servidores que exerceram cargos/papéis/funções diretivas no período de ausência dos “titulares” da função, em decorrência de férias ou outros tipos de afastamentos momentâneos.

A escolha de tais sujeitos fundamenta-se na importância deles dentro da estrutura administrativa da organização, que os permitem ter uma visão holística do processo de planejamento institucional. A esse respeito, Marra e Melo (2005) destacam que os gerentes

das universidades são os responsáveis pela administração da instituição, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais.

Santana, Diniz e Fernandes (2012, p. 9) corroboram o entendimento do protagonismo do gestor universitário quando concluem em sua pesquisa que “os gestores possuem mais responsabilidades nas atividades de coordenação do processo de planejamento estratégico, elaboração, aprovação, divulgação, monitoramento e avaliação do plano estratégico, do que os docentes e técnicos, cuja participação é secundária”.

O universo pesquisado perfaz um total de 25 sujeitos. Para chegar a eles, utilizou-se a coleta documental da informação nos Relatórios Anuais de Atividades do Campus de Breves de 2012 a 2015.

Os gestores exerceram suas atividades nos seguintes setores: Biblioteca; Coordenação Geral do Campus; Vice-Coordenação; Coordenação Acadêmica; Coordenação de Extensão; Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação; Faculdade de Ciências Naturais; Faculdade de Educação e Ciências Humanas; Faculdade de Letras; Faculdade de Matemática; Faculdade de Serviço Social; Secretaria Acadêmica; e Secretaria Executiva.

4.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos no *survey* passaram pelas etapas de seleção, codificação e tabulação, assim descritas por Marconi e Lakatos (2010):

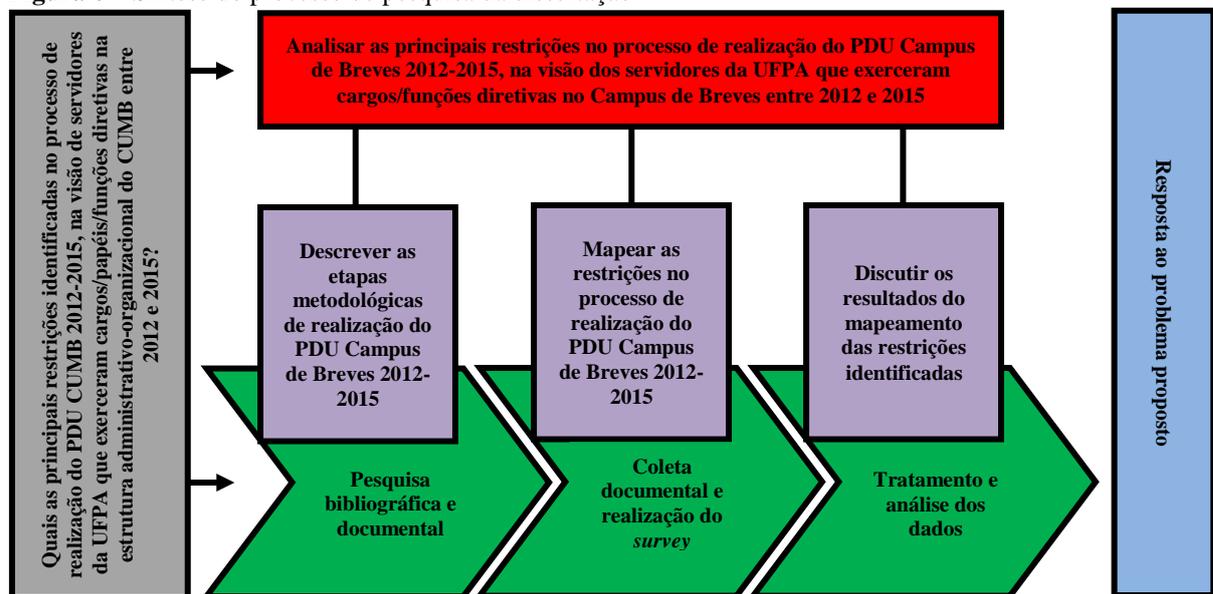
- a) Seleção: exame minucioso dos dados, em que o pesquisador submete o material coletado a uma verificação crítica, com o intuito de detectar falhas ou erros e evitar informações confusas, distorcidas e/ou incompletas que podem ser prejudiciais ao resultado da pesquisa;
- b) Codificação: serve para categorizar dados que se relacionam e para transformá-los em símbolos que podem ser tabelados e contados, permitindo, inclusive, transformar um dado qualitativo em quantitativo;
- c) Tabulação: disposição dos dados em tabelas para uma melhor compreensão e interpretação (nesta pesquisa, utilizou-se a tabulação computadorizada).

Após esse momento, procedeu-se com a análise crítica, quando o pesquisador “entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152), e, com a interpretação dos dados, quando se procura “dar um significado mais amplo as respostas,

vinculando-as a outros conhecimentos” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 21). Para representação dos resultados, também foram utilizados os recursos de gráficos setoriais e de gráficos de barras horizontais.

Segundo Vergara (2014), os objetivos são alcançados mediante a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados, sendo necessária a correlação entre objetivos e formas de atingi-los. A Figura 6 apresenta uma síntese do processo desta pesquisa e a correlação existente entre o problema de pesquisa (cinza), o objetivo geral (vermelho), os objetivos específicos (roxo) e os aspectos metodológicos (verde) para a produção do resultado ou resposta ao problema proposto (azul).

Figura 6 – Síntese do processo de pesquisa da dissertação



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.6 Limitações da pesquisa

Conforme Vergara (2014), todo método apresenta não apenas possibilidades, mas também limitações.

No que concerne a pesquisa bibliográfica, observaram-se dificuldades na obtenção de referencial que tratasse sobre planos de desenvolvimento nas universidades – aparentemente, são poucos os trabalhos nesse sentido, o que, por vezes, dificulta a realização de discussões mais densas acerca do referido instrumento.

Em relação ao universo pesquisado, o fato de se ter selecionado apenas os servidores ocupantes de cargos/papéis/funções diretivos/as também se configura como um fator limitador, pois se excluiu da análise uma parcela significativa de outros sujeitos (docentes,

técnicos e discentes) que também tem parte ativa no processo de planejamento e que poderiam ter opiniões diferenciadas sobre o assunto tratado, dando, talvez, novos rumos aos resultados da pesquisa.

A literatura da área de metodologia do trabalho científico também aponta outras possíveis limitações acerca dos instrumentos de pesquisa selecionados nesta dissertação. Na pesquisa bibliográfica, Gil (2008, p. 66) alerta que “muitas vezes as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada”. Assim, os trabalhos baseados nessas fontes tendem a reproduzir ou mesmo ampliar tais erros.

No emprego de *surveys*, são limitações a ênfase nos aspectos perspectivos, que podem resultar em dados distorcidos por causa da subjetividade que possuem; a pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e a limitada apreensão do processo de mudança, uma vez que o levantamento proporciona uma visão estática do fenômeno estudado (GIL, 2008).

Por seu turno, na utilização de questionários, despontam como limitações: a) Pequena percentagem de questionários que voltam; b) Grande número de perguntas sem respostas; c) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; d) Dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, que conduz a uma uniformidade aparente; e) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra; f) Devolução tardia que prejudica o cronograma da pesquisa; g) Desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos tornando difícil o controle e a verificação; e h) Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Além de tais pontos, Gil (2008) também destaca como uma limitação o fato de o questionário proporcionar resultados bastante críticos quanto à objetividade, pois os itens podem ter significados distintos para cada entrevistado. O autor também fala sobre a utilização de mecanismos de defesa social por parte das pessoas que respondem aos questionários, como a defesa de fachada, que é quando o respondente acredita estar correndo o risco de ser julgado, tendo como reação o fornecimento de respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente desejáveis, encobrando, dessa feita, sua real percepção dos fatos.

Não obstante, o capítulo que segue traz os resultados e as discussões balizados nas informações geradas ao longo do percurso metodológico até aqui delineado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão em cima desses estão dispostos em duas seções secundárias. A primeira seção trata dos resultados e das considerações feitos a partir da coleta documental; a segunda seção trata dos resultados e considerações elaborados a partir do *survey*, com o auxílio de gráficos setoriais e em barras.

5.1 Resultados e considerações a partir da coleta documental

A coleta documental foi feita junto a relatórios anuais do CUMB e ao próprio PDU. Logo, a descrição do funcionamento das etapas de realização do PDU CUMB 2012-2015 está em conformidade com a documentação pesquisada, acompanhadas de considerações pautadas no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 desta dissertação.

5.1.1 Elaboração

O momento de formulação do planejamento é quando se colocam no papel as etapas do processo de planejamento. Observa-se que a nomenclatura e ordem de realização dessas etapas podem variar dentro da literatura pertinente ao PE, todavia, a essência do processo é a mesma.

Baseando-se nos escritos de Oliveira (2015) e Pereira (2010), pode-se elencar como etapas de formulação do PE: declaração de valores; definição da missão; definição da visão; identificação dos fatores críticos de sucesso; análise ambiental externa; análise ambiental interna; identificação de oportunidades e ameaças, e identificação e avaliação de pontos fortes e fracos (geralmente pelo uso da matriz FOFA, que quer dizer Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças); estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias (questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas) e políticas e; estabelecimento de projetos e planos de ação.

Consoante Pereira (2010), tais etapas devem, de preferência, ser elaboradas coletivamente pelos membros da organização, depois de explicadas em detalhes para esses sujeitos.

Conforme apontamentos presentes no conteúdo do próprio, o PDU CUMB foi elaborado de forma participativa, pautando-se em diretrizes e princípios pactuados

democraticamente pela comunidade acadêmica e comunidade externa, buscando o alinhamento com o planejamento estratégico traçado pela UFPA no PDI dela.

A elaboração teve início em maio de 2012 e partiu da avaliação de documento de planejamento anterior, intitulado Plano de Gestão 2007-2010. Tal ação foi desempenhada pela Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Campus de Breves, a CPGA, que buscou mobilizar representantes dos docentes, técnicos e discentes da Unidade, assim como representações da comunidade externa.

Uma vez finalizada a avaliação do Plano de Gestão 2007-2010, obtiveram-se informações que serviram para projetar as ações do PDU 2012-2015.

No processo de elaboração do PDU, realizaram-se quatro reuniões e, no mês de novembro de 2012, um evento denominado “Seminário do Plano de Desenvolvimento da Unidade”. Participaram do evento docentes, técnicos e discentes do Campus, e mais representantes de sindicatos de trabalhadores, das escolas estaduais e municipais, de institutos de pesquisa e preservação ambiental, de movimentos sociais, associações comerciais e de agricultores, Organizações Não Governamentais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. A participação desses sujeitos ocorreu de forma presencial e por meio do preenchimento de formulários.

Considerando as etapas de elaboração descritas por Pereira (2010), o PDU CUMB 2012-2015 apresenta a análise do ambiente interno e externo a partir da identificação de aspectos facilitadores e complicadores, e pontos fortes e fracos relacionados ao Campus, missão visão e princípios (ou declaração de valores). Não apresenta os fatores críticos de sucesso. Também não apresenta questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, mas um quadro de ações, indicadores e metas.

Percebe-se que ocorreu no Campus nessa etapa a formação de uma equipe de trabalho mista, caracterizada por Pereira (2010) como uma equipe com pessoas das mais diversas áreas da organização, escolhidas por critérios de representatividade.

O autor ressalta ser importante para o sucesso do planejamento a participação do maior número de pessoas possível da organização no momento de formulação dele, reforçando-se, dessa feita, a ideia do planejamento enquanto processo coletivo e participativo, em que todos se beneficiam, evitando-se, também, conflitos ocasionados por sujeitos que se sentem excluídos do processo.

Tal entendimento vai ao encontro do que afirma Oliveira (2015) ao citar a participação das diversas áreas pertinentes ao processo como um dos princípios específicos do planejamento apresentados por Russel Ackoff.

5.1.2 Implantação e Execução

Conforme Pereira (2010), a implantação é o momento de pôr o documento em prática. Faz-se o lançamento formal do documento para os funcionários da organização (por vídeo, cartazes, eventos formais, *websites* etc.) e apresentam-se os membros da equipe de acompanhamento e controle do plano. A implantação, de fato, cabe a cada um dos responsáveis designados para as ações estratégicas.

É dito no PDU CUMB 2012-2015 que a responsabilidade institucional pela execução dele recai sobre a Coordenação Geral do Campus. Todavia, afirmam Tachizawa e Rezende (2002 apud Pereira, 2010) ser prejudicial ao planejamento que apenas uma determinada área ou departamento assuma a responsabilidade pela execução do plano, que deve ser, pelo contrário, partilhada por todos da organização.

De acordo com Rezende (2015), os esforços na etapa de implantação e execução estão direcionados para transformar intenções em realizações, desejos em concretizações, por meio de ações efetivas. O PDU CUMB 2012-2015 propõe 53 ações a serem executadas no interstício a que faz referência.

Afirma Rezende (2015) que as ações são atividades para atender ou detalhar as estratégias da organização, devendo ser formalizadas por meio de planos de ações, que, por seu turno, podem ser chamados também de execução do planejamento estratégico ou planos de trabalho.

Ainda segundo o autor, tais planos devem ser elaborados de forma participativa, envolvendo pessoas de diversas funções dentro da organização; devem também ser amplamente divulgados, visando ao comprometimento do todo organizacional; devem definir ações/atividades/tarefas a serem elaboradas, os responsáveis por elas, o período ou tempo para realizá-las e os recursos necessários para realizá-las (REZENDE, 2015).

Pereira (2010) adota discurso parecido ao afirmar que, dentro de um plano estratégico, para cada ação estratégica, deve haver um responsável, uma data de início e término da ação, o recurso financeiro necessário (quando possível) e algum indicador de desempenho – quantitativo ou qualitativo.

Nesse sentido, o PDU CUMB 2012-2015 prevê a complementação dele próprio com um Plano de Aplicação, cuja construção é de responsabilidade da CPGA, referendado pela Coordenação Geral e por uma Comissão de Supervisão e Avaliação, a CSA, formada no âmbito da própria Unidade, e deve se constituir como “uma ferramenta com nível de detalhamento tal que servirá como auxílio na tomada de decisões vislumbrada nesta fase de

planejamento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012, p. 57), no sentido de garantir a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis. “Nele, serão detalhados o passo a passo das atividades que deverão ser desenvolvidas para o alcance de cada desafio planejado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012, p. 57).

Nesse Plano de Aplicação, estaria o detalhamento das ações programadas para serem executadas durante a vigência do PDU CUMB 2012-2015, que estão dispostas num painel de medição de desempenho (Quadro 3).

Quadro 3 – Painéis de medição de desempenho do CUMB referente ao PDU 2012-2015

(continua)

Nº	Objetivos Estratégicos da UFPA	Ações Propostas pela Unidade	Indicadores	Metas		
				2013	2014	2015
1	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	Aumentar o índice de sucesso das turmas para 90 %	Índice de sucesso	80%	85%	90%
			Nº de titulados	160	170	252
		Firmar parcerias com as Unidades da UFPA para a oferta de turmas flexibilizadas de cursos de graduação, considerando as necessidades apresentadas pela região.	Nº de turmas ofertadas	1	1	1
		Realizar pesquisa amostral sobre a ocupação profissional dos egressos do Campus.	Índice de empregabilidade dos egressos da graduação	-	-	-
2	Produzir conhecimento de valor para a sociedade.	Produção científica pautado nas demandas loco regionais.	Produção Científica	30	40	50
3	Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	Fortalecer as atividades de ensino pesquisa e extensão por meio de ambientes acadêmicos nacionais e internacionais.	Nº de projetos desenvolvidos em cooperação com outras instituições do País e do exterior.	-	1	1
		Intensificar a expansão das atividades de ensino, pesquisa e extensão nos outros municípios da região marajoara.	Nº de atividades acadêmicas realizadas	15	20	25
		Fortalecer a interação com os gestores locais (prefeituras e secretarias municipais), órgãos / organizações / entidades / instituições governamentais e não governamentais presentes na região.	Nº de reuniões/encontros realizados	2	2	2
4	Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes	Realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão com ênfase em temáticas relacionadas ao Marajó.	Nº de atividades realizadas	50	75	90
		Criar projetos articulando saberes científicos e populares.	Índice de projetos integrados	10%	20%	30%
5	Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição	Difundir e utilizar práticas pedagógicas inovadoras.	Nº de disciplinas que incorporam novas práticas	15	25	30
		Reformular os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) adaptando-os à realidade local e regional.	Nº de PPCs reformulados	3	1	1
		Fortalecer a interdisciplinaridade entre as subunidades acadêmicas.	Nº de eventos realizados	1	1	1
		Criar condições para uma avaliação positiva do MEC em relação aos cursos ofertados.	Índice Geral de Cursos (IGC)	3	4	4
6	Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi	Criar cursos de pós-graduação lato sensu (Especialização) a partir das demandas loco - regionais.	Nº de cursos criados	2	2	6
		Elaborar estudos com vistas à verificação de oportunidades à viabilização de programa stricto sensu junto a outras instituições.	Nº de estudos realizados	1	1	1
		Propor e aderir a projetos multicampi de cursos stricto sensu (mestrado).	Nº de projetos que envolvam mais de um Campus	-	-	1
		Ampliar os recursos para custeio de atividades de extensão.	Nº de projetos e programas com financiamento	10	12	15
7	Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais	Firmar convênio com a Prefeitura Municipal de Breves a fim de consolidar o Centro Educacional Raimundo Pinheiro como escola de aplicação do Campus.	Nº de convênios nacionais firmados	1	-	-
8	Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade	Implantar a Carta de Serviços do CUMB.	Carta implantada	1	-	-
		Criar o Serviço de Atendimento ao Usuário.	Serviço criado	1	-	-
		Realizar ações acadêmico-científicas na perspectiva de interação universidade/sociedade.	Integração com a comunidade	10	15	20
9	Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos	Planejar, sistematizar e agilizar os processos de aquisição de materiais, prestação de serviços e manutenção predial e de equipamentos.	Otimização de processos	100%	100%	100%

Quadro 3 – Painéis de medição de desempenho do CUMB referente ao PDU 2012-2015

(continuação)

Nº	Objetivos Estratégicos da UFPA	Ações Propostas pela Unidade	Indicadores	Metas		
				2013	2014	2015
10	Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação	Fortalecer a gestão por planejamento.	Nº de atividades de planejamento	2	2	2
		Definição de uma política de avaliação das atividades de extensão.	Nº de relatórios gerados	1	1	1
		Avaliação anual da unidade e das subunidades acadêmicas.	Nº de relatórios gerados	6	6	6
		Fortalecer a política de avaliação setorializada (estudantes, técnico-administrativos, docentes e comunidade).	Nº de atividades de avaliação realizadas	11	11	11
		Assegurar o acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade.	Nº de atividades de acompanhamento e avaliação	1	1	1
11	Intensificar a comunicação institucional	Regularizar os espaços de exploração comercial por terceiros: cantina e reprografias.	Nº de espaços regularizados	3	-	3
		Criar canais de comunicação com a sociedade e revitalizar os já existentes.	Nº de canais criados e em funcionamento	1	2	-
12	Gestão da informação e do conhecimento	Melhorar, em nível interno e externo, a comunicação institucional e a divulgação de informações relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a intensificar a socialização do conhecimento produzido pela instituição.	Qualidade da informação e comunicação, prevista na política de Comunicação social	-	-	85%
		Criar assessoria de comunicação e informação.	Índice de satisfação das informações divulgadas	-	75%	75%
		Criar o memorial do CUMB.	Assessoria Criada	X	-	-
13	Intensificar o uso de tecnologias educacionais inovadoras	Realizar eventos para disseminação de tecnologias educacionais inovadoras.	Memorial criado	X	-	-
		Garantir as pessoas com deficiência o acesso as tecnologias educacionais assistivas.	Nº de eventos voltados para disseminação de novas tecnologias educacionais	1	2	2
14	Fortalecer a atividade de controle interno	Acesso a tecnologias educacionais assistivas	Acesso a tecnologias educacionais assistivas	60%	80%	100%
		Criar um Comitê de Ética em Pesquisa.	Comitê criado	1	1	1
		Criar um Comitê de Ética em Extensão.	Comitê criado	1	1	1
		Institucionalizar no Conselho do Campus todos os projetos e programas de extensão.	Nº de projetos	11	13	16
		Reduzir as recomendações da Auditoria Interna de Gestão.	% de redução no nº de recomendações da Auditoria Interna	35%	50%	75%
		Reduzir as recomendações da Auditoria Interna Acadêmica.	% de redução no nº de recomendações da Auditoria Interna	35%	50%	75%
15	Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais	Consolidar a ouvidoria.	Capacidade de resposta as demandas da ouvidoria	95%	95%	95%
		Aproximar-se da relação aluno da graduação/professor (RAP).	Relação aluno da graduação / professor (RAP)	18	18	18
		Adequar o quadro técnico-administrativo as necessidades das subunidades.	% de subunidades com corpo técnico-administrativo adequado	15%	20%	30%
16	Qualificar e capacitar o quadro de servidores	Criar planos de capacitação e qualificação das subunidades e capacitar servidores.	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	2,8	2,9	3,0
			Índice de capacitação do corpo técnico-administrativo (ICCTA)	52%	70%	87%
			Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo (IQCTA)	1,6	1,8	1,8
		Promover a interação entre os servidores.	Nº de atividades realizadas	2	2	2
17	Valorizar servidores com foco em resultados	Realizar pesquisa de clima organizacional	Índice de Satisfação dos Servidores	75%	75%	75%

Quadro 3 – Painéis de medição de desempenho do CUMB referente ao PDU 2012-2015

(conclusão)

Nº	Objetivos Estratégicos da UFPA	Ações Propostas pela Unidade	Indicadores	Metas		
				2013	2014	2015
18	Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado	Promover eventos visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo pessoal terceirizado do Campus.	Nº de Eventos para a Melhoria de Desempenho do Pessoal Terceirizado	1	1	1
19	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica	Ampliar a infraestrutura física disponível para atividades acadêmicas e administrativas.	Nº de ambientes modernizados	7	5	4
		Adequar a infraestrutura física do Campus aos padrões de acessibilidade.	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida	20%	40%	100%
		Implantar a rede wireless em toda a área do Campus	Nº de unidades atendidas pela rede wireless	67%	83%	98%
		Otimizar a utilização dos recursos destinados a TI.	% de investimentos em TI do orçamento do Campus	15,7%	16%	17%
20	Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia	Aumentar os recursos da matriz orçamentária do Campus.	% de aumento em relação ao ano anterior	10%	15%	20%
		Otimizar a utilização da dotação orçamentária do Campus para o atendimento das ações planejadas.	Índice de execução de orçamento para os projetos estratégicos	100%	100%	100%
		Questionar a PROPESP sobre a ampliação dos recursos destinados a participação de pesquisadores em eventos científicos.	Nº de solicitações encaminhadas	1	-	-

Fonte: Universidade Federal do Pará (2012, p. 49).

Observa-se que a estrutura do painel está baseada nos painéis de medição de desempenho existentes no PDI 2011-2015 da UFPA. Cada ação vincula-se a um objetivo estratégico determinado pela UFPA no PDI 2011-2015, e, também, a indicadores de desempenho e metas anuais que servirão como parâmetro para o controle e avaliação do Plano.

5.1.3 Controle e Avaliação

Müller (2014) chama atenção para a vital importância de se mensurar os processos e resultados, globais e pontuais, e a comparação deles com os objetivos predeterminados, a fim de que seja possível verificar se a organização está se mantendo na rota escolhida, sendo esse um processo contínuo, não um evento. É nesse sentido que se dá o trabalho de controle e avaliação do planejamento.

De acordo com o estabelecido por Oliveira (2015), o papel do controle e da avaliação no âmbito do PE é o de acompanhamento do desempenho do sistema, por meio da comparação entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos, aos desafios e às metas, gerando informações que realimentam os tomadores de decisão para que possam corrigir ou reforçar o desempenho organizacional ou interferir em outras funções do processo administrativo, com vistas à satisfação das metas, desafios e objetivos estabelecidos.

Para Santos (2010), os processos de monitoramento e avaliação são complementares, todavia, a avaliação vai além ao verificar se o plano originalmente traçado está efetivamente alcançando as transformações que pretendia.

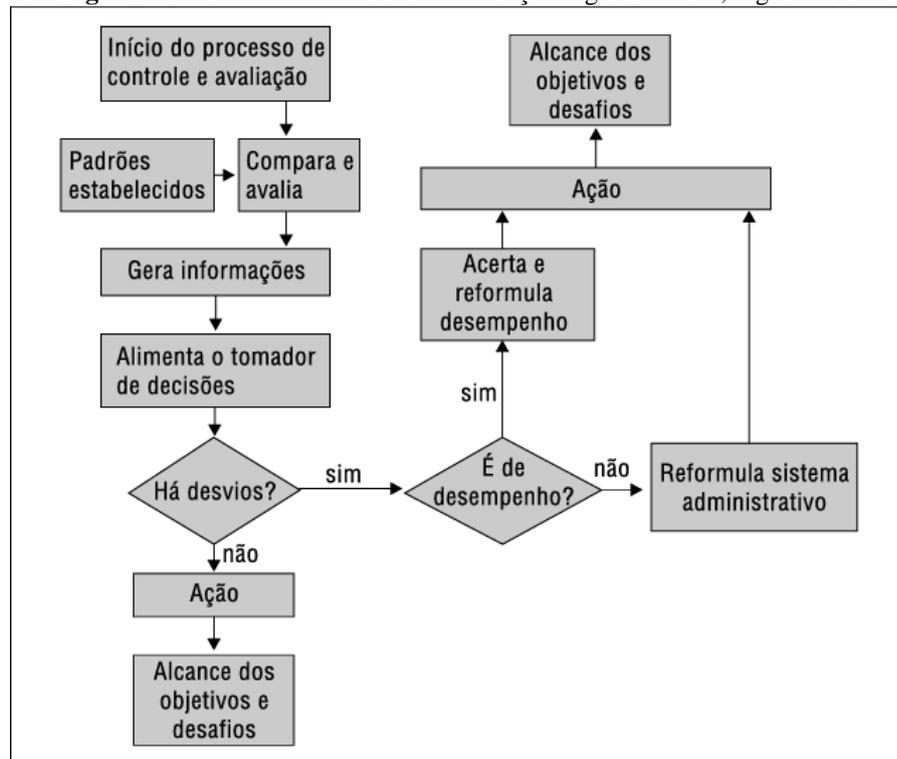
Cohen e Franco (2012) sustentam que existem diversos modelos de avaliação, derivados tanto do objeto a ser avaliado quanto da formação acadêmica de quem realiza a tarefa, porém, há uma constante que é, por um lado, a pretensão de comparar um padrão almejado (imagem-objetivo para o qual a ação está voltada) com a realidade (a medida potencial na qual essa será modificada ou o que realmente ocorreu como resultado da ação), e, de outro lado, a preocupação com a consecução dos objetivos propostos.

Nesse sentido, a feitura do processo de controle e avaliação passa pela realização de algumas fases: a) O estabelecimento de padrões de medida e avaliação; b) A medida dos desempenhos apresentados; c) A comparação do realizado com o resultado esperado e; d) Ações corretivas (CERTO; PETER, 2010; OLIVEIRA, 2015).

Para Oliveira (2015), as fases de controle e avaliação servem para verificar como se está caminhando para uma situação desejada, sendo aconselhável sua feitura no passo a passo

do planejamento e não apenas no final do processo. Tem como finalidades a identificação de problemas, falhas e erros com o intuito de corrigi-los e evitar reincidências desses; fazer com que os resultados obtidos estejam próximos do esperado; verificar se as estratégias e políticas adotadas estão gerando os resultados esperados; e proporcionar informações gerenciais periódicas (OLIVEIRA, 2015). A representação gráfica adiante mostra uma síntese do processo em pauta.

Fluxograma 1 – Processo de controle e avaliação organizacional, segundo Oliveira (2015)



Fonte: Oliveira (2015, p. 268).

Para Rezende (2015), um processo de controle organizacional deve enfatizar o estabelecimento de critérios, bases, normas, medidas, indicadores ou padrões para posterior acompanhamento, avaliação, comparação e direcionamento dos resultados em relação aos padrões pré-definidos, sendo meios para exercê-lo: auditoria; sistemas de indicadores; sistemas de informação e sistemas de conhecimento; tecnologia da informação; Balanced Scorecard; relatórios; registros convencionais; fichas de controle; papéis do monitoramento; documentos de acompanhamento de atividades; planilhas eletrônicas e *softwares* específicos para controle do planejamento e da organização.

No caso do PDU CUMB 2012-2015, o acompanhamento da execução é atribuído no documento à CPGA. O PDU CUMB 2012-2015 prevê, ainda, a existência de um Sistema de Monitoramento e Avaliação, o SMA, e da já citada comissão mista identificada como CSA,

constituída por representações dos docentes, técnico-administrativos, discentes e da comunidade externa.

A respeito do SMA, o texto do PDU explica que a pretensão do sistema é “garantir o controle da qualidade do planejamento com o constante reequilíbrio das ações do plano de forma a mantê-lo ideal e adequado ao longo de seu prazo” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012, p. 58)

Também tem como intuito gerar “informações oportunas e confiáveis sobre uma base consolidada para a elaboração de relatórios gerenciais para facilitar a decisão correta em momentos apropriados, bem como, municiar periodicamente, com essas informações, a Pró-Reitoria de Planejamento da UFPA (PROPLAN)” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012, p. 58), estando o alcance do sistema condicionado à disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros para dar conta das ações e também gerir, organizar, gerar e analisar informações.

O estabelecimento de um sistema de informações é visto por Oliveira (2015) como importante no sentido de permitir a constante e efetiva avaliação de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos.

Tachizawa e Rezende (2002 apud PEREIRA, 2010) alertam que a inexistência de mecanismos de controle descaracteriza o planejamento, todavia, o excesso paralisa o processo; deve-se atentar para que não haja uma falta de informação relevante e excesso de informação inútil.

Complementando, Certo e Peter (2010) afirmam que, dada a relevância da informação para um controle estratégico eficiente, virtualmente, todas as organizações desenvolvem e implementam algum tipo de sistema que forneça tais informações.

Para Rezende (2015), os sistemas de informação podem assumir diversas formas, como: relatórios de controle; relato de processos diversos para facilitar a gestão organizacional; coleção de informações em um meio de veiculação; conjunto de procedimentos e normas da organização, que estabelecem uma estrutura formal; e conjunto de partes que geram informações.

O sistema proposto no PDU CUMB 2012-2015 deve gerar produtos ou marcos balizadores, que são os seguintes: coleta periódica e sistemática de indicadores; banco de dados; e relatórios periódicos de acompanhamento.

A coleta periódica poderá ser semanal, mensal, semestral ou anual, sendo definida pela CSA e serve para alimentar o banco de dados. O banco de dados deve ser criado com apoio do Centro de Tecnologia e Informação da UFPA, visando à construção de interface eletrônica

por meio de desenvolvedor de *software*, implementação de controle de senha e execução de comandos para reportar resultados, garantindo-se, também, a compatibilidade do sistema com os demais bancos de dados já existentes na UFPA.

Já os Relatórios Periódicos de Acompanhamento têm sugestão de periodicidade anual, devendo conter: I) Acompanhamento dos indicadores, comparando a evolução deles com a linha de base e o objetivo ainda a ser alcançado; II) Resumo das atividades realizadas de acordo com a programação; III) Avanços da implantação do PDU; IV) Identificação de eventual variação existente e; V) Medidas corretivas adotadas ou recomendadas. A previsão é de que tais Relatórios devam ter sido apresentados pela CSA até o dia 16 de dezembro de cada ano correspondente aos anos de duração do atual PDU, para posterior encaminhamento ao Conselho do Campus para reconhecimento e aprovação, e para a PROPLAN/UFPA, em seguida.

Também é programada a elaboração de um Relatório Final de Avaliação, que servirá de base para a elaboração do próximo PDU. Tal relatório deve ter sido entregue pela CSA ao Conselho do Campus até 16 de dezembro de 2015, contendo a análise dos seguintes pontos: I) Desempenho do PDU, comparando os fatores de sucesso e os de insucesso; II) Identificação das restrições e dos imprevistos que afetaram a execução do PDU, as causas desses e as medidas corretivas adotadas – incluindo fatores exógenos de interferência; III) Boas práticas e lições aprendidas até então, incluindo breve compilação do conhecimento gerado durante o período da execução e; IV) Eventuais novos delineamentos de metas e readequações operacionais.

Há, ainda, a recomendação de que o citado Relatório seja publicado e disponibilizado à comunidade interna e externa, como forma de motivar a realização de seminários e debates relacionados ao documento.

Rezende (2015) observa que o período de revisão do PE deve ser proporcionalmente coerente com o período de validação ou abrangência do plano, de modo que pode ser bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral ou, excepcionalmente, anual, quando o planejamento abrange período superior a cinco anos, ou, ainda, quando ocorrem mudanças no ambiente externo ou impactos no ambiente interno organizacional, que ensejam imediata revisão daquilo que foi planejado, nesse caso, chamadas de revisões ocasionais ou situacionais.

Para Fischmann e Almeida (2013), o PE precisa ser refeito todos os anos como forma de incluir alterações ocorridas no ambiente.

Sobre a CSA, o PDU diz que ela deve ser um organismo vinculado à Coordenação Geral e subordinada ao Conselho do Campus, sendo responsável pela coleta periódica dos indicadores; supervisão de metas; realização de estudos mensuradores da efetividade do plano; elaboração de relatórios periódicos de acompanhamento e do relatório final de avaliação do plano, programado para dezembro de 2015.

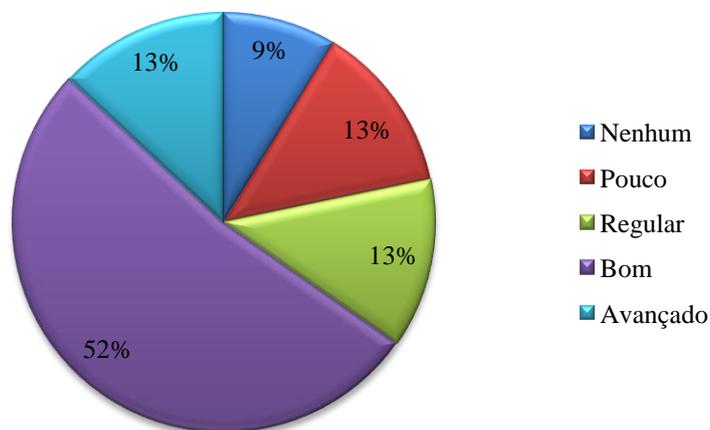
O documento prevê também que essa Comissão receba apoio das coordenações e demais subunidades do CUMB para dar conta das atividades meio necessárias ao cumprimento das responsabilidades que lhes foram atribuídas.

5.2 Resultados e considerações a partir do *survey*

O questionário referente ao *survey* foi enviado por correio eletrônico para todos os servidores que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB durante o período de vigência do PDU, compreendido entre 2012-2015, o que perfaz um total de 25 sujeitos – eles são o universo de pesquisa. O retorno obtido foi de 23 respondentes. As questões encaminhadas e os resultados obtidos são apresentados adiante, sendo acompanhados de considerações pautadas no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 desta dissertação.

Para a questão um, o enunciado foi: “Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao assunto Planejamento Estratégico?”. Os resultados obtidos estão localizados no Gráfico 1.

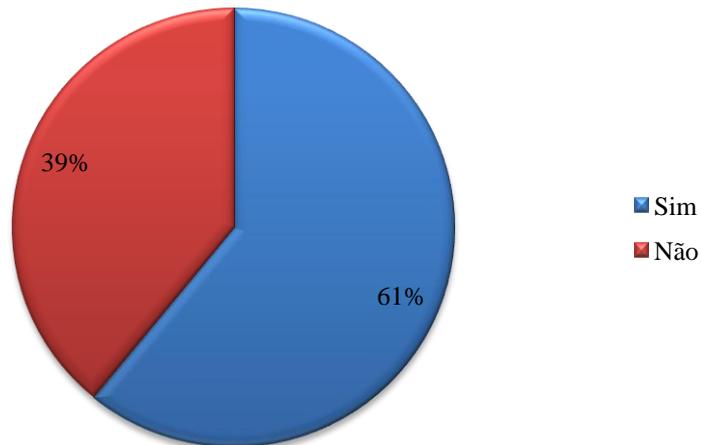
Gráfico 1 – Nível de conhecimento/entendimento sobre Planejamento Estratégico



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Na questão dois, o enunciado foi: “Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) no âmbito da UFPA voltadas para a área do planejamento estratégico?”. As respostas coletadas constam no Gráfico 2.

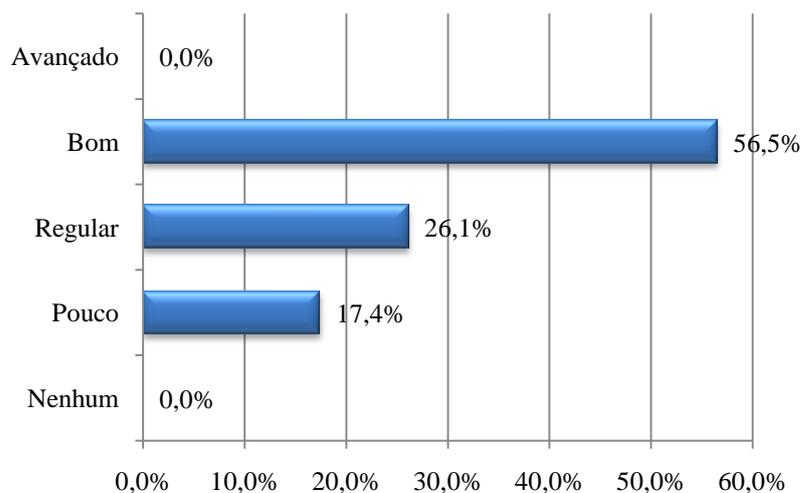
Gráfico 2 – Promoção/participação de eventos ou ações no âmbito da UFPA voltadas à área de PE



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O enunciado da questão de número três foi: “Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDI da UFPA 2011-2015?”. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 3.

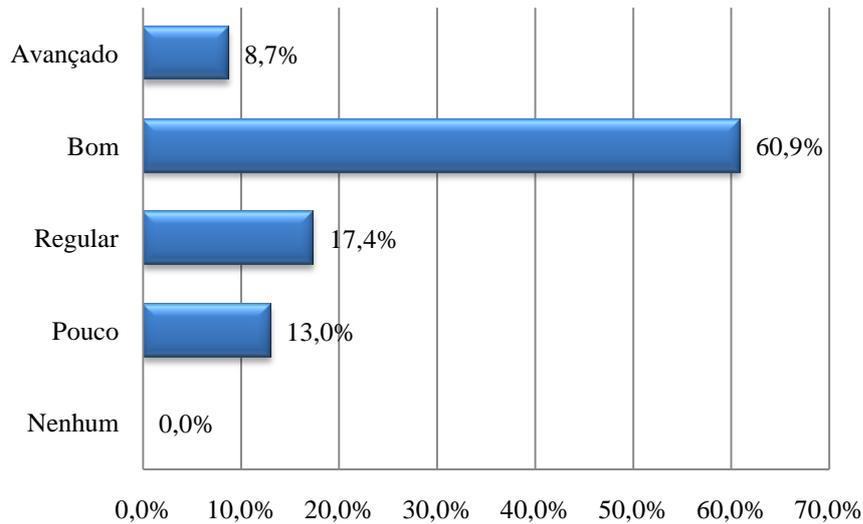
Gráfico 3 – Nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDI UFPA 2011-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A questão de número quatro procurou saber: “Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas obtidas constam no Gráfico 4.

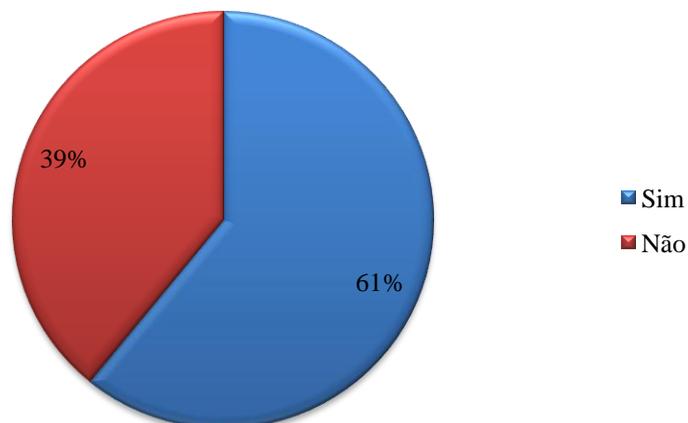
Gráfico 4 – Nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O enunciado da questão cinco foi: “Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.), no âmbito da UFPA, voltadas ao esclarecimento sobre o papel, funções, importância do PDU?”. Os resultados encontrados estão apresentados no Gráfico 5.

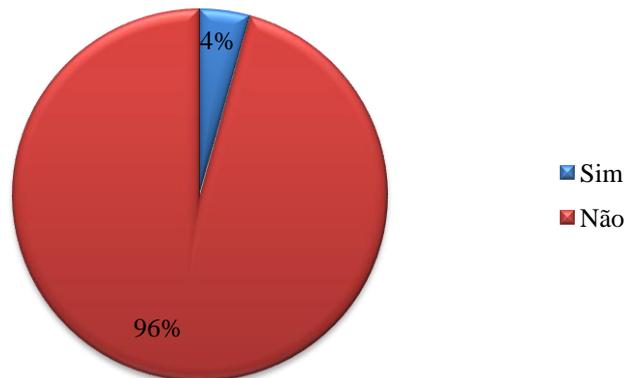
Gráfico 5 – Promoção/participação de eventos ou ações, no âmbito da UFPA, voltadas ao esclarecimento sobre o papel, as funções e a importância do PDU



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Para a questão seis, enunciou-se: “Você recebeu algum tipo de consultoria externa à UFPA (por exemplo, de outra universidade ou de uma organização privada) voltada à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados obtidos aparecem no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Consultoria externa à UFPA voltada à realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

As questões de um a seis buscaram detectar o nível de familiaridade dos respondentes com os assuntos tratados nesta pesquisa, PE e planos de desenvolvimento das universidades.

Segundo Falqueto (2012), Fischmann e Almeida (2013), e Oliveira (2015), o desconhecimento de conceitos relacionados ao PE por parte daqueles diretamente envolvidos é causa comum de falhas no processo de realização dele, o que se demonstra não ser aplicável à maioria dos servidores ocupantes de cargos/funções/papéis diretivos do CUMB, uma vez que a maioria (52%) respondeu ter um nível de conhecimento/entendimento “bom” sobre o assunto PE, sendo que 61% afirmaram ter promovido/participado de eventos na área no âmbito da UFPA.

Seguindo a mesma tendência, o nível de conhecimento/entendimento acerca do PDI e do PDU também foi considerado “bom” pela maioria, com 56,5% e 60,9%, respectivamente, sendo que a maioria (61%) ainda afirmou ter promovido/participado de eventos ou ações voltados/as ao esclarecimento sobre o papel, as funções e a importância do PDU.

Em que pese a maior parte dos respondentes ter acusado certa familiaridade com os assuntos importantes para a feitura do PDU, os resultados expressam que é cabível pensar em um melhor nivelamento de conhecimentos entre os sujeitos organizacionais. O ideal é que não haja diferenciações entre aqueles que sabem “mais” e aqueles que sabem “menos”, sob pena de que isso atrase as discussões e o ordenamento de ideias. Quanto mais preparados estiverem

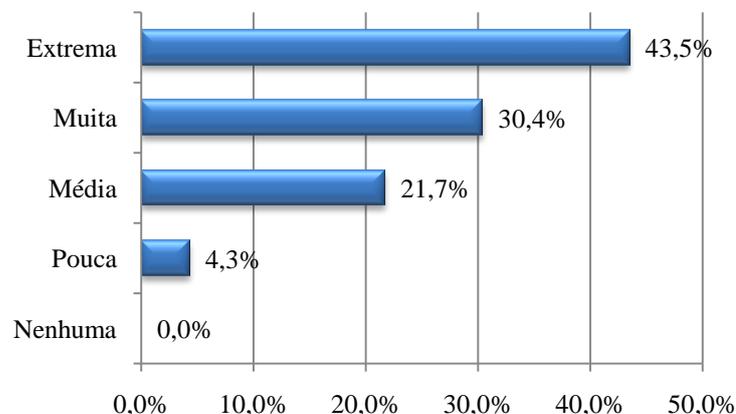
esses atores (todos eles) em termos de domínio de informações relevantes ao processo de planejamento, mais poderão colaborar com a feitura desse.

É reforçando essa ideia que Oliveira (2015) alerta para a necessidade de um processo de aprendizagem e treinamento em PE. Outrossim, assevera Rezende (2015, p. 39) que “não se deve iniciar um projeto sem saber como efetivamente fazê-lo”. Saber fazer, nesse caso, tem um sentido amplo: implica em sensibilizar os sujeitos para que tenham conhecimento do papel deles dentro de cada fase e atividade de planejamento, e capacitar os envolvidos quanto aos instrumentos e técnicas de planejamento a serem utilizados, para que se sintam seguros e convictos nas ações que realizarem.

Ressalva-se, porém, que a maioria dos respondentes (96%) afirmou não ter recebido qualquer consultoria externa à UFPA para a realização do PDU CUMB 2012-2015, o que é algo que pode atrapalhar a realização de um plano de desenvolvimento, segundo constatou Fernandes et al. (2009). Isso porque esse tipo de consultoria pode representar um olhar “de fora” da organização; uma observação distanciada que permite a detecção de aspectos que passam despercebidos por quem está dentro da estrutura. Também é de se esperar que colaboradores externos, geralmente, sejam dotados de conhecimento teórico e prático aprofundado sobre o assunto em tela, colaborando sobremaneira para os trabalhos.

A questão de número sete indagou: “Que importância teórica (importância que o plano deve ter dentro da estrutura organizacional da UFPA) você atribui ao PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?”. As respostas dadas localizam-se no Gráfico 7.

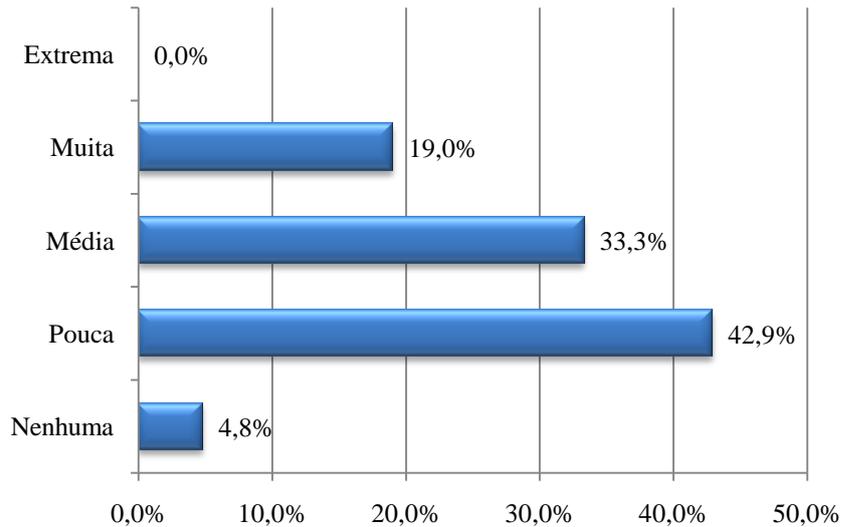
Gráfico 7 – Importância teórica atribuída ao PDU CUMB 2012-2015 no âmbito do planejamento administrativo e acadêmico do Campus



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Na questão oito, foi perguntado: “Que importância prática (importância que o plano teve, de fato) teve o PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?”. Os resultados coletados estão apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Importância prática atribuída ao PDU CUMB 2012-2015 no âmbito do planejamento administrativo e acadêmico do Campus



Fonte: pesquisa de campo (2016).

As questões sete e oito desejaram verificar a importância que os sujeitos respondentes concedem ao PDU CUMB 2012-2015.

Percebe-se, aqui, uma sensível discrepância entre teoria e prática. Do ponto de vista teórico, que parte da intenção daquilo que se deseja fazer e alcançar, e daquilo que o plano deve representar no tempo-espaço institucional, a percepção da maior parte (43,5%) é de que o PDU é de extrema importância. Já do ponto de vista prático, que considera o peso que o plano teve de fato nas atividades realizadas no interstício em que esteve vigorando, a maior parte dos respondentes (42,9%) atribuiu pouca importância ao PDU.

Colocando de outra forma, há aquilo que Araújo (1996) descreve como um planejamento dissociado da gestão, ou seja, o planejamento não é visto pelos gestores universitários como elemento importante de sua ação administrativa e política cotidiana – o que dificulta a institucionalização da atividade de planejamento nas universidades. Dessa feita, planejamento e gestão são tomados como coisas estanques.

Uma possível explicação para a ocorrência desse fenômeno é de que o planejamento não é visto pelos gestores como algo factível, administrável, ficando mais no campo do abstrato que no do concreto. Falqueto (2012) descreve isso como uma assimetria entre

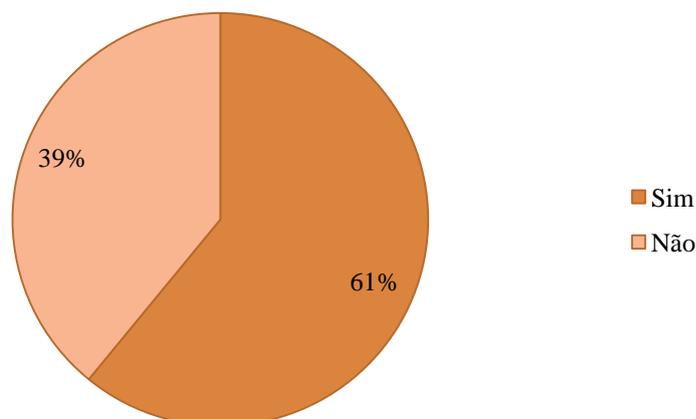
planejamento e execução – quando a execução das ações ocorre de modo diverso daquilo que fora planejado, uma vez que o planejamento construído é tomado pelos sujeitos como inviável para ser executado.

A esse respeito, Oliveira (2015) chama atenção para a necessidade de se evitar que o planejamento estratégico seja tomado como “utópico” pelos membros da organização, devendo ser desenvolvido e apresentado de maneira a retratar a realidade. Deve-se pensar em um plano que pode ser operacionalizado com os recursos que se têm para o momento, do contrário, incorre-se no risco de cair em descrédito porque não houve fôlego bastante para dar conta daquilo que fora pensado e proposto. Seria como fazer uma promessa que se sabe não poder cumprir, e isso pode conduzir o coletivo à frustração e, por conseguinte, à desmotivação. Logo, é prudente diferenciar metas audaciosas de metas notadamente absurdas, o gerenciável do não gerenciável.

Num outro extremo, também não é interessante traçar planos demasiadamente “modestos” apenas para se ter a segurança de que tudo será possível de ser cumprido. O desafio é um dos fatores que impulsiona a organização para frente e não se pode abrir mão disso.

Para a questão de número nove, lançou-se a interrogação: “Você participou da elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados coletados constam no Gráfico 9.

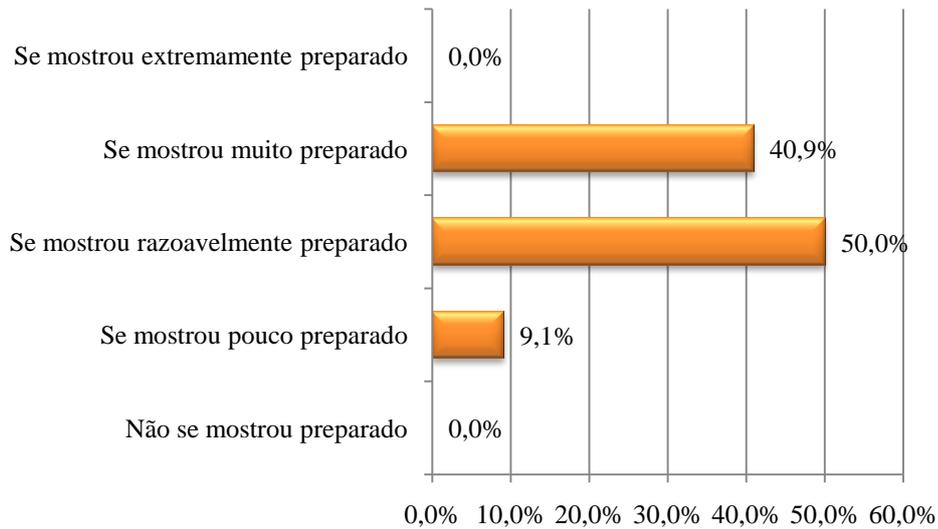
Gráfico 9 – Participação na elaboração do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

No que concerne a questão dez, interrogou-se: “O pessoal responsável pelo trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?”. Situam-se no Gráfico 10 as respostas.

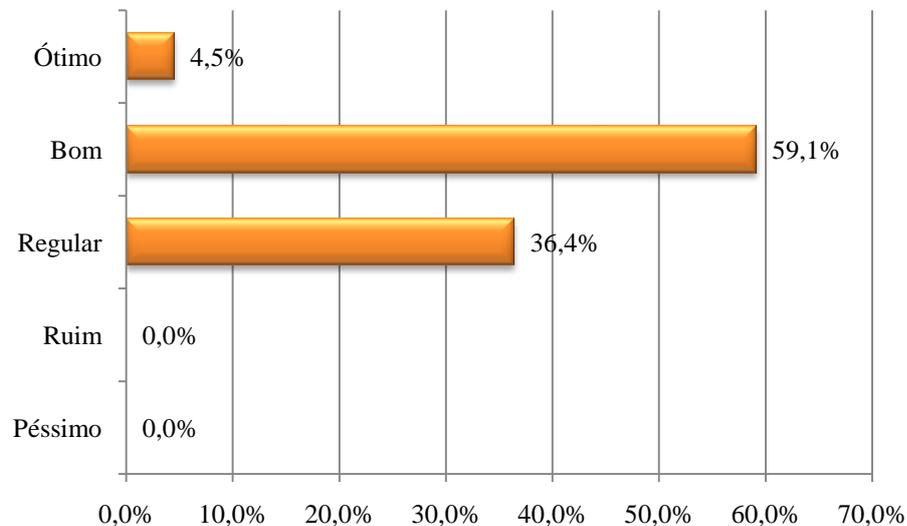
Gráfico 10 – Nível de preparação do pessoal responsável pelo trabalho de elaboração do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A questão onze trouxe a indagação: “Como você define o trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?”. As respostas obtidas estão dispostas no Gráfico 11.

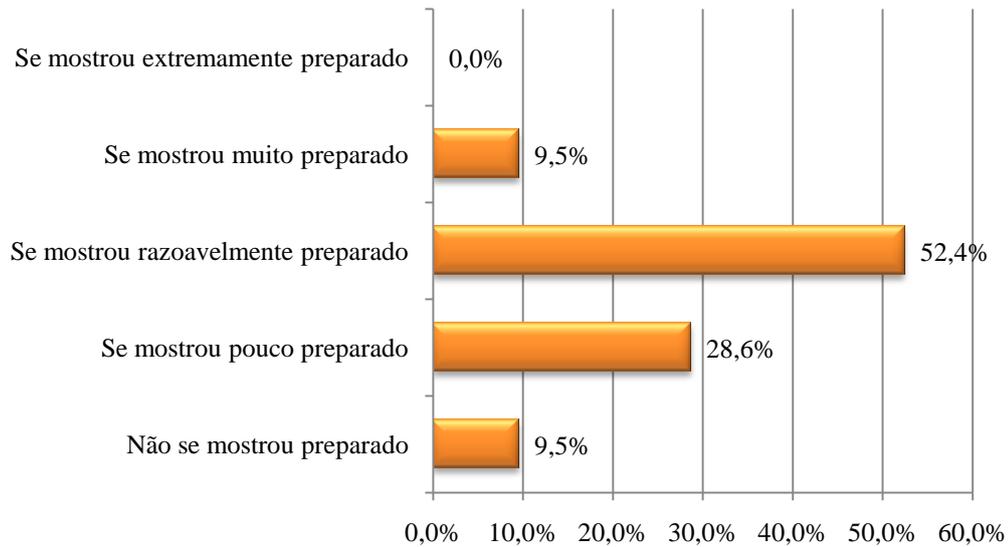
Gráfico 11 – Classificação do trabalho realizado na elaboração do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Na questão doze, foi perguntado: “O pessoal responsável pelo trabalho de implementação do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?”. Os resultados aparecem no Gráfico 12.

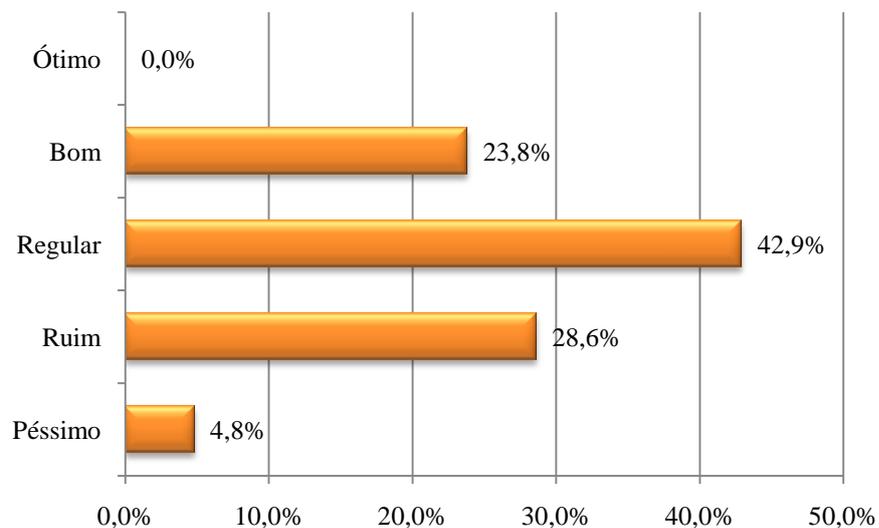
Gráfico 12 – Nível de preparação do pessoal responsável pelo trabalho de implementação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O enunciado da questão treze foi: “Como você define o trabalho de implementação do PDU realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?”. Os resultados coletados estão no Gráfico 13.

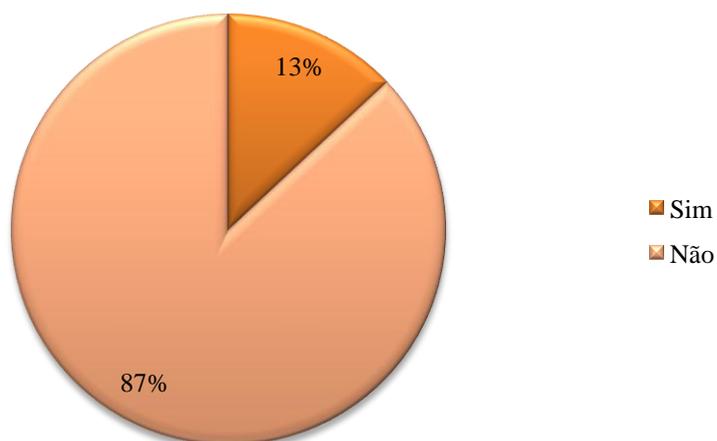
Gráfico 13 – Classificação do trabalho realizado na implementação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O enunciado da questão quatorze foi: “Você tem conhecimento da existência de um Plano de Aplicação como ferramenta de realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados coletados estão no Gráfico 14.

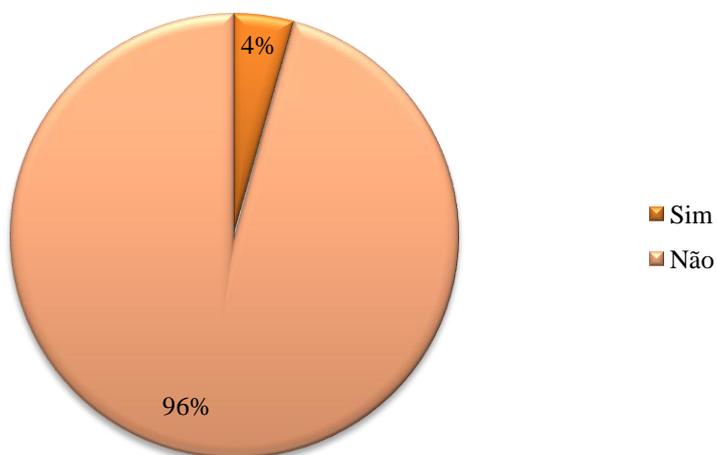
Gráfico 14 – Conhecimento da existência do Plano de Aplicação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Para a questão quinze, indagou-se: “Você tem conhecimento sobre a existência e funcionamento de um sistema de informações gerenciais próprio do Campus de Breves que subsidie a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas estão dispostas no Gráfico 15.

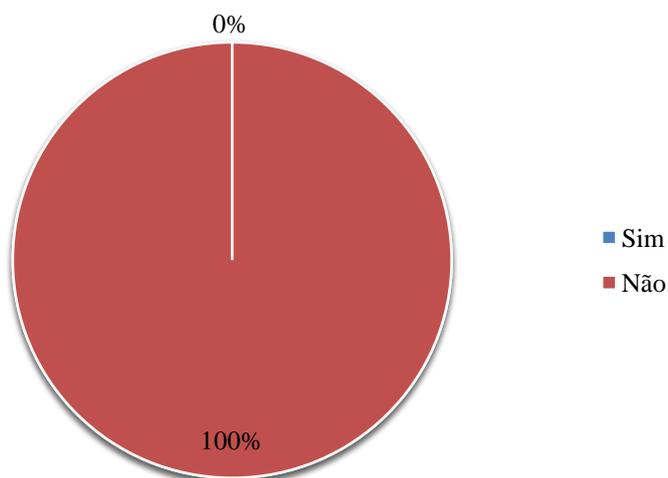
Gráfico 15 – Conhecimento da existência e do funcionamento do sistema de informações gerenciais do CUMB



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A questão dezesseis interpelou: “Você tem conhecimento da existência e do funcionamento de um Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados são vistos no Gráfico 16.

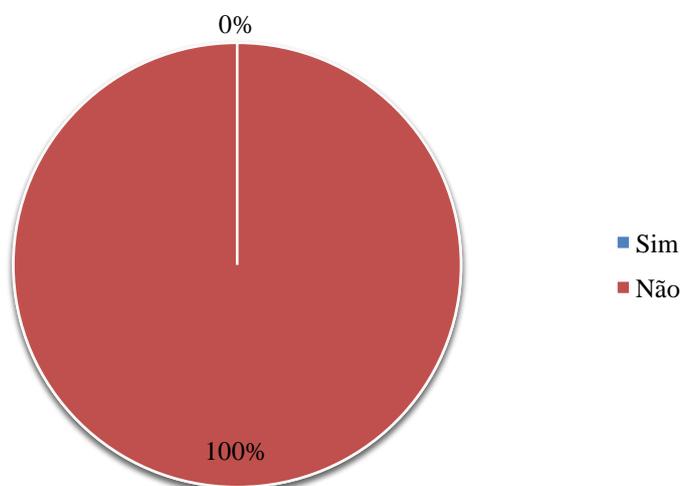
Gráfico 16 – Conhecimento da existência e do funcionamento do Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

No que se refere à questão dezessete, interrogou-se: “Você tem conhecimento da existência e do funcionamento de uma Comissão de Supervisão e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados obtidos apresentam-se no Gráfico 17.

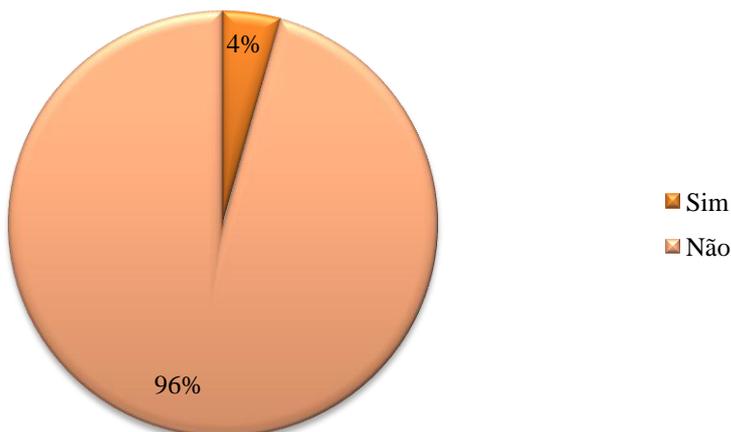
Gráfico 17 – Conhecimento da existência e do funcionamento da Comissão de Supervisão e Avaliação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A interrogação da questão dezoito foi: “Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas ao acompanhamento do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas obtidas estão no Gráfico 18.

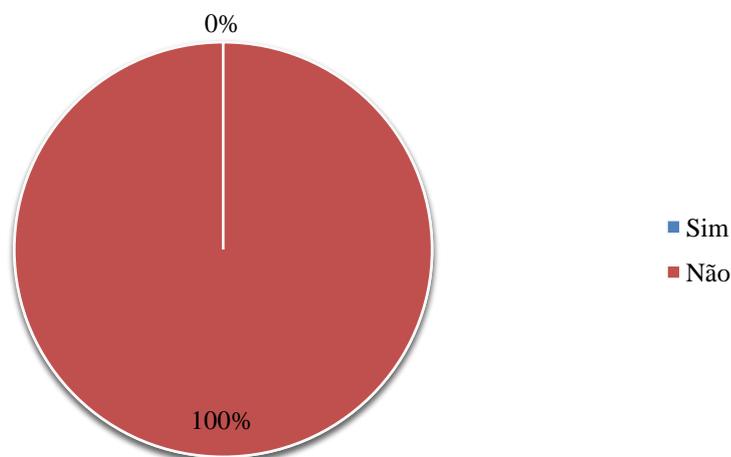
Gráfico 18 – Promoção/participação de eventos ou ações de acompanhamento do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O questionamento dezoenove foi: “Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas à avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. O resultado conseguido está disposto no Gráfico 19.

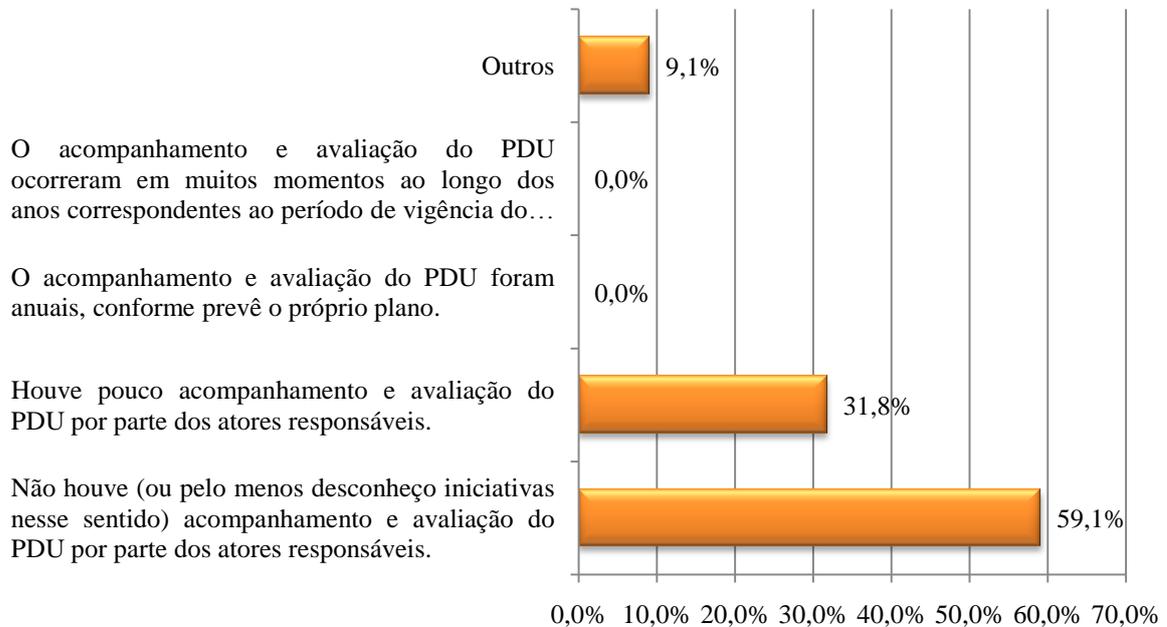
Gráfico 19 – Promoção/participação de eventos ou ações de avaliação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O enunciado da questão vinte foi: “Com que frequência o Campus de Breves acompanhou e avaliou o PDU Campus de Breves 2012-2015 até o momento?”. As respostas recebidas estão no Gráfico 20.

Gráfico 20 – Frequência de acompanhamento e avaliação do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

As questões de nove a vinte abordam as etapas de realização do PDU CUMB 2012-2015.

É consenso entre os autores pesquisados, como Pereira (2010) e Rezende (2015), entre outros, que a participação do coletivo institucional nas etapas do planejamento é fator determinante para o êxito desse. Também é consensual que essa coletividade deve estar bem preparada para colaborar com o processo de modo relevante.

No trabalho aqui desenvolvido, percebe-se que os resultados relacionados à etapa de elaboração são mais positivos do que os registrados nas demais etapas. Dentre os respondentes, 61% afirmaram ter participado da etapa de elaboração. Metade dos respondentes (50%) considerou que o pessoal responsável pela elaboração do PDU se mostrou razoavelmente preparado para desenvolver tal tarefa, tendo realizado um trabalho bom para 59,1% dos questionados. Já na etapa de implementação, o pessoal responsável foi considerado razoavelmente preparado (52,4%), tendo realizado um trabalho regular, na visão da maior parte (42,9%) dos sujeitos pesquisados.

Afirma Muriel (2006) que a etapa de implantação dos planos de desenvolvimento é a mais difícil do processo, haja vista representar um momento de ação totalmente dependente da participação de todos na instituição para que tenha eficiência.

Das respostas, além da possível relação que se estabelece entre o nível de preparação para determinada tarefa e a avaliação do trabalho realizado (uma boa preparação resulta num bom trabalho), é possível conjecturar que os resultados inferiores da etapa de implementação em relação à etapa de elaboração são atribuídos também à pouca participação do coletivo institucional na referida etapa, uma vez que, na etapa de elaboração, os trabalhos foram conduzidos por uma comissão representativa de diversos sujeitos da comunidade universitária (o que evidencia uma perspectiva mista de condução do planejamento), que se preocupou em dar espaço para a participação de diversos segmentos internos e externos ao Campus, e, na implementação, a responsabilidade institucional foi atribuída unicamente à Coordenação Geral do Campus (que evidencia uma perspectiva *top-down* de condução do planejamento), o que, segundo Tachizawa e Rezende (2002 apud Pereira, 2010), seria prejudicial ao planejamento, uma vez que, para os autores, é problemático que apenas uma determinada área ou um determinado departamento assuma a responsabilidade pela execução do plano, que deve ser, pelo contrário, partilhada por todos da organização.

Outro fator que pode ter colaborado para dificultar a implementação do plano refere-se às dificuldades relacionadas às ferramentas de gestão previstas no documento. Como já visto, o PDU CUMB 2012-2015 prevê a existência e o funcionamento de um Plano de Aplicação, um Sistema de Monitoramento e Avaliação, e uma Comissão de Supervisão e Avaliação. Mas 87% dos respondentes afirmaram desconhecer a existência de um Plano de Aplicação como ferramenta de realização do PDU CUMB 2012-2015. E 96% dos respondentes afirmaram desconhecer a existência e o funcionamento de um sistema de informações gerenciais; 100% desconhecem a existência e o funcionamento de um Sistema de Monitoramento e Avaliação, e de uma Comissão de Supervisão e Avaliação auxiliares na realização do Plano.

Espera-se que os gestores, até pela própria configuração de seu papel na hierarquia organizacional, tenham domínio de certas informações relacionadas aos mecanismos de gestão dos planos organizacionais. O acentuado percentual de desconhecimento dos respondentes acerca da existência e do funcionamento das ferramentas de gestão do planejamento que estão descritas no PDU permite conjecturar que tais instrumentos não vêm funcionando a contento. Ou, então, que há alguma dificuldade ou, mesmo, desinteresse dos gestores em se informar sobre o funcionamento de tais mecanismos (infelizmente, os instrumentos de pesquisa utilizados nesta dissertação não permitem determinar a ocorrência

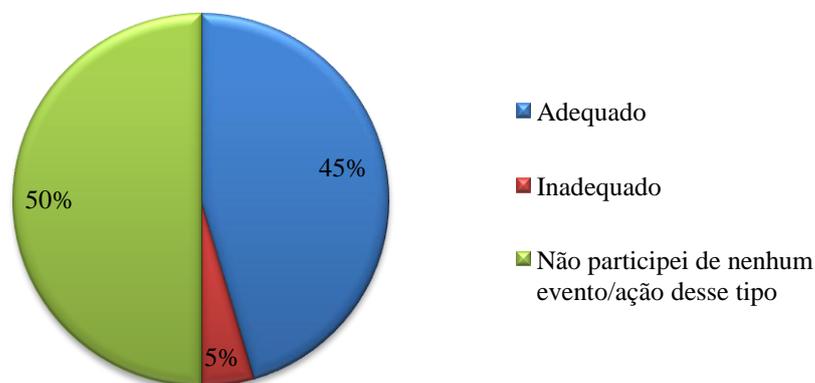
de “a” ou “b”). O fato é que qualquer das possibilidades inspira preocupações e serve como uma fonte de explicação para os resultados da pesquisa obtidos na parte que se refere ao acompanhamento e à avaliação do PDU CUMB 2012-2015.

A esse respeito, afirmaram 96% dos respondentes não terem promovido/participado de eventos ou ações voltadas ao acompanhamento do PDU e 100% informaram não ter promovido/participado de qualquer evento ou ação voltada à avaliação do referido Plano. Para a maioria (59,1%) dos respondentes, não houve (ou se desconhecem iniciativas nesse sentido) acompanhamento e avaliação por parte dos atores responsáveis pelo processo.

Já foi visto que o acompanhamento e a avaliação são etapas indispensáveis do processo de PE, pois é a partir daí que se produzem os subsídios informacionais que fazem com que o plano não fique estagnado no espaço-tempo organizacional. Por meio desses, é possível saber o que vai bem e o que vai mal, o que está forte e o que está fraco na organização. Não sem motivo, Muriel (2006) acusa a falta de acompanhamento daquilo que foi planejado como uma das barreiras para implantação de um plano de desenvolvimento universitário. Resgatando o já exposto pensamento de Pereira (2010), a não realização de qualquer um dos momentos mencionados caracteriza um absurdo organizacional ou um documento escrito que não tem utilidade nenhuma para a melhora do desempenho organizacional.

A questão 21 perguntou: “Como você define o espaço físico em que ocorreram os eventos/ações voltados/as à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas coletadas estão no Gráfico 21.

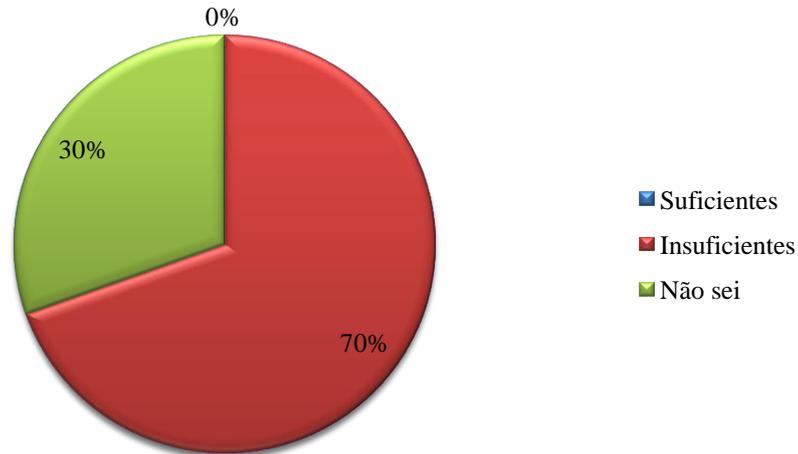
Gráfico 21 – Condições do espaço físico em que ocorreram eventos/ações voltados/as à realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A interrogação da questão 22 foi: “Como você define os recursos orçamentários disponíveis para realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas geradas aparecem no Gráfico 22.

Gráfico 22 – Situação dos recursos orçamentários para realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

As questões 21 e 22 fazem referência a elementos que dão suporte ao processo de planejamento/realização do PDU CUMB 2012-2015.

Dentre os respondentes que participaram desses momentos, 45% consideraram o espaço físico como sendo adequado para tal fim, todavia, metade dos respondentes (50%) não soube avaliar, pois não participou de eventos ou ações voltados/as à realização do PDU.

Segundo Fernandes et al. (2009), locais inadequados (pouco ou nada equipados, desconfortáveis etc.) para as reuniões de planejamento podem atrapalhar a realização desse processo, pois não favorecem a concentração e produção intelectual das pessoas envolvidas nesse momento. É um indicativo, também, da valorização que a organização atribui a esse momento: um bom local passa a mensagem de que o trabalho ali desempenhado é revestido de importância, ao passo que um local ruim transmite a mensagem oposta – de que aquele trabalho não é tão relevante, tanto que pode ser desempenhado em qualquer lugar, não importando as condições.

No que diz respeito aos recursos orçamentários disponíveis para realização do PDU CUMB 2012-2015, a maioria dos respondentes (70%) considerou esses insuficientes ao propósito em tela, sendo que os demais não souberam informar sobre isso.

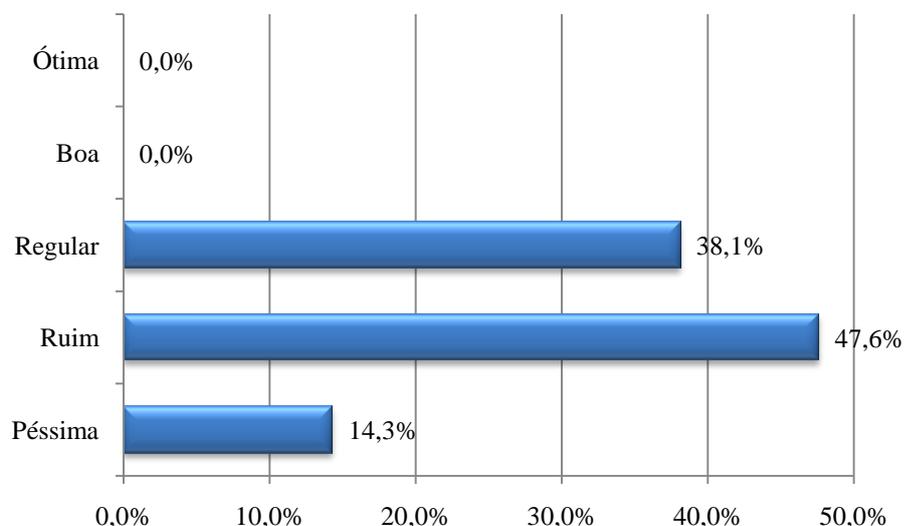
É de se ressaltar que os problemas relativos a orçamento são dos mais comuns encontrados em outros trabalhos relacionados ao planejamento em universidades. A

insuficiência de recursos orçamentários ou o desnivelamento entre os recursos financeiros disponíveis e os recursos financeiros necessários à realização do planejado é uma restrição já acusada nos trabalhos de Araújo (1996), Falqueto (2012), Mello et al. (2013) e Muriel (2006).

Há algumas possibilidades para se refletir a respeito: I) Planejamento e orçamento devem caminhar em harmonia. É imprudente pensar em estratégias e ações que não têm viabilidade financeira para acontecerem de fato. Trata-se de um princípio contábil básico: não se gasta mais do que se arrecada; II) O plano pode até caber no orçamento da organização, a princípio, mas, para se manter assim, deverá contar com a responsabilidade dos gestores em não cometer excessos que comprometam essa condição; III) No caso das universidades públicas, o orçamento dessas está condicionado a alguns indicadores, como, por exemplo, o número de alunos matriculados, cabendo, portanto, aos gestores, elaborar e implementar estratégias para fortalecimento desses indicadores, e construir e manter sistemas que permitam que esses estejam sempre atualizados e; IV) Ainda que se tenha cuidados redobrados com a questão orçamentária, é preciso considerar que o orçamento no setor público está sujeito a intempéries e cortes são expediente de uso não raro – sobretudo em tempos de crise econômica.

Foi perguntado na questão 23: “Como você define a geração e circulação de informações relacionadas ao PDU Campus de Breves 2012-2015 entre os setores/subunidades do Campus?”. Os resultados obtidos revelam-se no Gráfico 23.

Gráfico 23 – Classificação da geração e circulação de informações relacionadas ao PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Informação é todo dado trabalhado ou tratado. É entendível como um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação, sendo definida como algo útil para as decisões. Quando é trabalhada por pessoas e por recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento (REZENDE, 2015).

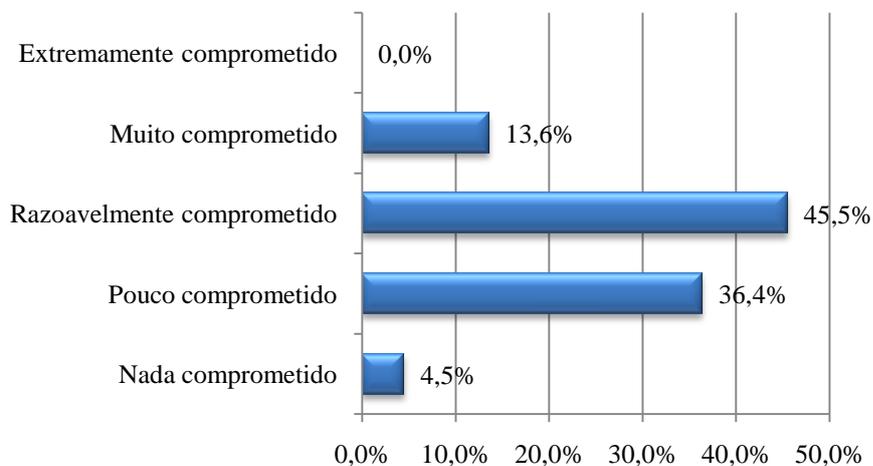
É justamente o estabelecimento de um sistema de informações que possibilita a constante e efetiva avaliação de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos (REZENDE, 2015).

A informação também funciona como elo entre as pessoas. Se essa não alcança os membros da organização (todos eles), dificulta-se a integração entre os diversos setores da estrutura, o comprometimento e a adesão desses ao planejamento e, como já explicado, sem a adesão das pessoas, o processo de planejamento enfraquece e dificilmente tem êxito. O sujeito bem informado a respeito dos planos da organização não produz resistências às mudanças, e sente-se integrado e partícipe do processo de planejamento em si.

Tendo em vista o fato de a maior parte dos respondentes (47,6%) ter considerado que a geração e circulação de informações relacionadas ao PDU CUMB 2012-2015 entre os setores/subunidades do Campus é ruim, obviamente, sinaliza-se que a Unidade precisa evoluir nesse sentido.

Para a questão 24, formulou-se a interrogação: “Como você define seu nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas concedidas estão dispostas no Gráfico 24.

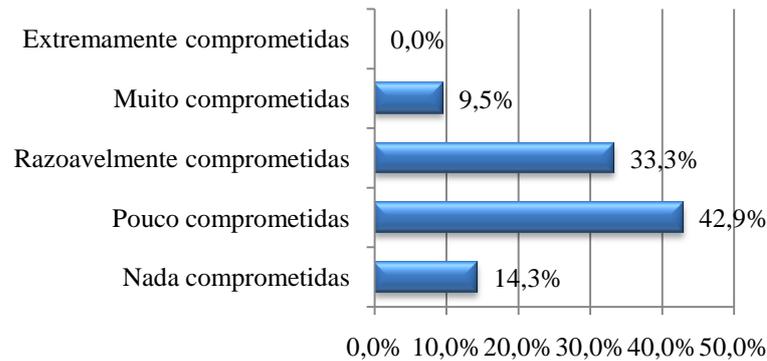
Gráfico 24 – Nível individual de comprometimento com a realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

O questionamento 25 foi: “Como você define o nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015 das pessoas do setor/da subunidade em que você atua?”. Os resultados aparecem no Gráfico 25.

Gráfico 25 – Nível de comprometimento com a realização do PDU CUMB 2012-2015 das pessoas no local de trabalho



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Nas questões 24 e 25, buscou-se verificar o nível de comprometimento dos servidores do CUMB com o PDU 2012-2015.

Conceito de Oliveira (2015, p. 323) sugere que “o comprometimento representa o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados”.

Os respondentes informaram estar em maior parte (45,5%) razoavelmente comprometidos com a realização do PDU. Com relação ao nível de comprometimento das pessoas do setor em que atuam, esse foi considerado pouco para a maior parte (42,9%) dos sujeitos da pesquisa.

Rezende (2015) defende que a minimização de riscos de insucesso do PE passa pelo efetivo envolvimento das pessoas da organização e por um trabalho coletivo e comprometido. A esse respeito, Fernandes (2009) menciona o enfraquecimento do comprometimento das pessoas como um problema que atrapalha o bom andamento do Plano, pensamento esse corroborado por Oliveira (2015) ao afirmar que a falta de comprometimento das pessoas seja, talvez, o principal problema para que empresas efetivem os resultados delas.

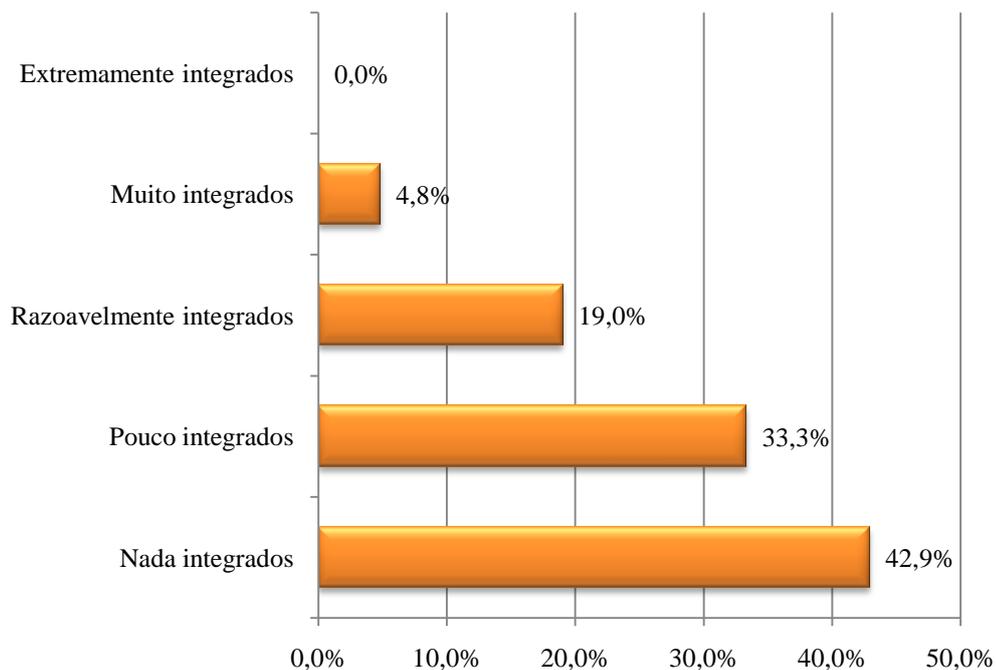
Ressalta-se que não se pode obrigar outrem a ser comprometido com uma causa ou, nesse caso, um plano, pois se trata de uma decisão de ordem estritamente pessoal. Oliveira (2015) acentua que o comprometimento é algo intrínseco ao indivíduo, tal qual a motivação para o trabalho; por conseguinte, a atuação da organização pode se dar apenas no desenvolvimento e aplicação de instrumentos que facilitem o aumento do nível de

comprometimento dos sujeitos – uma luta em que, nem sempre, as empresas saem vencedoras, diz o autor.

É possível conjecturar que haja uma relação entre a geração e circulação de informações no âmbito do PDU CUMB 2012-2015, e o nível de comprometimento das pessoas com a realização desse. Teoricamente, quanto mais/menos informadas estiverem as pessoas sobre o que estabelece o Plano, mais/menos engajadas estarão com a realização desse instrumento de gestão. A circulação da informação, nesse caso, serve como instrumento para aumentar o comprometimento das pessoas com o planejamento.

A questão 26 trouxe a pergunta: “Como você define o nível de integração do trabalho entre os setores/subunidades do Campus de Breves na realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados relacionados estão no Gráfico 26.

Gráfico 26 – Nível de integração entre os setores/subunidades do CUMB na realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

A participação e a integração dos/nos diversos níveis organizacionais são apontadas por Oliveira (2015) como princípios específicos do planejamento.

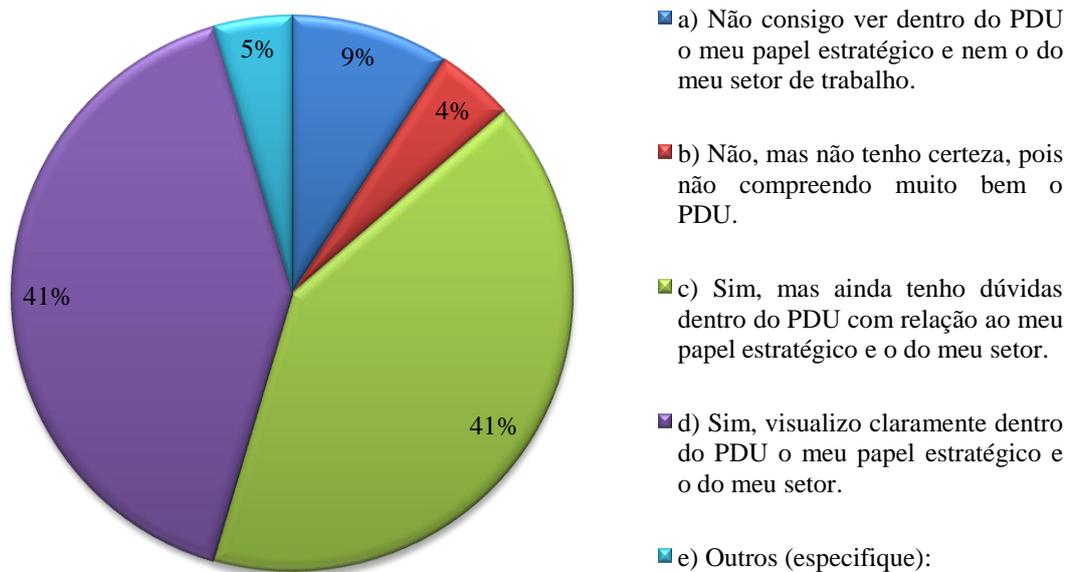
Com relação ao nível de integração do trabalho entre os setores/subunidades do CUMB na realização do PDU 2012-2015, os respondentes consideraram em maior parte (42,9%) que tais setores/subunidades estão nada integrados, o que é preocupante, tendo em vista que, nas pesquisas de Falqueto (2012) e Melo et al. (2013), foram acusadas as

dificuldades de integração entre setores como fatores dificultadores do planejamento estratégico.

Sujeitos informados e engajados com um projeto de gestão têm maiores chances de trabalhar de forma mais integrada. Integrar quer dizer coordenar esforços, compartilhar informações, dar e receber ajuda/assessoria técnica quando necessário, enfim, estabelecer um canal de comunicação que permita o diálogo facilitado entre setores distintos, e não trabalhar de forma estanque, com cada um remando para o lado que lhe convém.

Na questão 27 foi indagado: “Você vê dentro do PDU Campus de Breves 2012-2015 o papel estratégico de você e do seu setor de trabalho/subunidade?”. As respostas obtidas estão no Gráfico 27.

Gráfico 27 – Percepção do próprio papel estratégico e do papel estratégico do setor de trabalho



Fonte: pesquisa de campo (2016).

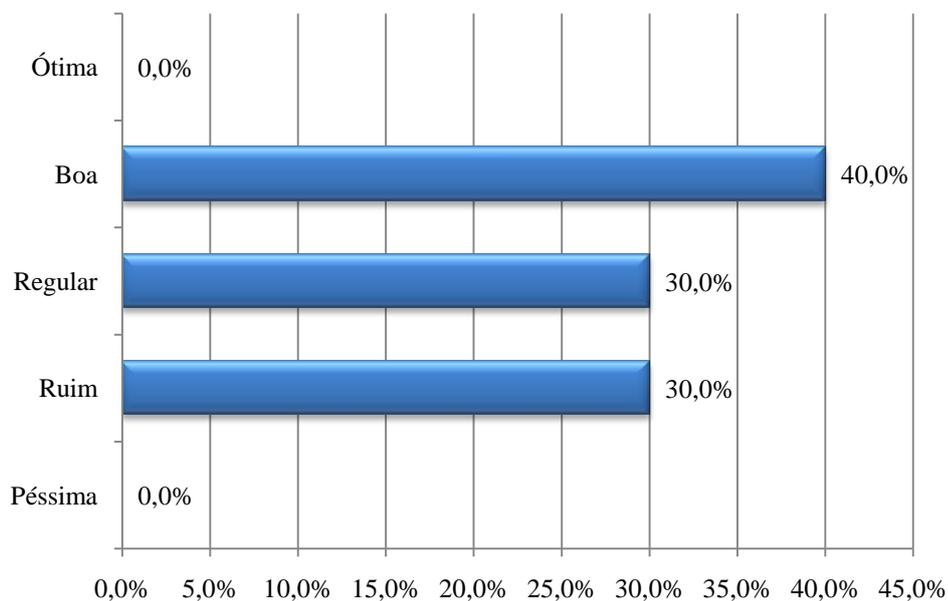
A informação e a participação dos sujeitos organizacionais pressupõem, também, a conscientização deles acerca do papel estratégico que desempenham dentro da estrutura organizacional. A falta de consciência das pessoas acerca da importância delas no planejamento institucional foi diagnosticada em Falqueto (2012) como mais um empecilho à realização do planejamento numa universidade.

A maior parte dos respondentes (41%) afirmou que consegue ver dentro do PDU CUMB 2012-2015 o próprio papel estratégico e o da subunidade que integra, em que pese

possuir, em alguns casos, dúvidas a respeito. É possível conjecturar que tais dúvidas existam porque há dificuldades de geração e circulação de informações, dentre outros eventuais fatores. Em todo o caso, os números apresentados fazem pensar que, na situação em tela, a maior parte dos indivíduos tem consciência do papel que possui dentro do plano da Instituição.

O enunciado da questão 28 foi: “Como você define o desempenho do seu setor de trabalho/subunidade no que concerne a colaboração com o alcance das metas institucionais estabelecidas no PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Os resultados estão no Gráfico 28.

Gráfico 28 – Classificação do desempenho do setor de trabalho com relação à colaboração com o alcance das metas institucionais previstas no PDU CUMB 2012-2015



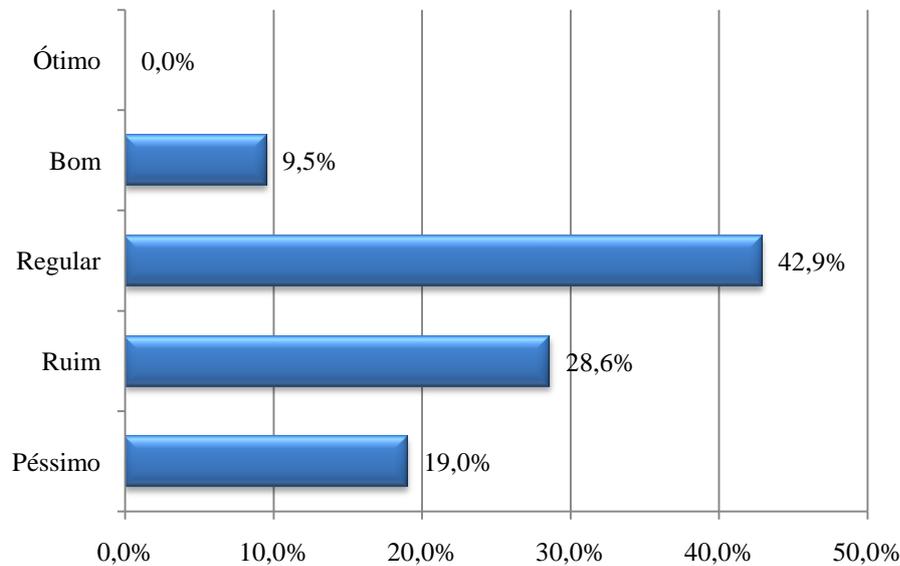
Fonte: pesquisa de campo (2016).

Em que pesem contra possíveis restrições, a maior parte dos respondentes (40%) informou que o desempenho dos respectivos setores de trabalho/subunidades em que atuam no que concerne a colaboração com o alcance das metas institucionais estabelecidas no PDU CUMB 2012-2015 está entre REGULAR e BOM.

Tal resultado, de certa forma, é inesperado, visto que, nos questionamentos anteriores, constatou-se a existência de alguns aspectos restritivos importantes na implementação do PDU, no funcionamento de instrumentos de gestão do PDU, na integração entre os setores do Campus, no comprometimento dos indivíduos, na circulação de informações relacionadas ao PDU, entre outros, o que, em tese, deveria refletir numa classificação negativa de desempenho dos setores de trabalho.

A questão 29, a exemplo das questões 21 e 22, também faz referência a elementos que dão suporte ao processo de planejamento/realização do PDU CUMB 2012-2015. Dessa feita, indagou-se: “Como você define o suporte (técnico, financeiro, informacional etc.) dado pela UFPA ao Campus de Breves para a elaboração, a implementação, o acompanhamento, e o controle e a avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. As respostas estão localizadas no Gráfico 29.

Gráfico 29 – Classificação do suporte técnico fornecido pela UFPA ao CUMB para realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Observa-se que a maior parte dos respondentes (42,9%) considerou o suporte dado pela UFPA ao CUMB para a realização do PDU 2012-2015 como sendo de nível regular.

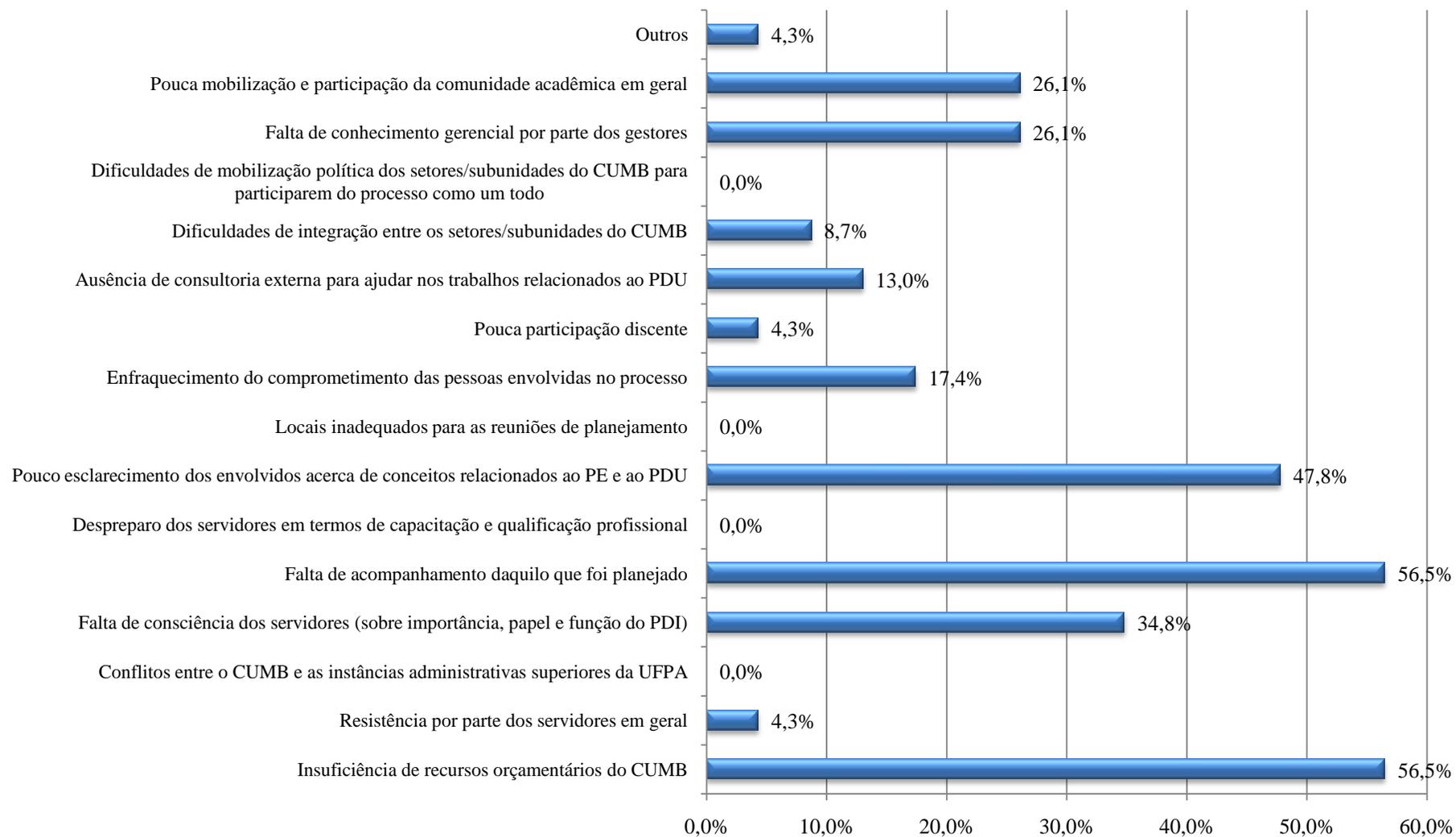
A articulação da organização em níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) implica numa relação de interdependência entre esses níveis, pois tratados isoladamente são insuficientes para dar conta do planejamento, devendo, então, atuar de modo integrado para que tal interdependência não se transforme numa barreira.

A elaboração dos PDUs é uma demanda da UFPA encaminhada aos campi e demais subunidades por meio da PROPLAN. No PDI 2011-2015, a UFPA apresenta como um objetivo desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação, tendo como indicador a taxa de unidades com plano de gestão alinhado ao PDI. No PDU da PROPLAN, coloca-se como um objetivo desenvolver, de forma articulada, planejamento, gestão e avaliação com foco em resultados, por meio da iniciativa de implementar um programa de repasse metodológico e treinar todas as unidades da UFPA com vistas ao alcance do citado objetivo.

Assim, espera-se que a administração superior da universidade forneça aos campi e às demais unidades da UFPA os subsídios essenciais para a implementação e o fortalecimento de práticas de planejamento que estejam alinhadas ao projeto de desenvolvimento institucional.

Na questão 30, os sujeitos pesquisados foram instados a apontar as três principais restrições à realização do PDU CUMB 2012-2015. O questionamento direcionado a eles foi: “Na sua visão, quais as três principais restrições (barreiras, dificuldades etc.) à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?”. Foram fornecidas algumas opções, baseadas nas restrições mais comuns ao planejamento estratégico apontadas na literatura da área, bem como, em alguns estudos voltados à questão dos planos de desenvolvimento em universidades. Também foi oferecida a oportunidade de os respondentes apontarem outros fatores não contemplados nas alternativas arroladas. O Gráfico 30 traz os resultados obtidos.

Gráfico 30 – Principais restrições no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015



Fonte: pesquisa de campo (2016).

Constatou-se que as principais restrições à realização do PDU CUMB 2012-2015 são: 1) Insuficiência de recursos orçamentários (56,5%); 2) Falta de acompanhamento daquilo que foi planejado (56,5%) e; 3) Pouco esclarecimento dos envolvidos acerca de conceitos relacionados ao PE e ao PDU Campus de Breves 2012-2015 (47,8%).

A insuficiência de recursos orçamentários foi uma restrição já acusada nos trabalhos de Araújo (1996), Falqueto (2012), Muriel (2006) e Mello et al. (2013). A falta de acompanhamento daquilo que fora planejado também foi apontada no estudo de Muriel (2006). O pouco esclarecimento dos envolvidos acerca de conceitos relacionados ao PE e ao plano de desenvolvimento está referenciada na pesquisa de Fernandes et al. (2009). Convém lembrar que a discussão em cima de tais aspectos restritivos já foi explorada ao longo desta dissertação, de modo que não há algo relevante a ser acrescentado a essa altura.

É válido pôr em evidência que outras restrições, em menor percentual, foram citadas pelos respondentes. Também convém destacar que não foram apontadas restrições diferentes daquelas já indicadas na literatura estudada. Em verdade, esse gráfico derradeiro apenas reafirma os aspectos restritivos assinalados ao longo do texto desta pesquisa e, em última análise, permite mapear a situação geral do CUMB quanto à realização do PDU 2012-2015, sendo um extrato da realidade social vivida por essa Unidade no que diz respeito à vontade política dos atores da instituição, visões, percepções e cenários possíveis no âmbito do planejamento.

6 CONCLUSÃO

Dos estudos relacionados à área do PE, depreende-se que, apesar de, em origem, ele estar vinculado ao mundo empresarial, à iniciativa privada, esse pode ser perfeitamente aplicável às organizações públicas, desde que se proceda com os devidos ajustes decorrentes das peculiaridades desse tipo de organização, tornando-se, assim, uma ferramenta relevante para auxiliá-las na adaptação delas a um mundo permeado por transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas constantes, norteando e pavimentando a caminhada para um futuro exitoso, sem se descuidar do momento presente.

Por certo que o processo de PE organizacional não é um caminho retilíneo. Pelo contrário, é acidentado, cheio de curvas sinuosas, idas e vindas, subidas e descidas, e isso é, de certa forma, natural, pois lida com seres complexos em um mundo complexo. Tudo isso se aplica aos PDIs das universidades enquanto uma manifestação do PE dessas organizações.

A UFPA caminha para o seu terceiro PDI (2016-2025) e ainda não são muitos os estudos científicos voltados à análise desses instrumentos de planejamento e gestão, tampouco para seus desdobramentos nas subunidades, por meio dos PDUs.

Este trabalho buscou fazer uma análise da realização do PDU Campus de Breves 2012-2015, identificando as principais restrições ocorrentes nesse processo e tomando como sujeitos da pesquisa os servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do Campus entre 2012 e 2015.

Para isso e seguindo o que fora estabelecido como objetivos específicos da presente pesquisa, foram descritas e analisadas as etapas metodológicas de realização do PDU CUMB 2012-2015, pela pesquisa/coleta documental e tendo o aporte teórico relacionado ao PE e aos planos de desenvolvimento das universidades.

Também foi estabelecido e utilizado o método de *survey* por meio de questionários virtuais para identificar as restrições no processo de realização do PDU CUMB 2012-2015 e o auxílio de gráficos setoriais para, então, mapeá-las e, posteriormente, discuti-las à luz do aporte teórico pré-estabelecido.

Pelo exposto nos resultados, conclui-se que houve dificuldades nas etapas de implementação, controle e avaliação do PDU CUMB 2012-2015, sendo as principais restrições identificadas no processo de realização, na visão de servidores da UFPA que exerceram cargos/papéis/funções diretivas na estrutura administrativo-organizacional do CUMB entre 2012 e 2015: a insuficiência de recursos orçamentários, a falta de acompanhamento daquilo que foi planejado e o pouco esclarecimento dos envolvidos acerca

de conceitos relacionados ao PE e ao PDU CUMB 2012-2015, resultados esses semelhantes a outros que já apareceram em pesquisas conduzidas por outros autores. Dessa feita, a hipótese de trabalho inicialmente levantada foi confirmada.

Convém ressaltar que a literatura estudada aponta muitas formas de as organizações lidarem com tais restrições. Tendo isso em vista isso, algumas considerações podem ser feitas a título de recomendação acerca das restrições identificadas.

Com relação às restrições orçamentárias, pode-se conduzir um estudo acerca da matriz orçamentária do CUMB. Nesse estudo, se verificariam quais são os indicadores dessa matriz e o que precisa ser feito para que tais indicadores melhorem, gerando o incremento dos recursos orçamentários da Unidade.

Sobre a falta de acompanhamento daquilo que fora planejado, pode-se trabalhar o aprimoramento dos mecanismos de controle e avaliação do PDU (Sistema de Monitoramento e Avaliação, Comissão de Supervisão e Avaliação). Apesar de ter definido o funcionamento de tais mecanismos, o Campus aparentemente não conseguiu fazer com que eles se tornassem operacionais. Isso passa, necessariamente, pela atribuição de responsabilidades dentro de um grupo de sujeitos, pela melhora nos canais de comunicação organizacional interna e externa, e por uma maior participação das pessoas dos diversos níveis organizacionais no planejamento como um todo.

Com relação ao pouco esclarecimento das pessoas acerca de conceitos relacionados ao PE e ao PDU, sugere-se a ampliação do número de eventos de capacitação, como parte de uma etapa preparatória antes de se iniciar o processo de planejamento em si. Essa fase preparatória está devidamente referenciada pelos autores estudados nesta pesquisa e é um momento de sensibilização dos membros da organização para a importância do PE, a instrumentalização informacional das pessoas acerca do assunto em tela e a conscientização sobre a relevância que cada sujeito possui para composição de um todo organizado, mais bem administrado e que apresente melhores resultados dentro dos limites de sua atuação.

Ainda que a dissertação esteja voltada para a identificação de restrições no processo de realização do PDU, não se pode deixar de registrar a observância de pontos que não restringem, pelo contrário, impulsionam o processo rumo ao êxito.

Nesse sentido, destaca-se a feitura da etapa de elaboração do PDU, que conseguiu, por meio de uma comissão de trabalho mista, pôr em prática princípios importantes do planejamento dito estratégico, dentre os quais: promover a participação de um número expressivo de pessoas pertencentes a diversos seguimentos internos e externos à universidade.

Talvez aí esteja um ingrediente importante para a fórmula do sucesso das outras etapas do processo de realização do PDU que apresentaram dificuldades: a composição de comissões mistas de trabalho para dar conta de cada etapa e ação previstas no Plano e a abertura, sempre que possível, para que outros sujeitos internos e externos à Instituição possam manifestar-se sobre o planejamento e tornarem-se eles também agentes responsáveis pelo andamento e pela fiscalização das etapas.

Ao longo da busca pela resposta à pergunta de pesquisa proposta, outras questões emergiram e permaneceram até este momento conclusivo. Por exemplo, as restrições identificadas no processo de realização do PDU são consequências de problemas ou seriam elas as causadoras de problemas? Qual a visão das outras diversas categorias que compõem a comunidade universitária acerca do processo de realização do PDU?

Por ocasião de tais indagações e também pelo caráter exploratório que possui, esta pesquisa pode ser ponto de partida para novos estudos relacionados aos planos de desenvolvimento, especialmente no âmbito das subunidades da UFPA.

Como aqui se buscou analisar todas as etapas de realização de um PDU, talvez, seja de interesse que trabalhos posteriores que utilizem esta pesquisa como referência realizem estudos/análises focados em uma única etapa, o que, pensa-se, possibilita uma análise científica ainda mais densa e pormenorizada.

Futuros estudos também podem fazer uso de instrumentos de coleta de dados menos rígidos do que o questionário fechado, tais como questionários semiestruturados ou abertos ou entrevistas e fazê-los de maneira a abarcar toda a coletividade organizacional e não apenas os servidores ocupantes de posições diretivas.

Por fim, registra-se a satisfação pessoal do pesquisador não apenas pelos resultados e desdobramentos acadêmicos do esforço científico empreendido em razão da presente dissertação, mas, também, na qualidade de servidor do CUMB, por dar um retorno positivo/produtivo ao investimento feito pela UFPA na qualificação dos servidores técnico-administrativos dela e, principalmente, por gerar informações que podem auxiliar na avaliação interna do atual PDU e na elaboração do novo PDU, colaborando com o fortalecimento das práticas de planejamento e gestão desenvolvidas na Unidade, que é de suma importância e tem papel estratégico para o desenvolvimento do Marajó.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. As instituições federais de ensino superior e a estratégia: o caso UFBA. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade, 14., 3-5 dez. 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131373>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.

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.

BALDRIDGE, J. Victor. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. Victor; DEAL, Terrence E. The dynamics of organizational change in educations. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983 apud FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2012.

BODINI, Vera Lúcia. Planejamento Estratégico em Universidades. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais eletrônicos...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes; LORENTZ, Márcia Helena do Nascimento; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, Unioeste, v. 11, n. 21, 2º Semestre de 2012. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/7018/5439>>. Acesso em: 10 out. 2015.

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edelson de Jesus; COSTA FILHO, Galileu Bonifácio da. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42.

BRASIL. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. n. 72, Seção 1, p. 3-4.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/SESu, jun. 2002. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 10 nov.2015.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez.2004. Seção 1, p. 66-67.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. Antecipação e gestão da mudança. In: _____. **Administração pública: modernização, qualidade e inovação**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014. p. 377-414.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação: Reinaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

CUNHA, Débora Alfaia da. Campus da UFPA – Breves. [S.l.], 23 jun. 2009. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/dalfaiaufpa/historia-das-instituicoes-de-ensino-do-para-1/campus-da-ufpa---breves>>. Acesso em: 05 out. 2015.

DENHARDT, Robert B. Organização pública como objeto de aprendizagem. In: _____. **Teorias da administração pública**. Tradução: Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 1-26.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 21., 2001, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENEGEP, 2001. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades**: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2012.

FERNANDES, Sandra et al. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública: uma análise a partir da literatura de planejamento estratégico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 6., 21-23out. 2009, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: SEGET, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/397_SEGET_09_PDI_processo_estrategico_Versao_Final.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

GARCIA, Roselene. **A Universidade Federal do Pará no processo de modernização da gestão universitária**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KANAANE, Roberto et al. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão pública**: planejamentos, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. p. 34-70.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011

LUZ, Thasiana Maria Kukulj da. **O plano de desenvolvimento institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas**: um estudo em instituições públicas de ensino superior do estado do Paraná. 2014. 233 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Técnica de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. adm. Contemp.** Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-

65552005000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000300002>.

MARTENS, Ana Elizabeth. Gestão estratégica em universidades. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade, 14., 3-5 dez. 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2014. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131375>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

MELLO, Junior de et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de instituições de ensino superior participantes da Associação de Universidades Grupo Montevideo – AUGM. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 01-22, Edição Especial, 2013.

MEYER JR, Victor. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Santa Catarina, v. 12, n. 13, p. 373-389, set/dez. 2005.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lucia Izabel Czerwonka; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 8-10 dez. 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35823>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

MINTZBERG, Henry. Fundamentos do design organizacional. In: _____. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. p. 11-35.

MIZAEEL, Glener Alvarenga et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, out. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, fev. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OTANI, Nilo; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; MICHELS, Expedito. Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIs de IES do segmento privado não universitário. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO

UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL: gestão universitária, cooperação internacional e compromisso social, 11., 7-9 dez. 2011, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26108>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCHIAI, Djair. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. Relatório de pesquisa 15/2010, Fundação Getúlio Vargas – FGV, EAESP, GV Pesquisa. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/planejamento-estrategico-aplicado-gestao-de-universidade-publica>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**: a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Adagenor Lobato. **Metodologia Científica**: guia de aulas. Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, Belém, Pará, jul. 2015. Material de aula do curso de mestrado profissional em Gestão Pública, na disciplina Metodologia Científica. Trabalho não publicado.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. Colaboração José Augusto de Souza Peres et al. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

RISSI, Maurício et al. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC: um olhar do corpo discente. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 25-27 nov. 2009, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/36758>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 8-10 dez. 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

RODRIGUES, Carlos Eduardo; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. As informações e o processo de tomada de decisão do gestor público. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão pública**: planejamentos, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. p. 99-126.

SANTANA, Tatiane Monte; DINIZ, Francisco José Lopes de Souza; FERNANDES, António José Gonçalves. Contribuição do planejamento estratégico para o alcance de objetivos institucionais em universidades do Estado do Pará. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR “UNIVERSIDAD 2012”: La universidad por el desarrollo

sostenible, 8., Havana. **Anais eletrônicos...** Havana, 13-17 fev. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10198/6751>>. Acesso em 10 out. 2015.

SANTOS, Maria das Graças dos. Políticas públicas: contribuições para o debate. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-16.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; NITZ, Marcelo. A avaliação da educação superior e a gestão universitária. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 43-57.

SCHMITZ NETO, Valter Alves. **Da concepção e funções da universidade ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): estudo de caso da Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2011. 218 f. Dissertação (mestrado em educação). Curso de Mestrado em Educação da Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 Jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, jan. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. 2013. 150 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas et al. Os modelos de planejamento estratégico e Planos de Desenvolvimento Institucional em universidades federais brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade, 14., 3-5 dez. 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132211>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

SILVA, Maria Caroline Carneiro; CÔRTEZ, Jéssica Maria Muniz; SANTOS, Jéssica Thaisse Targino dos. O Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico: contribuição para gestão e ensino de uma instituição privada de ensino superior do Recife. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 3-5 dez. 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131844>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

SOTO, Maria Josefa del Carmen Martinez. Planejamento institucional: capacidade de conduzir ações. **São Paulo em perspectiva**, v. 3, 4, n. 17, p. 198-204, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, Unijuí, v. 1, n. 2, p. 177-201, jul./dez. 2003.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-116.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Anuário Estatístico 2015** – Ano Base 2014. Belém, Pará, 2015a. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2015_AB2014_final.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Campus Universitário do Marajó – Breves. **Plano de Desenvolvimento da Unidade 2012-2015**. Breves, Pará, 2012. Disponível em: http://www.campusbreves.ufpa.br/ARQUIVOS/CPGA/PDU_CUMB.pdf. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. _____. **Relatório Anual de Atividades 2015**. Breves, Pará, 2015b. Disponível em: <http://www.campusbreves.ufpa.br/ARQUIVOS/CPGA/relatorio_gestao_2010.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. _____. **Relatório de Gestão 2010**. Breves, Pará, 2011a. Disponível em: <http://www.campusbreves.ufpa.br/ARQUIVOS/CPGA/relatorio_gestao_2010.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 639, de 22 de janeiro de 2008**. Aprova o regimento do Campus Universitário do Marajó – Breves. Belém, Pará, 22 jan. 2008. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2008/%20639.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 614, de 28 de junho de 2006**. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal do Pará. Belém, Pará, 28 jun. 2006a. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2006/Microsoft%20Word%20-%20614a-06.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. **Estatuto da Universidade Federal do Pará**. Belém, Pará, 12 jul. 2006b. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/estatuto/estatuto.pdf>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN. **Guia para elaboração de Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)**. Belém, Pará, 2014. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpa.br/doc/Guia%20para%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20P>

lano%20de%20Desenvolvimento%20da%20Unidade%20%28PDU%29.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. **O processo de elaboração do novo PDI da UFPA**. Belém, 16 set. 2015c. Disponível em: <<http://pdi.ufpa.br/index.php/arquivos>>. Acesso em: 15 out. 2015. Apresentação em Power Point.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010**. Belém, Pará, 2003. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2001-2010.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Belém, Pará, 2011b. Disponível em: <https://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

UNIVERSIDADE MULTICAMPI. O processo de interiorização. Belém, Pará [20--]b.

Disponível em:

<http://multicampi.ufpa.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=48>. Acesso em: 05 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo utilizado de carta de apresentação à coordenação do CUMB

**Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação de Mestrado
Profissional em Gestão Pública**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Breves, <DIA> de <MÊS> de 2016.

Ao Coordenador da Universidade Federal do Pará Campus do Marajó-Breves
<NOME DO COORDENADOR>

Senhor Coordenador,

Vimos, por meio desta, solicitar seu apoio na pesquisa que está sendo desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão Pública, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Referida pesquisa está sendo conduzida pelo mestrando e servidor da UFPA/Campus de Breves, Daniel Benedito das Neves Paz, e faz parte do processo necessário à conclusão da dissertação de mestrado, cujo tema de estudo envolve o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) deste Campus.

O objetivo principal da dissertação é identificar e analisar as principais restrições no processo de realização do PDU. A pesquisa junto ao Campus ocorrerá em dois momentos: no primeiro momento, será realizada pesquisa documental e, no segundo momento, será realizada pesquisa de campo com a aplicação de um questionário virtual a ser encaminhado para o e-mail dos servidores que exerceram cargos/funções diretivas no Campus de Breves entre 2012 e 2015.

Diante do exposto, solicitamos a Vossa Senhoria autorização e apoio para a realização da aludida pesquisa. Adiantamos que todas as informações terão tratamento confidencial e serão utilizadas unicamente com fins acadêmicos.

Caso haja interesse, após a defesa da dissertação, poderá ser realizada uma apresentação do trabalho na Unidade.

Certos de sua atenção, agradecemos antecipadamente e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários, através do telefone (91) 992064317 ou e-mail danielneves@ufpa.br.

Respeitosamente,

Prof. Dr. ADAGENOR LOBATO RIBEIRO
Orientador da dissertação
PPGGP/NAEA/UFPA

DANIEL BENEDITO DAS NEVES PAZ
Mestrando do PPGGP/NAEA/UFPA

APÊNDICE B – Texto do e-mail de apresentação e convite da pesquisa

Restrições no processo de realização de Planos de Desenvolvimento das Unidades da UFPA: uma análise do Plano de Desenvolvimento do Campus do Marajó - Breves 2012-2015

Prezados(as) Senhores(as),

Sou servidor da UFPA Campus do Marajó-Breves e também mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da UFPA. Minha dissertação de mestrado versa sobre restrições no processo de realização do Plano de Desenvolvimento do Campus de Breves 2012-2015. A população pesquisada é composta por servidores que exerceram algum cargo/função/papel diretivo dentro da estrutura organizacional do Campus de Breves entre 2012 e 2015. Por essa razão, convido você a participar desta pesquisa preenchendo o questionário apresentado neste e-mail. Espera-se com tal pesquisa colaborar para a geração de informações úteis à administração do Campus, auxiliando, dessa forma, nas práticas de planejamento e gestão desenvolvidas na Unidade.

Desde já, agradeço por sua valorosa participação, colocando-me à disposição para possíveis esclarecimentos!

Cordialmente,

Daniel Benedito das Neves Paz
Mestrando/Pesquisador
danielneves@ufpa.br, danielbnpaz@gmail.com
(91)981773417, (91)992064317

Este é um questionário de pesquisa e sua participação é importante. Clique no botão abaixo para começar a respondê-lo.

Iniciar questionário

Não encaminhe este email, pois este link de questionário é exclusivo para a sua conta.
[Clique aqui para cancelar](#) o recebimento de questionários deste remetente

APÊNDICE C – Questionário aplicado na pesquisa de campo

	Universidade Federal do Pará Núcleo de Altos Estudos Amazônicos Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública
Bem-vindo ao meu questionário!	
Prezado(a) Senhor(a),	
<p>O presente questionário tem como propósito obter informações que subsidiarão pesquisa referente à dissertação de mestrado intitulada <i>Restrições no processo de realização de Planos de Desenvolvimento das Unidades da UFPA: uma análise do Plano de Desenvolvimento do Campus do Marajó – Breves 2012-2015</i>, do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), de minha autoria, sob orientação do Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro.</p>	
<p>A aplicação do presente instrumento objetiva identificar possíveis restrições (barreiras, dificuldades, empecilhos, etc.) no processo de realização[1] do Plano de Desenvolvimento da Unidade, o PDU Campus de Breves 2012-2015.</p>	
<p>A população considerada na pesquisa é composta de servidores da UFPA que exerceram cargos/funções/papéis diretivos dentro da estrutura organizacional do Campus de Breves entre 2012 e 2015. Sendo assim, <i>ao responder, procure sempre lembrar/ter em mente o período de tempo em que esteve à frente de um determinado setor/subunidade do Campus.</i></p>	
<p>O questionário está composto de 30 questões, sendo 18 de múltipla escolha (mais de três opções de resposta), 10 dicotômicas (duas opções de resposta) e duas tricotômicas (três opções de resposta). Convém mencionar que a <i>última questão (Nº 30) é a única que permite a marcação de mais de uma opção de resposta</i>, logo, nas demais questões (de 1 a 29) deverá ser assinalada uma opção somente.</p>	
<p>O anonimato do(a) respondente será resguardado pelo pesquisador e as respostas serão utilizadas para fins somente acadêmicos. Desde já, fica o agradecimento por sua valiosa colaboração e coloco-me à disposição para possíveis esclarecimentos.</p>	
Atenciosamente,	
<p>Daniel Benedito das Neves Paz Mestrando/Pesquisador danielbnpaz@gmail.com, danielneves@ufpa.br (91)981773417, (91)992064317</p>	

[1] O dicionário on line Michaelis (disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>) dá como significado para a palavra "realização" o ato ou efeito de realizar ou realizar-se. Também pode ser entendida como uma grande obra, um trabalho de grande vulto. O verbo "realizar" significa tornar real ou efetivo; por em ação ou em prática; efetuar; efetivar. Neste trabalho, a palavra "realização" quando empregada em relação ao PDU, refere-se às etapas de elaboração, implementação, acompanhamento, controle e avaliação do plano num todo.



Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão
Pública

Pesquisa de dissertação de mestrado - Questionário

Siglas utilizadas:

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade

1. Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao assunto Planejamento Estratégico?

- a) Nenhum
- b) Pouco
- c) Regular
- d) Bom
- e) Avançado

2. Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, mini-cursos, oficinas, reuniões etc.) no âmbito da UFPA voltadas para a área do planejamento estratégico?

- a) Sim
- b) Não

3. Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDI da UFPA 2011-2015?

- a) Nenhum
- b) Pouco
- c) Regular
- d) Bom
- e) Avançado

4. Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Nenhum
- b) Pouco
- c) Regular
- d) Bom
- e) Avançado

5. Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, mini-cursos, oficinas, reuniões etc.), no âmbito da UFPA, voltadas ao esclarecimento sobre o papel, funções, importância do PDU?

- a) Sim
- b) Não

6. Você recebeu algum tipo de consultoria externa à UFPA (por exemplo, de outra universidade ou de uma organização privada) voltada à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
- b) Não

7. Que importância teórica (importância que o plano deve ter dentro da estrutura organizacional da UFPA) você atribui ao PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?

- a) Nenhuma
- b) Pouca
- c) Média
- d) Muita
- e) Extrema

8. Que importância prática (importância que o plano teve, de fato) teve o PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?

- a) Nenhuma
- b) Pouca
- c) Média
- d) Muita
- e) Extrema

9. Você participou da elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
- b) Não

10. O pessoal responsável pelo trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?

- a) Não se mostrou preparado
- b) Se mostrou pouco preparado
- c) Se mostrou razoavelmente preparado
- d) Se mostrou muito preparado
- e) Se mostrou extremamente preparado

11. Como você define o trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?

- a) Péssimo
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Bom
- e) Ótimo

12. O pessoal responsável pelo trabalho de implementação do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?

- a) Não se mostrou preparado
- b) Se mostrou pouco preparado
- c) Se mostrou razoavelmente preparado
- d) Se mostrou muito preparado
- e) Se mostrou extremamente preparado

13. Como você define o trabalho de implementação do PDU realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?

- a) Péssimo
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Bom
- e) Ótimo

14. Você tem conhecimento da existência de um Plano de Aplicação como ferramenta de realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

15. Você tem conhecimento sobre a existência e funcionamento de um sistema de informações gerenciais próprio do Campus de Breves que subsidie a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

16. Você tem conhecimento da existência e funcionamento de um Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

17. Você tem conhecimento da existência e funcionamento de uma Comissão de Supervisão e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

18. Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, mini-cursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas ao acompanhamento do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

19. Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, mini-cursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas à avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Sim
 b) Não

20. Com que frequência o Campus de Breves acompanhou e avaliou o PDU Campus de Breves 2012-2015 até o momento?

- a) Não houve (ou pelo menos desconheço iniciativas nesse sentido) acompanhamento e avaliação do PDU por parte dos atores responsáveis.
- b) Houve pouco acompanhamento e avaliação do PDU por parte dos atores responsáveis.
- c) O acompanhamento e avaliação do PDU foram anuais, conforme prevê o próprio plano.
- d) O acompanhamento e avaliação do PDU ocorreram em muitos momentos ao longo dos anos correspondentes ao período de vigência do PDU.
- e) Outros (especifique):

21. Como você define o espaço físico onde ocorreram os eventos/ações voltados à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Adequado
- b) Inadequado
- c) Não participei de nenhum evento/ação desse tipo

22. Como você define os recursos orçamentários disponíveis para realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Suficientes
- b) Insuficientes
- c) Não sei

23. Como você define a geração e circulação de informações relacionadas ao PDU Campus de Breves 2012-2015 entre os setores/subunidades do Campus?

- a) Péssima
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Boa
- e) Ótima

24. Como você define seu nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Nada comprometido
- b) Pouco comprometido
- c) Razoavelmente comprometido
- d) Muito comprometido
- e) Extremamente comprometido

25. Como você define o nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015 das pessoas do setor/subunidade onde você atua?

- a) Nada comprometidas
- b) Pouco comprometidas
- c) Razoavelmente comprometidas
- d) Muito comprometidas
- e) Extremamente comprometidas

26. Como você define o nível de integração do trabalho entre os setores/subunidades do Campus de Breves na realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Nada integrados
- b) Pouco integrados
- c) Razoavelmente integrados
- d) Muito integrados
- e) Extremamente integrados

27. Você vê dentro do PDU Campus de Breves 2012-2015 o papel estratégico de você e do seu setor de trabalho/subunidade?

- a) Não consigo ver dentro do PDU o meu papel estratégico e nem o do meu setor de trabalho.
- b) Não, mas não tenho certeza, pois não compreendo muito bem o PDU.
- c) Sim, mas ainda tenho dúvidas dentro do PDU com relação ao meu papel estratégico e o do meu setor.
- d) Sim, visualizo claramente dentro do PDU o meu papel estratégico e o do meu setor.
- e) Outros (especifique):

28. Como você define o desempenho do seu setor de trabalho/subunidade no que concerne a colaboração com o alcance das metas institucionais estabelecidas no PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Péssima
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Boa
- e) Ótima

29. Como você define o suporte (técnico, financeiro, informacional etc.) dado pela UFPA ao Campus de Breves para a elaboração, implementação, acompanhamento e controle e avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Péssimo
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Bom
- e) Ótimo

* 30. Na sua visão, quais as três principais restrições (barreiras, dificuldades etc.) à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

- a) Insuficiência de recursos orçamentários do Campus
- b) Resistência por parte dos servidores em geral
- c) Conflitos entre o Campus e as instâncias administrativas superiores da UFPA
- d) Falta de consciência dos servidores (sobre importância, papel e função do PDI)
- e) Falta de acompanhamento daquilo que foi planejado
- f) Despreparo dos servidores em termos de capacitação e qualificação profissional
- g) Pouco esclarecimento dos envolvidos acerca de conceitos relacionados ao Planejamento estratégico e ao PDU Campus Breves 2012-2015
- h) Locais inadequados para as reuniões de planejamento
- i) Enfraquecimento do comprometimento das pessoas envolvidas no processo
- j) Pouca participação discente
- k) Ausência de consultoria externa ao Campus para ajudar nos trabalhos relacionados ao PDU Campus Breves 2012-2015
- l) Dificuldades de integração entre os setores/subunidades do Campus
- m) Dificuldades de mobilização política dos setores/subunidades do Campus para participarem do processo como um todo
- n) Falta de conhecimento gerencial por parte dos gestores
- o) Pouca mobilização e participação da comunidade acadêmica em geral
- p) Outros (especifique):

31. AUTORIZAÇÃO

- Autorizo a utilização dos dados desta pesquisa para fins exclusivamente acadêmicos.

APÊNDICE D – Tabulação das respostas do questionário

Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao assunto Planejamento Estratégico?		
Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nenhum	8,7%	2
b) Pouco	13,0%	3
c) Regular	13,0%	3
d) Bom	52,2%	12
e) Avançado	13,0%	3
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) no âmbito da UFPA voltadas para a área do planejamento estratégico?		
Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	60,9%	14
b) Não	39,1%	9
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDI da UFPA 2011-2015?		
Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nenhum	0,0%	0
b) Pouco	17,4%	4
c) Regular	26,1%	6
d) Bom	56,5%	13
e) Avançado	0,0%	0
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Qual o seu nível de conhecimento/entendimento em relação ao PDU Campus de Breves 2012-2015?		
Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nenhum	0,0%	0
b) Pouco	13,0%	3
c) Regular	17,4%	4
d) Bom	60,9%	14
e) Avançado	8,7%	2
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Entre 2011-2015 você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.), no âmbito da UFPA, voltadas ao esclarecimento sobre o papel, funções, importância do PDU?		
Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	60,9%	14
b) Não	39,1%	9
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você recebeu algum tipo de consultoria externa à UFPA (por exemplo, de outra universidade ou de uma organização privada) voltada à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	4,3%	1
b) Não	95,7%	22
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Que importância teórica (importância que o plano deve ter dentro da estrutura organizacional da UFPA) você atribui ao PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nenhuma	0,0%	0
b) Pouca	4,3%	1
c) Média	21,7%	5
d) Muita	30,4%	7
e) Extrema	43,5%	10
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Que importância prática (importância que o plano teve, de fato) teve o PDU Campus de Breves 2012-2015 no que concerne o planejamento administrativo e acadêmico do Campus?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nenhuma	4,8%	1
b) Pouca	42,9%	9
c) Média	33,3%	7
d) Muita	19,0%	4
e) Extrema	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Você participou da elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	60,9%	14
b) Não	39,1%	9
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

O pessoal responsável pelo trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Não se mostrou preparado	0,0%	0
b) Se mostrou pouco preparado	9,1%	2
c) Se mostrou razoavelmente preparado	50,0%	11
d) Se mostrou muito preparado	40,9%	9
e) Se mostrou extremamente preparado	0,0%	0
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Como você define o trabalho de elaboração do PDU Campus de Breves 2012-2015 realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Péssimo	0,0%	0
b) Ruim	0,0%	0
c) Regular	36,4%	8
d) Bom	59,1%	13
e) Ótimo	4,5%	1
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

O pessoal responsável pelo trabalho de implementação do PDU Campus de Breves 2012-2015 se mostrou preparado para desenvolver esta atividade?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Não se mostrou preparado	9,5%	2
b) Se mostrou pouco preparado	28,6%	6
c) Se mostrou razoavelmente preparado	52,4%	11
d) Se mostrou muito preparado	9,5%	2
e) Se mostrou extremamente preparado	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Como você define o trabalho de implementação do PDU realizado pelo pessoal responsável por tal atividade?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Péssimo	4,8%	1
b) Ruim	28,6%	6
c) Regular	42,9%	9
d) Bom	23,8%	5
e) Ótimo	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Você tem conhecimento da existência de um Plano de Aplicação como ferramenta de realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	13,0%	3
b) Não	87,0%	20
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você tem conhecimento sobre a existência e funcionamento de um sistema de informações gerenciais próprio do Campus de Breves que subsidie a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	4,3%	1
b) Não	95,7%	22
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você tem conhecimento da existência e do funcionamento de um Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	0,0%	0
b) Não	100,0%	23
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você tem conhecimento da existência e do funcionamento de uma Comissão de Supervisão e Avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	0,0%	0
b) Não	100,0%	23
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas ao acompanhamento do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	4,3%	1
b) Não	95,7%	22
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Você promoveu/participou de eventos ou ações (cursos, minicursos, oficinas, reuniões etc.) voltadas à avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Sim	0,0%	0
b) Não	100,0%	22
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Com que frequência o Campus de Breves acompanhou e avaliou o PDU Campus de Breves 2012-2015 até o momento?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Não houve (ou pelo menos desconheço iniciativas nesse sentido) acompanhamento e avaliação do PDU por parte dos atores responsáveis.	59,1%	13
b) Houve pouco acompanhamento e avaliação do PDU por parte dos atores responsáveis.	31,8%	7
c) O acompanhamento e avaliação do PDU foram anuais, conforme prevê o próprio plano.	0,0%	0
d) O acompanhamento e avaliação do PDU ocorreram em muitos momentos ao longo dos anos correspondentes ao período de vigência do PDU.	0,0%	0
e) Outros (especifique):	9,1%	2
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Como você define o espaço físico em que ocorreram os eventos/ações voltados/as à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Adequado	45,5%	10
b) Inadequado	4,5%	1
c) Não participei de nenhum evento/ação desse tipo	50,0%	11
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Como você define os recursos orçamentários disponíveis para realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Suficientes	0,0%	0
b) Insuficientes	69,6%	16
c) Não sei	30,4%	7
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

Como você define a geração e circulação de informações relacionadas ao PDU Campus de Breves 2012-2015 entre os setores/subunidades do Campus?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Péssima	14,3%	3
b) Ruim	47,6%	10
c) Regular	38,1%	8
d) Boa	0,0%	0
e) Ótima	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Como você define seu nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nada comprometido	4,5%	1
b) Pouco comprometido	36,4%	8
c) Razoavelmente comprometido	45,5%	10
d) Muito comprometido	13,6%	3
e) Extremamente comprometido	0,0%	0
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Como você define o nível de comprometimento com a realização do PDU Campus de Breves 2012-2015 das pessoas do setor/subunidade onde você atua?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nada comprometidas	14,3%	3
b) Pouco comprometidas	42,9%	9
c) Razoavelmente comprometidas	33,3%	7
d) Muito comprometidas	9,5%	2
e) Extremamente comprometidas	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Como você define o nível de integração do trabalho entre os setores/subunidades do Campus de Breves na realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Nada integrados	42,9%	9
b) Pouco integrados	33,3%	7
c) Razoavelmente integrados	19,0%	4
d) Muito integrados	4,8%	1
e) Extremamente integrados	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Você vê dentro do PDU Campus de Breves 2012-2015 o papel estratégico de você e do seu setor de trabalho/subunidade?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Não consigo ver dentro do PDU o meu papel estratégico e nem o do meu setor de trabalho.	9,1%	2
b) Não, mas não tenho certeza, pois não compreendo muito bem o PDU.	4,5%	1
c) Sim, mas ainda tenho dúvidas dentro do PDU com relação ao meu papel estratégico e o do meu setor.	40,9%	9
d) Sim, visualizo claramente dentro do PDU o meu papel estratégico e o do meu setor.	40,9%	9
e) Outros (especifique):	4,5%	1
Perguntas respondidas		22
Perguntas não respondidas		1

Como você define o desempenho do seu setor de trabalho/subunidade no que concerne a colaboração com o alcance das metas institucionais estabelecidas no PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Péssima	0,0%	0
b) Ruim	30,0%	6
c) Regular	30,0%	6
d) Boa	40,0%	8
e) Ótima	0,0%	0
Perguntas respondidas		20
Perguntas não respondidas		3

Como você define o suporte (técnico, financeiro, informacional etc.) dado pela UFPA ao Campus de Breves para a elaboração, implementação, acompanhamento e controle e avaliação do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Péssimo	19,0%	4
b) Ruim	28,6%	6
c) Regular	42,9%	9
d) Bom	9,5%	2
e) Ótimo	0,0%	0
Perguntas respondidas		21
Perguntas não respondidas		2

Na sua visão, quais as três principais restrições (barreiras, dificuldades etc.) à realização do PDU Campus de Breves 2012-2015?

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
a) Insuficiência de recursos orçamentários do Campus	56,5%	13
b) Resistência por parte dos servidores em geral	4,3%	1
c) Conflitos entre o Campus e as instâncias administrativas superiores da UFPA	0,0%	0
d) Falta de consciência dos servidores (sobre importância, papel e função do PDI)	34,8%	8
e) Falta de acompanhamento daquilo que foi planejado	56,5%	13
f) Despreparo dos servidores em termos de capacitação e qualificação profissional	0,0%	0
g) Pouco esclarecimento dos envolvidos acerca de conceitos relacionados ao Planejamento estratégico e ao PDU Campus Breves 2012-2015	47,8%	11
h) Locais inadequados para as reuniões de planejamento	0,0%	0
i) Enfraquecimento do comprometimento das pessoas envolvidas no processo	17,4%	4
j) Pouca participação discente	4,3%	1
k) Ausência de consultoria externa ao Campus para ajudar nos trabalhos relacionados ao PDU Campus Breves 2012-2015	13,0%	3
l) Dificuldades de integração entre os setores/subunidades do Campus	8,7%	2
m) Dificuldades de mobilização política dos setores/subunidades do Campus para participarem do processo como um todo	0,0%	0
n) Falta de conhecimento gerencial por parte dos gestores	26,1%	6
o) Pouca mobilização e participação da comunidade acadêmica em geral	26,1%	6
p) Outros (especifique):	4,3%	1
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0

AUTORIZAÇÃO

Opções de Resposta	Percentual	Nº de Respostas
Autorizo a utilização dos dados desta pesquisa para fins exclusivamente acadêmicos.	100,0%	23
Perguntas respondidas		23
Perguntas não respondidas		0