

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCUS VINICIUS DE LUCAS FLEMING

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES  
PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE ACRE:  
OS CASOS DA FIRB E FAAO**

Belo Horizonte  
2004

Marcus Vinicius de Lucas Fleming

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES  
PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE ACRE:  
OS CASOS DA FIRB E FAAO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Professor Doutor Francisco Vidal Barbosa  
Universidade Federal de Minas Gerais

## ATA DE APROVAÇÃO DO MESTRADO

## DEDICATÓRIAS

**Ângela** (minha esposa),

sua dedicação e carinho me estimularam a lutar, até o fim, pelo meu ideal.

*Minha vida, nossas vidas,  
formam um só diamante.*

CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE

**Rodrigo e Rafael** (meus filhos),

solidariamente, vocês conviveram meses com a minha ausência, acompanhando minhas ansiedades e alegrias durante o processo de construção do mestrado.

*na profundidade do olhar,  
na exaustão do ouvir,  
no exercício do falar,  
buscamos a liberdade  
de sermos um, em uma família,  
nos compondo e reinventando,  
e comemorando as conquistas,  
com amor.*

EVELYZE LOUZADA

**Wilma** (minha mãe) e **Cândido** (meu irmão),

com palavras de encorajamento, perseverança e fé, vocês ajudaram-me a superar obstáculos, para tornar-me um vencedor.

*Foste fiel aos meus passos e tropeços e fizeste,  
fizeste com que eu acreditasse em recomeços,  
levantando-me das quedas quando eu só sabia  
cair dos sonhos.*

ALUÍSIO SANTIAGO CAMPOS JÚNIOR

**Fernando** (meu pai)

*Dói de tanto medir a distância,  
saber que não vou te tocar,  
além da lembrança.  
A tua falta é sol sem calor.  
Está aqui, mas se foi  
Virou estrela, a nossa estrela no céu.*

BETO GUEDES

## AGRADECIMENTOS

*O mais amplo do mundo, o conhecimento,  
o reconhecimento, a alegria deixada por um presente,  
como um suavíssimo cometa, tudo isto e muito mais  
cabem na extensão de uma palavra:  
**OBRIGADO!***

PABLO NERUDA

*Ao Senhor, nosso DEUS,*  
pela força, nos momentos difíceis que passei em Manaus,  
longe da família, e por ter me proporcionado a  
capacidade necessária para superar os desafios do dia-a-dia.

*Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa,*  
pelo sentimento de confiança em mim depositada  
e pela orientação concedida nas situações em que  
foram exigidos estudos acadêmicos, durante todo o  
processo de elaboração do projeto de pesquisa e da dissertação.

*Prof. Luis Antonio Campos Corrêa*  
**Diretor - Geral e Mantenedor da Faculdade de Ciências  
Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco – FIRB e da  
Faculdade da Amazônia Ocidental-FAAO,**  
por ter feito minha indicação para participar do processo  
seletivo dos candidatos ao Curso de Mestrado em  
Administração, pela Universidade Federal de Minas  
Gerais, e também pela amizade e confiança em mim depositadas.

*Dr. Carlos Alberto Pompêo,*  
**Vice-Diretor do complexo educacional FIRB/FAAO,**  
com quem mantive sempre uma relação de amizade  
e respeito no convívio acadêmico.

*Prof. Dr. José Edson Lara,*  
**Coordenador dos cursos de Pós-Graduação em  
Administração da Faculdade de Ciências Econômicas UFMG,**  
pelo convívio na Academia, sempre pautado por  
palavras de carinho e encorajamento, reveladoras  
de confiança e valorização da capacidade dos mestrandos.

*Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves,*  
a quem sou grato pelas palavras duras, francas e  
sinceras, no sentido de promover uma orientação eficaz,  
depositando sempre na minha carreira acadêmica  
um voto de confiança e otimismo.

***Prof. Dr. Lucas Araújo Carvalho,***

pela oportunidade de ter mantido laços de amizade no nosso convívio social e acadêmico, na UFAC, e pelas palavras de incentivo e encorajamento a mim endereçadas.

***Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina O. Lopes,***

pelas palavras de franqueza e orientação durante a fase de aprovação do projeto de pesquisa e dissertação.

***Professores do CEPEAD,***

por compartilharem conosco seus conhecimentos e experiências científicas.

***Colegas do mestrado,***

pelo companheirismo e apoio, nos momentos difíceis e de confraternização.

***Profa. Leila Brito,***

pela dedicação e competência na assessoria de revisão textual, projeto gráfico e edição desta dissertação de mestrado.

***Meus familiares***

elo amor, carinho, paciência e confiança a mim dedicados, minha eterna gratidão!

***FIRB – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco,***

por contribuir, com o ensino superior, na formação de administradores e profissionais responsáveis pelos destinos da educação no Acre e no Brasil.

***Universidade Federal de Minas Gerais,***

pelos conhecimentos e experiências repassados e conseqüente aprendizado adquirido, ao longo de todos os momentos de convivência na Academia, e durante minha visita a Belo Horizonte, em trabalho de pesquisa e busca de orientação.

***CIESA – Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - Manaus,***

pelo irrestrito apoio acadêmico-científico.

***Governo do Estado do Acre,***

na pessoa do Prof. José de Anchieta Batista, Secretário de Estado do Servidor e do Patrimônio Público,

pela concessão do meu afastamento do trabalho pelo período de dois anos, para realização do Mestrado.

*A universidade é não apenas um locus,  
um espaço de investigação,  
de produção do conhecimento,  
cuja disseminação  
deverá ser feita através do ensino,  
mas também um lugar onde deverá ser formada  
a experiência humana sempre renovada,  
para que a mesma se torne consciente,  
crítica e progressiva.*

**ANÍSIO TEIXEIRA**

## RESUMO

A universidade, como organização, desempenha papel fundamental no mundo moderno, em vários cenários, formando profissionais das mais diversas áreas, produzindo e divulgando conhecimento, na tentativa de solucionar problemas sociais. A transmissão, produção e aplicação do conhecimento são tão importantes para o futuro da humanidade, que se torna obrigatório às universidades exercerem uma administração ágil, adequando sua gestão às necessidades da sociedade global, já pertencente a este novo milênio. A rapidez dos acontecimentos, uma das principais características desses novos tempos, faz com que toda e qualquer organização se adapte aos novos cenários ou, simplesmente, sucumba. Daí, a importância do processo de planejar, no sentido de formalizar e direcionar ações a alvos de grande importância como o de construir a cidadania. O planejamento estratégico amplia um pouco mais o conceito do ato de planejar, pois leva em conta uma complexidade maior de fatores com mais parâmetros envolvidos. No planejamento estratégico, está envolvida a análise das ameaças e oportunidades que compõem a ambiência externa e as forças e fraqueza em relação ao ambiente interno. Com base nesses pressupostos e com o objetivo de caracterizar e analisar a prática de gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI –, como instrumento de planejamento estratégico em sua ação cotidiana, é que foram realizados estudos de casos, de caráter descritivo e analítico, na Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco e na Faculdade da Amazônia Ocidental, sediadas no estado do Acre, a partir de uma amostra de oitenta e oito pessoas. A pesquisa foi desenvolvida, utilizando-se estratégia qualitativa. As informações revelam que há um modelo gerencial centralizador, em que impera uma administração mais reativa do que proativa, muito embora haja esforços para adequação das Instituições de Ensino Superior – IES – às orientações do Ministério da Educação, na formulação do projeto político-pedagógico.

**Palavras-chave:** planejamento, planejamento estratégico, desenvolvimento institucional e modelo gerencial.

## **ABSTRACT**

*The university, as an organization, has a fundamental role in the modern world, in several sceneries, training professionals in many different areas, producing and disclosing knowledge, in order to solve social problems. The transmission, production and application of knowledge are so important for the humanity's future, which becomes obligatory to the universities the exercise of an agile administration, adapting its management to the needs of the global society, which already belongs to this new millennium. The speed of the events, one of the main characteristics of these new times, forces all the organizations to adapt themselves to the new sceneries, or simply succumb. This way, it can be seen the importance of the process of planning, to formalize and to guide actions to objectives of great importance, such as building citizenship. The strategic planning enlarges a little more the concept of planning; therefore it has greater complexity of factors and more involved parameters. In the strategic planning, it is involved the analysis of the menaces and opportunities that compose the external ambience and the forces and weakness in relation to the internal atmosphere. Based in those presuppositions, and with the objective to characterize and analyze the practice of administration of PDI - Plan of Institutional Development, as instrument of strategic planning in its daily action, It was done studies of cases, with a descriptive and analytic character, in Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais aplicadas Rio Branco and in Faculdade da Amazônia Ocidental, both addressed in the state of Acre, starting from a sample of eighty eight people. The research was developed through a qualitative strategy. The information reveals that there is a centralizing managerial model, where the reactive management goes higher than the pro-activate one, although there are internal efforts to adapt the institutions to the orientations of the Ministry of Education, when formulating the political-pedagogic project.*

**Keywords:** *Planning, strategic planning, institutional development and managerial.*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Apresentação do tema .....	17
1.2 Problema da pesquisa .....	19
1.3 Questão da pesquisa .....	21
1.4 Justificativa da pesquisa .....	22
1.5 Objetivos da pesquisa .....	24
1.5.1 Objetivo geral .....	24
1.5.2 Objetivos específicos .....	24
1.6 Estrutura do trabalho .....	24
1.7 Delimitações do estudo .....	25
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	27
2.1 Conceitos .....	27
2.2 Evolução do planejamento .....	30
2.3 O planejamento estratégico .....	38
2.4 Características do planejamento estratégico .....	48
2.4.1 Foco e flexibilidade .....	48
2.4.2 Abrangência .....	50
2.4.3 Continuidade .....	54
2.4.4 Participação e envolvimento .....	55
2.5 Etapas do processo de planejamento estratégico .....	58
2.6 A coordenação do planejamento estratégico .....	64
2.7 Considerações sobre a implementação do planejamento estratégico .....	66
2.8 Vantagens e falhas na implementação do planejamento .....	72
2.9 Tomada de decisões .....	77
<b>3 EIXO TEMÁTICO - O ENSINO SUPERIOR</b> .....	80
3.1 O papel da universidade .....	80
3.2 Tendências da universidade .....	81
3.3 O planejamento educacional .....	85
3.4 Planejamento estratégico na universidade .....	86
3.5 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI .....	88
3.6 Bases legais .....	94
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	96
4.1 Caracterização da pesquisa .....	96
4.1.1 Método e pesquisa .....	98
4.1.2 Estudos de casos múltiplos .....	99
4.1.3 Estudos de casos observacionais .....	100
4.2 Organização da pesquisa .....	101
4.3 Universo e amostra .....	102
4.4 Coleta de dados .....	102
4.5 Unidade de análise e observação .....	105
4.6 Instrumentos e estratégia de coleta de dados .....	107
4.7 Tratamento dos dados .....	110

4.8 Limitações do método .....	111
<b>5 PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>113</b>
5.1 Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco – FIRB .....	113
5.1.1 Histórico .....	113
5.2 Faculdade da Amazônia Ocidental – FAAO .....	117
5.2.1 Histórico .....	118
5.2.2 Objetivos e metas .....	120
5.3 Estrutura organizacional das IES's .....	124
5.4 Contextualizando a pós-graduação .....	141
5.5 Relações com a entidade mantenedora .....	143
5.6 Modelo de gestão e configuração organizacional .....	144
5.7 Projeto político-pedagógico das IES's .....	148
5.8 Sistema de Avaliação Institucional da FIRB .....	155
<b>6 ANÁLISE DE RESULTADOS E DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>158</b>
6.1 Proposta de um modelo de gestão educacional .....	176
6.2 Síntese analítica do diagnóstico .....	185
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>189</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO E APÊNDICES .....</b>	<b>207</b>
ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES	
FIRB / FAAO .....	207
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA OS PROFESSORES .....	208
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OS COORDENADORES .....	210
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA O DIRETOR FINANCEIRO .....	211
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA O DIRETOR GERAL, O VICE-DIRETOR	
E O DIRETOR ADMINISTRATIVO .....	213
APÊNDICE E - ROTEIRO PARA O DIRETOR ACADÊMICO .....	215
APÊNDICE F - ROTEIRO PARA O DIRETOR GERAL .....	217
APÊNDICE G - ROTEIRO PARA O CORPO DISCENTE .....	219

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AAEC	Associação Amazonense de Educação e Cultura
ABMES	Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BASA	Banco da Amazônia Sociedade Anônima
CEP	Código de Endereçamento Postal
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
CECNE	Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação
CF	Constituição da República Federativa do Brasil
CIESA	Centro Integrado de Estudos Superiores do Amazonas
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONSC	Conselho de Curso
CONSUN	Conselho Universitário
DCE	Departamento Central de Estudantes
DOU	Diário Oficial da União
FAAO	Faculdade da Amazônia Ocidental
FAB	Faculdade Barão do Rio Branco
FAC	Faculdade do Acre
FEMA	Fundação Educacional Machado de Assis
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIRB	Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco
FORPLAND	Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituição de Ensino Superior

IESACRE	Instituto de Ensino Superior do Acre
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NEP	Núcleo de Pesquisa e Extensão
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PCS	Plano de Cargos e Salários
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PIQD	Programa Interinstitucional de Qualificação Docente
ROI	<i>Return on investment</i>
SAE	Setor de Apoio Escolar
SEAP	Setor de Atendimento e Protocolo
SEDA	Setor de Documentação e Arquivo
SERCA	Setor de Registro e Controle Acadêmico
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats</i>
TIC	Teoria do Investimento de Capital
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNINORTE	União Educacional do Norte
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISO	Universidade de Sorocaba
UNOPEC	União das Faculdades da Organização Paulistana Educacional e Cultural

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente .....	35
Figura 2 - Análise SWOT em Harvard Business School .....	36
Figura 3 - A organização como um sistema aberto .....	38
Figura 4 - Plano estratégico .....	42
Figura 5 - Metodologia sugerida para o planejamento estratégico .....	42
Figura 6 - Planejamento tradicional e planejamento estratégico .....	47
Figura 7 - Dimensões do planejamento empresarial .....	48
Figura 8 - A pirâmide hierárquica organizacional .....	51
Figura 9 - Comparativo entre o planejamento estratégico e o tático .....	52
Figura 10 - Comparativo entre o planejamento tático e o operacional .....	52
Figura 11 - Principais categorias de decisões numa empresa .....	78
Figura 12 - Insumos, produtos e clientes numa perspectiva sistêmica .....	81
Figura 13 - Gráfico com a evolução da matrícula no ensino superior (em mil) .....	84
Figura 14 - PE nas IES's .....	91
Figura 15 - <i>Status</i> dos programas contemplados nos PDI's., FIRB e FAAO .....	93
Figura 16 - Relação dos participantes na pesquisa .....	105
Figura 17 - Frequência dos participantes .....	106
Figura 18 - Questionário aplicado .....	106
Figura 19 - Entrevista realizada .....	106
Figura 20 - Cursos e condição legal - FIRB .....	138
Figura 21 - Cursos e condição legal - FAAO .....	139
Figura 22 - Cenário atual e desejado de órgãos colegiados e corpo docente .....	139
Figura 23 - Metas da FAAO - 2004/2008 .....	150

Figura 24 - Cursos a serem ofertados 2004 - 2008 .....	152
Figura 25 - Cronograma para implementação das metas .....	152
Figura 26 - Normas sobre avaliação institucional .....	156
Figura 27 - Sistema de avaliação institucional da FIRB .....	157
Figura 28 - Gráfico com a metodologia de implementação do PDI .....	178
Figura 29 - Comprometimento com a missão institucional .....	181
Figura 30 - Comparativo entre o PDI e o PE - FIRB e FAAO, em resposta aos objetivos específicos .....	197
Figura 31 - Sumário do resultado da pesquisa e recomendações .....	198
Figura 32 - Organograma das Faculdades Integradas – Faculdades de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco; Faculdade da Amazônia Occidental .....	207

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento das instituições de ensino superior no Brasil .....	83
Tabela 2 - Número de Instituições de Ensino Superior - Julho 2004 .....	85
Tabela 3 - Oferta de cursos de graduação - FIRB (1998-1999) .....	116
Tabela 4 - Oferta de cursos de graduação - FIRB ( 2000-2001) .....	116
Tabela 5 - Oferta de cursos de graduação - FIRB (2002-2003) .....	117
Tabela 6 - Oferta de cursos de graduação - FIRB (2004) .....	117
Tabela 7 - Oferta de cursos de graduação - FAAO .....	121
Tabela 8 - Projeção das receitas dos cursos de graduação - R\$ mil .....	122
Tabela 9 - Projeção das receitas totais - R\$ mil .....	122
Tabela 10 - Projeção das despesas com pessoal docente - R\$ mil .....	122
Tabela 11- Projeção das despesas do quadro de pessoal da administração acadêmica - R\$ mil .....	123
Tabela 12 - Projeção da composição geral das despesas .....	123
Tabela 13 - Evolução de matrículas (FIRB/FAAO - 1998/2006) .....	138
Tabela 14 - Cursos de pós-graduação - 2002 - FIRB/FAAO .....	142
Tabela 15 - Acervo bibliográfico - FAAO / 2003 .....	143

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

A cada dia, as condições ambientais estão a exigir dos gestores universitários uma postura estratégica – de pensamentos e atitudes. Isto, porque as variáveis externas, em constante mudança, obrigam as Instituições de Ensino Superior – IES's – a fazer ajustes nos seus planos e programas, considerando uma dimensão de tempo menor, a exigir adaptações de estruturas e processos, assim como uma revisão de valores, políticas e objetivos. Isso se dá em função do que muitos autores e pesquisadores já assimilaram: o fato de que a humanidade vive uma nova revolução caracterizada também pela *era da informação*. Revolução, esta, produtora de novos contornos ao perfil tradicional do setor empresarial, até então, restrito ao *fordismo/taylorismo*<sup>1</sup>, proporcionando, atualmente, novas competências para os profissionais e executivos.

Freitas (2002, p. 40) assegura que as estratégias vencedoras são baseadas, principalmente, na valorização e capacitação dos profissionais. Espera-se que estes estejam aptos, não apenas para executar tarefas e operacionalizar decisões, como também para questioná-las e aperfeiçoá-las de forma criativa, e que estejam preparados para atribuições cada vez mais complexas e inovadoras.

Muito recomendado por autores, consultores e profissionais de diversas áreas, o planejamento estratégico é considerado uma das principais funções diretivas e gerenciais. Sua utilização vem evoluindo gradativamente durante as últimas décadas. Apesar de ser considerado imprescindível na administração das organizações, principalmente em momentos de intensa turbulência ambiental, conforme abordado pelos autores pesquisados, sua implementação não vem sendo acompanhada sistematicamente.

---

<sup>1</sup> Para os trabalhadores, um dos maiores efeitos do fordismo/taylorismo foi a separação entre concepção e execução, pois, nesse período, a *mão-de-obra* no mercado de trabalho simbolizou um trabalho manual (e não intelectual) que, para ser realizado não exigia, em geral, sequer a alfabetização dos trabalhadores. Uma implicação central do fordismo/taylorismo para os trabalhadores foi a diminuição do controle individual sobre o processo produtivo, se comparado ao modo de produção artesanal nos primórdios do capitalismo.

Uma vez que a educação superior é componente fundamental para o desenvolvimento científico e tecnológico de um país, os investimentos realizados no ensino superior, no Brasil, são cruciais para que o País possa competir no mercado internacional e, conseqüentemente, reduzir as disparidades da renda interna, por meio da qualificação de sua força de trabalho.

No II Fórum Nacional do Ensino Superior Particular Brasileiro, realizado no Hotel Gran Meliá, em São Paulo, em outubro de 2000, o então Ministro da Educação enfatizou essa questão:

os desafios que a sociedade do conhecimento impõe ao sistema educacional são inéditos na história da humanidade. A educação, na qual devemos investir para ter uma sociedade mais igualitária, passou a ser o bem de maior valor produzido, quer em países ricos ou em vias de desenvolvimento (SOUZA, 2000).

Fundamentando-se nessa realidade, o modelo de planejamento sugerido pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – FORPLAND<sup>2</sup> – para as universidades federais, com base na experiência da Universidade Federal de Santa Catarina, busca destacar a importância do comprometimento dos diversos segmentos que compõem a universidade com o planejamento estratégico, assim como a importância da administração de mudanças, com vistas a alterar os processos existentes, adaptando-os às transformações do meio, informam Fonseca *et al.* (1994). Apesar da preocupação central de esse modelo ser o planejamento estratégico, busca-se, não apenas formular estratégias, como também implantá-las e acompanhá-las, aproximando-se do processo de administração estratégica.

Tal modelo, adaptado ao ensino superior, sem sombra de dúvida, poderá produzir efeito, no que se refere à garantia de uma formação competente de mão-de-obra especializada, assegurando uma participação positiva da universidade no processo de integração do nosso país ao mercado global, gerando dividendos que podem propiciar o equilíbrio da

---

<sup>2</sup> O FORPLAND tem caráter permanente e reúne os pró-reitores de planejamento, de administração e ocupantes de cargos equivalentes das instituições federais, tendo como objetivos principais: estudar e propor soluções para os problemas relacionados com as áreas de planejamento e administração das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES –; promover o intercâmbio entre as IFES, de temas de interesse do Fórum; consolidar e divulgar documentos nas IFES; assessorar os dirigentes das IFES; encaminhar propostas aprovadas pelo plenário à Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES.

renda *per capita* brasileira. Além disso, a universidade tem um papel preponderante na formação da cidadania, tornando as pessoas críticas e dispostas a melhorar o mundo. Afinal, é a universidade que prepara a sociedade para enfrentar o futuro, ao exercer sua missão de educar e formar o cidadão para o trabalho.

Sabe-se que a elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada pelas empresas como forma de melhor posicioná-las no mercado. O mesmo ocorre com a universidade, pois não poderia ser diferente, já que ela é uma organização de prestação de serviços que traz como resultado a qualificação dos recursos humanos e a melhoria do ensino superior. O problema está no fato de que a visão estratégica da universidade como empresa é sustentada pelo conhecimento que a mesma detém sobre seu nicho de mercado, o qual nem sempre é suficiente, por si só, para conduzir à escolha da estratégia competitiva mais adequada, já que muitas são as opções que se apresentam. Portanto, há que se focar o planejamento na direção da estratégia vencedora.

A idéia de se estudar a ligação do plano de desenvolvimento institucional com a implantação do planejamento estratégico procura responder a indagação de por que muitas instituições de ensino universitário, mesmo investindo em tecnologia e melhoria de processos não conseguem, por si só, implantar mudanças. É nesse sentido que o planejamento estratégico deve ser considerado como uma das chaves de sucesso para implantação das mudanças organizacionais planejadas.

## 1.2 Problema da pesquisa

Entende-se que as instituições privadas de ensino superior do Acre, conjuntamente com a Universidade Federal do Acre – UFAC –, estão convocadas a promover o desenvolvimento da região amazônica, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esses três elementos auxiliam no estudo da ciência, no desenvolvimento da tecnologia, na formação do capital intelectual e no estímulo do crescimento econômico com justiça social e distribuição de renda.

No atual contexto mundial profundamente globalizado, complexo e competitivo, as organizações, de um modo geral, têm procurado rever suas práticas gerenciais, adotando, até mesmo, modelos mais flexíveis de gestão e inovação tecnológica, como

forma de responder às múltiplas exigências da sociedade. As universidades – instituições de nível superior privado e público – não podem se comportar de forma diferente, quando se trata da necessidade de desenvolver competências e enfrentar desafios impostos pelo mercado. Isso, porque os novos paradigmas em administração requerem do indivíduo habilidades e competências que ultrapassam o simples saber fazer: o mecanicismo cede lugar à criatividade. Sendo assim, em determinadas situações, conhecimento e inovação se fundem na solução dos problemas.

Por essa razão, a universidade deve servir de exemplo à sociedade, pelo fato de desenvolver programas e projetos alicerçados no cumprimento de sua missão institucional e na concepção de uma visão acadêmica, e deve estar focada na produção científica e na sua interação com a sociedade, pois, como instituição acadêmica de ensino, seus objetivos e metas se direcionam ao atendimento das expectativas de seu público-alvo – estudantes, profissionais liberais, executivos, empreendedores e a própria sociedade.

Nesse contexto, um grande desafio imposto aos gestores das instituições de ensino superior é o de permitirem que os velhos paradigmas sejam abandonados, isso, considerando o fato de terem convivido, durante muitos anos, com uma concepção tecnocrática de planejamento, de programas orçamentários, de simples rotinas acadêmicas, preservando sempre um elevado grau de racionalidade.

Para avançar em nova direção, portanto, torna-se premente transformar a universidade de hoje numa instituição privilegiada, que passe a formar opinião, produzir conhecimento científico e desenvolver mentes criativas e inovadoras. Dada a importância do planejamento estratégico na vida das organizações, a presente pesquisa se propõe a analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI –, planejado e formulado pela equipe técnica da diretoria acadêmica das Instituições de Ensino Superior – IES's – estudadas, e pode contribuir e servir de referência para a modernização e a atualização dos projetos pedagógicos.

A proposta desta pesquisa é, pois, conhecer o desenvolvimento das ações administrativas das instituições de ensino FIRB e FAAO, no que tange à elaboração, implantação e acompanhamento do PDI, como instrumento de planejamento estratégico do sistema educacional. E, por extensão, fazer um diagnóstico, apontando os pontos

fortes e fracos das administrações estudadas, detectando as ameaças e oportunidades, bem como, apresentar recomendações que representem uma grande contribuição acadêmica e científica para a gestão do ensino superior.

### 1.3 Questão da pesquisa

Esta pesquisa científica se propõe a responder a única questão básica, como caracterização do problema. Quais os fatores facilitadores e limitadores da elaboração do planejamento estratégico em duas instituições privadas de ensino superior no Acre?

O problema central aponta para a necessidade de delinear caminhos que permitam o planejamento das ações acadêmicas, a partir de um mercado exigente e de um ambiente acreano literalmente dinâmico e de concorrência acirrada na arena da disputa de mercado entre cinco IES's: Instituto de Ensino Superior do Acre – IESACRE –, União Educacional do Norte – UNINORTE –, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais aplicadas Rio Branco – FIRB –, Faculdade da Amazônia Ocidental – FAAO – e Universidade Federal do Acre – UFAC.

Com a edição do Decreto n. 3.860/2001, o Ministério da Educação – MEC – iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu –, do Conselho Nacional de Educação – CNE – e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, objetivando conferir maior eficiência e produtividade aos dispositivos contidos na Lei n. 9.394/96. No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do projeto institucional das IES's, o seu planejamento estratégico, concretizado no que se convencionou denominar de PDI. A orientação geral prestada pelo MEC é de que as IES's concebam o PDI como documento que identifique, no horizonte de cinco anos, a sua filosofia de trabalho, a sua missão, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretenda desenvolver.

#### 1.4 Justificativa da pesquisa

Há uma clara consciência da importância do papel estratégico da universidade pública para o desenvolvimento nacional. Se algumas universidades têm se notabilizado por seus serviços de excelência e desenvolvido competências, isso, simplesmente, demonstra o engajamento dessas instituições no desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. Sendo assim, é essencial que as universidades privadas, os centros universitários e as faculdades integradas busquem encontrar, em algumas universidades públicas, um padrão de qualidade que sirva de referência, sobretudo, quando são destinados volumes de recursos considerados elevados e fundamentais para viabilizar projetos pedagógicos e possibilitar a expansão do número de cursos na graduação e pós-graduação.

Inseridas num processo histórico marcado pelas perspectivas de desenvolvimento econômico e social na região norte, as instituições privadas de ensino superior do estado do Acre passam a ser de grande importância no âmbito desse processo, uma vez que podem contribuir mais ainda para a melhoria do sistema educacional e para o progresso científico, tendo como filosofia de trabalho a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Em vista das mudanças ocorridas, a partir de 2002, na esfera da educação superior, que tiveram por objetivo a reestruturação e a reorganização das IES's, no sentido de reavaliar suas estratégias, campos de atuação e mercado, fez-se necessário e urgente o enquadramento da FIRB e FAAO à aplicação do planejamento estratégico, operacionalizando o PDI frente aos novos princípios e desafios.

Com relação ao presente estudo científico, em especial, destaca-se uma peculiaridade aparente: seu foco de pesquisa está ligado a uma realidade que ainda é pouco estudada no setor do ensino superior privado, sobretudo, na região norte.

A justificativa deste trabalho baseia-se, portanto, no fato de que a maioria das universidades brasileiras tem se voltado para a elaboração do planejamento estratégico, tendo como sua ferramenta principal, nesse processo, o PDI implementado pelo MEC, com vistas a instrumentar as IES's de uma metodologia mais eficaz de criação de suas políticas educacionais e definição de objetivos, estratégias e ações, no campo da

educação superior.

Sendo que a FIRB e a FAAO se propõem a se transformar em atores e agentes de mudança, no processo de construção da educação e da cidadania no Brasil, juntamente com as demais instituições de ensino dos segmentos público e privado, justifica-se a importância de realizar tais estudos e pesquisas, no esforço de comprovar sua contribuição efetiva no desenvolvimento da educação no estado do Acre e, mais especificamente, no município de Rio Branco. Isso, considerando a missão a que se propõem, de realizarem um ensino de qualidade na região e, por que não dizer, na Amazônia Ocidental<sup>3</sup>.

Foram dirigidas questões aos coordenadores de cursos, à diretoria acadêmica, à diretoria financeira, aos professores, ao diretor geral, ao vice-diretor e ao diretor administrativo. As entrevistas aplicadas com participação de alguns alunos e do diretor geral, mantenedor das IES's, tiveram boa repercussão, por assegurarem um trabalho exploratório-investigativo mais amplo. Embora tal trabalho não tenha sido contemplado em 100% no retorno das respostas, as observações anotadas, as questões respondidas e, conseqüentemente, o envolvimento dos colaboradores refletiram o modelo atual de gestão e as realidades vivenciadas ao longo de todo o processo de implantação do PDI. Quanto à pesquisa documental, ela foi altamente representativa no contexto deste estudo, embasando a pesquisa de campo de forma consistente e enriquecedora.

O PDI aplicado nas universidades brasileiras passa a ser o instrumento de gestão educacional a serviço do MEC, contribuindo, por conseguinte, para a gestão dos administradores e reitores, para a formulação das políticas públicas, para a definição de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos, possibilitando a realização de um ensino superior de qualidade devidamente adequado ao mundo globalizado.

Como afirma Mendes (1998), a globalização das economias e a abertura dos mercados geraram incertezas e eventualidades, criando um ambiente de intensa competitividade, impondo um cenário de mudanças induzido por um desenvolvimento tecnológico

---

<sup>3</sup> A Amazônia Ocidental compreende o conjunto formado pelos estados do Amazonas, Rondônia, Roraima e Acre. E tem no seu contraponto a Amazônia Oriental região formada pelos estados do Pará, Amapá e Tocantins. Portanto, quando se fala em região, está se falando em Região Norte, que é formada pelos estados da Amazônia Ocidental e Amazônia Oriental. Também é um termo muito utilizado estilisticamente, ou seja, em construções literárias.

permanente e acelerado, e exigindo uma nova abordagem administrativa que não contemple, apenas, um modelo organizacional e, sim, uma combinação de modelos capaz de identificar variáveis que produzam respostas adequadas aos novos desafios.

## 1.5 Objetivos da pesquisa

### 1.5.1 Objetivo geral

Analisar os fatores facilitadores e limitadores do processo de planejamento estratégico em duas IES's da rede particular de ensino superior no Acre, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos que caracterizam sua administração, e das ameaças e oportunidades que integram o contexto sociopolítico e econômico em que estão inseridas, visando à formulação de um diagnóstico e indicação de um modelo de Planejamento Estratégico – PE – propiciador de uma gestão interativa e proativa.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- identificar o comprometimento da administração nos processos de elaboração, implantação e execução do PDI;
- verificar como os professores, coordenadores de cursos e o corpo diretivo das duas IES's participam do processo de formulação do planejamento estratégico;
- propor o modelo ideal de PE a ser implantado pelas duas IES's;
- fazer comparação entre o PDI e o PE.

## 1.6 Estrutura do trabalho

Um dos problemas cruciais de qualquer instituição de ensino superior é a necessidade de estabelecer um sistema de administração fluido e flexível, para responder às mudanças demandadas do meio ambiente, de modo que os objetivos, as metas, a missão e a visão façam parte de um processo de PE capaz de contemplar o projeto pedagógico,

os programas orçamentários, os planos de ensino e avaliação, a pesquisa e extensão, a reestruturação organizacional etc.

Nesse sentido, o presente estudo propiciará o conhecimento dos elementos facilitadores e limitadores da formulação do PDI, que, em última instância, não deixa de estar representado no PE das instituições de ensino superior, no caso em questão, da FIRB e da FAAO. Além de proporcionar ao pesquisador a oportunidade de agregar novos conhecimentos teóricos e práticos acerca do desenvolvimento do PDI nas respectivas IES's, este estudo contribuirá para que novas pesquisas sejam empreendidas, ao se permitir sua extensão, até mesmo, a outras universidades da Região Norte.

Observa-se, também, que, ao desenvolver a pesquisa, o pesquisador é favorecido, na medida em que passa a ter um maior contato com a realidade do ensino superior e uma melhor compreensão das configurações estratégicas que têm levado as IES's do País à necessidade de implementação do PE, diante do desafio de promover mudanças profundas na educação brasileira.

### 1.7 Delimitações do estudo

Houve limitação da abrangência da pesquisa, pelo fato de ter-se focado, apenas, duas instituições de ensino superior privado pertencentes às Faculdades Integradas, compreendendo, assim, a FIRB e a FAAO. Isso significa dizer que não foi possível estender a pesquisa às demais IES's particulares sediadas no município de Rio Branco, no estado do Acre, tendo em vista a exigüidade do tempo e a economia de recursos. Vale ressaltar, ainda, que foi tentado um primeiro contato para incluir a UNINORTE<sup>4</sup> e o IESACRE<sup>5</sup> no referido estudo. Entretanto, seus dirigentes se recusaram a participar, tendo em vista que as instituições se encontravam em fase de organização administrativa e pedagógica, reestruturando-se, para iniciar o trabalho de elaboração do PDI.

---

<sup>4</sup> UNINORTE – União Educacional do Norte, onde funcionam a Faculdade Barão do Rio Branco - FAB, credenciada pela Portaria do MEC n. 2556 de 06/-9/2002, e a Faculdade do Acre - FAC, credenciada pela Portaria do MEC n. 2561 de 06/09/2002.

<sup>5</sup> IESAGRE – Instituto de Ensino Superior do Acre.

Por seu lado, Haghette (1994) assevera que as experiências positivas numa instituição não podem ser transferidas para outras, a não ser em médio ou longo prazos, pois a diversidade e a desigualdade impedem a difusão e a adoção globalizada de medidas administrativas bem-sucedidas localmente. Seguindo o mesmo raciocínio, Meyer Júnior<sup>6</sup>, Arguin<sup>7</sup> e Castro<sup>8</sup>, *apud* Haghette (1994) observam que a formulação e implementação do processo de planeamento em organizações universitárias terão características e implicações diferentes para cada tipo de universidade, face às suas peculiaridades, pois o que se denomina universidade brasileira nada mais é do que um conjunto confuso, variado e heterogêneo de elementos de natureza desigual, que, muitas vezes, são tratados como se fossem idênticos. Sendo assim, um modelo aplicado com sucesso em uma instituição não poderá ser transferido integralmente para outra, pois estará fadado ao fracasso. Logo, cabe a cada estabelecimento a determinação de seu próprio modelo, a partir de teorias clássicas sobre o assunto.

---

<sup>6</sup> MEYER JÚNIOR, Victor. *Considerações sobre o planeamento estratégico na universidade*. Florianópolis: UFSC, 1988a.

<sup>7</sup> ARGUIN, Gerard. *O planeamento estratégico no meio universitário*. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitoria das Universidades Brasileiras, 1988. 132 p. (Estudos e Debates)

<sup>8</sup> CASTRO, Cláudio M. *Educação brasileira: conceitos e remendos*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 Conceitos

Aplicável a qualquer área do conhecimento, o planejamento é algo intimamente vinculado à natureza humana. Segundo Steiner (1969, p. 7), o planejamento não pode ser considerado uma mera atividade. É muito mais uma filosofia, uma atitude, um estilo de vida. "Possui utilização universal, desde os indivíduos até órgãos internacionais". O que varia é o nível de abstração, a flexibilidade e a semântica.

Quanto à sua amplitude, "a palavra planejamento envolve tamanha abrangência como atividade humana, que uma simples definição é insuficiente para contemplar todo o seu significado" (STEINER, 1969, p. 6).

Também na sua perspectiva empresarial, não é simples conceituar planejamento. Apesar de os autores consultados não diferirem em seus aspectos básicos, existe uma grande variedade de termos utilizados nessa área. Além disso, cada fase da evolução do planejamento empresarial incorporou novos termos e significados, conforme será visto posteriormente.

Aprofundando um pouco mais, planejamento empresarial é "a determinação dos principais objetivos de longo prazo de uma organização, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários ao alcance daqueles objetivos" (CHANDLER, 1962, p. 13).

Em uma abordagem pioneira, o conceito apresentado por Chandler (1962) já apresenta inúmeras contribuições, como, por exemplo, a associação de objetivos com o longo prazo e a continuidade do planejamento ao abordar a necessidade de detalhamento dos planos.

Sem alterar o conteúdo básico do conceito introduzido por Chandler (1962), Steiner (1969) detalha mais o conceito de planejamento, explicitando algumas novas etapas desse processo:

planejamento é um processo que se inicia com objetivos; define estratégias,

políticas e planos detalhados para atingi-los; os quais possibilitam à organização implementar decisões; e inclui uma revisão do desempenho e *feed back* para introduzir um novo ciclo de planejamento (STEINER, 1969, p. 7).

A grande contribuição do conceito de Steiner<sup>9</sup> (1969) e de Crego (1996), é a introdução da avaliação dos planos e o *feed back* como forma de alimentar a continuidade dos processos. Como um processo, continua Steiner (1969), o planejamento também é definido como a decisão antecipada sobre o que fazer, quando, como e quem fazer. Além disso, ele também abordou, de forma pioneira, a importância das constantes mudanças ambientais para a formulação do planejamento. Chamou, ainda, a atenção para a continuidade e a flexibilidade do processo.

Andrews (1977) adota outra terminologia passando de planejamento empresarial para estratégia empresarial, a qual define como

conjunto dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para se atingir estas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou deseja ser (ANDREWS, 1977, p. 59).

Essas decisões estratégicas referem-se ao desempenho da empresa no longo prazo e não podem ser tomadas isoladamente. Isso não significa, entretanto, que sejam definitivas. Elas são alteradas ao longo do tempo, devido ao desgaste dos pressupostos nos quais se baseiam ou por determinação da direção da empresa.

Sem discordar desses autores, Ackoff (1974) conceitua o planejamento, enfatizando mais a sua natureza e seus resultados e menos a sua operacionalização.

O planejamento é o delineamento de um futuro desejável e dos caminhos efetivos para alcançá-lo [...], é um processo que envolve a tomada e a avaliação de um conjunto de decisões inter-relacionadas antes que a ação se faça, em um momento em que se acredita que uma futura situação desejável provavelmente não ocorrerá a menos que alguma coisa seja feita, e que, sendo tomada a providência apropriada, a probabilidade de um resultado favorável pode ser aumentada (ACKOFF, 1974, p. 1).

Associando planejamento aos resultados que devem ser atingidos, Ackoff (1974) acres-

---

<sup>9</sup> STEINER, G.A. *Top management planning*. New York: MacMillan, 1965.

centa aos seus conceitos as filosofias do planejamento, as quais alteram a sua condução. A filosofia da satisfação significa *fazer bastante bem, porém não tanto quanto possível*. A filosofia da otimização preconiza que *o esforço é feito não apenas em razão do bom, mas no sentido do melhor possível*. A filosofia da adaptação é conhecida como inovação. Significa a reação a uma mudança, após o entendimento do comportamento da organização. Enfatiza o planejamento prospectivo em detrimento do planejamento retrospectivo. Ou seja: a simples existência do PE não garante à organização alcançar os resultados inovadores. Pode-se investir muito em planejamento e a empresa se manter na mesma posição mercadológica, financeira e social na qual se encontrava.

Identificando algumas responsabilidades da alta administração Drucker (1975) define o planejamento somente após lembrar a importância da sua primeira etapa – a definição do negócio atual e futuro da organização. Essa etapa é considerada condicionante para que a administração obtenha a visão e compreensão comum, a unidade de direção e de esforço de toda a organização. A partir daí, ela estará preparada para elaborar o seu planejamento, definido como

o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente, de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada (DRUKER, 1975, p. 136).

Drucker (1975) reforçou o planejamento como processo, descaracterizando-o como uma função de limites definidos. Ao abordar a retroalimentação das decisões, percebem-se a continuidade e o inter-relacionamento entre as etapas relativas à tomada, execução, avaliação e revisão decisória. Por isso, o planejamento é considerado um processo pela maioria dos autores pesquisados.

É enfatizada, também, a questão do acompanhamento dos planos, como fez Steiner (1969). Drucker (1975) ainda introduz uma abordagem nova ao conceito de planejamento, quando afirma que se livrar daquilo que não é mais produtivo, do que é obsoleto, é uma outra forma de planejamento.

A eliminação sistemática do passado já é um plano por si só – e adequado para muitas empresas. Forçará o raciocínio e a ação. Tornará disponíveis homens e dinheiro para novas coisas. Criará a disposição para agir (DRUCKER, 1975, p. 136).

E Drucker (1975) se torna muito enfático quando atribui grande importância à postura perante o planejamento. Porque o futuro para acontecer não depende apenas que alguém o deseje com intensidade. Requer decisões, ações, riscos e determinação.

## 2.2 Evolução do planejamento

Apesar dos processos e as técnicas de PE terem evoluído consideravelmente nas últimas décadas, seu conceito não é recente. Dias (1982) relembra Fayol<sup>10</sup> ao discutir a importância do planejamento empresarial como requisito para o ajustamento da empresa a circunstâncias emergentes e o definiu em caráter pioneiro.

O provérbio de que administrar significa olhar para o futuro dá uma idéia da importância do planejamento para o mundo dos negócios, e se prever o futuro não é exatamente o sinônimo de administrar, é, pelo menos, uma parte essencial da administração. Prever o futuro, nesse contexto, significa ao mesmo tempo prever situações futuras e preparar-se para elas. O plano deve conter, por conseguinte, as estimativas do futuro, os resultados a serem obtidos, a linha de ação a ser seguida, os estágios a serem alcançados e os métodos a serem usados (DIAS, 1982, p. 23).

Surgiam então as primeiras teorias de planejamento com uma tônica acentuada na previsão de futuros e no conteúdo dos planos.

Em seu estudo pioneiro da história das grandes corporações americanas, Chandler (1962) e Stoner e Freeman (1999) examinaram o crescimento e o desenvolvimento de 70 das maiores empresas dos Estados Unidos, entre as quais, a Du Pont, General Motors, Sears-Roebuck e Standard Oil. Eles observaram um padrão comum em seu desenvolvimento. Embora as organizações tivessem mudado suas estratégias de crescimento para se adaptarem a mudanças tecnológicas, econômicas e demográficas, essas novas estratégias criavam problemas administrativos e ineficiências econômicas.

---

<sup>10</sup> Henry Fayol (1841-1925), engenheiro, grego de nascimento. Educado na França, na fundação da Teoria Clássica da Administração, procurou demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, os resultados desejados podem ser alcançados.

Mudanças estruturais tornaram-se necessárias para resolver esses problemas e maximizar o desempenho econômico da organização. Com isso, Chandler (1962) concluiu que a estrutura organizacional seguirá e refletirá a estratégia de crescimento da empresa.

Isso significa dizer que a definição dos mais diferentes tipos de estrutura é o resultado da conciliação das estratégias básicas da organização. Estratégias relacionadas, por exemplo, à expansão geográfica, integração vertical ou diversificação de produtos criam novas necessidades administrativas por meio da alteração da estrutura organizacional.

Com essa contribuição, Chandler (1962) introduziu na administração o termo *estratégia* e o associou à integração da empresa com seu ambiente externo, além dessa forte relação apontada com a estrutura interna. O denominador comum entre a estrutura e a estratégia foi a aplicação dos recursos empresariais frente à demanda do mercado.

Steiner (1969) afirma que os homens de negócios sempre estiveram envolvidos com planejamento, mesmo que de uma forma diferenciada. Segundo ele, até a Segunda Grande Guerra Mundial, as empresas eram pequenas, comparadas com as atuais, e as transações típicas envolviam um ciclo rápido entre a produção e a venda de mercadorias. Os dirigentes de empresa tinham, portanto, condições de reagir rapidamente, mediante alterações das condições de mercado. O planejamento era informal e de curto prazo.

Desde o término da Segunda Grande Guerra Mundial, o planejamento empresarial começou a sofrer grandes e dramáticas mudanças, segundo Steiner (1969), tais como: o desenvolvimento de planos anuais mais estruturados; a larga criação de assessorias para auxiliar os executivos a conduzirem seus programas formais de planejamento; o desenvolvimento de novas ferramentas e métodos de aperfeiçoamento do processo decisório, relativo ao planejamento e o esforço sistemático de olhar cada vez mais distante no futuro.

Em resumo, a utilização do planejamento foi aumentando gradativamente, em contraposição a várias forças que dificultavam sua implementação.

A década de 50, segundo Ansoff, Declerk e Hayes (1981, p. 48), foi caracterizada por "sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas

administrativas disponíveis, e que não tinham precedentes em experiências recentes".

À medida que iam surgindo novos problemas, os administradores mais engenhosos experimentavam continuamente novas respostas.

[...] algumas fracassavam e outras eram consagradamente bem sucedidas. Estas últimas foram reconhecidas como boa prática, foram imitadas por outros administradores e codificadas como técnicas administrativas-padrão (ANSOFF, DECLERK e HAYES 1981, p. 48).

Entre essas respostas, podem ser citadas: análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamento de capital e planejamento de lucro etc. Ainda, segundo Ansoff, Declerk e Hayes (1981, p. 50), "cada uma dessas abordagens foi considerada sintomaticamente como uma solução definitiva e completa, que superava todas as demais".

Entretanto, Ansoff, Declerk e Hayes (1981, p. 48) julgaram-nas não mutuamente exclusivas nem compreensivas. "Cada uma delas respondeu a uma faceta particular dos problemas administrativos, complementando-se entre si, e seu desenvolvimento seguiu uma seqüência histórica lógica".

Percebe-se claramente, nessa fase, uma ênfase no planejamento financeiro, quando o orçamento destacava-se como principal instrumento de planejamento organizacional. Além disso, tais métodos representavam ainda uma orientação voltada exclusivamente para o ambiente interno das organizações. Parece também que se procurava remediar sintomas específicos e não os problemas responsáveis por esses sintomas. Faltava, portanto, uma compreensão mais global dos problemas organizacionais.

Segundo Ghemawatt e Pankaj (2000), ainda nos anos 60, começaram a focalizar a combinação das *forças e fraquezas* de uma empresa (sua competência distintiva) com as *oportunidades e ameaças* (ou riscos) que ela enfrentava no mercado. Essas discussões originaram uma estrutura analítica que veio a ser conhecida pela sigla SWOT, que representou um importante passo à frente do modelo de planejamento, então utilizado, por interferir na visão explicitamente competitiva, predominante na época, ampliando-a para as questões de estratégia.

Com base nessa visão interativa e numa nova postura ante o ato de planejar, Ackoff<sup>11</sup> *apud* Oliveira (2004), apresenta quatro tipos de planejamento, que podem ser considerados específicos, embora passíveis de integração no todo do processo:

- **planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano e, sim, o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, ao permitir que seja realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
- **planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;
- **planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa (portes médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente, os objetivos são escolhidos de *cima para baixo* e os meios para atingi-los *de baixo para cima*, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros;
- **planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

As empresas e, mais tarde, outros tipos de organizações passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente, embora os desafios, as ameaças e as oportunidades que as empresas estavam enfrentando estavam mudando e desenvolvendo-se num ritmo mais veloz do que a compreensão do problema.

A ênfase no longo prazo, também enfatizada nos anos 60, é explicada por Lopes (1976).

A partir do momento em que a empresa se agigantava e concomitantemente sofisticava sua técnica de produção, o universo temporal do planejamento como definido no início do século, já não mais se ajustava às necessidades. O número de anos coberto pelo planejamento de longo prazo sofreu aumento apreciável, de forma a conciliá-lo às novas condições da empresa. Como os

---

<sup>11</sup> ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons, 1974.

orçamentos continuassem a manter o mesmo período convencional de doze meses, havia necessidade de se estabelecer entre eles e o planejamento de longo prazo um elo de ligação, uma ponte que os pudesse unir. Tal fato levou os administradores a aprofundarem seus cuidados e a partirem seus programas de planejamento em três etapas definidas: longo prazo, médio prazo e curto prazo, resultando no que hoje conhecemos como planejamento integrado (LOPES, 1976, p. 9).

Essa dimensão temporal equivale também, em termos gerais, à estratificação do planejamento em níveis: estratégico, tático e operacional, o que facilita seu entendimento e implementação.

A década de 70 foi considerada por Ansoff (1981) a era do PE, em substituição ao planejamento empresarial ou de longo prazo. A transformação principal ocorreu no sentido de se desviar da preocupação com a previsão, para a compreensão do mercado e de suas necessidades. Essa nova abordagem deveu-se ao crescente dinamismo do mercado, o que provocou uma nova postura empresarial. Os métodos quantitativos sofisticados não garantiam às organizações a necessária interação e adaptação ao mercado turbulento.

Desse modo, entende-se que a grande prioridade atribuída, até então, às questões operacionais moveu-se para novas análises como a interação da empresa com o ambiente, situação e tendências de cada segmento, participação no mercado, situação da tecnologia e da concorrência entre outras.

Fundamentada nessa visão de planejamento, a estratégia passou, então, a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, conduzido pela análise SWOT, considerada a técnica mais clássica. Desenvolvida em Harvard, ela está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, pela análise de suas oportunidades e ameaças (LOBATO et al, 2003).

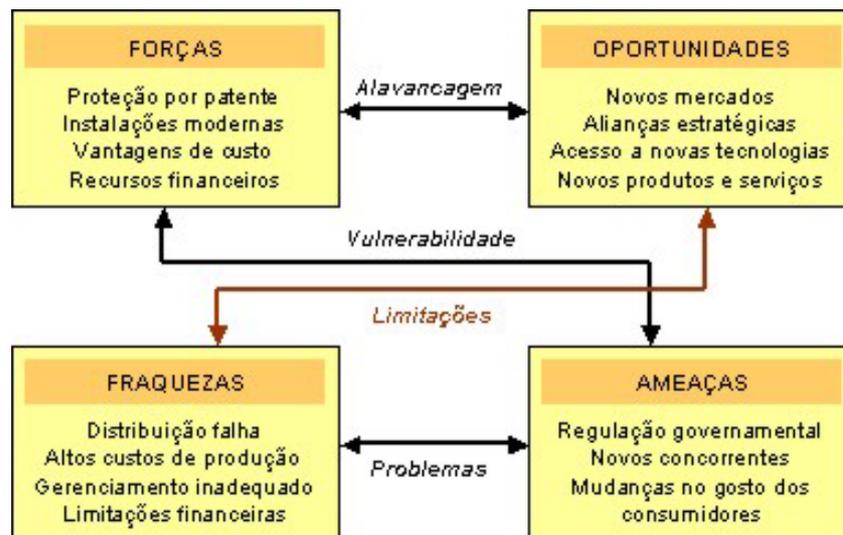


Figura 1 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente  
 Fonte - SERRA, TORRES e TORRES, 2002, p. 87.

A avaliação estratégica, realizada a partir da matriz SWOT, é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidade e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o modelo SWOT continua a formar a base de grande parte da prática da administração estratégica, partindo do princípio da avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização à luz das oportunidades e ameaças em seu ambiente. Na verdade, os autores pretendem definir a relação existente entre essas variáveis, considerando-se a importância de avaliar a organização por meio de uma reflexão aprofundada, da qual devem participar todos os gestores do topo da empresa.

Para Serra, Torres e Torres (2002), a análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela, pode-se relacionar, metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, apoiando um gerenciamento voltado para um melhor desempenho.

Para fins de melhor compreensão do modelo SWOT, há de se considerar Robbins e

Coulter (1996)

- **Forças e fraquezas** – compreende uma clara avaliação dos recursos internos da organização (tais como capital, competência técnica, mão-de-obra especializada e administração experiente). Ela também deveria destacar a capacidade da organização para desempenhar as diferentes atividades funcionais (como *marketing*, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento, finanças e contabilidade, sistemas de informação e administração de recursos humanos).
- **Oportunidades e ameaças** – após analisar o ambiente interno, a administração precisa avaliar o que descobriu em termos de oportunidades que podem ser exploradas pela organização e ameaças que podem surgir. Oportunidades são fatores ambientais externos positivos, ao passo que as ameaças são negativas.

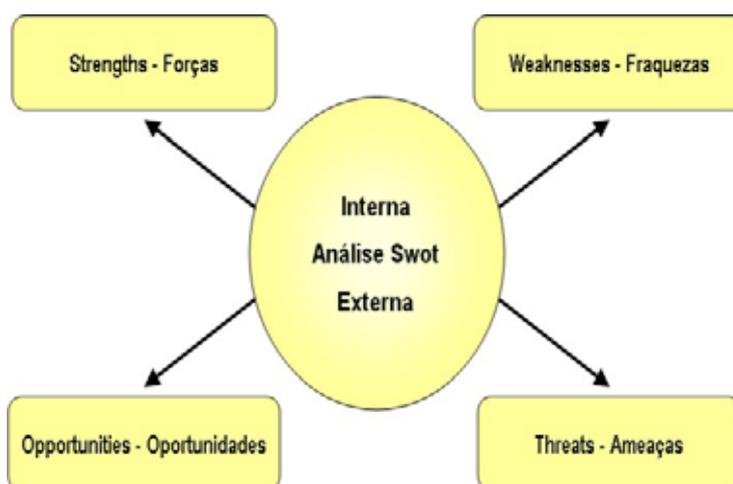


Figura 2 - Análise SWOT em Harvard Business School  
Fonte - LOBATO et al, 2003, p. 20.

Os estudos originais sobre estratégia surgem dentro da perspectiva da Escola de Design, que trata da estratégia como o alcance do encaixe perfeito entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas; um conhecimento acessível via conhecida análise SWOT (*stregth, weekness, opportunities e theats*).

Como o modelo SWOT trata da empresa como um todo ao considerar seu ambiente, é importante levar em conta a conceituação de alguns aspectos da Teoria de Sistemas,

que contribuirão para o executivo trabalhar melhor com esse assunto. Para Oliveira (2004), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo e função. Assim, os elementos componentes do sistema são:

- os **objetivos** – referentes tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema;
- as **entradas** – cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para a operação ou processo, gerando determinadas saídas do sistema, que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- o **processo de transformação** – que é definido como a função do sistema que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída);
- as **saídas** – que correspondem aos resultados do processo de transformação do sistema, e podem ser definidas como as finalidades para as quais se reúnem os objetivos, atributos e relações do sistema. Por isso, devem ser coerentes com os objetivos do sistema e, tendo em vista o processo de controle e avaliação, devem ser quantificáveis, de acordo com parâmetros previamente fixados;
- os **controles e avaliações** – servem, principalmente, para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão;
- a **retroalimentação, realimentação ou *feedback*** – que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Se essa entrada faz aumentar o desempenho da saída ou do processo, a retroalimentação é considerada positiva, em caso contrário, será negativa. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da *ação resposta* desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente e, assim, sucessivamente. Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle

é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torne auto-regulador.

De forma gráfica, os componentes do sistema podem ser representados conforme a figura 3.

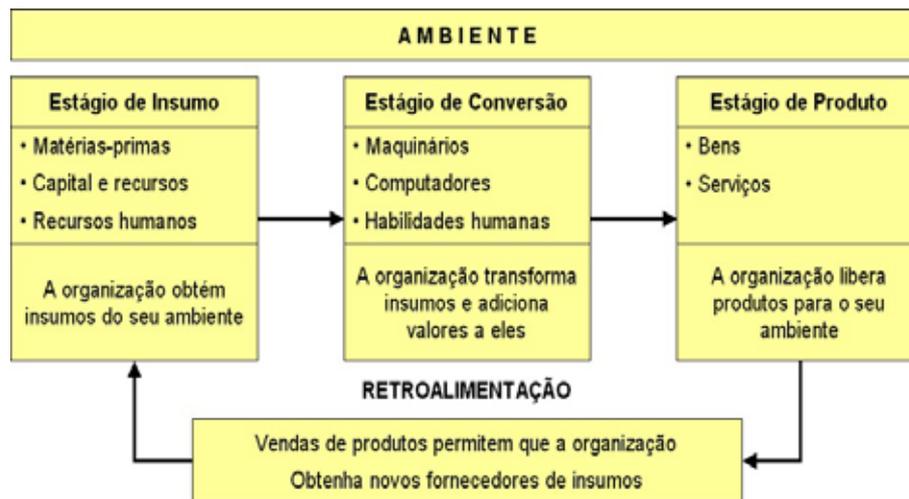


Figura 3 - A organização como um sistema aberto  
Fonte - SILVA, 2001, p. 358.

De acordo com Morgan (1996), as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de variadas e diferentes maneiras, o que exige de seus administradores a habilidade para compreender o que se passa no contexto interno e no contexto externo, para, a partir daí, tomarem decisões que possam afetar uma parte ou todo o sistema organizacional.

### 2.3 O Planejamento estratégico

Dentre os tipos de planejamento mais frequentemente encontrados na literatura da ciência da administração, estão o planejamento tradicional e o planejamento estratégico. O planejamento tradicional, anterior à década de 60, considera a organização um sistema fechado, ou seja, não há interação entre ela e o ambiente externo, por ser este considerado estável. Esse planejamento é baseado em experiências passadas, e a estrutura do processo é centralizada, prejudicando uma participação mais ativa e efetiva

de todos os elementos da estrutura organizacional.

Contrariando essa visão, o planejamento estratégico surgiu nos anos 60, incentivado pelo contexto de expansão e diversificação dos negócios. A questão básica era, exatamente, a busca pelo alinhamento entre ambiente externo e ambiente interno. Para atingir esse equilíbrio, deveria se proceder a uma análise das ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresentava e a uma avaliação das forças e fraquezas da própria empresa. Com essas informações, seria possível, então, determinar a melhor combinação entre possibilidades e capacidades e, ainda, identificar o direcionamento estratégico a ser adotado pela empresa (WOOD JR., 1996).

Planejamento estratégico é, pois, o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente, decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir. Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. Do passado para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais (Maximiano, 2002).

Em uma concepção mais abrangente,

o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação no longo prazo (MOTTA, 1979, p. 128).

Portanto, processo estratégico se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e não pode ser concebido como atividade clássica, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível, sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade pelos rumos da organização.

Já Ansoff (1981), numa perspectiva mais crítica e evolutiva, definiu o planejamento estratégico como

a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilidade (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (ANSOFF, 1981, p. 15).

Insatisfeito com as limitações apresentadas pelo PE, por atacar apenas uma parcela do problema global, Ansoff (1981, p. 20) foi incorporando novas variáveis ao planejamento, até chegar ao que chamou de administração estratégica: "sistema que enfatiza sua própria flexibilidade ou a avaliação crítica do seu próprio conceito e prática. Nesse sentido, a Administração Estratégica é basicamente uma cultura"

Segundo CREGO (1996, p. 18) a partir desses conceitos, complementares entre si, pode-se concluir que o PE consiste, portanto, em um processo decisório integrado sobre o futuro da organização. Deve contemplar variáveis relevantes do contexto interno e externo à organização e deve resultar em mudanças significativas no sentido de uma evolução proativa perante o futuro. Além de apresentar resultados inovadores, deve apresentar características tais como participação, flexibilidade, continuidade e abrangência. Extrapola os contornos de uma função empresarial, porque traz consigo inúmeras possibilidades de integração, comunicação, conscientização e aprendizagem. Compreende muitas etapas em sua operacionalização, como citadas pelos autores pesquisados, a saber: negócio, objetivos, estratégias, políticas e metas entre outros.

Vive-se a era da globalização mundial: uma era caracterizada por um dinamismo célere no campo das ciências físicas e sociais. Portanto, é altamente necessário que as organizações e seus dirigentes estejam focados no ambiente em que estão inseridos. Nesse ambiente, as variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas exercem certa pressão sobre as organizações, exigindo um posicionamento mais racional e flexível, que permita atingir seus objetivos e metas dentro de novos paradigmas de administração, que defendam a gestão compartilhada e a conexão do sistema produtivo de bens e serviços com a sociedade – seu público-alvo.

Há que se atentar para a importância do processo decisório no âmbito do planejamento estratégico.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que correrá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação, nestes dois níveis, deve ser orientada de tal maneira, que garanta certa confluência de interesse dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2004, p. 35).

A maior parte dos trabalhos desenvolvidos na área da administração considera que a formulação de estratégias resulta de um processo de planejamento formal, deliberadamente construído pela alta administração da empresa. Para Andrade (2001), essa visão, entretanto, foi recentemente contestada por Mintzberg e Quinn (2001), que rechaçam os sistemas analíticos e racionais, que, normalmente, fazem parte da literatura sobre planejamento estratégico. Portanto, de acordo com essa nova abordagem, as estratégias se originam, não de um processo formal, mas de um sistema de aprendizagem, no qual os diversos níveis hierárquicos da organização provocam, de forma criativa, o desenvolvimento de decisões estratégicas. Predomina, também, na literatura da administração, desde o início da década de 60, o entendimento de que a formulação estratégica resulta de um processo formal, deliberadamente construído pelos principais executivos da organização (ANSOFF, 1977; STEINER, 1969 e ANDREWS, 1991).

O citado processo, conhecido como planejamento estratégico, ainda que possa apresentar diferenças de estilo ou de forma de apresentação, geralmente, inclui as seguintes etapas, segundo Andrade (2001).

1. definição da missão (ou razão de ser) da organização, geralmente em termos de produto e mercado;
2. definição dos principais objetivos da organização;
3. análise do ambiente interno: identificação e análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização;
4. análise do ambiente externo: identificação e análise de oportunidades e ameaças ambientais;
5. definição das ações necessárias para se atingir os objetivos;
6. desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais.

Para Maximiano (2002), o processo de elaboração da estratégia ou do plano estratégico envolve três procedimentos principais, conforme mostra a figura 4.



Figura 4 - Plano estratégico  
 Fonte - MAXIMIANO, 2002, p. 385.

- análise do ambiente externo (ameaças e oportunidade do ambiente);
- diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos);
- preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas.

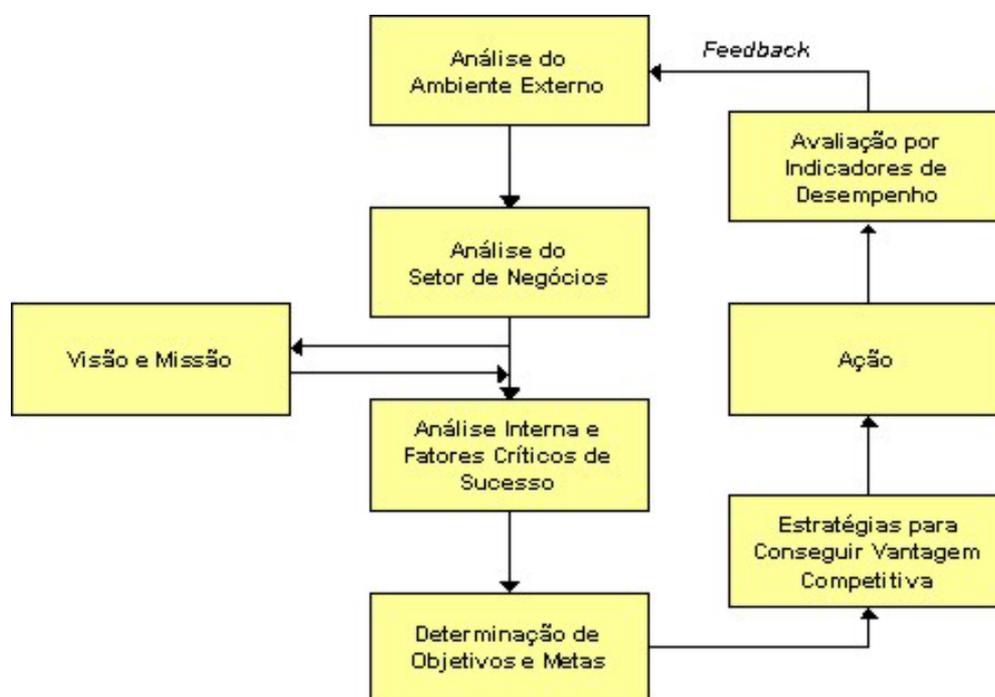


Figura 5 - Metodologia sugerida para o planejamento estratégico  
 Fonte - SERRA, TORRES e TORRES, 2002, p. 35.

Segundo Serra, Torres e Torres (2002), a função do planejamento estratégico será, então, apoiar e complementar o raciocínio estratégico. O responsável (ou responsáveis) pela sua elaboração deve ser, simultaneamente, catalisador, coordenador, programador e comunicador, assumindo o controle da implementação. Como catalisador, ele deve fornecer informes e relatórios analíticos, proporcionando aos executivos as informações e os dados que possibilitem as tomadas de decisões estratégicas essenciais. Como coordenador, deve ter acesso às visões e análises dos executivos, para sintetizá-las nos documentos que serão gerados, devendo, também, planejar e empreender ações específicas, respondendo à sua função de programador. Como comunicador, deve manter os executivos e outros setores da empresa devidamente informados dos planos, políticas, programas e ações. Enfim, para que o planejamento seja efetivo, o responsável por sua elaboração deve fazer um controle rígido de sua implementação, de maneira que sejam identificados e destacados os possíveis desvios em relação às metas propostas.

Nesse sentido, entende-se que o papel do executivo responsável pelo planejamento estratégico, na empresa, é dinamizar continuamente o processo de mudança. Um processo no qual a informação é a principal matéria-prima, e a comunicação, o principal catalizador.

Sabe-se que as organizações desenvolvem declarações de missão, que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e, em muitos casos, clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta os funcionários, geograficamente dispersos, a trabalharem de maneira independente, embora coletivamente, na realização das metas propostas. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão (uma espécie de *sonho impossível*), propiciando uma perspectiva de longo prazo (dez a vinte anos) para a empresa (KOTLER, 2002).

Pearce<sup>12</sup>, *apud* Wright, Kroll e Parnell (2000) conceitua missão, partindo da compreensão de que as organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os *stakeholders*<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> PEARCE, II, J.A. The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, n. 23, p.15, set. 1982.

<sup>13</sup> Os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. Há os *stakeholders* externos (clientes, compradores ou consumidores, fornecedores, governo, sindicatos, ONG's

compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão, uma declaração de propósito genérica, porém duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*.

Nesse sentido, tais declarações são fundamentais no âmbito do planejamento, já que todo plano estratégico precisa apresentar desafios, objetivos e metas a serem atingidas ao longo do seu tempo de ação. É a formalização desses elementos, que determina os alvos a serem alcançados pela organização. Objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter, num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido (COSTA, 2002):

- **metas** são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para a implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento do plano estratégico ao longo do tempo;
- **objetivos** são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo.

Afirmou Steiner<sup>14</sup>, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que, para o sucesso da implementação, todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias. Assim, a operacionalização de estratégias dá origem a um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos de médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais de curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos, uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais – vistas, usualmente, nesta escola, como posições em vez de perspectivas) e uma hierarquia de programas de ação.

---

etc), e há *stakeholders* internos, como os empregados, os dirigentes e os acionistas, que, na verdade, estão na fronteira entre externos e internos.

<sup>14</sup> STEINER, G.A. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente, para manter a organização competitiva, em âmbito mundial, aumentam, exponencialmente, a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta e de maior conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia, e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico, realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva. Para Porter (1980, p. 22),

a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação de regras do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas, principalmente, em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O próprio processo de planejamento pode favorecer mudanças incrementais e orientação em curto prazo. É importante lembrar que o planejamento é construído em torno de categorias que já existem na organização, tais como estratégias corporativas, de negócios e funcionais, bem como de unidades estruturais existentes (em torno das quais todo o processo é organizado). Isso dificilmente facilita a mudança de categorias, que é o que faz a verdadeira mudança estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Sendo assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial e empresarial de enorme importância, pois leva a empresa à maximização dos resultados, sendo extremamente útil para tornar as ações mais racionais, reduzindo, assim, os riscos do negócio. Um planejamento bem-sucedido faz com que dirigentes e funcionários saibam para onde ir e porque a empresa tem de ir naquele rumo; estimula o desenvolvimento gerencial; estimula a intenção da empresa com o ambiente e utiliza e valoriza os mecanismos de controle.

Kay (1996) argumenta que as empresas estabelecem estratégias desde os primeiros dias

do comércio. Mas que, somente a partir da década de 60, tornou-se comum tratar explicitamente da questão de quais deveriam ser suas estratégias. Desde então, a estratégia tem sido estudada, ensinada e discutida interminavelmente. O pensamento estratégico inicial foi igualado ao planejamento de médio e longo prazos. O plano corporativo proporcionaria projeções de vendas, receitas, custos e lucros para os negócios da empresa.

Para Porter (1986), a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora dos Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que, pelo menos, as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas.

Quanto ao sistema de planejamento estratégico desenvolvido nas IES's, Sabia e Rossinholi (2004) consideram que ele ainda está em estágio inicial, pautando-se num modelo de gestão tradicional.

Entendemos por gestão tradicional a existente nas instituições que possuem uma estrutura organizacional verticalizada, com formato piramidal, onde cada função hierarquicamente inferior está sob controle e supervisão da mais alta, daquela que lhe é imediatamente superior, assegurando unidade de controle. Consideramos esboço inicial do planejamento estratégico as ações pontuais que começam a ser desenvolvidas nas IES's como, por exemplo, as reuniões para definição das metas da instituição para os próximos anos, cujos participantes ocupam diferentes cargos, atuando, também em diferentes áreas da instituição, bem como a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, o que significa um avanço considerável em termos de planejamento em comparação ao que vinha sendo desenvolvido até a década de 80, que se resumia ao calendário escolar e à projeção de receitas e despesas (SABIA e ROSSINHOLI, 2004, p. 5).

Em vista da realidade atual, há que se dar maior atenção ao planejamento estratégico formal nas IES's, pois ele pode resolver questões, que há muito estão preocupando os administradores das universidades: o que pode estar dirigindo a concorrência no segmento do ensino superior privado? Quais as atitudes dos concorrentes e como as demais IES's devem se comportar para responder às expectativas da sociedade? De que modo uma IES pode se desenvolver? Qual a melhor posição a ser adotada pela direção colegiada para competir nos médio e longo prazos?

A figura 6 mostra a relevante oposição entre o planejamento estratégico e o

planejamento tradicional, localizada em, praticamente, todos os pontos importantes no âmbito do processo administrativo de uma empresa.

CARACTERÍSTICAS	PLANEJAMENTO TRADICIONAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Interno e externo
Processo	Dedutivo	Indutivo
Amplitude	Longo prazo	Curto e médio prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descentralizada
Dados Informações	Quantitativos	Quantitativos e Qualitativos
Finalidade	Determinística	Evolutiva
Produto	Plano	Decisões críticas
Função	Órgão de planejamento	Dirigentes
Processo decisório	Ciência exata	Arte complexa (processo interativo)
Participação	Centralizado	Integração Participativa

Figura 6 - Planejamento tradicional e planejamento estratégico

Fonte - MOTTA (1979), STEINER (1979), COPE (1981), BALDRIDGE (1983), e ARGUIN (1986). Adaptada por FINGER, 1988, p. 56.

A década de 70 foi considerada, por Ansoff (1981), a era do planejamento estratégico, em substituição ao planejamento empresarial ou de longo prazo. A transformação principal ocorreu no sentido de desviar da preocupação com a previsão, para a compreensão do mercado e de suas necessidades. Essa nova abordagem deveu-se ao crescente dinamismo do mercado, o que provocou uma nova postura empresarial.

Naquela época, a crescente turbulência do ambiente econômico, caracterizada pelas mudanças cada vez mais rápidas (tanto das necessidades da clientela como das necessidades dos próprios fornecedores para a elas se adaptar) e, também, pelo aumento da concorrência, exigiu que as organizações adotassem um tipo mais flexível de planejamento, para que as mesmas pudessem responder, com maior eficiência, a tal turbulência. Em vista disso, no planejamento estratégico, a organização é considerada

um sistema aberto, ao interagir sistematicamente com o ambiente externo, sendo este considerado mutável e dinâmico.

#### 2.4 Características do planejamento estratégico

Steiner (1969) aborda as características do planejamento empresarial ao introduzir as cinco dimensões do planejamento. Segundo ele, pode-se considerar planejamento sob o ponto de vista do conteúdo dos planos, dos elementos dos planos, da dimensão temporal dos planos, da unidade organizacional para a qual são elaborados os planos e das características dos planos, conforme apresentado abaixo.

CONTEÚDO	ELEMENTOS	TEMPO	CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÃO
Produção Pesquisa Desenvolvimento de novos produtos	Crença Proposta Objetivo	Curto Prazo  Médio Prazo  Longo Prazo	Custo Flexibilidade Racionalidade  Facilidade de Implementação	Empresa Subsidiárias Grupos Funcionais  Divisões
Finanças	Estratégia	Infinito	Formalidade Registro Confidencialidade Abrangência Quantificável Importância Complexidade	Departamentos Produto Projeto

Figura 7 - Dimensões do planejamento empresarial  
Fonte - STEINER, 1969, adaptada pelo autor da dissertação.

##### 2.4.1 Foco e flexibilidade

Schermerhorn Jr *et al.* (1999) afirmam que o planejamento aperfeiçoa o *foco* e a *flexibilidade*. A organização com foco sabe o que fazer melhor, como identificar as necessidades dos seus clientes e sabe como servi-los bem. Enfatizam, ainda, os autores que uma organização com *flexibilidade* opera dinamicamente e com um senso de futuro. Está pronta e é capaz de mudar em resposta, ou em antecipação, a problemas e oportunidades que surjam.

O planejamento, para Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), ajuda os gerentes em todos os tipos de organização a conseguir melhor desempenho porque:

- o planejamento é orientado para resultados – ele cria um senso de direção orientado para o desempenho;
- o planejamento é orientado para prioridades – ele assegura que as coisas mais importantes tenham atenção prioritária;
- o planejamento é orientado para a vantagem – ele ajuda a alocar recursos para melhor utilização das forças;
- o planejamento é orientado para a mudança – ele ajuda a antecipar problemas e oportunidades de tal modo que se possa lidar melhor com eles.

Pode-se supor que essa característica visualizada por Steiner (1969) tenha surgido de suas constatações de aumento de complexidade das turbulências ambientais. Ajustes dos planos devem ser feitos sempre que necessário, de forma rápida e tranqüila, sem causar danos à eficiência e à eficácia do planejamento. Todos os planos empresariais devem ser implementados com flexibilidade. Até mesmo o orçamento deve ser administrado de forma flexível. Orçamentos complementares, orçamentos alternativos, a postura flexível dos gerentes perante o orçamento e a explicitação de todos os tipos de despesa, como os custos variáveis, são exemplos apresentados de métodos de implementação flexível de planos, de forma a permitir, até mesmo, encorajar mudanças, quando apropriadas.

Da mesma forma, concorda Dias (1982), ao defender o planejamento flexível orientado para a ação e que ele deve ser firme o suficiente para promover uma orientação segura e, ao mesmo tempo, flexível para adaptar-se às mudanças.

Toffler (1985) aprofundou seus estudos em defesa da flexibilidade do planejamento em toda a organização, considerando as mudanças ambientais aceleradas, o que torna todas as organizações extremamente vulneráveis às forças ou pressões externas. A partir daí, ele sugere transformações rigorosas no papel das lideranças e na própria função do planejamento.

A empresa flexível, portanto, exige uma nova espécie de liderança. Precisa de "executivos de adaptação", dotados de todo um conjunto de talentos novos e não-lineares. Ao invés de construir edifícios permanentes, os executivos

flexíveis de hoje podem ser obrigados a reverem os processos das empresas, a fim de maximizar sua flexibilidade. Acima de tudo, o executivo flexível deve ser capaz de ação radical – estar disposto a pensar além do concebível, a reconceituar produtos, procedimentos, programas e propósitos, antes que as crises tornem inevitáveis às mudanças drásticas (TOFFLER, 1985, p. 12).

O autor aborda, a imposição da flexibilidade dos planos, como a forma de implementar as mudanças necessárias, além de acrescentar o tipo de executivo necessário à sua implementação. A organização deve revisar frequentemente suas premissas básicas, e se preparar para abandoná-las, se for o caso, ou se tornarão espécimes do Museu dos Dinossauros Empresariais, "para reformar o esforço de planejamento será necessário vinculá-lo mais intimamente ao mecanismo de fixação de objetivos e ir além das premissas e métodos democráticos normais" (TOFFLER, 1985, p. 192).

O planejamento estratégico, portanto, requer muita flexibilidade, tanto durante sua elaboração, quanto sua implementação, avaliação e revisão. É a característica que proporciona vida e dinamismo aos planos. O plano que se mantém inalterado durante todo o período que abrange, vai se distanciando da realidade, demonstrando que a organização não tem acompanhado as mudanças ocorridas no meio ambiente.

#### 2.4.2 Abrangência

Para Oliveira (2004), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, distinguem-se três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático;
- c) planejamento operacional.

Historicamente, após o surgimento do planejamento estratégico, costumou-se caracterizar três níveis básicos para o planejamento empresarial apontado por Oliveira (2004). Tal classificação surgiu acompanhada da pirâmide organizacional clássica, que retratava a distribuição de poder, decisão, importância e contingente de pessoal nos vários níveis hierárquicos, como mostrado a seguir.



Figura 8 - A pirâmide hierárquica organizacional  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

O planejamento estratégico é conceituado pelo autor como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar, para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Quanto ao planejamento tático, segundo Oliveira (2004), tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e, não, a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Em vista disso, é desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores, tendo como principais finalidades a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como a definição de políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

Já o planejamento operacional, explica o autor, é a formalização, principalmente, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesse processo, tem-se, basicamente, os planos de ação ou

planos operacionais. Cada um dos planos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

Oliveira (2004) propõe dois quadros que resumem as diferenças entre os três tipos de planejamento, conforme se pode ver na figura 9 a comparação entre os planejamentos estratégico e tático.

<b>Discriminação</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Planejamento Tático</b>
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Figura 9 - Comparativo entre o planejamento estratégico e o tático  
Fonte - OLIVEIRA, 2004, p. 49.

E, na figura 10, a comparação entre os planejamentos tático e o operacional.

<b>Discriminação</b>	<b>Planejamento Tático</b>	<b>Planejamento operacional</b>
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Figura 10 - Comparativo entre o planejamento tático e o operacional  
Fonte - Oliveira, 2004, p. 50

Ackoff (1970), por sua vez, se dedica mais à distinção entre o nível tático e o estratégico:

1. Quanto mais amplo é o efeito do plano e mais difícil sua modificação, mais estratégico ele será. Portanto, o planejamento estratégico é concernente com as decisões que têm efeitos permanentes e são de difícil reversão. [...] Planejamento estratégico é a longo prazo. Planejamento tático é de alcance mais curto. [...]
2. Quanto mais as funções de uma organização são afetadas por um plano, mais estratégico ele é. Isto é, o planejamento estratégico é de "amplo" alcance, enquanto que o tático é mais "estrito". [...]
3. O planejamento tático diz respeito à seleção de meios para a realização de metas específicas [...]. O planejamento estratégico refere-se à formulação dos objetivos e à seleção dos meios através dos quais aqueles devem ser alcançados [...] (Ackoff, 1970, p. 4).

Steiner e Miner (1981, p. 23), seguindo uma linha semelhante, afirmam que "as decisões organizacionais ocupam toda uma faixa na qual, numa extremidade, está uma estratégia básica e ampla e, na outra, uma tática detalhada".

Além disso, observa-se hoje, nas organizações, uma tendência de achatamento dos níveis hierárquicos, com maior aproximação dos níveis operacional e estratégico. Tal tendência tem várias motivações, entre elas, a necessidade de maior flexibilidade, redução de custos, substituição do controle pela coordenação e autocontrole, tudo em função do acirramento da concorrência, maior foco no cliente e desenvolvimento tecnológico entre outras questões (HAMER e CHAMPY, 1994; DAY, 1990; NAISBITT, 1994; PRAHALAD e HAMEL, 1989 e 1990).

Os **planos estratégicos** se destinam a necessidades de longo prazo e estabelecem diretrizes de ação completas. O planejamento nesse intuito, pela gerência do topo, envolve determinar objetivos para toda a organização ou principais subunidades e, então, decidir que ações devem ser tomadas e que recursos serão necessários para realizá-las (SCHERMERHORN *et al.*, 1999).

Ainda para Schermerhorn (1999), os **planos operacionais** são mais limitados em seu intuito. Eles definem o que precisa ser feito para implementar planos estratégicos e para alcançar objetivos estratégicos. Os planos operacionais típicos em uma empresa podem incluir:

- planos de produção – tratam dos métodos e tecnologia necessários pelas pessoas no trabalho;

- planos financeiros – tratam do dinheiro requerido para apoiar as várias operações;
- planos de instalações – tratam das instalações e seus esquemas de trabalho necessários para dar suporte às tarefas e atividades;
- planos de *marketing* – tratam das questões de vendas e distribuição de bens e serviços;
- planos de recursos humanos – tratam do recrutamento, seleção e distribuição de pessoas nas várias funções.

Steiner (1969) definiu o nível estratégico como o de maior importância para a empresa. Para Ackoff (1974), o planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar. Envolve reflexões sobre toda a organização e seu futuro e trabalha com o longo prazo. Considera prioritariamente o ambiente externo e suas tendências, lidando, por isso, com uma grande dose de incerteza.

Planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados, segundo Ackoff (1974). Geralmente, seu desdobramento ocorre a partir das funções da empresa. Também é conhecido como planejamento funcional. Para Steiner (1969), o planejamento tático difere do estratégico no que se refere à regularidade, nível de coordenação, valores subjetivos, variedade de alternativas, nível de incerteza, natureza dos problemas, necessidade de informação, horizonte de tempo, abrangência, nível de detalhamento, pessoas envolvidas e facilidade de avaliação.

O planejamento operacional está voltado para o curto prazo, pressupõe um detalhamento rigoroso dos planos funcionais e atende uma área, projeto, produto ou atividade específica. Utiliza, como subsídio, fatos, orientações e informações concretas, não estando sujeito a muita incerteza.

### 2.4.3 Continuidade

Embora não contemplada explicitamente entre as dimensões do planejamento, identificadas por Steiner (1969), a manutenção do planejamento estratégico ao longo da vida organizacional é condicionante importante à consecução dos objetivos e estratégias

definidas. Devido também às constantes mudanças no ambiente externo, Steiner (1969) aborda a necessidade de um processo contínuo e regular de planejamento. As alterações dos planos, as revisões em seu conteúdo, as melhorias em seu processo e os resultados previstos somente ocorrerão se a empresa administrar ciclos continuados de planejamento.

O planejamento é uma função organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente (Dias, 1982).

#### 2.4.4 Participação e envolvimento

Planejamento estratégico não pode ser definido como uma atividade isolada ou uma função gerencial específica. Os autores pesquisados conceituam o planejamento como um processo permanente de tomada de decisões integradas. Processo, nesse caso, é usado para descaracterizar uma atividade com início, meio e fim delineados.

Segundo Shermerhorn JR *et al.* (1999), no planejamento de cima para baixo, a gerência de topo define os objetivos amplos e então permite que os níveis inferiores da gerência façam planos dentro dessas limitações. O planejamento de baixo para cima começa com planos que são desenvolvidos nos níveis mais baixos, sem essas limitações. São, então, passados para cima seqüencialmente até a hierarquia dos níveis da gerência de topo.

Ackoff (1974, p. 9) afirma que o "valor principal do planejamento não repousa nos planos que produz, mas no processo de produzi-los". Porque para produzi-los, é necessário preparar as pessoas, integrar os esforços e nivelar a linguagem. Pressupõe um trabalho de base, que trate a resistência ao planejamento, quando houver, e sensibilize os envolvidos quanto à importância do planejamento.

Para Ackoff (1974), por exemplo, plano é o resultado de processos de planejamento, é sinal de que houve planejamento. Plano é o registro das decisões tomadas durante o processo de planejamento.

Reforçando o planejamento como processo, Dias (1982, p. 19) afirma que

planejamento é um processo que se inicia com a identificação da própria razão de ser da organização. Define estratégias, planos, programas e projetos orientados para sua implementação. Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismo de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo.

Além de explicar claramente porque é um processo, Dias (1982) relaciona esse processo com a continuidade, outra característica importante do PE.

Steiner<sup>15</sup>, citado por CREGO, excepcionalmente, fez algumas aluzões à importância da participação e da descentralização do planejamento, quando apresentou um guia para a organização do planejamento.

Ainda Crego (1996, p. 41) afirma que

ao serem reunidas as sugestões de diversos autores quanto às modificações necessárias à melhoria do planejamento nas organizações, ficou evidenciado que somente nas últimas décadas é que percebe-se uma preocupação com o envolvimento de toda a organização no processo de planejamento.

Shermerhorn (1999) endossa sua preocupação com o processo de planejamento participativo ao concordar com outros autores, entendendo que a palavra *participação* é o termo-chave no exercício do planejamento.

Para Shermerhorn, (1999, p. 100) o planejamento participante inclui ativamente no processo de planejamento o máximo possível de pessoas dentre as quais aquelas que serão afetadas pelos planos resultantes e/ou serão convocadas para ajudar a implementar esses planos. Para o autor, "a participação pode aumentar a criatividade e a informação disponíveis para o planejamento".

Nessa mesma linha de raciocínio, encontram-se Thompson e Strickland (1992, p.13) quando atribuem à direção da organização a responsabilidade pela condução da formulação e implementação dos planos estratégicos de toda a organização. A partir daí, todos os demais níveis gerenciais também participam desse processo: "todo gerente é um estrategista na sua área de atuação, coerentemente com a posição que ocupa e com o conhecimento que detém".

---

<sup>15</sup> STEINER, G.A. *Top management planning*. New York: Free Press, 1979.

Há uma premissa que tem se afirmado, a cada dia, no mundo empresarial de que, quanto mais as pessoas forem envolvidas no processo de planejamento empresarial, maior será a expectativa quanto à sua participação efetiva, melhoria de sua auto-estima e confiança nos destinos das organizações.

Nesse mesmo sentido, pode-se observar no trabalho de Meirelles (1995), ao citar o planejamento participativo na visão de Day (1990) e Pascale (1991)<sup>16</sup>

a perspectiva de maior envolvimento dos níveis organizacionais na elaboração do planejamento e das estratégias não apenas acenava com a maior possibilidade de sucesso, mas, da mesma forma, facilitava o processo de aprendizagem e de disseminação da postura estratégica. Além disso, o planejamento autocrático acabava por desperdiçar contribuições potencialmente importantes dos níveis gerenciais ou operacionais (MEIRELLES, 1995)

Segundo Day (1990), o processo tradicional puro, típico dos anos 70, em que a elaboração do planejamento estratégico compete unicamente à alta administração, pode ficar seriamente comprometido, tanto pela falta de entendimento quanto de comprometimento dos níveis hierárquicos inferiores. Esse modelo, que se diz *de cima para baixo* ou autocrático, que remete à elaboração de estratégias aos "poucos pensadores visionários no topo" da organização (DAY, 1990, p. 61), parte dos pressupostos de que eles dispõem das informações necessárias à sua elaboração e de que os níveis inferiores estão prontos para aceitar passivamente as determinações superiores. Além disso, via de regra, o modelo gera planos não suficientemente flexíveis (DAY, 1990). Afirma, ainda, o autor que existe pesquisas em que se constatou que, mesmo em organizações que utilizavam a metodologia tradicional de planejamento, a estratégia era elaborada, na verdade, por gerentes abaixo do topo e que boa parte das inovações eram geradas em níveis hierárquicos inferiores (DAY, 1990).

Matus (1989) defende o planejamento democrático ao considerá-lo uma das conquistas de liberdade maiores que o homem pode almejar. Porque o plano é a tentativa do homem para criar seu futuro, é somar a inteligência individual para multiplicá-la como

---

<sup>16</sup> DAY, George S. Evaluating strategic alternatives. In: AUTORES? (Org.). *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

PASQUALE, Richard T. The Honda effect. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *The strategy process: process, concepts, contexts, cases*. 2nd ed. Inglewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1991, p. 114-23.

inteligência coletiva e criadora.

## 2.5 Etapas do processo de planejamento estratégico

O modelo conceitual de planejamento estratégico pode prever várias fases e, de acordo com as concepções dos diversos autores, pode haver um maior ou menor número de fases, dependendo basicamente de uma questão de estilo, porte da organização, estágio em que a mesma se encontra face ao planejamento estratégico, assim afirma Gaetani (1999). Como assinala Ackoff (1970, p. 40), "diferentes planejadores preferem diferentes formas de subdividir as decisões que devem ser tomadas". O mais importante é que, independentemente de como se divide, o conjunto de decisões envolvidas no planejamento não pode ser subdividido em subconjuntos, uma vez que eles interagem.

O modelo macro, genérico, que é apresentado por Steiner (1979), divide o planejamento em três grandes fases, a saber: premissas, formulações de planos e implantação e revisão.

As premissas são o que, literalmente, vêm primeiro. Elas podem ser divididas em dois tipos: o esboço de um plano e informações substantivas, necessárias ao desenvolvimento e implantação dos planos. Antes de se iniciar um programa de planejamento estratégico, é importante que as pessoas envolvidas saibam o que os gerentes têm em mente, e como o sistema irá operar. Além disso, são necessárias informações como: as expectativas dos grandes interessados externos (sociedade, comunidade local, acionistas, clientes, fornecedores e credores); as expectativas dos grandes interessados internos (gestões do topo, gerentes intermediários e trabalhadores); a base de dados (a performance do passado, situação atual, e previsões futuras); avaliações do ambiente (ameaças e oportunidades); avaliações da organização (forças e fraquezas).

O segundo momento seria o da formulação do plano propriamente dito. Após a definição das premissas, deverão ser formulados os programas estratégicos macros e os programas de médio prazo. Os programas de médio prazo são processos específicos, por meio dos quais, os planos funcionais são preparados e interrelacionados, a fim de mostrar os detalhes de como as estratégias irão dar suporte à realização dos objetivos de

longo prazo, a missão e o propósito da empresa. O passo seguinte é desenvolver um plano de curto prazo baseado no plano de médio prazo.

O terceiro momento refere-se à implantação e à revisão. O processo de implantação cobre as ações da gerência em problemas de motivação, de compensação, de gerenciamento de avaliação e de controle de processo.

Os planos devem ser revistos e avaliados. Hoje, a grande maioria das empresas avalia seus planos anualmente ou, em alguns casos, trimestralmente. O que se verifica é que as estratégias têm que ser constantemente revistas.

Já no modelo de Ackoff (1970), o planejamento é dividido em cinco partes, sendo elas: fins (especificação de objetivos e metas); meios (seleção de políticas, programas, procedimentos e práticas, por meio dos quais os objetivos e metas serão perseguidos); recursos (determinação dos tipos e quantidade de recursos requeridos, como serão gerados ou adquiridos, e como serão alocados nas atividades); implantação (desenho de procedimentos de um processo decisório e sua forma de organização para que o plano possa ser executado); controle (desenho de procedimentos para antecipar e detectar erros ou falhas do plano que possam ser evitados ou corrigidos, numa base contínua).

Como se observa, o tipo de divisão do planejamento pode variar, embora não haja etapas totalmente diferentes e, sim, enfoques diferentes. Numa descrição mais detalhada dos elementos das diferentes etapas, sua ordem rigorosa não deve ser considerada. Na verdade, existe controvérsia entre os autores consultados sobre a ordem em que devem ser detalhadas essas etapas e, além disso, nem todos as abordam no mesmo nível de detalhes. O importante a ser considerado é que todas as etapas estão intrinsecamente relacionadas e, mais do que uma ordem seqüencial, elas estão inter-relacionadas. Os autores consultados, de uma forma geral, consideram as seguintes etapas como sendo as principais num planejamento: a definição da missão, análises dos ambientes externos e internos da organização, definição das filosofias, definição das políticas, definição dos objetivos, formulação das metas, geração de alternativas, implantação das estratégias e controle da execução do planejamento.

### **Definição da missão**

A missão pode ser definida como a reflexão sobre o motivo da existência da organização. Não importa o seu tamanho, ela sempre terá uma missão. A missão permeia todas as decisões estratégicas. Certo e Peter (1988, p. 58) afirmam que

missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. É uma declaração muito ampla da diretriz organizacional e, para ser desenvolvida de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

No mesmo sentido, Kotler (2002) assevera que declarações de missão devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e clientes. Uma declaração de missão bem formulada, explica o autor, dá aos funcionários um senso compartilhado de propósitos, direção e oportunidade. Isto, porque orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalharem de maneira independente, porém com senso coletivo, no sentido de unirem esforços para realizarem as metas da organização.

### **Definição das filosofias**

As filosofias permeiam o conjunto de objetivos, políticas e programas. De uma certa forma, elas são, juntamente com as políticas, um desdobramento da missão. Sua função básica consiste em orientar o processo de elaboração do planejamento estratégico, fornecendo uma visão comum a todos os funcionários da organização.

Tavares (1991) acredita que as filosofias consistem em tornar explícitos os valores e crenças em que a organização acredita, que ela pratica ou quer colocar em ação face aos eventos presentes e futuros relacionados à implementação do planejamento.

### **Definição das políticas**

Para Ackoff (1970), as políticas são regras para selecionar um curso de ação, uma regra de decisão. Tavares (1991), assim como Ackoff (1970) acredita que as políticas

consistem em sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas funcionais da organização, de maneira a possibilitar opções estratégicas.

### **Definição dos objetivos**

Os objetivos são, para Ackoff (1970, p. 23) as "declarações e resultados do comportamento que é desejado". Trata-se de uma explicação de onde a organização quer chegar, devendo os objetivos estarem em consonância com a missão, políticas e filosofias, além de refletirem os resultados da análise ambiental. Thompson e Strickland (2000, p. 16) dizem que

do ponto de vista da organização, os objetivos têm dois tipos de conteúdos: financeiro e estratégico. Os objetivos financeiros são importantes, porque um bom desempenho financeiro é fundamental, para manter a vitalidade e assegurar os recursos de que a organização precisa para sobreviver em curto prazo. Os objetivos estratégicos servem para induzir esforços gerenciais, no sentido de definir o que a organização deve fazer hoje para conquistar uma posição competitiva de longo prazo.

### **Formulação de metas**

Alguns autores acreditam que a formulação de metas associa-se diretamente com a elaboração dos objetivos e, por isso, não diferencia essa etapa (ACKOFF, 1970; CERTO e PETER, 1988). Ackoff (1970, p. 23) acredita que as metas são "objetivos cuja realização é desejada por um tempo específico durante o período coberto pelo plano".

Para Kotler (2002), depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

### **Geração de alternativas**

Para que se gerem essas alternativas, Lyles (1994) propõe que a organização crie um

processo para auxiliá-la. O autor seleciona cinco tipos de processos que podem ajudar a organização, sendo eles: cenários, geração de conflitos, *brainstorming*, teoria do caos e sistema de suporte de trabalho em grupo.

### **Seleção de alternativas**

Fahey (1994) acredita que toda organização tem uma hierarquia de metas e objetivos, que podem ser implícitas ou explícitas, e envolvem uma mistura de mercado, finanças, tecnologia e outros fatores. Isso significa que, conforme os valores da organização, dar-se-á maior ou menor ênfase a determinado fator.

Para Day (1994), além de selecionar as alternativas estratégicas que melhor atendam os objetivos da organização, devem-se considerar tempo, custos e recursos. O autor adverte que esse processo envolve muito mais do que uma comparação de promessas de resultados financeiros, usando critérios comuns como ganhos de divisão de mercado, recuperação de investimentos ou retorno de investimento. Para ele, é necessário que a escolha da estratégia se baseie em prospectos de lucratividade superior e em taxa da remuneração do risco.

A escolha de uma estratégia não é uma tarefa fácil; na verdade, considerar os vários aspectos que envolvem cada estratégia é um desafio.

### **Implantação das estratégias**

Esta etapa é considerada a mais complexa do planejamento estratégico. Vários autores explicam como elaborar o planejamento, mas falham por não conseguirem explicitar o que seja uma implantação. Pode-se dizer que a implantação significa pôr em prática as ações definidas no planejamento estratégico para, em última instância, se atingirem os objetivos da organização. A complexidade dessa etapa é exemplificada pelos vários planejamentos que não saem do papel, que se caracterizam mais como um plano do que como um planejamento estratégico.

Johnson (1994) acredita que, para formular e implantar as estratégias, é importante se fazer um mapa da rede cultural existente na organização. Essa rede pode ser entendida

como o conjunto de elementos que compõem a cultura. Esse mapa pode ajudar a identificar as barreiras que podem aparecer quando da implantação de estratégias. Como mecanismo de gerenciamento de mudanças estratégicas, o autor acredita ser necessário mudar dois ou três elementos da cultura. Dentre esses elementos, são citados a estrutura e os controles da organização, assim como as suas bases de poder.

Num processo de gerenciamento de mudança estratégica, a atividade política deve ser usada para construir uma base de poder, dar suporte ou dominar as resistências, além de conseguir comprometimento com a mudança.

### **Controle da execução do planejamento**

A etapa de controle envolve a definição de parâmetros de avaliação e a formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades. Por definição de parâmetros, entenda-se a eleição de indicadores de desempenho. Sem esses indicadores, não é possível controlar se os objetivos vêm sendo alcançados. Formulações de sistema de gerenciamento de responsabilidade são a definição clara de atribuições e responsabilidades de todos os níveis envolvidos no processo de implantação.

Ackoff (1970) define os passos que envolvem o processo de controle, a saber: prognosticar os resultados de decisões em forma de medidas de performance; coletar informações das performances atuais; comparar as performances atuais com as performances prognosticadas. Nesse passo, quando uma decisão se mostra deficiente, deve-se corrigir o procedimento que o produziu e acertar o que for possível no que diz respeito às conseqüências.

Certo e Peter (1988, p. 149) definem o controle estratégico como

um tipo especial de controle organizacional que enfoca monitoramento e avaliação do processo de gerenciamento estratégico para se ter certeza de que este está funcionando corretamente. Em essência, controle estratégico se ocupa de garantir que todos os resultados planejados durante o processo de gerenciamento estratégico estão realmente sendo materializado.

Uma idéia importante dessa etapa é que não se trata apenas do controle pelo controle. O propósito do controle estratégico é ajudar os gerentes a realizar as metas estratégicas por

meio do monitoramento e avaliação do processo de gerenciamento estratégico. O controle estratégico fornece informações se as etapas do processo de gerenciamento estratégico são apropriadas, compatíveis e se estão funcionando adequadamente. Caso seja detectado que as metas não vêm sendo cumpridas ou que determinados objetivos foram incompatíveis com a organização, é necessário redefinir-se tais objetivos e metas.

Segundo Steiner (1979), o controle envolve um processo de avaliação de performance e utilizando ações corretivas quando a performance difere dos planos. Esse processo envolve três passos básicos: estabelecer padrões, medir performance baseada nos padrões e corrigir os desvios dos padrões.

Além do próprio controle afirma Gaetani (1999), as medidas de desempenho transformam a estratégia da organização numa linguagem que todos conhecem. A compreensão comum das mesmas regras e dos mesmos limites possibilita a todos trabalharem na implementação das estratégias.

A partir da evolução do conceito e da análise das etapas do planejamento estratégico, observa-se que a fase de implantação apresenta-se como uma das mais complexas. A importância a ser dada na definição do que sejam crenças, valores e princípios que regem a filosofia organizacional pode se configurar como o principal agente facilitador ou limitador do processo de implantação de estratégias e do planejamento estratégico.

## 2.6 A coordenação do planejamento estratégico

Ao se partir da premissa de que os gerentes de todos os níveis do escalão hierárquico das organizações devem conduzir as ações que viabilizam as políticas e diretrizes organizacionais, cabem-lhe também o compromisso, enquanto formadores de equipe, de empreender esforços na elaboração e implementação de planos estratégicos em suas áreas de responsabilidade.

Tavares (1991, p. 73) faz esta constatação: "o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima decerto irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade".

Da mesma forma, afirmam Certo e Peter (1993, p. 20), "os administradores devem ser

criativos para projetar, e operar os sistemas de administração estratégicos e flexíveis o bastante para adaptar seus usos às circunstâncias organizacionais com que se defrontam".

Pode-se perceber qual é o papel da área de planejamento em uma empresa quando Steiner (1969, p. 260) aborda, pioneiramente, essa questão. "Podemos considerar o diretor geral como implementador e o arquiteto da estratégia porque proporciona a liderança organizacional".

Ao responsabilizar a direção da organização pela condução das estratégias, tanto Steiner (1969) quanto Andrews (1977) já atribuem à equipe de planejamento o papel de ajudar a prestar assistência aos executivos. O coordenador maior é o presidente, ou seja, não cabe à equipe de planejamento elaborar planos organizacionais. Entre outros objetivos dessa área, ele destaca o de coordenar os esforços de PE e o de estimular o desenvolvimento de planejamento formal entre as divisões.

Steiner (1969) ainda destaca outras atribuições da equipe de planejamento, tais como:

- recomendar a elaboração de planos específicos;
- monitorar o ambiente externo, principalmente no que se refere a clientes e concorrentes;
- desenvolver permanentes estudos que possam apontar necessidades de elaborar novos planos ou de alterar os existentes;
- manter um acompanhamento dos progressos atingidos pelas atividades de planejamento;
- preparar informações apropriadas que possam auxiliar as divisões em seus planejamentos;
- preparar o manual de procedimentos para a elaboração do PE.

Em resumo,

a equipe de planejamento é fundamentalmente uma coordenadora, uma integradora dos esforços de planejamento. Mas ela também provoca o planejamento, estimula criatividade e inovação, é uma consultora interna na elaboração do planejamento. Desenvolve estudos para facilitar o processo de planejamento e o processo decisório (STEINER, 1969, p. 120).

Toffler (1985) sugere que a equipe de planejamento deva atuar como um agente de mudanças na organização como um todo. Ela deve preparar e educar os planejadores em toda a organização para que essa função seja desenvolvida da forma mais ampla possível. E ele aborda ainda, como papel dessa equipe, a preocupação permanente em transformar a própria função de planejamento.

Thompson e Strickland (1992) consolidam bem a percepção dos autores consultados, quando afirmam que a equipe de planejamento estratégico é valiosa porque ajuda o corpo gerencial a planejar, provê dados, auxilia nas análises e distribui informações sobre o desempenho estratégico da organização. "Mas essa equipe não deve tomar decisões estratégicas, preparar planos estratégico para outros implementarem ou ocupar o espaço dos gerentes na condução dos planos" (THOMPSON e STRICKLAND, 1992, p. 15).

Teoricamente, todos os autores pesquisados defendem essa equipe de planejamento como uma força adicional ao êxito do trabalho planejado, atuando como facilitadora dos processos. Ao contrário do que ocorre freqüentemente na prática.

## 2.7 Considerações sobre a implementação do planejamento estratégico

A operacionalização do planejamento não se restringe apenas à discussão e implementação de métodos. Isso se deve, principalmente, ao fato de o planejamento, conforme visto em sua conceituação, não se caracterizar como uma mera atividade e, sim, como um processo decisório, antecipado, contínuo e integrado.

A adoção do planejamento estratégico requer normalmente uma mudança bastante significativa das empresas públicas ou privadas. Não se implanta o planejamento estratégico por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia em nível de mudanças conceptuais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação (MOTTA, 1979, p. 128).

Steiner (1969) foi um dos precursores na apresentação de um modelo conceitual para a implementação do PE. Ele parte do geral para o particular, ou seja, do planejamento estratégico para o tático e, então, para o operacional. Consiste basicamente numa

seqüência de decisões e ações necessárias à evolução organizacional. Seu modelo é apresentado como flexível e adaptável a todo tipo e tamanho de empresas, bem como a qualquer estágio de desenvolvimento do planejamento nas organizações.

Esse modelo apresenta três grandes fases, a saber: premissas básicas, a elaboração do planejamento, propriamente dito, e a implementação dos planos. A primeira fase, a das premissas, consiste basicamente na preparação da organização para a elaboração dos planos, quando são analisados e registrados os pressupostos que nortearão todo o processo. Essas premissas referem-se a:

- propósitos socioeconômicos fundamentais da organização, levantados a partir das expectativas da sociedade com relação às empresas;
- valores dos dirigentes, o que significa a tentativa de melhor compreender a filosofia daqueles que dirigem a organização, já que suas crenças muito irão influenciar a elaboração e o conteúdo dos planos;
- avaliação de oportunidades e ameaças externas, bem como identificação das forças e fraquezas. Verifica-se, nessa etapa, a prontidão para explorar oportunidades e forças e para remover obstáculos e fraquezas, após o melhor conhecimento da organização e de sua situação no momento.

Na segunda fase, a do planejamento, também são desenvolvidas três etapas: o planejamento estratégico; o do médio alcance, também conhecido como tático ou funcional e o de curto prazo ou operacional. O planejamento estratégico foi considerado por Steiner (1969) como um processo de definição dos objetivos principais de uma organização, das políticas e estratégias que orientarão a aquisição, o uso e a disposição de recursos para atingir aqueles objetivos. Esses elementos são definidos em nível bem abrangente, envolvendo toda a organização e referem-se, geralmente, ao longo prazo.

A programação de médio alcance foi definida como o processo de elaboração de planos detalhados e integrados para cada uma das funções organizacionais, visando melhor dispor dos recursos para o alcance dos objetivos, políticas e estratégias definida no planejamento estratégico. Esse planejamento tático ou funcional cobre um período de tempo inferior ao longo prazo.

Os planos de curto prazo são detalhamentos dos planos funcionais e podem abranger setores, áreas, produtos ou linhas de negócios. Geralmente cobrem o período aproximado de um ano e aprofundam no detalhamento das atividades.

O conteúdo desses três níveis de planejamento compreende a definição encadeada dos seguintes elementos: missão, objetivos, estratégias, filosofias, diretrizes, análise ambiental externa e interna, metas, projetos, programas, orçamentos etc. Essa relação não se esgota aí, e a definição de quais elementos incluir em cada nível de planejamento é relativa. Objetivos, por exemplo, podem ser definidos nos três níveis (estratégico, tático e operacional). Por outro lado, a missão é geralmente considerada a primeira etapa de todo o processo. Por isso, está sempre associada ao planejamento estratégico. Os conceitos desses elementos não variam significativamente entre os autores pesquisados e constam de quase todas as publicações consideradas tradicionais em planejamento, razão pela qual não será aprofundada neste estudo.

A terceira fase, a de execução e revisão, consiste basicamente na organização para a implementação dos planos e na revisão e avaliação dos mesmos.

O modelo de Steiner (1969) pode ser considerado muito abrangente, porque a maioria dos autores pesquisados contempla apenas a segunda fase – a da elaboração do planejamento. Resume-se basicamente à elaboração dos planos sem demonstrar cuidados especiais com a preparação da organização para planejar ou com a execução dos planos e conseqüente continuidade dos ciclos de planejamento.

Andrews (1971) sugere um simples método, composto de quatro atividades:

- a análise do ambiente, no que se refere a oportunidades e riscos;
- o estabelecimento sistemático dos pontos fortes e fracos da organização;
- a identificação e avaliação dos valores pessoais;
- o esclarecimento das responsabilidades públicas.

Em termos gerais, Andrews (1977, p. 212) considera esse modelo como "o desenho da estrutura organizacional e suas relações, a administração efetiva dos processos organizacionais que afetam o comportamento e o desenvolvimento de liderança pessoal

efetiva".

Ackoff (1974) não apresenta um método específico de planejamento, mas aborda intensamente a importância e a forma de desenvolvimento de alguns elementos do planejamento como objetivos, metas, políticas, linhas de ação, orçamento, projeto e controle.

Matus (1989) propõe o planejamento situacional como um sistema descentralizado de planejamento por problemas e oportunidades. Os problemas e as oportunidades são módulos acessíveis à imensa maioria da população.

O planejamento situacional é um planejamento comunicativo e participativo. Neste sentido, o conceito de situação ajuda o entendimento da posição dos outros, desdogmatiza e facilita a comunicação e a participação (MATUS, 1989, p. 157).

Day (1990) sugeriu uma nova abordagem para o planejamento, o que ele chamou de planejamento adaptável. Essa abordagem sugere a integração das duas abordagens existentes até então, a *de cima para baixo* e *de baixo para cima*.

No planejamento *de cima para baixo*,

esse modelo assume que há tempo suficiente para uma análise exaustiva antes da ação, que o diretor-executivo e a assessoria de planejamento dispõem das informações necessárias e que os escalões inferiores estão esperando pelas ordens vindas de cima. [No planejamento *de baixo para cima*], as estratégias emergem de decisões incrementais tomadas durante a constante atividade, experimentação e aprendizado encontrados no nível operacional. A estratégia somente é plenamente compreendida após o fato, quando se tenta descobrir o padrão que caracteriza essas decisões (DAY, 1990, p. 64).

Segundo Day (1990) nem o modelo de comando *de cima para baixo* nem o modelo incremental *de baixo para cima* satisfazem a necessidade das empresas em se adaptarem continuamente a mercados turbulentos e ambíguos. Uma abordagem ao planejamento inteiramente adaptável busca a integração das melhores características de ambos os modelos. Sua vantagem é fazer com que as influências *de cima para baixo* e *de baixo para cima* se complementem, ao invés de se contradizerem.

Independentemente do método de planejamento adotado, em todos os principais autores

pesquisados, percebe-se grande interesse em fazer algumas recomendações relativas à implementação do planejamento, principalmente, voltadas para o processo.

Steiner (1969) lembra a integração que deve existir entre o planejamento e o controle. Embora sejam funções essenciais distintas, com significados diferentes, devem ser desenvolvidas de forma interligada porque um só se justifica se for feito à luz do outro, ou seja, são complementares.

Andrews (1977) sugere que a direção geral se ajuste à estrutura formal da organização, suas relações informais e os processos de motivação e controle ao PE, para que resultados possam ser verificados. Devem também assegurar clareza e recompensa aos envolvidos com os planos.

Ackoff (1974) atribui muita prioridade ao envolvimento da alta administração no planejamento, discordando radicalmente de unidades específicas de planejamento. O mesmo deve compreender a participação de todas as funções administrativas, ser coordenado pela direção da organização e assessorado por *staff* qualificado e consciente de seu papel.

Ansoff (1981) discorda do planejamento imposto repentinamente e defende o planejamento caracterizado como uma conquista da organização. Ele sugere que o planejamento seja implementado propiciamente, para evitar resistências às mudanças e aos planos, com as seguintes aptidões: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas, com tendência a serem compreensivos.

Segundo Hanna (1987) à medida que o planejamento estratégico foi sendo institucionalizado, as empresas foram percebendo as condições necessárias para sua eficácia, principalmente nos países em desenvolvimento. Portanto, o PE, para ser implementado, deve:

- ser visto como uma responsabilidade fundamental dos dirigentes de empresas, enriquecido pelo engajamento de clientes e empregados;
- estar ligado à execução, beneficiando-se da experimentação e do *feed-back*;
- concentrar-se nas idéias e questões, não na coleta de dados e nos procedimentos,

promovendo um diálogo genuíno entre todos os níveis da administração;

- garantir o comprometimento dos responsáveis pela implementação dos planos, por meio de sua participação na tarefa de planejar;
- compreender adaptações periódicas do sistema, para se ajustar especificamente à instituição e ao seu meio;
- envolver participantes no ato de pensar estrategicamente sobre o futuro;
- ser reforçado por outros processos administrativos, incentivos, qualificações, sistemas de comunicações, estrutura e cultura organizacionais;
- nos primeiros estágios, manter-se simples, informal e próximo das preocupações da administração;
- ter suas idéias e práticas adaptadas à cultura e às condições de cada empresa ou país, revigorando recursos e estilos locais da liderança e empreendimento.

Além dessas recomendações, Castor e Suga (1988) sugerem algumas outras como:

- criar condições internas que forneçam suporte político às suas propostas, para que as mesmas encontrem eco e receptividade na empresa;
- estar associado com o controle, como estratégias complementares e mutuamente influentes;
- ser entendido como um processo técnico e político;
- apresentar flexibilidade suficiente para alterar o método ou inverter a ordem das etapas, quando necessário;
- apresentar uma relação benefício-custo favorável, que seja visível e palpável para a organização a curto, médio e longo prazos, visando facilitar alterações em momentos de crise;
- apresentar uma estrutura de coordenação, com tamanho limitado e função específica de facilitar as atividades de planejamento.

Segundo Crego (1996), mediante tais sugestões, voltadas mais para o processo do que para técnicas de planejamento, percebe-se claramente que a sua evolução caminha mais

no sentido de aperfeiçoar o processo e não no sentido de desenvolver novos métodos e ferramentas de planejamento. Mesmo porque, com o surgimento da administração estratégica, ficou claro que a organização deve estar mais voltada para a integração de todos os componentes organizacionais: mercados, públicos, objetivos, áreas, sistemas, grupos e tarefas.

Fica entendido também, a partir dessas contribuições, que o planejamento participativo surge como uma nova modalidade para a sua implantação. É necessário que todo o corpo diretivo e gerencial – os responsáveis pela implementação dos planos – participem também de sua elaboração e estendam essa participação a todos os demais níveis. A partir desse processo mais participativo, cria-se uma corrente por onde fluirão mais facilmente a informação e o comprometimento com os resultados, necessários à mobilização do planejamento como instrumento empresarial de mudanças.

## 2.8 Vantagens e falhas na implementação do planejamento

Serão abordadas neste capítulo as vantagens ou benefícios do planejamento estratégico, bem como as falhas ou fatores que contribuem para que ele não seja bem-sucedido.

Teoricamente, o planejamento oferece vantagens indiscutíveis à organização que o utiliza, indo muito mais além do que a simples elaboração de planos de ação. O próprio processo de elaboração apresenta, em seu desenvolvimento, ganhos significativos, tanto para a empresa, como para o grupo envolvido, no que se refere à participação, integração, nível de informação e visão sistêmica entre outros. Os problemas se iniciam, na maioria das vezes, na etapa de execução dos planos, quando as dificuldades se avolumam, e o entusiasmo se desfaz, exatamente quando toda a organização deveria estar engajada na execução das ações. Surge, então, a resistência quase que generalizada, caso não sejam tomadas providências preventivas e muito vinculadas ao planejamento participativo.

Entre as vantagens do PE pesquisadas, destacam-se:

- possibilita uma visão sistemática da organização e de sua interação com o ambiente.

Considerando como principal atribuição dos administradores a condução do processo de desenvolvimento organizacional rumo ao futuro desejado, o planejamento destaca-se como um sistema flexível e dinâmico, facilitador no desempenho da função diretiva, já que possibilita tratar a organização como um todo integrado e vinculado a outros segmentos da sociedade (STEINER, 1969);

- força a organização a se voltar para o futuro, por meio da elaboração de cenários alternativos, da identificação de ameaças e oportunidades futuras e da simples consideração dos impactos futuros nas decisões do presente. Transforma a organização reativa em uma organização proativa (STEINER, 1969);
- estimula a formulação de orientações gerais e específicas, tais como missão, objetivos, diretrizes, estratégias e metas, as quais possibilitam um senso de direção conjunta (STEINER, 1969 e THOMAS, 1974);
- orienta e agiliza o processo decisório, na medida em que as decisões se tornam mais fluidas, baseadas nos planos desenvolvidos e divulgados em toda a organização. Por outro lado, a organização passa a dispor de informações estruturadas e consistentes, as quais auxiliam positivamente na solução de problemas (STEINER, 1969 e THOMAS, 1974);
- integra áreas e reúne pessoas, quando implica o comprometimento das partes com o todo. O processo de planejamento faz as pessoas trabalharem em conjunto, já que se transforma num canal de comunicação entre áreas, níveis e pessoas (STEINER, 1969 e WATERMAN Jr, 1989);
- desenvolve, em todos os participantes, atitudes de planejamento por meio da utilização e aperfeiçoamento da capacidade de planejamento do corpo gerencial e da conscientização de sua importância (STEINER, 1969 e CAMPOS, 1982);
- possibilita melhores resultados operacionais e administrativos, além de facilitar a avaliação de desempenho, via criação de mecanismos de aferição de resultados (STEINER, 1969 e THOMAS, 1974);
- aumenta a motivação pelo trabalho e encoraja a inovação e a criatividade. Na medida em que o planejamento fornece orientações claras sobre os rumos da

organização, aumentam a segurança e a confiança do trabalhador em relação à empresa. A partir daí, a motivação é estimulada e geralmente renova a capacidade criativa. As contribuições são provenientes de perspectivas distintas e tornam o processo mais rico e inovador (THOMAS, 1974 e PROCENGE, 1985);

- auxilia na organização do trabalho e favorece um melhor uso do tempo, porque o esforço é dirigido para atividades relevantes, forçando o administrador a desligar-se de atividades rotineiras e a descentralizar parte de suas atribuições (THOMAS, 1974).

O conjunto dessas vantagens demonstra claramente a importância do PE; fatores que o configuram como a principal função do corpo diretivo e gerencial.

Antes de apresentar as falhas do planejamento empresarial, é interessante esclarecer que a maioria delas refere-se mais a distorções na condução do processo do que a limitações do planejamento por si só. Por esse motivo, é preciso estar muito atento à implementação do planejamento, para que sejam evitadas armadilhas já conhecidas, principalmente por se ter que administrar tantas variáveis como o conteúdo, a forma, a participação dos usuários, a estrutura e os prazos, por exemplo.

São listados, portanto, alguns fatores que contribuem para que o planejamento não seja bem-sucedido, em contraposição às suas vantagens ou benefícios:

- imposição do planejamento à organização, na forma de pacotes, sem o devido cuidado com o seu efeito na motivação e no comportamento dos executivos que devem usá-lo (ANSOFF, 1965 e DEGEN, 1982);
- não integração do planejamento empresarial aos demais sistemas gerenciais existentes, como, por exemplo, informações gerenciais, controle e avaliação de desempenho. Ele é considerado um processo isolado, implementado sem organização (RINGBAKK, 1971; BOUCINHAS, 1976 e MACHADO, 1982);
- não preparação do corpo diretivo e gerencial para a introdução do planejamento na organização, prevalecendo o desconhecimento, a incompreensão, a divergência de concepções, o que gera a incapacidade gerencial. A imaturidade dos executivos para lidar com incertezas também prejudica a criação do clima propício ao planejamento

(RINGBAKK, 1971; BOUCINHAS, 1976; MACHADO, 1982; PROCENGE, 1985; CASTOR e SUGA, 1988);

- não envolvimento de todo o corpo diretivo e gerencial na elaboração dos planos, tornando-se sem base na realidade dos negócios e com pouca probabilidade de execução. Na maioria das vezes, os planos são desenvolvidos nos gabinetes, por uma equipe de ótimo nível, mas sem a participação daqueles que irão executá-los. Nesses casos, o planejamento foi delegado a uma área ou a profissionais específicos, sem a percepção de que a responsabilidade pelo planejamento é de todo o corpo diretivo e gerencial. A partir desse planejamento centralizado, ocorre com frequência um distanciamento entre os planos e a ação, entre a direção e os executivos dos planos (RINGBAKK, 1971; BOUCINHAS, 1976; MACHADO, 1982; DEGEN, 1982 e PROCENGE, 1985);
- excesso de formalismo, burocracia e rigidez no processo de planejamento, causando enrijecimento que dificulta atingir as mudanças pretendidas e as alterações de rumo durante a execução dos planos. O planejamento passa a ser considerado um rito, com predominância de tarefas repetitivas e automáticas, significando o desprezo da substância em favor da forma. Segundo Waterman Jr. (1989, p. 51), "se uma empresa tem um sistema de planejamento muito estruturado, é provável que perca oportunidades regularmente";
- utilização de informações inadequadas ou imprecisas durante a elaboração do planejamento, podendo ocorrer, até mesmo, a utilização de um volume excessivo de dados e informações (RINGBAKK, 1971; MACHADO, 1982 e CASTOR e SUGA, 1988);
- ênfase voltada apenas para uma de suas dimensões, comprometendo o desenvolvimento de todo o processo. Às vezes, ocorre a concentração de muito esforço durante a elaboração dos planos, em detrimento de sua execução. Outras vezes, o planejamento é visto como um processo de resolução de problemas, podendo gerar distorções e deficiências em sua prática. Em outros casos, pode ocorrer uma ênfase excessiva nos planos, em detrimento do processo (LOPES, 1976; PROCENGE, 1985 e WATERMAN Jr., 1989);
- expectativa de soluções imediatas, com ênfase acirrada nos problemas de curto

prazo, inibe a dedicação do corpo diretivo ao PE (BOUCINHAS, 1976 e DEGEN, 1982);

- conteúdo dos planos mal formulados ou muito detalhados, dificultando a sua compreensão e execução e impossibilitando a flexibilidade necessária à sua alteração (BOUCINHAS, 1976 e WATERMAN, 1989);
- coordenação do planejamento mal posicionada na hierarquia organizacional, sem a necessária penetração junto a todo o corpo diretivo e gerencial (BOUCINHAS, 1976);
- não utilização do planejamento no dia-a-dia da organização, como, por exemplo, para se tomar decisões ou para se avaliar o desempenho gerencial (BOUCINHAS, 1976 e VASCONCELOS, 1982);
- cultura organizacional hostil e não colaborativa, resistente a sistemas novos e àqueles que exigem participação e integração. Geralmente, organizações com esse tipo de cultura são formais e burocráticas, prevalecendo uma orientação voltada unicamente para o hoje (DEGEN, 1982 e MACHADO, 1982).

Essas falhas no processo e na implementação do planejamento prejudicam substancialmente sua eficácia, por meio da geração de resistências que se propagam facilmente dentro da organização. É preciso, portanto, preparar com cuidado a introdução e a continuidade do planejamento empresarial.

Além dessas falhas, pela sua própria natureza, que requer informações verdadeiras, transparência e participação, o planejamento gera um outro tipo de resistência – a psicológica. Trata-se de conflito e desmotivação gerados pela simples redução de alternativas decisórias, pelo confronto com a existência de pontos fracos, pela necessidade de fornecer dados sobre as áreas e, até mesmo, pela consciência do poder detido por concorrentes, conforme abordado por Ansoff (1981).

## 2.9 Tomada de decisões

Em artigo, Solino e El-Aouar (2001) citam, no capítulo *Modelos de Tomada de Decisões Estratégicas*, a concepção de Simon<sup>17</sup> *apud* Ansoff (1990), de que a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científicas ou artísticas pode ter quatro etapas:

- percepção da necessidade de decisão ou oportunidade – Caracteriza-se por ser a fase da descoberta e representa uma questão fundamental para a tomada de decisões estratégicas, tendo em vista que permite a escolha entre a preocupação permanente com o problema e a atenção ao fator estratégico;
- formulação de linhas alternativas de ação – Relaciona-se com a busca de alternativas sob condições de desconhecimento parcial, alternativas que nem sempre são percebidas numa primeira oportunidade, o que leva a organização a uma busca intensiva de oportunidades;
- avaliação e escolha das alternativas para implementação – Representam a terceira e quarta etapas, bastante utilizadas pela Teoria do Investimento de Capital – TIC. Essa teoria utiliza demonstrações financeiras e contábeis propostas para cada alternativa de decisão, mediante a comparação de resultados por métodos como o *payback*<sup>18</sup> e taxa interna de retorno, supondo que a decisão tomada proporcionará os melhores resultados.

---

<sup>17</sup> SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: Harper & Row, 1960.

<sup>18</sup> Uma das alternativas mais populares ao uso dos métodos de taxas de retorno é o método do período de *payback*. Este método se constitui no simples cálculo de uma unidade de tempo na qual se espera que os investimentos sejam recuperados, ou seja, o método projeta o tempo necessário para que os fluxos de caixa esperados paguem os desembolsos realizados com o investimento.

	ESTRATÉGICO	ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL
Problema	Selecionar o composto de produtos e mercados que maximize o ROI* ( <i>Return on investment</i> ) potencial da empresa	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo	Otimizar a obtenção do ROI potencial. $ROI = \frac{Receitas - Custos}{Capital}$
Natureza do Problema	Alocação de recursos totais entre oportunidades de produto e mercado	Organização, obtenção de desenvolvimento de recursos	Alocação de recursos orçamentários entre as principais áreas. Programação de uso de recursos Acompanhamento e controle
Decisões-Chave	Objetivos e metas Estratégia de expansão, diversificação, financeira, administrativa Método de crescimento. Programação de crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade. Estrutura de conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição, localização de instalações Obtenção e desenvolvimento de recursos: financiamento, instalações e equipamentos, pessoal, matéria-prima	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preço e produção Níveis de operação: escalas de produção, estoques, armazenagem Políticas e estratégias de <i>marketing</i> Políticas e estratégias de P&D (Pesquisa e desenvolvimento). Controle
Características Principais	Decisões centralizadas, não repetitivas, não auto-regenerativas Desconhecimento parcial	Conflito entre estratégia e operações Conflito entre objetivos pessoais e institucionais Associação forte entre variáveis econômicas e sociais Decisões provocadas por problemas estratégicos e operacionais	Decisões descentralizadas Risco e incerteza Decisões repetitivas Grande volume de decisões Sub-otimização forçada por complexidade Decisões auto-regenerativas

Figura 11 - Principais categorias de decisões numa empresa

Fonte - ANSOFF, 1990, p. 27.

\*ROI (*Return On Investment*) ou a taxa de retorno sobre o investimento - Juntamente com a sua variante, taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, tornou-se um mito na área financeira, sendo ainda utilizada largamente, tanto no processo de avaliação de desempenho administrativo, como no processo de tomada de decisão sobre investimentos (FALCINI, 1992).

Outro fator auxiliar no processo de tomada de decisões, de acordo com Certo e Peter (1993, p. 228), diz respeito ao sistema de informações administrativas e, ligado a este, ao sistema de apoio a decisões administrativas – "um conjunto interdependente de ferramentas de auxílio que ajuda os administradores a tomar decisões relativamente não-estruturadas, talvez relativamente não-recorrentes". Muito mais do que impor soluções para os problemas, esse sistema propõe ajudar os administradores na tomada de decisões, principalmente, quanto ao controle estratégico e outros tipos de decisões

relativas à administração estratégica.

As decisões estratégicas, geralmente, requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais), para que, uma vez aplicados no longo prazo, caracterizem-se como orientações direcionadas e comprometidas com o futuro. Todavia, ao oferecerem riscos e incertezas, tais decisões exigem uma articulação entre a cúpula da organização e o pessoal localizado nos níveis tático e operacional, para viabilizar a missão e o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Portanto, a estratégia é um processo contínuo, e, quando realizada, é o resultado de eventos externos ou internos não previstos, que requerem modificações nos planos pretendidos pela organização.

### **3 EIXO TEMÁTICO – O ENSINO SUPERIOR**

#### **3.1 O papel da universidade**

A sociedade está passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações socioculturais, científico-tecnológicas e político-institucionais. Nesse contexto de transformação, as universidades que não assimilarem as mudanças e não reagirem a essa nova realidade comprometerão a sua própria sobrevivência.

Novaes e Carvalho (1999) afirmam que as universidades, de um modo geral, estão mais voltadas e estruturadas para cuidar da parte burocrática e rotineira do que para desenvolver atividades que, realmente, atendam os clientes. Evidentemente, dedica-se pouco esforço aos planos que influenciam o aumento de motivação, desempenho e produtividade do corpo institucional e discente.

Não há dúvidas quanto à importância do envolvimento ativo e efetivo da universidade no equacionamento e na solução de crises e de problemas sociais, de forma a responder à sua principal função institucional. Para tanto, porém, é preciso construir uma comunidade acadêmica ativa e comprometida com todas as dimensões – social, política, econômica e cultural – da vida humana em sociedade. Dessa forma, proposições teóricas, novas idéias, padrões e novos conceitos poderão surgir e pôr em cheque a velha ordem, formulando novos paradigmas para a gestão universitária.

Tais reflexões nos levam a avaliar a contribuição de Tachizawa e Andrade (2002), ao defenderem a tese de que o plano estratégico, mais do que um documento estático é um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pelas Instituições de Ensino Superior – IES –, no cumprimento de sua missão, devendo ser encarado e aplicado como tal pelos administradores do ensino.

A figura 12 enfoca as variáveis que compõem a universidade, tendo em vista uma análise sistêmica das IES.

## INSUMOS, PRODUTOS E CLIENTES

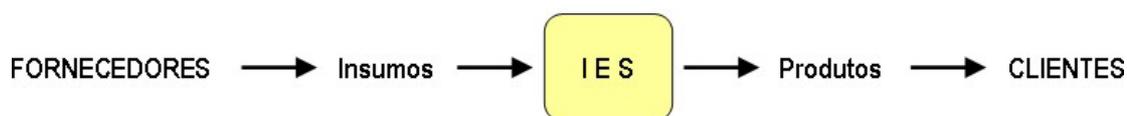


Figura 12 - Insumos, produtos e clientes numa perspectiva sistêmica  
 Fonte: TACHIZAWA e ANDRADE, 2002, p. 39.

Por fornecedores entendem-se as organizações que fornecem recursos às IES's na forma de bens, serviços, recursos financeiros e tecnologia, constituindo, assim, insumos necessários ao desenvolvimento do sistema operacional das instituições de ensino. Por clientes internos, compreende-se o quadro de funcionários das IES's, bem como os estudantes que recebem conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. Por produto, em termos de abrangência, entende-se uma série de atividades realizadas internamente na IES's, resultando na formação de um perfil acadêmico coerente com as exigências do mercado. Mercado, por sua vez, fica subentendido como o conjunto de clientes externos, constituído de organizações preparadas para absorver os profissionais formados e colocados à disposição das empresas pelas IES's.

### 3.2 Tendências da universidade

As empresas brasileiras operaram, até o início dos anos 90, em um ambiente protecionista e fechado. Porém, com a abertura da economia brasileira ao exterior, elas se viram forçadas a implementar ações inovadoras, visando sua modernização, como os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, para que pudessem ter condições de competir no mercado globalizado.

Nesse sentido, a capacitação da força de trabalho aparece como fator imperioso para aumentar a produção, melhorar a qualidade de vida da população e enfrentar os problemas sociais, urbanos e ambientais. Além disso, a educação é o foco da competitividade, uma vez que as ações voltadas para a melhoria da capacitação da força de trabalho contribuem para a inserção das empresas no mercado globalizado. Desse

modo, a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa deixou de ser uma preocupação exclusiva dos países desenvolvidos, passando a ser uma exigência imposta mesmo aos países com níveis de renda menos elevados, que buscam seu desenvolvimento econômico e tentam promover uma reestruturação produtiva eficaz.

O número de IES's privadas, como universidades, centros universitários, faculdades integradas e faculdades isoladas, aumentou consideravelmente. Segundo o INEP, no ano 2000, eram 1.004 contra as 696, em 1990, o que significa um acréscimo de 44% (ROCHA e GRANEMANN, 2003, p. 11).

Segundo Delors *et al.* (2003, p. 89) para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: *aprender a conhecer*, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, para poder agir sobre o meio envolvente; *aprender a viver junto*, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente *aprender a ser*, via essencial que integra as três precedentes. É claro que essas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta.

É certo, no entanto, que a educação por si só não gera emprego, mas é imprescindível para manter o trabalhador empregado e favorecer sua inserção social no mundo da produção. E, para tanto, não basta apenas assegurar a expansão do sistema educativo. É preciso promover a melhoria da qualidade do ensino ofertado, sem o que será impossível atender à demanda de recursos humanos cada vez mais qualificados para acompanhar as mudanças em curso. Portanto, o bom desempenho do sistema educacional será um dos fatores decisivos para o desenvolvimento auto-sustentável do Brasil nas próximas décadas.

O diferencial competitivo de qualquer instituição está sendo sustentado pela competência, capacitação e criatividade dos profissionais que integram a sua organização. Entretanto, a capacitação, por si só, não garante o sucesso das universidades; é preciso que os profissionais que nelas trabalham estejam perfeitamente alinhados com a sua missão, valores, objetivos e metas. Esse quadro só se efetivará, quando e se os profissionais universitários apresentarem convergência entre seus

objetivos pessoais e os dos rumos da instituição e, em suma, encontrarem satisfação em seu ambiente de trabalho.

Segundo Gama Filho e Carvalho (1998), ao longo de toda a sua existência, as universidades têm buscado a otimização de seus recursos, de modo a garantir o seu crescimento e a sua perenidade. Porém, isso vem se tornando cada vez mais difícil em um ambiente que se torna extremamente competitivo, à medida que evoluem as inovações tecnológicas. E também, porque, durante vários anos, as ações para ganhos de qualidade e produção científica e acadêmica não focaram as revisões de estruturas organizacionais, dos processos e da capacitação, por se pautarem no entendimento do homem como um insumo de produção mais quantitativa do que qualitativa.

Em pouco mais de três décadas, a iniciativa privada em educação superior constituiu as primeiras universidades e, mais recentemente, os centros universitários, ao lado de ampla rede de faculdades integradas e isoladas, que representam as formas mais antigas de organização dos empreendimentos nesse setor. Considerando o quadro atual, enfatizado pelo crescimento da rede pública de universidades e, sobretudo, pela presença de escolas isoladas espalhadas pelo País, o empreendimento educacional privado no terceiro grau apresenta exemplos de projetos consolidados em estabelecimentos de médio e grande portes.

Tabela 1  
Crescimento das instituições de ensino superior no Brasil

<b>CRESCIMENTO ENTRE 1996 E 2000</b>		<b>1996</b>	<b>2000</b>
Instituições de Ensino Superior		922	<b>1.180</b>
Números de cursos	Particulares	3.666	<b>6.565</b>
	Públicas	2.978	<b>4.021</b>
	Total	6.644	<b>10.585</b>
Números de matrículas	Particulares	1.133.102	<b>1.807.219</b>
	Públicas	735.427	<b>887.026</b>
	<b>Total</b>	<b>1.868.529</b>	<b>2.694.245</b>

Fonte - MEYER, 2002, p. 40.

A demanda por uma vaga no ensino superior, em todas as áreas, tem crescido nos últimos anos e, de acordo com estudos realizados, essa tendência tende a se manter nos próximos anos, fazendo com que o número de instituições privadas de ensino superior aumente, uma vez que, por parte do governo, não existe uma política de abertura de novas escolas (MEYER, 2002). A figura 13 mostra essa evolução.

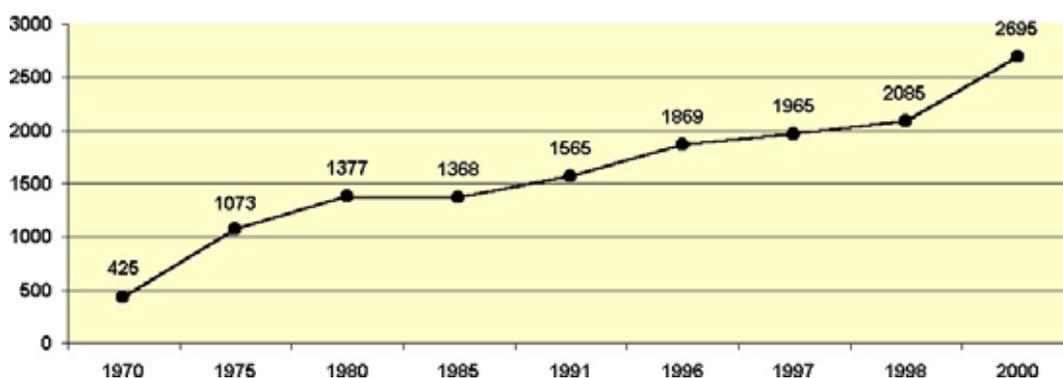


Figura 13 - Gráfico com a evolução da matrícula no ensino superior (em mil)  
Fonte - MEYER, 2002, p. 40, adaptada pelo autor da dissertação.

Segundo o INEP, em 1996, havia 711 instituições particulares. Em 1999, das 905 universidades privadas, 526 tinham fins lucrativos. No último Censo do Ensino Superior, de 2001, o percentual das instituições com fins lucrativos aumentou: 902 das 1.207 instituições privadas, ou seja, 75% da rede, visavam o lucro. O ensino superior movimenta, hoje, cerca de R\$ 12 bilhões ao ano, emprega 200 mil pessoas, sendo 115 mil acadêmicos e 85 mil na área administrativa, e cada estudante paga, em média, R\$ 6.000,00/ano. Responsável por 2,1 milhões de matrículas do ensino superior do País em 2003, a rede privada atende 70% do nível de ensino.

A meta do Programa Universidade para Todos, lançado em maio de 2004, pelo Ministério da Educação, é democratizar o acesso à educação superior e investir na qualidade do ensino. O objetivo do Plano Nacional de Educação – PNE – elevar para 30% a porcentagem de jovens entre 18 e 24 anos cursando o ensino superior.

Tabela 2  
Número de Instituições de Ensino Superior – Julho 2004

---

---

---

Fonte - [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br) Acesso em: ago. 2004.

### 3.3 O planejamento educacional

A consolidação do Estado democrático, as novas tecnologias e as mudanças na produção de bens, serviços e conhecimentos exigem que a universidade do novo milênio possibilite aos acadêmicos integrarem-se ao mundo contemporâneo nas dimensões fundamentais da cidadania, da ética profissional e do trabalho voltado para a criação de um mundo melhor, mais igualitário e mais fraterno.

Numa ampla perspectiva, há que se entender o processo educacional como

processo contínuo que se preocupa com o "para onde ir" e quais as maneiras adequadas para chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto as necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto as do indivíduo (ENRICONE *et al.*, 1982, p. 14).

Pautado nesse prisma, o ensino é hoje concebido como fator de mudança, renovação e progresso da humanidade, na busca permanente pela formação da cidadania e

preparação do homem para viver em sociedade como fundamentos que balizam a ação educacional. Dessa forma, são objetivos do planejamento educacional, segundo Coaracy<sup>19</sup>, *apud* Enricone *et al.* (1982):

- relacionar o desenvolvimento do sistema educacional com o desenvolvimento econômico, social, político e cultural do País, em geral, e de cada comunidade, em particular;
- estabelecer as condições necessárias para o aperfeiçoamento dos fatores que influem

---

<sup>19</sup> COARAY, Joanna. O planejamento como processo. *Revista Educação*, Brasília, v. I, n. 4, 1972.

diretamente sobre a eficiência do sistema educacional (estrutura, administração, financiamento, pessoal, conteúdo, procedimentos e instrumentos);

- alcançar maior coerência interna na determinação dos objetivos e nos meios adequados para atingi-los;
- conciliar e aperfeiçoar a eficácia interna e externa do sistema.

### 3.4 Planejamento estratégico na universidade

Para realizar suas visões de futuro e cumprir suas missões institucionais, a dinâmica das mudanças ambientais exige das IES's uma revisão contínua de suas estratégias e ações, no âmbito de seus processos de planejamento e de gestão. Considerando que a atividade de planejar para antecipar ações precisa ser realizada por todos os membros da comunidade acadêmica, nos diferentes níveis e âmbitos de atuação das IES's, é preciso formar redes de colaboradores para integrá-los, no sentido de informar e instruir os processos decisórios, com base em avaliações prospectivas, conforme asseveram Rocha e Granemann (2003).

A missão de cada instituição, segundo Franco<sup>20</sup>, *apud* Tachizawa e Andrade, 2002), define suas diferenças, demonstrando suas necessidades sociais, e identificando os alunos que procura servir, além de refletir suas tradições e sua visão de futuro. É preciso que a missão seja aceita por todos, de modo que fiquem motivados a lutar para torná-la realidade. Conforme ressalta o autor, para bem definir a missão de uma instituição de ensino, é importante considerar três pontos:

- estabelecer seu desempenho por aquilo que ela sabe fazer melhor, para realmente poder fazer bem feito;
- olhar para fora, para divisar oportunidades e necessidades, a fim de que sua missão venha ao encontro dessas oportunidades e necessidades;
- reconhecer, com muita precisão, aquilo em que realmente se acredita; portanto, nesse sentido, a missão não é algo impessoal e, sim, fruto da crença coletiva daqueles que

---

<sup>20</sup> FRANCO, E. *Utopia e realidade*: a construção do projeto institucional no ensino superior. Brasília: Universa/UCB, 1998.

fazem a instituição de ensino.

Um exemplo de missão aplicada a uma instituição de ensino típica poderia ser explicitado conforme sugere Franco, ainda em citação de Tachizawa e Andrade (2002, p. 88): "atingir e preservar a condição de centro de excelência de ensino, pesquisa e extensão, com visão direcionada à vanguarda do conhecimento nas áreas de atuação da instituição".

Tachizawa e Andrade (2002) compreendem que o planejamento estratégico da IES deve ser entendido como um processo, cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo (plano estratégico), que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da instituição de ensino, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazos, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

Sendo assim, sugerem Tachizawa e Andrade (2002), o projeto pedagógico deve ser desenvolvido com base nos dados provenientes do planejamento estratégico das IES's. É o subconjunto mais importante do planejamento estratégico, na medida em que consolida a programação das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

O objetivo básico do processo de planejamento é subsidiar a tomada de decisões: identificar oportunidades e problemas, estabelecer pontos de controle, fornecer dados que facilitem a decisão. Planejar implica necessariamente pensar o futuro. Para Novaes e Carvalho (1999), o planejamento estratégico não é senão uma metodologia para se refletir de modo ordenado sobre o futuro desejado, e se tomar decisões baseadas num acordo de compromissos, que delimite um caminho possível para a construção desse futuro.

Repensar a missão da organização universitária, direcionando-a para a perspectiva certa em relação ao contexto em que se insere, torna-se essencial nos dias atuais. Dessa forma, questões como *o que somos, o que deveríamos ser, o que seremos nos próximos anos e a quem queremos atingir* terão que ser levantadas, debatidas e respondidas.

### 3.5 O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Com a edição do Decreto n. 3.860/2001, o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências do SESu, do CNE e do INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei n. 9.394/96. Segundo o MEC, no contexto dessa revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das IES's, o seu planejamento estratégico, sintetizando-se no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Elaborado para um período de cinco anos, o PDI é o documento que identifica a IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, sua missão, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver. São eixos temáticos essenciais ao PDI, segundo o MEC:

#### 1. Perfil Institucional

- 1.1 Da missão institucional – breve histórico da IES (incluindo auto-avaliação da IES em funcionamento).
  - 1.1.1 Finalidades, áreas de atuação e inserção regional.
  - 1.1.2 Diretrizes pedagógicas.
- 1.2 Dos objetivos: quais são os objetivos gerais da instituição?
- 1.3 Das metas: quais são as metas previstas para se atingir os objetivos gerais?
  - 1.3.1 Descrição das metas – qualificação e prazos para atingir os objetivos.

#### 2 Planejamento e Gestão Institucional

- 2.1 Objetivos e metas específicas para o Planejamento e Gestão Institucional.
- 2.2 Organização acadêmica e administrativa:
  - 2.2.1 Estrutura organizacional e instâncias de decisão.
    - Órgãos Colegiados: atribuições e competências.
    - Organização administrativa.
    - Relações e parcerias com a comunidade.
    - Cooperação e parcerias com instituições e empresas.
  - 2.2.2 Organização e gestão de pessoal.

- Corpo docente – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.
- Corpo técnico administrativo – estruturação e políticas de qualificação e carreira.
- Corpo discente – condições de acesso, registro e controle acadêmico, políticas de qualificação e oportunidades oferecidas.

### 2.3 Planejamento e Organização Didático-Pedagógicos.

#### 2.3.1 Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios para definição de:

- Perfil de egressos.
- Competências a serem desenvolvidas.
- Seleção de conteúdos.
- Princípios metodológicos.
- Processo de avaliação.
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares.
- Políticas de extensão, pesquisa e iniciação científica.

#### 2.4 Oferta de Cursos de Programas.

#### 2.5 Infra-estrutura Física e Acadêmica.

#### 2.6 Aspectos Financeiros e Orçamentários (para as IES privadas).

##### 2.6.1 Estratégia de gestão econômico-financeira.

##### 2.6.2 Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

##### 2.6.3 Planos de investimentos.

##### 2.6.4 Adequação da gestão financeira prevista.

### 3 Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Institucional.

#### 3.1 Objetivos e metas específicas para avaliação e acompanhamento do desempenho institucional.

#### 3.2 Projeto de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional.

##### 3.2.1 Processo de acompanhamento e avaliação, interna e externa, das atividades de ensino, pesquisa, extensão, planejamento e gestão.

##### 3.2.2 Procedimentos e ações conseqüentes e previstas, tendo em vista os resultados de processos de auto-avaliação institucional.

- 3.3 Formas de participação dos resultados das avaliações (internas e oficiais) na revisão do planejamento e do PDI, tendo em vista o atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos interna e externamente.

#### 4 Cronograma de Implementação do PDI.

##### 4.1 Etapas e cronograma de implementação do PDI.

Conforme estabelece o Ministério da Educação, o PDI busca focar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenadores de curso etc.) e os projetos pedagógicos dos cursos, tendo a qualidade de ensino como eixo central.

A elaboração do PDI tem como objetivo apontar o futuro que as faculdades integradas, centros universitários e universidades federais almejam e querem construir. A reflexão cuidadosa sobre as possibilidades e prioridades do ensino superior contribui para a coerência e convergência das ações nos vários âmbitos da instituição, potencializando e dando qualidade aos seus resultados.

Algumas universidades e centros universitários, bem como alguns pesquisadores, atualmente, têm desenvolvido trabalhos e estudos, traçando planos de ações em torno da construção de um futuro melhor para a educação. Dentre eles, podem ser citados:

- a) Planejamento Estratégico na União das Faculdades da Organização Paulistana Educacional e Cultural – UNOPEC;
- b) Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM;
- c) Planejamento Estratégico na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN;
- d) Planejamento Estratégico na Universidade de Sorocaba – UNISO;
- e) Planejamento Estratégico na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC;
- f) Planejamento Estratégico na Fundação Educacional Machado de Assis – FEMA;
- g) Planejamento Estratégico nas Faculdades Integradas FIRB e FAAO.

<b>INSTITUIÇÃO*</b>	<b>PDI</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
UNOPEC	2003-2007	Pesquisa de campo Reuniões com o Conselho Gestor e responsáveis para discussão de alternativa	Plano de Metas para propostas de mudanças nos projetos pedagógicos. Ampliação e melhorias nas instalações físicas. Reformulação e implantação do PCS. Políticas para a pesquisa e extensão
UFSM	2001-2005	Realização de seminário. Instalação do Comitê Estratégico. Programa de Qualidade Avaliação Institucional Comissão Executiva Melhoria de processos	Definir os valores, a missão e a visão. Análise ambiental para identificar pontos fracos e fortes, oportunidades e diretrizes gerais: objetivos e estratégias, metas, planos de ação e controle
UFRN	1999-2003	Desenvolver projetos institucional via processo de planejamento contínuo e participativo, culturalmente incorporado ao seu cotidiano, de maneira que possa articular e desenvolver o máximo de sua qualificação técnica formal, com o máximo de qualificação social. Reafirmar seus valores no desenvolvimento de sua missão, difusão e avanço das fronteiras do conhecimento universal	Envolvimento dos gestores na avaliação da conjuntura política, visualizando cenários. Análise institucional. Análise e projeção de cenários. Definição dos princípios, missão e diretrizes. Desenvolver modelo de gestão comprometida com a autonomia institucional, superação da cultura burocrática, melhorar relações universidade-sociedade Implementar amplo programa de capacitação acadêmica e ética. Assegurar uma sistemática de avaliação institucional
UNISO	2004-2007	Participação efetiva de todos os segmentos acadêmicos: corpo docente, corpo discente e colaboradores e Câmara de Extensão	Definição da missão, valores fundamentais, objetivos institucionais, linhas básicas de ação, política de extensão, macro diretriz, linhas programáticas. Consolidar a prática e a gestão da extensão como forma de viabilizar o atendimento às demandas mais abrangentes da comunidade e de contribuir para o desenvolvimento social e local regional participativo
UNISC	2002-2006	Parceria realizada com o Instituto de Estudos e Projetos de Educação Superior na reestruturação do plano com base nas discussões anteriores para elaboração do PDI 2001-2005 Adaptações discutidas nos Fóruns de Planejamento e Gestão por Processo Participativo	Formato de um Plano Estratégico, que define as diretrizes gerais desdobradas em metas e ações, com identificação dos responsáveis e dos prazos. Ajustes internos simultaneamente ao processo de crescimento da instituição e a otimização dos recursos, buscando potencializar os pontos fortes e diversificar receitas

Figura 14 - PE nas IES's (Continua)

FEMA	2001-2006	Criação do Comitê Gestor do Plano de Desenvolvimento Institucional	Incentivo e capacitação de docentes. Planejamento e organização didático-pedagógica, ações institucionais propostas, programas de extensão e de pesquisas
FIRB e FAAO	2002-2006 2003-2007	Reunião envolvendo as Coordenações de Cursos e a Diretoria Acadêmica. Formulação do Plano Anual de Trabalho. Avaliação dos relatórios anuais de atividades das coordenações dos cursos. Ingerência da Direção Geral nos processos de tomada de decisão. Adequação de alguns pontos do PDI ao modelo de plano instituído no CIESA-Centro de Integração de Estudos Superiores do Amazonas. Decisões centralizadas na Direção Geral em assuntos pedagógicos, contratos, receitas, custos e orçamentos	Apresentar o histórico das IES's. Estabelecer a missão, as metas e a política de qualificação acadêmica. Definir atribuições e competências de órgãos colegiados. Descrever objetivos e metas para planejamento e gestão institucional. Estrutura organizacional. Formação do corpo docente e discente. Descrever sobre parcerias e relações com a comunidade. Explanar sobre o planejamento e organização didático-pedagógica. Apresentar as planilhas dos aspectos financeiros e orçamentários. Projeto de Avaliação institucional. Formulação dos Programas de Monitoria, de Acompanhamento de Egressos, Empresa Júnior, Plano de Carreiras e Salários

Figura 14 - PE nas IES's (Conclusão)

Fonte - Internet ([www.google.com.br](http://www.google.com.br)). Acesso em ago. 2004 e PDI – FIRB e FAAO.

\*UNOPEC – União das Faculdades da Organização Paulistana Educacional e Cultural, UFSM – Universidade Federal Santa Maria, UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UNISO – Universidade de Sorocaba, UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul, FEMA – Fundação Educacional Machado de Assis, FIRB / FAAO – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco e Faculdade da Amazônia Ocidental .

Nesse sentido, constata-se que as faculdades e universidades brasileiras estão diante de um dramático desafio ou situação, ou seja, o de desenvolver competências para avaliar as crescentes mudanças e transformações representadas por fortes ameaças e, ao mesmo tempo, por grandes oportunidades. Situando o processo educacional num contexto mais amplo, como deve ser, torna-se premente e imediato, discutir, exaustivamente, com a comunidade docente, o sistema educacional no município, no estado, no País, e estender essa discussão para a realidade do cenário mundial, de forma que seus participantes se sensibilizem e se tornem ainda mais cultos e comprometidos com a educação, atuando como agentes de mudança na edificação de uma sociedade solidária e fraterna, pela construção do conhecimento e da qualidade de vida do ser humano.

A elaboração de um PDI constitui-se num momento ímpar na vida de uma instituição, pois faculta aos seus administradores a oportunidade de refletir sobre seu passado, presente e futuro, desvendando seus pontos fortes e fracos, e identificando as oportunidades e as ameaças que pesam sobre ela. Para tal, o PDI deve resultar de um processo de ampla mobilização e envolvimento de seus corpos docente, discente e técnico-administrativo, para possibilitar o alcance da maturidade gerencial desejada e, por extensão, a oferta de serviços educacionais de qualidade.

PROGRAMA	OBJETIVOS	PERÍODO				
		2002	2003	2004	2005	2006
Faculdade da Terceira Idade	Inserindo o participante em discussão de temas relevantes					
		R	P	P	P	P
Apoio à Pesquisa	Divulgar os trabalhos produzidos pelos professores	R	R	P	P	P
Monitoria	Orientar os discentes na realização de trabalhos individuais ou em grupo	P	P	P	P	P
Nivelamento	Desenvolver atividades orientadas pelo professor da área	R	R	P	P	P
Acompanhamento de Egressos	Criar um canal formal de comunicação com egressos e enriquecer a relação da instituição com a comunidade	P	P	P	P	P
Institucional de Capacitação Docente	Investir no aprimoramento do corpo docente, oferecendo bolsas de estudos em nível de pós-graduação ou através de cursos de outras instituições	R	R	P	P	P
Regulamento de Bolsa de Trabalho	Proporcionar a uma parcela dos alunos a isenção total de pagamento dos seus estudos de graduação	R	R	P	P	P
Plano de Carreira do Magistério	Implantação do PCCS	P	P	P	P	P
Iniciação Científica	Participação em projetos de pesquisa	P	P	P	P	P
Estágio Supervisionado	Aquisição de conhecimentos teóricos e práticos	R	R	P	P	P
Monitoria	Motivar o acadêmico na atividade de ensino	P	P	P	P	P
Empresa Júnior	Aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à formação acadêmica	P	P	P	P	P
Centro de Apoio Pedagógico ao Discente	Envolver o aluno no processo de estudo do fazer, de crescer como gente em perspectiva crítica, humana, propiciando conhecimento	P	P	P	P	P
Centro de Apoio Psicopedagógico.	Contribuir com atividades de apoio psicológico aos discentes para fazer frente às dificuldades emocionais e sociais	R	R	P	P	P

Figura 15 - Status dos programas contemplados nos PDI's, FIRB e FAAO

Fonte - PDI, FIRB e FAAO.

R – realizado P – previsto

### 3.6 Bases Legais

Dentro de um contexto geral das necessidades do mercado, as instituições de ensino superior estão sendo afetadas por uma nova visão de administração: a visão da competitividade. Como forma de avaliação do Ministério de Educação, a qualidade de um curso superior passou a ser requisito mínimo para o seu funcionamento dentro de padrões estabelecidos. Em se tratando dos padrões de qualidade, instrumentos utilizados pelas comissões de especialistas do MEC apontam os parâmetros norteadores da postura da instituição, e nota-se que a gestão da qualidade do ensino envolve atividades que determinam a política, o acompanhamento, a garantia e a melhoria da qualidade no âmbito do ensino.

O ensino superior no Brasil passa, portanto, a ser ministrado segundo apregoa a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e expressa o artigo n. 45 por:

instituições de ensino superior, públicas e privadas, com variados graus de abrangência ou especialização e quanto à organização acadêmica, passam a ser classificadas em Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Institutos Superiores ou Escolas Superiores.

Só com a exploração das novas oportunidades inauguradas pela Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional– LDBEN<sup>21</sup> será possível expandir o sistema de ensino superior para incorporar, de fato, novas e crescentes parcelas de jovens, democratizando esse nível de ensino e recobrando a capacidade de inserção criativa na dinâmica das transformações do sistema produtivo, asseveram Velloso e Albuquerque, (1999).

As normas gerais que regem o ensino superior brasileiro, tanto público como privado, constam de dois instrumentos legais principais: a Constituição Federal de 1988 (artigos 207, 208, 213 e 218) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96). Além destes instrumentos principais, existe um grande número de medidas provisórias, decretos, resoluções e pareceres do Conselho Nacional de Educação, conselhos profissionais e outros órgãos e portarias ministeriais, que são promulgadas

---

<sup>21</sup> LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, instituída pela Lei n. 9.394/96, promove a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação do ensino. Ainda em seu texto, a LDBEN outorga autonomia aos sistemas de ensino e a valorização do magistério.

com grande frequência, visando regulamentar e implementar as normas constitucionais e da LDBEN. A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES – mantém uma publicação anual que reúne estas normas.

Com a promulgação da Lei n. 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (inciso IX do art. 9º), a Avaliação Institucional tornou-se uma exigência legal para a educação superior brasileira, tendo sido atribuído à União "autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os recursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino Superior". Em seu art. 46, a LDBEN determina que "a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processos regulares de avaliação" (COLOMBO *et al.*, 2004, p.40).

Colocando-se em prática a diretriz de que a expansão do ensino nas IES's deve ser feita dentro dos padrões de qualidade e diante dos desafios impostos pelo próprio mercado na busca de profissionais mais qualificados, é de fundamental importância a implantação do PDI, como instrumento de gestão estratégica para desenvolver um processo participativo na tomada de decisões. Essa importância é devida não apenas à missão e aos objetivos das IES's, mas, também, ao grau de autonomia que a legislação pertinente lhes confere.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritos os aspectos metodológicos que nortearam este estudo, desenvolvido, sistematicamente, a partir da questão central delimitadora do tema e dos objetivos apresentados no item I – Introdução. Compõem a metodologia, os subitens: caracterização da pesquisa, informações gerais sobre a empresa pesquisada; dados sobre a população e amostra investigada; instrumentos e estratégia de coleta de dados e critério adotado para tratamento das informações.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Para Vergara (2000), os tipos de pesquisa seguem dois critérios básicos:

1. Quanto aos fins, a pesquisa deve constituir-se em: exploratória, descritiva e explicativa.

Nesse plano, a presente pesquisa envolveu os dois métodos de investigação científica: o exploratório e o descritivo, para atender ao objetivo geral proposto: formular um diagnóstico da implantação e implementação do PDI (instrumento de planejamento estratégico) nas IES's de Rio Branco-AC: FIRB e FAAO.

2. Quanto aos meios, a investigação poderá ser:

- a) pesquisa de campo;
- b) pesquisa documental e bibliográfica;
- c) estudo de caso.

Nesse plano, o presente estudo utilizou-se de pesquisa de campo, pesquisa documental e do estudo de casos, para formular um levantamento de dados que propiciasse a descrição das fases de implantação e implementação do PDI nas IES's pesquisadas, esclarecendo os fatores facilitadores e delimitadores da sua execução, e identificando as unidades gestoras comprometidas com essa importante proposta administrativa no

âmbito do ensino superior.

Há que se ressaltar que o estudo de caso é uma opção metodológica muito utilizada pela ciência da administração, e que, no âmbito desta pesquisa científica, ele será analisado à luz do tipo de problema e das questões a serem respondidas.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 1983). Podem-se encontrar estudos de caso, até mesmo, na economia, em que a estrutura de uma determinada indústria, ou a economia de uma cidade ou região, pode ser investigada por meio do uso de um projeto de estudo de caso. Em todas as situações, a clara opção pelos estudos de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001).

Godoy (1995a) resalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

1. o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. o caráter descritivo;
3. o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, como preocupação do investigador;
4. o enfoque indutivo.

O objeto do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995b), ele visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de

administração, tem se tornado a modalidade preferida por aqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem, ou pelos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida, ou ainda, quando os fenômenos analisados são atuais e fazem sentido somente dentro de um contexto específico.

#### 4.1.1 Método e pesquisa

O método, de acordo com Cervo e Bervian (1996), não se inventa. Depende do objeto da pesquisa. Os sábios, cujas investigações foram coroadas de êxito, tiveram o cuidado de anotar os passos percorridos e os meios que os levaram aos resultados. Outros, depois deles, analisaram tais processos e justificaram a eficácia dos mesmos. Assim, tais processos, empíricos no início, transformaram-se gradativamente em métodos verdadeiramente científicos. Ainda, complementam os autores, deve-se disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço às exigências do objeto a ser estudado, selecionar os meios e processos mais adequados. Tudo isso é dado pelo método. Assim, o bom método torna-se fator de segurança e economia. Para os autores, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa, para Gil (1999, p. 42) é:

o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa social como o processo, que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (GIL, 1999, p. 42).

Assim, a pesquisa foi segmentada em duas partes: pesquisa em fonte bibliográfica e pesquisa em fonte institucional. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado constituído de livros, teses e dissertações disponibilizados na Internet, e artigos científicos, visando dar sustentação teórica ao trabalho. A pesquisa em fonte institucional teve seu universo delimitado *in loco*, ou seja, nas próprias instituições de ensino, para efeito de estudo, avaliação e observação dos fatos relacionados à construção do PDI.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 188), as pesquisas exploratórias são compreendidas

como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Acrescenta, ainda, o autor:

empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos para obtenção de observações empíricas ou para análise de dados (ou ambas simultaneamente). Obtêm-se freqüentemente descrições, tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigado deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Ao iniciar as entrevistas nas respectivas IES's pesquisadas – FIRB e FAAO –, o pesquisador explicou o objetivo do trabalho e solicitou a permissão para uso do gravador, salientando o anonimato quanto às informações fornecidas. Buscou-se, ainda, criar um clima de simpatia e lealdade, tendo em vista a necessidade de se estabelecer, também, um ambiente harmônico e de confiança no processo de gravação e anotações. Para Triviños (1987), o investigador pode optar por ir anotando o desenvolvimento da entrevista, escrevendo só as idéias principais ou procurando reter tudo na memória para, imediatamente depois de terminada a conversação, reelaborá-las e analisá-las. Ou também pode decidir por gravar as entrevistas. Neste caso, elas devem ser em seguida transcritas e estudadas. Qualquer dos dois caminhos que tem o pesquisador deve ter a aprovação do informante. Ainda, complementa o autor, a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante que pode, até mesmo, ajudar a completar, aperfeiçoar e destacar as idéias por ele expostas. A observação assistemática também foi utilizada como meio de identificar valores enraizados no dia-a-dia da FIRB e da FAAO e fatos considerados importantes no âmbito da pesquisa, tendo como forma de registro as anotações de campo. A observação assistemática, a tarefa de observar, foi mais livre, sem fichas ou listas de registro, embora tenha de cumprir as recomendações do plano de observação que deve estar determinado pelos objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 1999).

#### 4.1.2 Estudos de casos múltiplos

O interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do

conhecimento do que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que apresente dificuldades para seu estudo. Isso significa que existem arquivos que registram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Tal informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa foi realizada com propósitos bem definidos e permitiu ao pesquisador entrar em contato com as instituições de ensino superior – FIRB e FAAO –, no que deu oportunidade ao acesso a diversos documentos internos para as devidas anotações, tendo obtido maiores esclarecimentos em questões de dúvidas durante a leitura e análise das informações disponíveis. Como se tratava de estudo de caso, o desenvolvimento da investigação qualitativa teve como objeto também as unidades organizacionais das IES's.

#### 4.1.3 Estudo de casos observacionais

Esta é uma categoria típica, poderíamos dizer, de pesquisa qualitativa. A técnica de coleta de suas informações mais importantes é a observação participante que, lembramos, às vezes, aparece como sinônima de enfoque qualitativo. O foco de exame pode ser uma escola (TRIVIÑOS, 1987).

Como ponto de partida para a investigação e análise propriamente dita, foi utilizado o estudo de caso com duas funções básicas: exploratória e descritiva. Nessas ênfases, procurou-se conhecer e descrever como se desenvolvia o processo de planejamento estratégico (Plano de Desenvolvimento Institucional) encontrado na Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco e na Faculdade da Amazônia Ocidental.

"A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação" (MATTAR, 1993, p. 84).

## 4.2 Organização da pesquisa

Antes do preenchimento de cada questionário, realizou-se uma breve explicação sobre os objetivos do mesmo, tendo sido salientada a salvaguarda do anonimato e a consistência dos dados obtidos, bem como a credibilidade da investigação, uma vez que todo o processo, desde o surgimento do projeto de pesquisa em fase anterior, já era do conhecimento do diretor geral, mantenedor das duas instituições de ensino estudadas. O conjunto de perguntas, tanto na formulação do questionário quanto da entrevista, era diferenciado, conforme o nível e o tipo de envolvimento do colaborador no processo de investigação. Houve uma grande preocupação de, no início da entrevista, dar garantias quanto ao sigilo do nome dos entrevistados, em relação às informações prestadas, e explicar qual o objetivo do estudo.

O pesquisador, atuando como parte fundamental da pesquisa qualitativa, preliminarmente, buscou despojar-se de preconceitos e vieses, predispondo-se a assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que fossem observadas, a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos. Num segundo momento, a pesquisa lhe exigiu a elaboração de um mapeamento da população em estudo e a adoção de critérios bem definidos para a seleção dos documentos, referências bibliográficas e público-alvo a ser atingido com diferenciadas questões de questionários e entrevistas. Nessa etapa do trabalho, ele optou, primeiramente, pela elaboração dos questionários direcionados aos diferentes atores do processo investigatório. E, simultaneamente, preparou as entrevistas, que foram encaminhadas antecipadamente, para que os entrevistados pudessem avaliar melhor as questões formuladas e se posicionar com mais segurança em suas respostas.

Na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, o pesquisador percebeu que havia uma relativa resistência dos participantes durante o processo de pesquisa, não obstante exercesse nenhuma influência sobre os resultados. Por outro lado, os questionamentos norteadores da pesquisa estiveram intimamente ligados aos objetivos almejados. Dessa forma, sua preocupação maior esteve centrada no enfoque do conhecimento das instituições e de seus dirigentes quanto ao entendimento, conscientização e aplicação do PDI como instrumento de PE.

### 4.3 Universo e amostra

Segundo Gil (1996), de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande, que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante daqueles que seriam obtidos, no caso de se pesquisarem todos os elementos do universo.

Trata-se, portanto, de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se por população, não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos: empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que apresentam características próprias do objeto de estudo ou integram sua essência. População amostral ou amostra, portanto, é uma parte do universo (população escolhida), segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2000).

Em se tratando do presente estudo, o tipo de amostra proposto é o da amostra não-probabilística, destacando-se aquela selecionada por acessibilidade, pois, longe de qualquer procedimento estatístico, os elementos foram escolhidos pela facilidade de acesso a eles. A população deste estudo compreende os dirigentes, coordenadores de cursos, professores e alunos pertencentes ao corpo docente e discente das instituições estudadas: FIRB e FAAO.

Os dados primários foram obtidos por meio do preenchimento de questionários e realização de entrevistas semi-estruturadas com os grupos amostrais, perfazendo um total de 58 pessoas. Os dados secundários foram obtidos via consulta a documentos oficiais e não-oficiais.

### 4.4 Coleta de dados

Na pesquisa qualitativa, todos os fenômenos são igualmente importantes e preciosos: a constância das manifestações e sua ocasionalidade, a freqüência e a interrupção, a fala e o silêncio. Para o autor, é necessário encontrar o significado manifesto e o que permaneceu oculto. Todos os sujeitos são igualmente dignos de estudo, todos são iguais,

mas permanecem únicos, e todos os seus pontos de vista são relevantes: do culto e do iletrado, do delinqüente e do seu juiz, dos que falam e dos que se calam, dos normais e dos anormais. Procura-se compreender as experiências que eles têm, as representações que formam e os conceitos que elaboram. Esses conceitos manifestos e as experiências relatadas ocupam o centro de referência das análises e interpretações, na pesquisa qualitativa (CHIZZOTTI 2001).

No que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. As pesquisas documentais exploram a análise de conteúdo e a análise histórica. A observação, quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, possivelmente, não seriam examinados em estudos que utilizam técnicas diretivas (RICHARDSON, 1999).

O autor ainda complementa:

outro aspecto de importante aplicação metodológica da observação é a investigação sobre o campo de atividade humana. Para isso, deve-se organizar um conjunto de informações ligadas a um sistema descritivo e, em seguida, aplicar categorias já levantadas por pesquisadores e proceder a posteriores estágios de análise. Em outro tipo de estudo pode-se, evidentemente, querer classificar ou revisar os dados. Todavia, há casos em que o pesquisador necessita criar seu próprio sistema de categorias para ter condições de interpretar o material de estudo (RICHARDSON, 1999, p. 82).

A pesquisa de campo propriamente dita "não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado" (TRUJILLO *apud* MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 186).

A fase bibliográfica requereu do pesquisador, em primeiro lugar, a realização de várias consultas sobre o tema em questão, ou seja, relacionadas com assuntos sobre estratégia, planejamento, administração estratégica, ensino superior e metodologia da pesquisa. Tais consultas serviram, pois, como primeiro passo, para que se inteirasse dos trabalhos já realizados sobre experiências vivenciadas em PE na universidade, e, em seqüência, para elaborar a fundamentação teórica sustentada por autores e cientistas que atuam no

campo da administração estratégica e de pesquisas em projetos sociais. Em seguida, determinaram-se as técnicas empregadas para a coleta de dados e definiu-se uma amostra devidamente representativa para apoiar suas conclusões.

A pesquisa documental se baseou em consulta aos arquivos das faculdades FIRB e FAAO, compreendendo, assim, alguns documentos, tais como: os PDI's, o Relatório Anual da Direção Acadêmica - Ano 2002, os Regimentos Internos das Faculdades, o Projeto Pedagógico do Curso Secretariado Executivo – 2002, o Programa de Avaliação Institucional, o Relatório de Atividades da Coordenação dos Cursos de Administração - 2002, resoluções de diretoria, políticas de ação da FIRB – 2003 a 2007 e estatutos sociais da FAAO e da empresa mantenedora, além de alguns quadros com dados quantitativos, elaborados com o apoio da secretaria geral das IES's pesquisadas.

Quanto à pesquisa de campo, os meios de coleta foram constituídos de questionários fechados e formulários semi-estruturados de entrevistas realizadas com pessoas direta e indiretamente envolvidas na formulação, implementação e acompanhamento do PE, ou seja, do próprio PDI. Foram realizadas algumas entrevistas gravadas com alunos da comunidade acadêmica, solicitando opiniões sobre as IES's pesquisadas, envolvendo a imagem institucional, a prestação de serviços internos e a concorrência. Foram abordagens consideradas periféricas, do ponto de vista do pesquisador, que, preocupado em não sair do foco em estudo, entendeu que tais opiniões estavam ligadas, de forma indireta e parcial, à formulação do planejamento estratégico.

Sobre os métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo, usou-se um instrumento muito eficiente de coleta de dados, o questionário, que

se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Tem-se o questionário aberto, pouco ou não estruturado, e o fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas (VERGARA, 2000, p. 54).

A entrevista semi-estruturada foi muito utilizada, por constituir-se num método mais flexível de coleta de dados, pois é

aquela em que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida

que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seus pensamentos e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

#### 4.5 Unidade de análise e observação

As unidades de análise da presente pesquisa fazem parte da estrutura organizacional das IES's pesquisadas, considerando: a diretoria geral, a vice-diretoria, a diretoria acadêmica, a diretoria administrativa e a diretoria financeira. Esta última unidade consta de fato, mas não de direito, no que prescreve o Regimento Interno. Em continuidade, as cinco coordenações de cursos de graduação e os 38 professores da FIRB / FAAO convidados a participar do processo. Entrevistas gravadas contaram com a participação do diretor geral, mantenedor das IES's, e de quase 40 acadêmicos, bacharelados, escolhidos aleatoriamente.

As unidades de observação, pertencentes ao universo do objeto da pesquisa, foram compostas pelo corpo docente e discente das IES's pesquisadas, nos seus diversos níveis hierárquicos, diferentes cargos e diferentes áreas funcionais, descritas na figura 16.

Nº	PARTICIPANTES	MODALIDADE	QUANTIDADE	STATUS
1	Diretor Geral	Questionário	1	Não respondeu
		Entrevista	1	Concedeu
2	Vice-Diretor	Questionário	1	Não respondeu
		Entrevista	1	Não concedeu
3	Diretor Administrativo	Questionário	1	Não respondeu
		Entrevista	1	Não concedeu
4	Diretor Acadêmico	Questionário	1	Respondeu
5	Diretor Financeiro	Questionários	1	Não respondeu
		Quadros do PDI	13	Não respondeu
5	Coordenadores	Questionários	6	4 responderam
6	Professores	Questionários	38	13 responderam
8	Acadêmicos dos Cursos	Entrevistados	15	15 concederam
9	Acadêmicos dos Cursos	Questionário	24	24 responderam

Figura 16 - Relação dos participantes na pesquisa  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

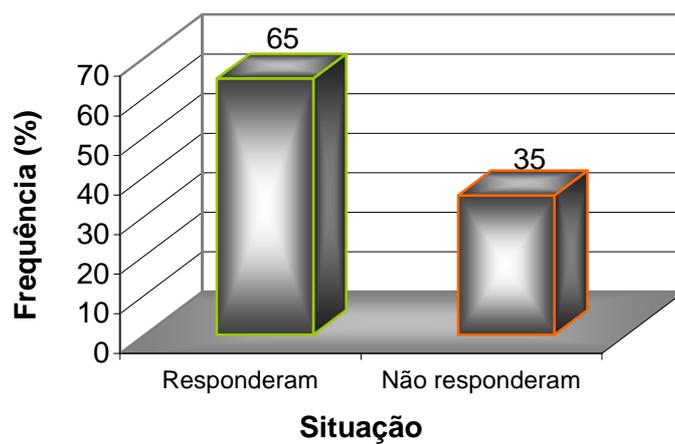


Figura 17 - Frequência dos participantes  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

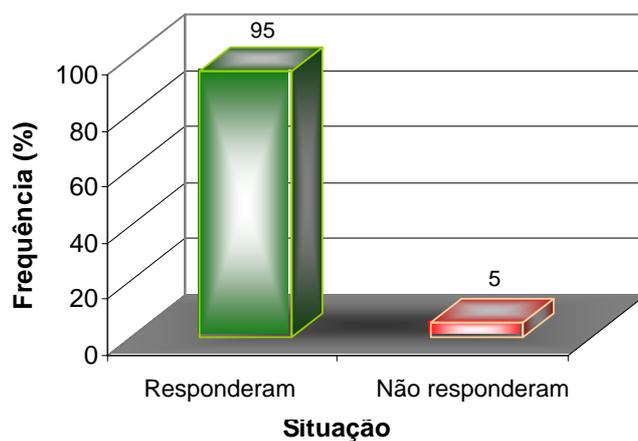


Figura 18 - Questionário aplicado  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.



Figura 19 - Entrevista realizada  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

#### 4.6 - Instrumentos e estratégia de coleta de dados

O trabalho de coleta de informações foi dividido em três partes, que ocorreram paralelamente durante todo o tempo de realização da pesquisa. A primeira fase se constituiu do estudo bibliográfico do tema, com aquisição de livros e realização de pesquisas em livros e artigos sobre educação, planejamento e estratégia. A segunda se compôs de coleta e leitura de documentos internos das IES's pesquisadas. Na terceira parte, foram elaborados os questionários e as questões de entrevistas, concomitantemente com suas aplicações e com os procedimentos de sensibilização das pessoas envolvidas, e solicitação de apoio para o trabalho de pesquisa.

A análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento (CHIZZOTTI, 2001). Segundo Badin (1977), é "um conjunto de técnicas de análise de comunicação" que contém informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental. O objetivo da análise de conteúdo é compreender, criticamente, as significações explícitas ou ocultas

Já os questionários aplicados (ver APÊNDICES), compõem-se, integralmente, de questões fechadas um tanto quanto diferenciadas, considerando-se os alvos de sua aplicação, com destaque para a diretoria financeira (em razão da particularidade de suas informações exatas, que possibilitam uma mensuração de resultados objetiva e inquestionável), cujo instrumento de pesquisa se constituiu de 21 questões de maior relevância, relacionadas aos seguintes pontos:

- nível de receita e projeções de lucro a longo prazo;
- gerenciamento de fluxo de caixa e dotações orçamentárias;
- programa orçamentário e projeção de receitas e despesas;
- estratégias e políticas para captação de recursos;
- projetos propostos pela diretoria financeira para o período 2002-2006; e
- valor dos investimentos previstos para a construção da sede própria das IES's.

Os pontos para reflexão, apresentados aos 24 acadêmicos, seguiram o método da pesquisa, compreendendo os seguintes tópicos ou focos de pesquisa, considerando a

avaliação da FIRB / FAAO:

- relacionamento aluno/direção;
- relacionamento aluno/professor;
- recursos didáticos empregados;
- instalações físicas;
- biblioteca;
- atendimento pela secretaria;
- pontos fortes e pontos fracos das IES's;
- sugestões e recomendações.

Quanto aos quadros financeiros, que compreendem uma síntese das informações básicas referentes ao PDI, o seu preenchimento foi solicitado ao diretor geral, aos diretores financeiros da FIRB (no Acre) e do CIESA<sup>22</sup> (em Manaus). Entretanto, este pesquisador não foi atendido no seu pleito em tempo hábil. Constavam dos quadros financeiros do PDI as seguintes questões:

- origem das receitas realizadas e programadas (1999-2006);
- origem das despesas – FIRB e FAAO;
- evolução do patrimônio líquido e ativo imobilizado;
- demonstrativo da estrutura patrimonial;
- quadro de despesas 2002 e 2003.

O questionário destinado às demais diretorias – diretoria geral, vice-diretoria, diretoria administrativa – constituiu-se de 22 questões, que também não foram respondidas por todos, pois a participação do diretor geral, mantenedor das IES's, restringiu-se à entrevista gravada. As questões de entrevista tomaram por base as seguintes abordagens:

- fatos marcantes vividos pela FIRB;
- grandes mudanças ocorridas nas IES;
- formulação sobre a visão de futuro;
- pontos fortes, oportunidades, ameaças e desafios;

---

<sup>22</sup> Centro Integrado de Estudos Superiores do Amazonas – CIESA –, sediado em Manaus-AM, responsável pelos sistemas de contabilidade e folhas de pagamento dos funcionários, professores e diretores das instituições FIRB e FAAO.

- investimentos para os próximos cinco anos.

Um outro questionário foi adotado e destinado à direção acadêmica. Ele foi constituído de 17 questões elucidativas da motivação e conhecimento do PDI em sua fase de implantação:

- a importância e as expectativas de aplicação do PDI;
- a definição da missão, dos objetivos e das metas institucionais;
- o levantamento dos indicadores de desempenho;
- as facilidades e dificuldades na implantação do Planejamento Estratégico;
- os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades observados no PDI;
- os projetos pedagógicos contemplados no PDI.

O questionário de pesquisa destinado aos coordenadores se constituiu de 10 perguntas, compreendendo as seguintes questões elucidativas do funcionamento administrativo do setor:

- o processo decisório nas IES;
- a estruturação das relações funcionais entre coordenação e direção;
- a participação das coordenações de cursos no processo de construção do PDI;
- a discussão em equipe sobre valores, missão, visão e estratégias organizacionais;
- os pontos fortes e fracos, ameaças do meio ambiente, potencialidades e oportunidades de mercado;
- a transparência nas informações de receita, despesa, indicadores de desempenho, evolução do patrimônio líquido e projetos futuros.

As 11 questões encaminhadas a 65 professores da FIRB e da FAAO foram respondidas por apenas 38 destes, buscando elucidar seus conhecimentos sobre o PDI, e o nível de sua integração ao processo e à própria instituição e foram focadas nos seguintes itens:

- participação do corpo docente na formulação, implantação e execução do planejamento estratégico pelo PDI;
- pontos fortes e fracos das IES's estudadas;
- reavaliação das estratégias em virtude de ameaças internas e externas;
- objetivos e planos de metas propostos;

- entrada dos concorrentes no mercado;
- sugestão de melhorias do processo de gestão acadêmica.

As cinco questões formuladas aos estudantes dos cursos de graduação seguiram o método de entrevista gravada, não havendo nenhuma resistência ao processo, em vista da garantia de sigilo das fontes. Elas visaram à construção da imagem da Faculdade, pela opinião que o aluno tem da mesma. E são as seguintes:

- qual o curso que você está fazendo, e em que ano entrou na FIRB / FAAO?
- o que você pensa, positiva ou negativamente sobre sua Faculdade?
- como se encontra a prestação dos serviços internos (biblioteca, lanchonete, laboratório de informática, secretaria geral) à comunidade acadêmica em sua Faculdade?
- como está a imagem institucional da FIRB / FAAO no mercado?
- qual a sua análise em relação à entrada de novos concorrentes no mercado educacional?

#### 4.7 Tratamento dos dados

Para Richardson (1999), o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa.

Após a coleta de dados, as informações obtidas por meio da pesquisa documental, das entrevistas e questionários, foram consolidadas e analisadas. Na tarefa de análise, foram sendo feitas recorrências ao referencial teórico pesquisado, a fim de se chegar às conclusões.

A abordagem qualitativa gera um grande volume de dados e informações que precisam

ser organizados e compreendidos. Para tanto, as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas. Em seguida, fizeram-se a categorização e análise das mesmas, o que possibilitou trazer, a partir da fala dos próprios entrevistados, os elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas com relação ao PDI e ao modelo de gestão empregado nas IES's. Buscou-se, também, uma interação entre o material das entrevistas, a análise documental e o referencial teórico que deu embasamento à pesquisa.

Em princípio, pode-se afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

#### 4.8 Limitações do método

A abrangência da pesquisa está limitada às instituições de ensino superior FIRB e FAAO, sendo que outras não foram contempladas, a exemplo da UNINORTE e IESACRE, tendo em vista que essas IES's se encontravam, à época, em fase de reestruturação administrativa a fim de iniciarem o processo de elaboração do PE, no que concerne à criação do PDI.

Além de ser árduo traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Nesse contexto, segundo Gil (1996), o estudo passa a exigir do pesquisador a habilidade requerida nos demais tipos de delineamento. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo, os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos. Exige-se, portanto, do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados serão suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo.

Por outro lado, também, o método esteve limitado pela seleção dos atores selecionados

para a entrevista e para a aplicação dos questionários, tendo em vista a abrangência e complexidade do assunto, uma vez que as decisões estratégicas se dão na cúpula da organização.

De acordo com o universo e a característica do estudo realizado, procurou-se desenvolver uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa. Colocou-se, como essencial à percepção dos diretores e demais selecionados, a influência do processo de planejamento estratégico das IES's estudadas, intensificando o realinhamento das ações que traçam os rumos atuais e consolidam perspectivas futuras para o ensino superior no estado do Acre.

## 5 PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL

### 5.1 Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco – FIRB

A Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco – FIRB –, detentora do CNPJ n. 84.322.288/0001-00, sediada na capital do estado do Acre, na Avenida Nações Unidas, 1735 – Bairro Izaura Parente – CEP 69907-600, é um estabelecimento isolado de ensino superior, vinculado ao Sistema Federal de Ensino e mantido pela Associação Acreana de Educação e Cultura – AAEC –, sociedade civil sem fins lucrativos, também sediada na cidade de Rio Branco (AC), fundada em 26 de agosto de 1993, sob as normas do estatuto devidamente inscrito no Registro de Títulos e Documentos da Comarca de Rio Branco, estado do Acre – apontamento n. 1.499, do livro A-9, fls.26. Com uma sede de 12.100 m<sup>2</sup> de área construída, a FIRB conta, atualmente, com 22 salas de aula.

#### 5.1.1 Histórico

Nascida do idealismo de um grupo de amazonenses ligados ao ensino, o propósito de sua criação deu origem a uma luta incessante em prol de sua fundação oficial. Em 1993, foram iniciados os trabalhos junto ao MEC, visando à autorização de funcionamento dos cursos. No projeto apresentado àquele órgão público, o perfil de uma instituição planejada com fins claramente definidos, valorizando a qualidade do ensino, a lisura nos processos administrativos e a formação de profissionais qualificados para atuar nos exigentes mercados da economia global. Em 1998, tiveram início as atividades acadêmicas com os cursos de administração, com habilitação em comércio exterior, de ciências contábeis e de secretariado executivo, todos eles devidamente autorizados pelo Conselho Federal de Educação.

A FIRB, segundo seu regimento interno, como instituição de educação nacional, tem por objetivos:

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

- b) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- c) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- d) promover a divulgação dos conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, e comunicar o SABER por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- e) estimular o conhecimento dos problemas do mundo atual, em particular dos nacionais e regionais; prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer, com ela, uma relação de reciprocidade;
- f) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Em seu PDI, a FIRB se propõe a assumir como missão, educar com qualidade, visando:

- promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e o bem-estar social;
- produzir e disseminar conhecimentos em diversos campos do saber;
- estimular o exercício da cidadania, mediante formação humanística, de forma crítica e reflexiva;
- investir na formação de profissionais competentes e atualizados, aptos para atuarem no mundo globalizado.

Nesse sentido, foi elaborado o projeto do Núcleo de Pesquisa e Extensão – NPE –, que visa à aglutinação de estudos de variadas naturezas, de caráter interdisciplinar, gerando o elo entre a instituição e a comunidade acadêmica, interligando suas atividades de ensino às atividades de pesquisa e extensão.

Esse núcleo prevê uma comissão responsável pela sua implementação, que terá entre

suas atribuições:

- a) assessorar a FIRB na definição e implementação da política de pesquisa e extensão;
- b) apoiar as atividades universitárias de prática investigativa, tais como trabalhos de conclusão de curso, projetos de extensão etc, que propiciem a consolidação e a disseminação da produção do conhecimento científico, tecnológico e cultural;
- c) estimular a integração dos docentes e discentes nas práticas investigativas;
- d) detectar oportunidades de financiamento junto às agências de fomento;
- e) recomendar a divulgação de resultado de projetos de graduação e pós-graduação.

A FIRB tem como princípios norteadores: o conhecimento e o desenvolvimento do homem e do meio, num processo de integração e participação permanentes; a abertura às inovações no âmbito de sua tríplice função: ensino, pesquisa e extensão; o espírito democrático e fraterno na condução de seus objetivos e liberdade de pensamento e expressão para o efetivo exercício da cidadania.

Na visão dos técnicos que atuam na diretoria acadêmica, PDI funciona como bússola de navegação, para nortear os rumos do ensino superior privado no Acre. Ele institui uma política que, além de ampliar o compromisso inicial que sustentou sua própria criação, permite, com ousadia e profissionalismo, fortalecer a criação de pólos de conhecimento compatíveis e sintonizados com o desenvolvimento social, econômico e sustentável da Amazônia Ocidental.

Os planos de trabalho anuais das diversas disciplinas são originados nos diversos cursos, tomando por base os perfis profissionais de cada área em que atuarão os egressos formados pela FIRB. Cada plano é analisado pelas coordenações, a partir do projeto pedagógico desenvolvido para cada curso. Como norma geral, os planos são revisados anualmente, no período de planejamento do ensino da graduação ou em qualquer tempo, quando necessário.

A partir do conhecimento de sua missão e filosofia educacional, a FIRB procurou estabelecer princípios para sua pedagogia institucional, tais como:

- a) direcionar seu caminho, partindo de uma concepção dialética da pedagogia pautada

na retrospectiva e na prospecção, para trazer sempre à tona suas contradições, mudanças e transformações;

- b) entender e desenvolver a construção do conhecimento como uma conquista processual e contínua;
- c) desenvolver o conhecimento capaz de preparar o homem para responder às exigências da vida e do mundo do trabalho.

Tabela 3  
Oferta de cursos de graduação-FIRB (1998-1999)

CURSOS OFERECIDOS FIRB	1998			1999		
	Vagas	Cand	Cand/Vagas	Vagas	Cand	Cand/Vagas
ADM.COM.EXTER.	100	230	2.3	100	198	1.9
CIÊNCIAS CONTÁBEIS.	100	138	1.3	100	136	1.3
SECRETARIADO	100	62	0.6	100	51	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>430</b>		<b>300</b>	<b>385</b>	

Fonte - Secretaria Geral da FIRB.

Tabela 4  
Oferta de cursos de graduação-FIRB (2000-2001)

CURSOS OFERECIDOS FIRB	2000			2001		
	Vagas	Cand	Cand/Vagas	Vagas	Cand	Cand./Vagas
ADM.COM.EXTER.	100	259	2.5	150	580	1.9
CIÊNCIAS CONTÁBEIS.	100	146	1.4	150	299	1.3
SECRETARIADO	100	111	1.1	150	201	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>516</b>		<b>450</b>	<b>1.080</b>	

Fonte - Secretaria Geral da FIRB.

Tabela 5  
Oferta de Cursos de Graduação – FIRB (2002-2003)

CURSOS OFERECIDOS FIRB	2002			2003		
	Vagas	Cand	Cand/Vagas	Vagas	Cand	Cand/Vagas
ADM.COM.EXTER.	150	580	1,9	150	98	0,65
CIÊNCIAS CONTÁBEIS.	150	299	1,3	150	111	0,74
	150	201	0,5	150	46	0,30
SECRETARIADO						
TOTAL	450	1.080		450	255	0,57

Fonte - Secretaria Geral da FIRB.

Tabela 6  
Oferta de Cursos Graduação – FIRB (2004)

CURSOS OFERECIDOS FIRB	2004		
	Vagas	Cand.	Cand/Vagas
ADM.COM.EXTER.	150	55	0,55
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	150	79	0,79
SECRETARIADO	150	27	0,27
TOTAL	450	161	1,61

Fonte - Secretaria Geral da FIRB.

## 5.2 Faculdade da Amazônia Ocidental – FAAO

A Faculdade da Amazônia Ocidental é uma instituição de ensino superior vinculada ao sistema federal de ensino, credenciada pela Portaria MEC n. 1.040 de 09.04.2002, situada na Avenida Nações Unidas, 1809 – Estação Experimental, Rio Branco-Acre, mantida pela AAEC, com sede na cidade de Rio Branco, capital do Estado do Acre, tendo seu estatuto devidamente inscrito no Registro de Títulos e Documentos Civis da Comarca de Rio Branco, sob o n. 3.481, no Livro A-03, às fls. 86 v, em 22 de julho de 1999, e sendo registrada no Livro de Folhas Soltas A-19, sob o n. de ordem 2.432, às fls. 137/145, e registrada por Extrato no Livro C - 03 às fls 02. No plano legal, a FAAO é regida pela legislação do ensino superior, pelo estatuto da mantenedora e pelo seu regimento interno, observando, quanto à sua organização acadêmica, o disposto no

inciso III, do art. 7º do Decreto n. 3.860, de 09 de julho de 2001.

### 5.2.1 Histórico

A FAAO foi fundada pelos mesmos educadores que criaram a FIRB, portanto, ela foi gerada e constituída com o mesmo idealismo amazonense pautado muito mais na vocação do que nas questões de mercado, segundo depoimento do seu diretor geral Luiz Antonio Campos Corrêa, pois como uma instituição que preza a qualidade educacional, caracteriza-se por preservar alguns valores:

- ÉTICA – gerar e manter a credibilidade junto à sociedade.
- DESENVOLVIMENTO HUMANO – formar o cidadão integrado no contexto social.
- INTEGRAÇÃO SOCIAL – realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico.
- INOVAÇÃO – efetuar a mudança por meio de postura empreendedora.
- QUALIDADE E EXCELÊNCIA – promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.

Ancorada nesses princípios, a FAAO tem por missão trabalhar pelo desenvolvimento sustentado da Amazônia por meio de uma educação integral e pelo desenvolvimento de novas tecnologias, adaptadas à região na qual está inserida.

Qualidade e modernidade, segundo o PDI, incorporam-se ao cotidiano desta IES, que busca aperfeiçoar sua missão em benefício da sociedade acreana. Nesse sentido, a FAAO tem como missão educar com qualidade, com vistas:

- ao desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e ao bem-estar social;
- à produção e disseminação de conhecimentos em diversos campos do saber;
- ao exercício da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva;
- à formação de profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho.

Com base na sua missão, a FAAO tem como pressuposto, para uma educação de qualidade, o investimento em alguns campos fundamentais, sendo eles: ensino, pesquisa, extensão e avaliação.

- Ensino – para formar profissionais com espírito crítico, observador e transformador.
- Pesquisa – para gerar conhecimento, contribuindo para a aceleração do crescimento do patrimônio cultural.
- Extensão – para, de forma continuada e sistemática, levar o produto do ensino e da pesquisa à sociedade, viabilizando a ação transformadora da Faculdade.
- Avaliação – para manter um sistema institucional de avaliação, que garanta a qualidade de suas atividades.

Preocupada com a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a FAAO busca contemplar a criação de espaços que se tornem referência para criar, incentivar, fomentar e desencadear o diálogo científico. Neste sentido, foi elaborado o projeto NPE, que visará à aglutinação de estudos de variadas naturezas, de caráter interdisciplinar, ao atuar como elo entre a instituição e a comunidade acadêmica, interligando as atividades de ensino às atividades de pesquisa e extensão.

O NPE prevê uma comissão responsável pela sua implementação e administração, que terá entre suas atribuições:

- a) assessorar a FAAO na definição e implementação da política de pesquisa e extensão;
- b) apoiar atividades universitárias de práticas investigativas, tais como, trabalhos de conclusão de curso, projetos de extensão, monografias e etc., que propiciem a consolidação e a disseminação da produção do conhecimento científico, tecnológico e cultural;
- c) estimular a integração dos docentes e discentes nas práticas investigativas;
- d) detectar oportunidades de financiamento junto às agências de fomento;
- e) recomendar a divulgação de resultado de projetos de graduação e pós-graduação.

A extensão, na FAAO, busca garantir a integração entre as comunidades interna e externa, por meio da oferta de atividades que proporcionem a melhoria da qualidade do

ensino aliada às necessidades de desenvolvimento regional. Essas atividades extrapolam os limites dos currículos plenos dos cursos, agregando a eles os avanços contextuais das diversas áreas. No planejamento da extensão observam-se:

- a) as situações reais;
- b) os objetivos desejados;
- c) os caminhos possíveis a percorrer;
- d) os requisitos, facilidades e entraves;
- e) a busca do equilíbrio entre teoria e prática, aliada à satisfação das necessidades históricas, culturais e sociais da comunidade.

#### 5.2.2 Objetivos e metas

Em seu PDI, a FAAO faz jus ao seu papel de instituição da educação nacional, determinando por objetivos gerais:

- a) ministrar o ensino em grau superior, para a formação e aperfeiçoamento de profissionais e especialistas;
- b) promover a pesquisa e o desenvolvimento das atividades nas ciências, letras e artes, especialmente, no que se refere à Região Amazônica;
- c) estender à comunidade o ensino e a pesquisa, mediante cursos e serviços especiais;
- d) cooperar na orientação e desenvolvimento da educação, favorecendo entidades e particulares, especialmente da Região Amazônica;
- e) estimular a criação e a difusão cultural e promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, em especial da Região Amazônica.

A FAAO é uma instituição pluridisciplinar, pluralista, apartidária e independente, que tem como objetivos específicos:

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito crítico e do pensamento reflexivo;

- b) formar, nas diferentes áreas do conhecimento, profissionais aptos à inserção em setores profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
- c) apresentar à sua comunidade cursos afinados com o mundo do trabalho, proporcionando formação contínua;
- d) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, procurando proporcionar o desenvolvimento do espírito crítico, pelo qual o homem se conhece, compreende o meio em que está inserido, e se prepara para nele intervir com vistas à sua transformação;
- e) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão;
- f) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular, os nacionais e regionais;
- g) Prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com ela uma relação de reciprocidade;
- h) Promover a extensão, aberta à participação das comunidades interna e externa, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Na tabela 7, tem-se uma visão da oferta dos cursos que compõem a grade curricular da FAAO.

Tabela 7  
Oferta de cursos graduação - FAAO

F A A O	2003			2004		
	Vagas	Cand	Cand/Vagas	Vagas	Cand.	Cand/Vagas
ADM.MARKETING	100	111	1,11	100	91	0,91
ADM.GESTÃO DA INFORMAÇÃO	100	55	0,55	100	44	0,44
ADM. FINANÇAS E TRIBUTOS	100	74	0,74	100	39	0,39
TURISMO	100	95	0,95	100	82	0,82
DIREITO	100	646	5,38	120	583	4,85
TOTAL	520	981	1,88	520	839	7,41

Fonte - Secretaria Geral da FIRB / FAOO.

As tabelas 8, 9, 10, 11 e 12 apresentam o planejamento econômico-financeiro da FAAO para o quinquênio 2004-2008. Portanto, contêm dados que revelam aspectos financeiros e orçamentários desta IES pela projeção de receitas e previsão de custo.

Tabela 8  
Projeção das receitas dos cursos de graduação - R\$ mil

<b>PERÍODO / ANO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
RECEITA	3.258	3.258	3.258	3.258	3.25

Fonte - PDI / FAOO.

Tabela 9  
Projeção das receitas totais – R\$ mil

<b>PERÍODO / ANO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
GRADUAÇÃO	3.258	3.258	3.258	3.258	3.258
PÓS-GRADUAÇÃO	480	480	480	480	480
OUTRAS RECEITAS					
<b>TOTAL</b>	<b>3.738</b>	<b>3.738</b>	<b>3.738</b>	<b>3.738</b>	<b>3.738</b>

Fonte - PDI / FAOO.

Tabela 10  
Projeção das despesas com pessoal docente – R\$ mil

<b>Cursos/Ano</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
GRADUAÇÃO	930	930	930	930	930
PÓS-GRADUAÇÃO	290	290	290	290	290
ENCARGOS SOCIAIS	650	650	650	650	650
<b>TOTAL</b>	<b>1.870</b>	<b>1.870</b>	<b>1.870</b>	<b>1.870</b>	<b>1.870</b>

Fonte - PDI / FAOO.

Nota - Valor médio de hora-aula, já computados os 5% de hora-atividade.

Tabela 11  
 Projeção das despesas do quadro de pessoal da administração acadêmica – R\$ 1,00

SETOR/ ANO	2004	2005	2006	2007	2008
COORDENADORES DE CURSO	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
PESQUISA E EXTENSÃO	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
ASSESSORIA PEDAGÓGICA	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
SECRETARIA GERAL	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
ENCARGOS SOCIAIS	137.000	137.000	137.000	137.000	137.000
TOTAL	949.000	949.000	949.000	949.000	949.000

Fonte - PDI / FAOO.

Tabela 12  
 Projeção da composição geral das despesas

SETOR/ANO	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
PESSOAL COM ENCARGOS SOCIAIS	50	50	50	50	50
MANUTENÇÃO DO ENSINO	10	10	10	10	10
SERVIÇOS DE TERCEIROS	15	15	15	15	15
EDIFÍCIOS	5	5	5	5	5
FUNDOS DE DESENVOLVIMENTO	2	2	2	2	2
FUNDOS DE INVESTIMENTOS	12	12	12	12	12
FINANCEIRAS	2	2	2	2	2
FILANTROPIA	1	1	1	1	1
DIVERSOS	3	3	3	3	3
TOTAL	100	100	100	100	100

Fonte - PDI / FAOO.

O projeto de avaliação da FAAO está constituído sobre quatro pilares/ objetivos específicos do desenvolvimento da avaliação institucional:

- sensibilizar a comunidade acadêmica para o desenvolvimento do processo de avaliação institucional, tornando-a participativa no *modus-vivendi* que se instaura. Estimular, na comunidade, o *querer avaliar-se*, demonstrando que a avaliação não deve assumir um carácter denunciador e, sim, de identificação das conquistas e falhas, para propor alternativas e corrigir rumos, num processo dinâmico de

interpretação e ação;

- avaliar a participação docente na vida acadêmica, observando, além do seu desempenho no ensino, na pesquisa e na extensão, o seu comprometimento/engajamento com o projeto pedagógico da Instituição;
- avaliar as estruturas pedagógicas e organizacionais dos cursos, orientando-se pelas demandas do mundo do trabalho, para colocá-las em consonância com as reais necessidades de formação de seus discentes;
- conhecer, numa atitude diagnóstica, como se definem e se realizam, em termos de execução, as propostas das políticas institucionais da FAAO.

### 5.3 Estrutura organizacional das IES's

São órgãos da FIRB e FAAO:

- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Diretoria Geral
- Diretoria Acadêmica
- Diretoria Administrativa

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE –, sendo o órgão deliberativo e normativo superior em matéria didático-científica, é constituído:

- a) pelo diretor geral – seu presidente;
- b) pelo professor vice-diretor geral;
- c) pelo professor diretor administrativo;
- d) pelo professor diretor acadêmico;
- e) pelo professor coordenador de pesquisa, pós-graduação e extensão;
- f) por três representantes dos professores coordenadores de curso de graduação, com mandato de dois anos;
- g) por três representantes da categoria docente, com mandato de um ano, eleito por seus pares, podendo ser reconduzidos;

- h) por dois representantes discentes, com mandato de um ano, indicado pelo órgão máximo de representação estudantil da IES, podendo ser reconduzido;
- i) por um representante da comunidade, escolhido pela entidade mantenedora dentre os órgãos ou associações representativas das áreas empresarial, profissional e cultural da sociedade, com mandato de um ano, podendo ser reconduzido, o que foi aprovado unanimemente.

A CEPE reúne-se ordinariamente, uma vez a cada três meses, em datas fixadas no calendário anual e, extraordinariamente, quando convocada pelo diretor geral das instituições, ou por dois terços de seus membros. Compete ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- a) estabelecer as diretrizes gerais da IES, de acordo com os princípios e objetivos definidos no Estatuto da Mantenedora no Regimento Interno da Instituição;
- b) aprovar o Regimento e o Regulamento da Diretoria Geral e dos demais órgãos que compõem a estrutura da Instituição;
- c) aprovar as alterações do Regimento e de seus anexos, submetendo-os à aprovação do órgão competente do MEC, na forma da lei;
- d) aprovar o Plano Anual de Trabalho da instituição, com a proposta orçamentária, a ser encaminhada à entidade mantenedora;
- e) aprovar os projetos de cursos de pós-graduação, de graduação, cursos sequenciais e de extensão e treinamento profissional, submetendo-os à aprovação do órgão competente do MEC, na forma da lei;
- f) aprovar as normas relativas aos processos seletivos de acesso aos cursos da instituição, bem como aos de transferências, adaptações, equivalências e aproveitamento de estudos;
- g) autorizar acordos, contratos e convênios, encaminhados pela entidade mantenedora ou por quaisquer outros órgãos, estabelecidos com entidades nacionais ou estrangeiras, públicas ou privadas, que envolvam matéria e interesse da Instituição;
- h) apreciar e decidir, em última instância, os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos, em matéria didática científica, administrativa e disciplinar;

- i) aprovar o relatório anual da Instituição;
- j) aprovar o calendário anual da Instituição, com indicação de todos os eventos acadêmicos;
- l) apreciar e aprovar medidas que objetivem o aperfeiçoamento das atividades da Instituição, bem como opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pelo diretor geral;
- m) deliberar sobre a outorga de títulos honoríficos e de mérito, assim como de outras unidades acadêmicas;
- n) representar a entidade mantenedora, contra a diretoria geral, por abuso ou omissão;
- o) aprovar medidas que visem a preservação da ordem, da hierarquia e da disciplina na Instituição;
- p) apreciar os vetos do diretor geral às suas decisões, deliberando pela rejeição, mediante o voto de dois terços da totalidade de seus membros;
- q) emitir parecer, quando solicitado pelo diretor geral, sobre questões relativas a pessoal docente, técnico-administrativo e de apoio;
- r) aprovar alterações dos currículos plenos dos cursos, bem como suas modificações e normas de funcionamento dos estágios curriculares, submetendo-os a aprovação do órgão competente do MEC na forma da lei;
- s) aprovar normas específicas quanto às diversas modalidades de interrupção de estudos e às possibilidades de retorno, considerando os encargos decorrentes;
- t) decidir sobre os casos omissos ou duvidosos no Regimento e exercer as demais atribuições que lhe sejam atribuídas por Lei ou pelo Regimento Interno.

A Diretoria Geral é órgão executivo superior de coordenação, supervisão e fiscalização das atividades da Instituição. O diretor geral e o vice-diretor são escolhidos pela entidade mantenedora e designados para um mandato, cada qual, de quatro anos, podendo ser reconduzidos, sendo a função de vice-diretor privativa da categoria docente. São atribuições do diretor geral:

- a) representar a IES junto às pessoas ou instituições públicas e particulares, em juízo e fora dele;

- b) convocar e presidir as reuniões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) elaborar o Plano Anual de Trabalho, do qual conste a proposta orçamentária, submetendo-a à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, encaminhando-a, posteriormente, à homologação da entidade mantenedora;
- d) elaborar os calendários anuais da Instituição, submetendo-os à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- e) elaborar os relatórios anuais de trabalho da Instituição e submetê-los à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- f) conferir graus acadêmicos, assinar diplomas, títulos e certificados escolares, decorrentes de atividades curriculares e extracurriculares da Instituição;
- g) zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito da Instituição, respondendo por abuso ou omissão;
- h) elaborar e submeter ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão as normas ao processo seletivo de acesso aos cursos de graduação, seqüenciais e de pós-graduação da Instituição;
- i) propor à entidade mantenedora a contratação ou dispensa de pessoal docente e técnico administrativo da Instituição;
- j) autorizar, previamente, as publicações que envolvam responsabilidade da Instituição;
- l) exercer o direito de veto, no prazo de cinco dias úteis, às decisões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- m) decidir os casos de natureza urgente ou que impliquem matéria omissa ou duvidosa no Regimento Interno, *ad referendum* do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, submetendo-o à apreciação final do mesmo Conselho;
- n) aplicar as penalidades previstas no regime disciplinar;
- o) supervisionar as atividades de coordenação acadêmica e administrativa;
- p) delegar competência no âmbito de suas atribuições;
- q) cumprir e fazer cumprir as atribuições previstas no Regimento Interno, na legislação em vigor e nas decisões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- r) promover o relacionamento harmônico da Instituição com a sua entidade

mantenedora;

- s) exercer as demais atribuições impostas pela lei, no Regimento Interno e em razão de normas complementares aprovadas.

À Diretoria Acadêmica compete orientar, coordenar e supervisionar as atividades de administração acadêmica e pedagógica inerentes aos cursos de graduação no âmbito da instituição. a diretoria acadêmica conta, em sua estrutura, com as coordenações de curso, chefiadas por coordenadores, designados dentre os professores do curso, pelo diretor geral, a quem compete, dirigindo o curso ou cursos sob sua responsabilidade, atuar nas áreas docente e discente. são atribuições do diretor acadêmico:

- a) representar a diretoria acadêmica nos órgãos colegiados em que tenha participação, e quando designado pelo diretor geral;
- b) coordenar e supervisionar os planos e atividades das coordenações de curso, da biblioteca e da secretaria geral;
- c) manter articulação permanente com as coordenações de curso, visando à unidade do trabalho no campo do ensino de graduação, e à qualidade do ensino ministrado;
- d) deliberar sobre os pedidos de transferência e aproveitamento de estudos, ouvindo, quando for o caso, as coordenações de curso;
- e) elaborar o Plano Anual de Trabalho da Diretoria Acadêmica, do qual deverão constar, inclusive, os programas de treinamento, aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação de professores e profissionais, submetendo-os ao diretor geral;
- f) coordenar a elaboração dos planos anuais de trabalho das coordenações de curso, da biblioteca e da secretaria geral, os quais deverão fazer parte do Plano da Diretoria Acadêmica, como anexos;
- g) executar o plano anual de trabalho da diretoria acadêmica e coordenar a execução dos planos das coordenações de curso, da biblioteca e da secretaria geral, sendo de sua responsabilidade a execução destes, tendo sempre presente a maior qualificação do ensino de graduação;
- h) exercer o poder disciplinar nos limites previstos no Regimento Interno;
- i) supervisionar o fiel cumprimento do regime didático, especialmente, no que se refere

à observância da execução dos currículos, dos conteúdos programáticos, das cargas horárias das disciplinas e demais atividades exercidas por professores e alunos;

- j) elaborar e apresentar ao diretor geral o relatório anual das atividades da diretoria acadêmica, envolvendo os relatórios das coordenações de curso, da biblioteca e da secretaria geral, a serem elaborados pelos respectivos coordenadores ou chefes, sob sua supervisão;
- l) zelar pela unidade de desempenho didático e científico dos diversos cursos de graduação da Instituição;
- m) propor à diretoria geral os elementos inerentes à proposta orçamentária decorrente do Plano Anual de Trabalho, quanto as necessidades e as atividades da diretoria acadêmica, bem como o calendário anual referente a sua área de atuação;
- n) apresentar à diretoria geral propostas de resolução concernentes às normas administrativas, acadêmicas e técnicas, que objetivem a racionalização do funcionamento dos cursos de graduação, e visem a melhoria da qualidade do ensino;
- o) promover medidas inerentes ao fiel cumprimento dos encargos financeiros dos alunos para com a Instituição;
- p) exercer a supervisão da matrícula, da rematrícula dos alunos nos cursos de graduação, em articulação com a secretaria geral;
- q) encaminhar à diretoria geral, com seu parecer conclusivo, as propostas dos coordenadores de curso de admissão e demissão de professores;
- r) zelar pelos princípios norteadores da entidade mantenedora da Instituição, fixados em seu Estatuto e no Regimento Interno;
- s) cumprir e fazer cumprir as disposições do Regimento Interno, bem como as normas emanadas do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e da legislação vigente;
- t) convocar as eleições para escolha dos representantes dos coordenadores de curso e dos professores no conselho de ensino, pesquisa e extensão;
- u) exercer as demais atribuições que lhe são previstas no Regimento Interno, e as que lhe sejam delegadas e as determinadas pelos órgãos superiores da instituição.

O colegiado de curso, órgão responsável pela formulação do projeto pedagógico e

supervisão do currículo pleno de cada curso, é integrada:

- a) pelo coordenador do curso, seu presidente;
- b) pelos professores que ministram disciplinas no curso;
- c) por um representante estudantil, indicado pelo órgão máximo de representação discente da Instituição, e escolhido dentre os alunos regularmente matriculados nos cursos.

Compete ao colegiado de coordenação didática de curso:

- a) coordenar e supervisionar a elaboração dos projetos pedagógicos e os planos das coordenações de curso e distribuir os encargos de ensino, pesquisa e extensão entre os professores;
- b) aprovar os programas e planos de ensino das disciplinas, bem como os projetos de ensino, pesquisa e extensão;
- c) promover a avaliação do desempenho docente e propor medidas que visem a melhoria do processo de aprendizagem;
- d) aprovar normas de funcionamento dos estágios curriculares, para homologação posterior do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- e) aprovar medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades do curso, bem como opinar sobre assuntos pertinentes, que lhe sejam submetidos pelo diretor geral ou diretor acadêmico;
- f) aprovar, para posterior homologação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, alterações dos currículos plenos dos cursos, com inclusão, desdobramentos, fusão ou exclusão de disciplinas;
- g) aprovar normas que visem a transferência e aproveitamento de estudos e que assegurem adaptação curricular, devendo ser submetidas à homologação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- h) aprovar medidas para preservar a adequada articulação das disciplinas e do caráter unitário e homogêneo dos currículos e dos programas de ensino;
- i) decidir sobre representação contra professores, com recurso *ex-officio* ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

- j) apreciar o plano anual de trabalho e o Relatório Anual de Coordenação de Curso;
- l) exercer as demais atividades na esfera de suas competências e as que estejam previstas em lei e no Regimento Interno.

São atribuições dos coordenadores de curso:

- a) representar o curso ou cursos perante a diretoria acadêmica e junto aos órgãos colegiados de que participem, e quando indicados pelo diretor geral ou acadêmico;
- b) acompanhar e avaliar a execução dos currículos plenos do curso ou cursos sob suas responsabilidades, propondo as medidas adequadas ao cumprimento dos conteúdos programáticos;
- c) acompanhar a pontualidade, assiduidade e desempenho dos professores do curso ou cursos sob suas responsabilidades, emitindo relatórios mensais circunstanciados ao diretor acadêmico, propondo medidas corretivas, quando for o caso, em articulação com a assessoria pedagógica;
- d) acompanhar, avaliar e propor alterações dos currículos plenos dos cursos;
- e) propor alterações nos programas das disciplinas, objetivando compatibilizá-los e integrá-los às reais necessidades de formação qualificada dos profissionais do curso ou cursos que coordenem;
- f) elaborar a oferta de disciplinas para cada ano letivo definindo o número de turmas e de turnos, assim como o número de alunos, de turma, submetendo-a ao diretor acadêmico;
- g) exercer a coordenação de matrícula e da rematrícula, no âmbito do curso ou cursos sob suas responsabilidades, em articulação com a secretaria geral;
- h) propor programas de aperfeiçoamento, especialização, pós-graduação e de treinamento de professores, bem como de atividades de pesquisa e extensão, que visem a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão;
- i) promover a integração entre as disciplinas dos currículos plenos dos cursos sob suas responsabilidades;
- j) propor à diretoria acadêmica, em articulação com a assessoria pedagógica, a realização de estudos curriculares e de técnicas de ensino, objetivando a qualificação

- permanente do processo ensino-aprendizagem;
- l) indicar ao diretor acadêmico a contratação e propor a substituição de professores do curso ou cursos sob suas responsabilidades;
  - m) elaborar o relatório anual de suas atividades nos prazos fixados, e encaminhá-lo ao diretor acadêmico;
  - n) prestar informações, esclarecimentos e orientações aos professores e alunos, com relação às atividades de administração acadêmica e pedagógica da instituição e dos cursos sob sua responsabilidade;
  - o) promover medidas inerentes ao fiel cumprimento dos encargos financeiros dos alunos para com a instituição;
  - p) elaborar o plano anual de trabalho do curso ou cursos sob a sua coordenação, submetendo-o ao diretor acadêmico;
  - q) zelar pela ordem e disciplina no âmbito do curso ou cursos sob suas responsabilidades, devendo representar, por escrito, ao diretor acadêmico, sempre que as normas disciplinares previstas no Regimento Interno ou os atos dos órgãos superiores da Instituição forem descumpridos;
  - r) cumprir e fazer cumprir as disposições do Regimento Interno, bem como as normas emanadas dos órgãos normativos, deliberativos e executivos da Instituição;
  - s) exercer as demais atribuições deste regimento e aquelas que lhe forem atribuídas pelo diretor acadêmico e diretor geral.

À coordenação de pesquisa, pós-graduação e extensão, subordinada à diretoria acadêmica, exercida por um coordenador indicado pelo diretor geral e designado pela entidade mantenedora, podendo ser reconduzido, compete orientar, coordenar e supervisionar as ações de pesquisa, pós-graduação e extensão da Instituição, bem como os programas de treinamento profissional, de educação à distância e a prestação de serviços à comunidade.

São atribuições do coordenador de pesquisa, pós-graduação e extensão da Instituição:

- a) representar a coordenação nos colegiados em que tenha participação;

- b) promover e supervisionar os programas de pesquisa, em integração com as coordenações de cursos;
- c) promover e supervisionar os programas de extensão, de complementação curricular, de treinamento profissional, bem como os eventos educacionais e para-educacionais e o ensino à distância, em íntima articulação com as coordenações de cursos;
- d) demandar, de instituições públicas e privadas, financiamento para programas de pesquisa, pós-graduação e extensão;
- e) articular-se com a secretaria de assuntos acadêmicos para a realização de matrícula, rematrícula e demais atos acadêmicos inerentes aos cursos promovidos, de maneira que sejam processados o registro e o controle acadêmico dos mesmos, bem como a expedição dos certificados respectivos;
- f) promover, fomentar e prestar consultoria a entidades públicas e privadas, mediante convênios e contratos que a instituição venha a celebrar;
- g) elaborar o plano anual de sua coordenação, como também, o relatório anual da mesma;
- h) exercer as demais atividades que lhe forem atribuídas pelo regimento interno e pela diretoria geral, bem como, pelos órgãos deliberativos superiores da instituição.

A assessoria pedagógica, realizada por um assessor pedagógico designado pelo diretor geral e subordinado ao diretor acadêmico, tem como principal atribuição, fornecer apoio ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos cursos seqüenciais e de graduação, dos programas de pesquisa, pós-graduação e extensão. São atribuições da assessoria pedagógica:

- a) dinamizar a produção e utilização de recursos didático-pedagógicos que contribuam para a melhoria dos indicadores quantitativos e qualitativos contínuos dos cursos seqüenciais e de graduação;
- b) promover atividades permanentes de capacitação docente e o intercâmbio de experiências didáticas;
- c) apoiar e supervisionar projetos específicos de melhorias de ensino apresentados pelos professores e desenvolvidos nos cursos;
- d) oferecer à diretoria acadêmica estudos contínuos de fundamentação teórico-

conceitual, legal e formal que visem ao aperfeiçoamento dos processos de elaboração e permanente atualização dos currículos dos cursos;

- e) assessorar a elaboração dos processos de criação e reconhecimento de novos cursos, bem como dos projetos pedagógicos de cada curso;
- f) assessorar programas de orientação direta ao estudante e programa de monitoria mantido pela Instituição;
- g) coordenar as ações de avaliação dos cursos de graduação, avaliação docente e avaliação institucional;
- h) manter quadro geral e atualizado das atividades dos professores;
- i) assessorar a coordenação de pesquisa, pós-graduação e extensão na elaboração de projetos e programas;
- j) promover análise estatística dos índices de rendimento acadêmico – aprovações e reprovações – e sugerir medidas pertinentes;
- l) elaborar o plano anual de trabalho e o relatório anual de atividades, submetendo-os ao diretor acadêmico;
- m) exercer as demais atividades que lhe forem atribuídas pela diretoria acadêmica e pelos órgãos deliberativos e normativos da instituição.

A secretaria geral é um órgão de apoio às atividades administrativas e didático-pedagógicas dos cursos mantidos pela instituição, subordinado diretamente à direção acadêmica. à secretaria geral compete:

- a) promover o atendimento e o sistema de comunicação interno referente aos corpos docente e discente;
- b) receber, conferir, arquivar e manter sob sua guarda a documentação do corpo discente;
- c) realizar o controle e o registro da vida acadêmica dos integrantes do corpo discente;
- d) promover e dirigir o sistema de apoio escolar;
- e) fornecer, quando solicitado, os documentos pertinentes à vida acadêmica dos discentes e graduados;

- f) executar o sistema de matrícula e rematrícula do corpo discente;
- g) organizar e manter sob sua guarda, para fins de consulta, a bibliografia indispensável referente à legislação de ensino superior e as resoluções, atos especiais e portarias, emanadas dos órgãos deliberativos e executivos da Instituição;
- h) manter estreito relacionamento, permanente contato e colaboração com órgãos executivos, técnico-administrativos e demais órgãos de apoio da Instituição, visando o alcance dos objetivos gerais da mesma;
- i) realizar os trabalhos de inscrição aos processos seletivos para os cursos da instituição e secretariar os trabalhos de execução.

Constituem a estrutura da secretaria geral:

- I – Setor de Atendimento e Protocolo (SEAP);
- II – Setor de Registro e Controle Acadêmico (SERCA);
- III – Setor de Documentação e Arquivo (SEDA);
- IV – Setor de Apoio Escolar (SAE)

À diretoria de administração, nomeada para o mandato de quatro anos, compete orientar, coordenar e supervisionar as ações administrativas de caráter geral e de finanças, no âmbito da Instituição, sendo tal função privativa da categoria docente. São atribuições do diretor administrativo:

- a) representar sua diretoria nos órgãos colegiados em que tenha participação, e quando indicado pelo diretor geral;
- b) propor, implantar e supervisionar a adequada distribuição do pessoal administrativo, técnico e de apoio, com base em normas estabelecidas pela entidade mantenedora;
- c) promover e supervisionar ações de treinamento de pessoal técnico-administrativo, lotados nos diversos segmentos da Instituição;
- d) fazer o registro cadastral do corpo docente e técnico-administrativo e de apoio, mantendo o controle e acompanhamento da vida funcional dos empregados da Instituição;
- e) fazer o controle da avaliação de desempenho e a movimentação de pessoal, de acordo com o plano de cargos e salários, submetendo-o à entidade mantenedora;

- f) promover a criação de mecanismos tendentes à elevação das condições de trabalho do pessoal docente e técnico-administrativo e de apoio da Instituição;
- g) encaminhar os processos de aquisição de material, considerando as verbas aprovadas pela entidade mantenedora;
- h) manter permanente controle sobre os estoques de materiais, encaminhando ao diretor geral relatórios periódicos para avaliação e correção;
- i) controlar o funcionamento do sistema de requisição de material pelos diversos setores da Instituição, visando a eficácia de procedimentos, a oportunidade dos fornecimentos e o levantamento de custos por unidades de administração;
- j) adotar providências para que sejam executadas as obras e serviços da Instituição, gerindo sua execução;
- l) organizar o funcionamento e zelar pela eficácia das atividades de pessoal, incumbindo-se da zeladoria e da higiene das instalações físicas e dos equipamentos instalados;
- m) supervisionar as atividades de comunicação interna e externa, no tocante a pessoal e fornecedores;
- n) acompanhar as ações desenvolvidas, relativamente ao orçamento e seu controle respectivo, bem como a contabilidade, no âmbito da Instituição, promovendo a elaboração de rotinas e procedimentos que visem a efetividade de cada um desses segmentos;
- o) elaborar, em razão de ações propostas, orçamento de atividades extraordinárias a serem desenvolvidas pela Instituição, ou decorrentes de convênios com outras entidades de natureza pública ou privada, submetendo-o à entidade mantenedora;
- p) acompanhar o controle a execução do orçamento, promovendo a emissão de relatórios periódicos para avaliação e correção;
- q) coordenar e supervisionar as atividades da área de informática da Instituição;
- r) supervisionar o relacionamento com a clientela da Instituição, com vistas ao recebimento dos direitos da mesma, estabelecendo as condições de entendimento e negociação, nos limites estabelecidos pela entidade mantenedora;
- s) tomar, cadastrar, transferir, movimentar e propor alienação e baixa dos bens da

Instituição;

t) exercer as demais atribuições que lhe sejam impostas por lei, por Regimento Interno e em razão de normas estabelecidas pelos órgãos superiores da Instituição e da entidade mantenedora.

A FIRB e a FAAO mantêm as seguintes modalidades de cursos e programas:

- cursos seqüenciais por campo de saber de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em regulamento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- cursos de Graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- cursos de pós-graduação, compreendendo programa de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências estabelecidas em regulamento aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- programas especiais de formação pedagógica de docentes para as disciplinas do currículo do ensino fundamental, do ensino médio e da educação profissional em nível médio, para portadores de diploma de educação superior, que atendam os requisitos estabelecidos em regulamento aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- cursos e programas de extensão, atualização e assemelhados, abertos a candidatos, que atendam aos requisitos estabelecidos em regulamento aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Tabela 13  
Evolução de matrículas (FIRB / FAAO – 1998/2006)

CURSOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	*2004	*2005	*2006
Administração em Finanças e Tributos	-	-	-	-	-	64	100	100	100
Administração em Gestão da Informação	-	-	-	-	-	32	100	100	100
Administração em Marketing	-	-	-	-	-	69	100	100	100
Administração em Comércio Exterior	90	181	259	338	455	474	150	150	150
Ciências Contábeis	88	173	252	318	477	416	150	150	150
Secretariado Executivo	66	100	153	175	200	127	150	150	150
Direito	-	-	-	-	116	109	120	120	120
Turismo	-	-	-	-	-	62	100	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>454</b>	<b>664</b>	<b>831</b>	<b>1248</b>	<b>1353</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>

Fonte - Secretaria Geral da FIRB / FAAO.

CURSO	HABILITAÇÃO	DURAÇÃO	CONDIÇÃO LEGAL AUTORIZADO		REGIME DE MATRÍCULA	VAGAS OFERECIDAS
			Nº.DOC /PORT	DATA PUBLICAÇÃO		
ADMINISTRAÇÃO	Comércio Exterior	4	Portaria nº 778 de 24/07/98	D.O.U Nº 141-E de 27/07/98	ANUAL	50 Diurno 100 Noturno
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	-	4	Portaria nº 591 de 26/06/98	D.O.U Nº 121-E De 29/06/98	ANUAL	50 Diurno 100 Noturno
SECRETARIADO EXECUTIVO	-	4	Portaria nº 459 de 03/06/98	D.O.U Nº 105-E 04/06/98	ANUAL	50 Diurno 100 Noturno

Figura 20 - Cursos e condição legal - FIRB

Fonte - PDI - FIRB, 2003.

CURSO	HABILITAÇÃO	DURAÇÃO	CONDIÇÃO LEGAL		REGIME DE MATRÍCULA	VAGAS OFERECIDAS	VALOR MENSAL DESPESAS
			AUTORIZADO				
			Nº.Dec./PORT.	DATA PUBLICAÇÃO			
ADMINISTRAÇÃO	Finanças e Tributos	4 anos	Portaria nº 1387 de 09/05/02	D.O.U Nº 90 13/05/03	ANUAL	50 Diurno 50 Noturno	330,00
ADMINISTRAÇÃO	Gestão da Informação	4 anos	Portaria nº 1387 de 09/05/02	D.O.U Nº 90 13/05/03	ANUAL	50 Diurno 50 Noturno	330,00
ADMINISTRAÇÃO	Marketing	4 anos	Portaria nº 1387 de 09/05/02	D.O.U Nº 90 13/05/03	ANUAL	50 Diurno 50 Noturno	330,00
TURISMO	-	4 anos	Portaria nº 1386 de 09/05/02	D.O.U Nº 90 13/05/03	ANUAL	50 Diurno 50 Noturno	330,00
DIREITO	-	5 anos	Portaria nº 1040 de 09/04/02	D.O.U Nº 69 11/04/02	ANUAL	60 Diurno 60 Noturno	550,00

Figura 21 - Cursos em condição legal – FAAO

Fonte: PDI – FAAO e Informativos, 2003.

Conforme prevê o regimento da FIRB, sua estrutura institucional compreende órgãos de natureza administrativa e colegiada. As atribuições e competências de cada órgão colegiado estão previstas no regimento geral. A figura 22 apresenta o cenário atual dos órgãos de natureza colegiada da FIRB / FAAO e o cenário desejado, após a aprovação do credenciamento para centro universitário.

CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO DESEJADO
1) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - Órgão normativo e deliberativo em matéria didático-pedagógica	1) Conselho Universitário – CONSUN - Órgão máximo do Centro Universitário de natureza normativa, consultiva, deliberativa e jurisdicional.
Representantes, Nomeação e Mandato  a) Diretor Geral (Presidente), nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido b) Vice-Diretor Geral, nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido c) Diretor Acadêmico, nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido d) Diretor Administrativo, nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido	Representantes, Nomeação e Mandato  a) Reitor (Presidente), nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido b) Pró-Reitores, nomeados pela Mantenedora, sem mandatos definidos c) Dois Coordenadores de Curso, eleitos pelos seus pares, para mandato de 2 anos d) Um representante do corpo docente, com mais de três anos na instituição, indicado pelos seus pares, para mandato de dois anos, vedada a recondução para o mandato subsequente

Figura 22 - Cenário atual e desejado de órgãos colegiados e corpo docente (Continua)

CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO DESEJADO
<p>e) Coordenador de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, nomeado pelo Diretor Geral, sem mandato definido</p> <p>f) Três representantes do corpo docente, eleitos pelos seus pares, para mandato de 1 ano</p> <p>g) Dois representantes do corpo discente, indicados pelo órgão máximo de representação discente, para mandato de 1 ano</p> <p>h) Um representante da Comunidade Externa, indicado pela Mantenedora, com mandato de 1 ano</p> <p>2) Colegiado de Curso - Órgão responsável pela formulação do Projeto Pedagógico e supervisão do currículo pleno de cada curso.</p> <p>Representantes, Nomeação e Mandato a) Coordenador de Curso (Presidente), nomeado pelo b) Diretor Geral, sem mandato definido. Todos os professores que ministrarem aulas no curso, com mandato de um ano, podendo ser reconduzidos. Um representante discente, indicado pelo órgão máximo de representação discente, com mandato de um ano, podendo ser reconduzido.</p>	<p>e) Um representante do corpo discente, indicado pelo órgão máximo de representação, para um mandato de um ano, vedada a recondução para o mandato imediatamente subsequente</p> <p>f) Um representante do corpo técnico-administrativo, com curso superior completo, eleito pelos seus pares, para mandato de dois anos, vedada a recondução para o mandato imediatamente subsequente</p> <p>g) Dois representantes da comunidade externa, indicados pela Mantenedora, sem mandato definido</p> <p>2) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - Órgão de natureza normativa, consultiva e deliberativa. Tem por função orientar, coordenar e supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão no Centro Universitário</p> <p>Representantes, Nomeação e Mandato a) Reitor (Presidente) – nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido b) Pró-Reitores, nomeados pela Mantenedora, sem mandatos definidos c) Três Coordenadores de Cursos, eleitos pelos seus pares, para mandato de 2 anos d) Dois representantes do corpo docente, com mais de três anos na instituição, e com titulação mínima de Mestre, em regime integral ou parcial, eleitos pelos seus pares, para mandato de 2 anos, vedada a recondução para o mandato subsequente e) Um representante do corpo discente, indicado pelo órgão máximo de representação, matriculado há mais de um ano na Instituição, para um mandato de 1 ano, não podendo ser reconduzido</p> <p>3) Conselho de Curso – CONSC É o órgão de natureza normativa que coordena as atividades dos cursos, com a finalidade de garantir a organização e o equilíbrio dos currículos, dos planos e dos programas dos cursos na Instituição</p> <p>Representantes, Nomeação e Mandato a) Pró-Reitor de Graduação (Presidente), nomeado pela Mantenedora, sem mandato definido b) Pró-Reitores, nomeados pela Mantenedora, sem mandatos definidos c) Quatro Coordenadores de Cursos, eleitos pelos seus pares, para mandato de dois anos d) Dois representantes do corpo docente, com mais de três anos na Instituição, eleitos pelos seus pares, para mandato de dois anos, vedada a recondução para o mandato subsequente e) Um representante do corpo discente, indicado pelo órgão máximo de representação, matriculado há mais de um ano na Instituição, para um mandato de 1 ano, não podendo ser reconduzido</p>

Figura 22 - Cenário atual e desejado de órgãos colegiados e corpo docente (Continua)

CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO DESEJADO
	4) Comissões de Curso - Órgão responsável pela formulação do Projeto Pedagógico e supervisão do currículo pleno de cada curso  Representantes, Nomeação e Mandato a) Coordenador de Curso (Presidente), nomeado pelo Diretor Geral, sem mandato definido b) Todos os professores que ministrarem aulas no curso, com mandato de 1 ano, podendo ser reconduzidos c) Um representante discente, indicado pelo órgão máximo de representação discente, com mandato de 1 ano, podendo ser reconduzido

Figura 22 - Cenário atual e desejado de órgãos colegiados e corpo docente (Conclusão)

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Em função do novo organograma para o centro universitário, a FIRB e a FAAO adotarão medidas para a implementação de seu projeto de PE, envolvendo a comunidade acadêmica em todos os processos de reformulação necessários. Entre os vários processos, encontra-se a designação de comissão para constituir as pedagogias institucionais, que sustentarão seus projetos de ensino, pesquisa e extensão, bem como de uma comissão para estudar a dotação de infra-estrutura de apoio às atividades acadêmicas.

#### 5.4 Contextualizando a pós-graduação

A história da Pós-Graduação *Lato Sensu* – Especialização e Extensão na – FIRB iniciou-se com uma reunião em 25 de agosto de 2001 e culminou com outra em 18 de fevereiro de 2002, com a participação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, quando foi aprovado o funcionamento do Programa de Pós-Graduação e Extensão.

Conforme a ata de 25.08.2001, foram aprovados os cursos: Administração Pública, Gestão Contábil e Gestão Estratégica Empresarial, bem como o Projeto Faculdade da Melhor Idade. Na ata n. 4, de 18.02.02, foram aprovados os cursos de Administração e Planejamento Escolar, Gestão Ambiental Tecnológica e Gestão Estratégica Empresarial, todos eles com 360 horas, de acordo com a Resolução n. 1, de 30 de abril de 2001 – Diário Oficial da União, Brasília (DF).

Dos cursos aprovados, o de Administração Pública iniciou-se em outubro de 2001, e os

de Gestão Ambiental Tecnológica e Gestão Estratégica Empresarial em abril de 2002. Quanto à extensão, foi oferecida uma variedade de atividades educacionais, tais como: curso para a comunidade da Faculdade da Terceira Idade, além do curso de Língua Estrangeira (Inglês) via Centro de Idiomas.

A vivência desta pesquisa de campo possibilita a afirmação de que o objetivo maior da FIRB é capacitar graduandos e profissionais como especialistas no nível de Pós-Graduação *Lato Sensu*, para promover o desenvolvimento da carreira profissional no ambiente da própria instituição de ensino e, ainda, contribuir com as empresas públicas e privadas na construção do conhecimento e no repasse das competências que os mercados acreano e brasileiro demandam e requerem, para enfrentar os desafios da competitividade.

Hoje, os cursos de pós-graduação nas áreas de administração e economia são considerados molas propulsoras para o planejamento da carreira profissional, sendo mais necessária, a cada dia, a sua adequação ao mercado global, por propiciar aos participantes uma visão mais ampliada do mundo dos negócios, qualificando-os para um gerenciamento competente diante da velocidade das mudanças sociais, tecnológicas, científicas e políticas.

Tabela 14  
Cursos de pós-graduação – 2002 - FIRB/FAAO

CURSOS	Início	Término	Alunos Matricu- lados	Alunos	Alunos Evadidos	
				Cursando %	Cancela- mentos %	Desistên- cias %
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	OUT/2001	SET/2002	34	76,48	11,76	11,76
GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	ABR/2002	FEV/2003	17	94,12	5,88	-
GESTÃO AMBIENTAL TECNOLÓGICA	ABR/2002	FEV/2002	30	90	10	-

Fonte - Diretoria Acadêmica.

A política de qualificação acadêmica implantada pela FIRB está regulamentada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão com gradativa ampliação de suas atividades

na área da pós-graduação. É uma tentativa natural de implementação da titulação do quadro docente. Para o período 2003-2007, a instituição tem como metas:

- a) qualificar os docentes graduados da Instituição;
- b) elevar o índice de mestres em 80%;
- c) elevar o índice de doutores em 15%;
- d) implementar a realização continuada do Programa de Capacitação Docente com a aplicação de 2% da receita das unidades.

Tabela 15  
Acervo bibliográfico - FAAO / 2003

ÁREAS	LIVROS		PERIÓDICOS
	TÍTULOS	VOLUMES	
Ciências Sociais e Humanas	6.174	9.639	87
Ciências Biológicas e de Saúde	495	912	20
Ciências Exatas e Tecnológicas	1.119	1.511	12
Ciências Agrárias	85	87	7
Letras	386	636	21
Artes	278	352	1
Direito	1.385	4.360	50
<b>TOTAL</b>	<b>9.922</b>	<b>17.497</b>	<b>198</b>

Fonte - Catálogo Geral FAAO / 2003.

### 5.5 Relações com a entidade mantenedora

À entidade mantenedora<sup>23</sup> das IES's pesquisadas, Associação Acreana de Educação e Cultura, compete promover adequadas condições de funcionamento das atividades dos

<sup>23</sup> Segundo o MEC: "na conformidade do disposto no Art. 1º do Decreto 2.306/97, é livre a escolha da natureza jurídica da entidade mantenedora, que poderá ser, então, fundação ou sociedade. Se for sociedade, poderá ser de fins não lucrativos ou lucrativos; se os fins forem lucrativos, a sociedade poderá ser civil ou mercantil; e nesse último caso, poderá ser por quotas de responsabilidade limitada ou sociedade anônima." Informação disponibilizada no *site* <http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/eries.doc>.

referidos centros universitários, colocando-lhes à disposição os bens móveis e imóveis necessários, de seu patrimônio e de terceiros a ela cedidos, e assegurando-lhes os suficientes recursos financeiros de custeio para seu pleno funcionamento. A ela também compete a administração orçamentária e financeira da FIRB e FAAO, podendo delegá-la, no todo ou em parte, aos seus diretores. Dependem de sua aprovação as decisões dos órgãos colegiados que importem em aumento de despesas.

## 5.6 Modelo de gestão e configuração organizacional

Entende-se por gestão tradicional a existente nas instituições que dispõem de uma estrutura organizacional verticalizada, com formato piramidal, em que cada função hierarquicamente inferior está sob controle e supervisão da mais alta, daquela que lhe é imediatamente superior, assegurando a unidade de controle. Neste modelo analisado, a organização do trabalho é estabelecida por meio da departamentalização por função. O processo decisório é centralizado, ou seja, as decisões são tomadas pelo proprietário, ou pelos sócios ou pessoas de confiança em cargos-chave na organização, de tal maneira que a figura do dono é muito forte. É ele quem detém o poder. Sendo assim, os níveis hierárquicos mais baixos, praticamente, não têm poder de decisão absoluta.

Pelo que se pôde constatar na FIRB e FAAO, por meio das entrevistas, questionários e documentos analisados, é que, essas instituições pesquisadas encontram-se em processo de desenvolvimento, de perfil conservador, e o que se pôde investigar, como esboço inicial de planejamento estratégico, é a formulação e implantação do PDI.

Consideram-se esboço inicial de planejamento estratégico as ações pontuais que começam a se desenvolver nessas IES's, como, por exemplo, as reuniões para definição de diretrizes e metas das instituições, no longo prazo, compreendendo o período 2002-2006 para a FIRB, e 2003-2007 para a FAAO. Para se compreenderem os princípios que norteiam o funcionamento das faculdades integradas, mantidas pela Associação Acreana de Educação e Cultura, deve-se atentar para o fato de que tais instituições pertencem a um número limitado de seis sócios, considerados fundadores e beneméritos, na sua maioria, residentes no município de Manaus, que resolveram investir em educação superior no estado do Acre, depois de analisarem dados e

informações relacionadas diretamente com as perspectivas de crescimento populacional, e por tratar-se de uma região em franco desenvolvimento do ponto de vista econômico, social e político.

O arranjo formal das faculdades mantidas pela Associação Acreana de Educação e Cultura se caracteriza por um alto grau de centralização das decisões na cúpula das IES's, sob orientação e gestão da direção geral, o que favorece a manutenção de sua proposta voltada para a qualidade de ensino, porém, sem se guiar por um planejamento estratégico participativo. A centralização das decisões na cúpula não permite que nenhum projeto ou objetivo de maior envergadura seja aprovado sem que a direção geral seja consultada.

Em 2002, com a criação da Faculdade da Amazônia Ocidental, houve a ampliação da área acadêmica na região, propiciando mais agilidade e flexibilidade na tomada de decisões que viessem a atender mais amplamente os anseios da comunidade, a partir da implementação de novos cursos.

Após tais considerações, faz-se pertinente uma referência às reflexões de Tachizawa e Andrade (2002), no que tange à configuração organizacional, segundo eles, uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino. Por outro lado, afirmam que, em geral, prevalece na IES a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional. Em vista disso, propõem a departamentalização por processos, como forma de agilizar o trabalho e aumentar o desempenho das pessoas na instituição. Os autores ressaltam, ainda, que a configuração por processo pode coexistir com a configuração funcional, e que, independentemente da estrutura organizacional adotada pela IES, esta deve seguir o Decreto n. 2.026/96.<sup>24</sup>

Nesse contexto organizacional, as IES's devem ser visualizadas como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se num todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Partindo desse princípio, foram estabelecidas como diretrizes da FIRB e da FAAO:

- defender o compromisso com a democracia, a educação e a justiça social,

---

<sup>24</sup> O Decreto n. 2.026/96, que regulamenta a matéria, diz que cada instituição será avaliada individualmente e, portanto, deverá observar aspectos relacionados à administração geral, administração acadêmica, integração social e produção científica, cultural e tecnológica.

- incrementando a sua inserção social e articulando-se no espaço regional e nacional;
- promover a melhoria da qualidade acadêmica, investindo nos talentos humanos e no aparelhamento institucional, proporcionando o desenvolvimento de ações político-acadêmicas e administrativas pertinentes à sua missão;
  - integrar as ações de ensino, pesquisa e extensão, de modo a ampliar as fronteiras e as diversidades do conhecimento;
  - adotar uma avaliação e acompanhamento sistemático e contínuo das ações que configuram o trabalho institucional, realçando parâmetros e critérios compatíveis com o cumprimento de sua missão;
  - garantir a qualidade do cumprimento de suas ações, modernizando os processos de trabalho e adequando a estrutura organizacional de recursos humanos, físicos, gerenciais e tecnológicos às exigências de sua missão acadêmica, técnica e administrativa.

A renovação das instituições de ensino superior pesquisadas já pressupunha, em 2000 (no caso da FIRB), a necessidade de processar uma profunda renovação de suas ações com a implementação do PDI. Analisada a realidade da educação acreana e identificadas as perspectivas de alavancagem da economia local e regional para os próximos anos, a FIRB e FAAO, unidas, deveriam desenvolver, com mais eficácia:

1. promoção de um modelo de gestão que tenha como base:

- ações estratégicas articuladas com a missão institucional;
- atuação proativa em substituição à atuação reativa, orientada para o médio e longo prazo;
- desenvolvimento de planejamento estratégico orientado para a sociedade;
- quebra de velhos paradigmas de gestão, implementando uma hierarquia descentralizada, que leve em conta os interesses de vários atores sociais;

2. adoção de práticas de ensino, pesquisa e extensão, promovendo:

- a democratização do acesso, tornando-o significativo;

- a intensificação dos laços cooperativos entre as IES's e a comunidade;
- o reconhecimento de outras formas de saber, o que implica a abertura do outro;
- a valorização do saber científico e técnico, bem como a dos saberes não-científicos;
- a configuração ou multiplicação de saberes, no plano da prática do conhecimento no âmbito das IES's.

3. prestação de contas à sociedade acreana das ações que as IES desenvolvem mediante:

- a transferência do saber;
- a apresentação do Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras;
- a prestação de serviços;
- a elaboração de projetos e programas pedagógicos mais transparentes aos olhos da academia;
- elaboração de proposições para o enfrentamento de problemas emergentes na sociedade.

4. garantia da qualidade da formação profissional nas dimensões:

- qualidade formal – que diz respeito ao conteúdo específico de cada curso;
- qualidade social – que corresponde ao envolvimento crítico com os problemas da sociedade;

5. implementação de um amplo programa de capacitação acadêmica, que implique:

- assegurar a melhoria do trabalho desenvolvido pela Instituição;
- expandir a pós-graduação;
- assegurar uma sistemática de avaliação institucional, interna e externa, que contemple dimensões qualitativas e quantitativas;
- acompanhar o aperfeiçoamento de novo modelo de gestão.

### 5.7 Projeto político-pedagógico das IES's

A política de ação para as atividades acadêmicas da FIRB, no período de 2003 a 2007, está sustentada sobre quatro princípios básicos: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser. O documento formal dessa proposta, aprovado pelo CEPE, vem sendo o norteador da política acadêmica que se implementa na FIRB / FAAO e, nesse processo, algumas ações tornaram-se necessárias e pertinentes para a consolidação das propostas de mudanças contidas no mesmo, a saber:

- 1) cumprimento da legislação federal via Diretrizes Curriculares Nacionais;
- 2) elaboração do PDI;
- 3) reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e das estruturas curriculares;
- 4) e elaboração dos programas: Acompanhamento de Egressos, Programa de Nivelamento, Programa de Capacitação Docente, Programa de Monitoria, Criação da Empresa Júnior, Centro de Apoio Pedagógico ao Discente, Regulamento Bolsa Trabalho, Sistema de Premiação para Candidatos do Processo Seletivo, Atividades Complementares, Plano de Carreira do Magistério Superior, Programa de Acompanhamento Psico-Pedagógico e de Iniciação Científica.

A proposta pedagógica tem seus pressupostos alicerçados em uma visão integrada, que busca proporcionar aos graduados uma sólida formação geral associada a uma linha de formação específica em determinada área de administração, de forma a atender a orientação vocacional do aluno.

A institucionalização do Estágio Supervisionado na FIRB / FAAO tem como finalidade proporcionar a complementação da formação universitária. Tais atividades estão regidas pela Lei n. 6.497/77, regulamentada pelo Decreto Lei n. 87.497/82. Além da oportunidade de colocar em prática os conceitos aprendidos na faculdade durante a formação, cria-se, para o aluno, a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e relações interpessoais.

Compreende-se o projeto político-pedagógico de um determinado curso de graduação, como sendo o conjunto de ações sociopolíticas e técnico-pedagógicas relativas à

formação profissional e destinadas a orientar a concretização curricular do referido curso.

No projeto político-pedagógico dos cursos de graduação das IES's pesquisadas, são observados os seguintes princípios:

- 1 o projeto político-pedagógico deve orientar a formação de profissionais comprometidos com a promoção individual e social e a preservação do meio ambiente;
- 2 o currículo, parte integrante do projeto político-pedagógico, deve ser concebido como instrumento de produção e transmissão do conhecimento sistematizado e deve possibilitar a integração entre ensino, pesquisa e extensão, e, também, a unidade teórico prática;
- 3 a elaboração e implantação do projeto político-pedagógico devem resultar da avaliação da conjuntura e da infra-estrutura do curso e da Instituição;
- 4 a constituição do projeto político-pedagógico deve ter como horizonte a prática profissional, assumida nas suas dimensões política, técnica e humana, e deve processar-se de forma democrática, envolvendo toda a comunidade do curso, num trabalho interdisciplinar;
- 5 o projeto político-pedagógico é uma construção dinâmica e deve ser permanentemente avaliado.

O projeto político-pedagógico das IES's pesquisadas visa possibilitar, aos cursos de graduação, dimensionar o processo de formação profissional e oferecer ao aluno a oportunidade de individualizar o seu projeto de integralização curricular.

OBJETIVOS	AÇÕES	METAS	
		Descrição	Quantificação
Ampliar a oferta de cursos de Graduação e Extensão Implantar pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	Criar novos cursos	Implantar novos cursos, conforme quadro de expansão	12 cursos de graduação  Cinco cursos tecnológicos  10 cursos seqüenciais
Modernizar o sistema de informação acadêmico, atualizando todos os seus dados	Atualização de dados dos diversos cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão Atualização da página da FAAO, tendo em vista as mudanças estruturais. Atualização de todos os manuais informativos	Rever grades curriculares, ementas, conteúdos programáticos Atualizar dados de linhas de pesquisa e de programas de iniciação científica Coletar informações para a modernização da página web junto às Coordenações de curso e diversos setores da instituição Manter informativos, tabelas e dados atualizados	Elaboração de um banco de dados informatizado Atualização de <i>home page</i> e catálogos.
Consolidar as parcerias com outras instituições para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão	Renovar as parcerias existentes e buscar a ampliação, visando ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão	Convênios com instituições  Participação em eventos e fóruns específicos	Convênios  Quatro eventos por ano
Incentivar a produção acadêmica por meio de publicações	Desenvolver revista institucional semestral de cunho multidisciplinar Manter a publicação semestral da Revista do Curso de Direito	Elaborar projeto de implementação de revista Promover reuniões do Conselho Editorial Incentivar a produção científica do corpo docente	Uma revista por semestre    1 revista por semestre.
Melhorar a qualificação acadêmica, proporcionando melhores condições de oferta	Ampliar corpo docente Dar continuidade ao Programa de capacitação docente	Estabelecer critérios para capacitação docente Incentivar a participação de visitantes e pesquisadores	Um plano de capacitação  15 convites

Figura 23 - Metas da FAAO 2004 / 2008 (Continua)

OBJETIVOS	AÇÕES	METAS	
		Descrição	Quantificação
Incrementar as formas de ingresso	Aperfeiçoar e desenvolver o processo seletivo	Dar ampla divulgação aos cursos Designar comissão responsável pelo processo seletivo	Um concurso
Promover a atualização dos docentes em cargos administrativos-acadêmicos	Criar condições para a participação em eventos específicos	Oferecer cursos para o desenvolvimento de competências administrativo-acadêmicas	Um curso
Melhorar o desempenho didático-pedagógico dos docentes	Criar condições para a participação em eventos específicos	Oferecer cursos de aperfeiçoamento na área de didática e de desenvolvimento de projetos	10 cursos
Melhorar o desempenho dos discentes	Acompanhar o processo educativo	Incentivar a ação dos Conselhos de Curso. Incentivar o programa de monitoria Firmar convênios para oferta de estágios Criar mecanismos para a conscientização dos graduandos em relação a importância das avaliações	Duas Comissões  Criar programa de monitoria Convênios  Um projeto sobre avaliação discente
Projetos de divulgação da Faculdade	Elaborar instrumentos de divulgação	Folders, vídeos, adesivos etc.	Instrumentos diversos
Adequar a infraestrutura às necessidades advindas da expansão.	Planejar e realizar obras. Dotar a instituição de equipamentos e materiais necessários para a viabilização das atividades acadêmico-administrativas.	Elaborar projeto para a construção do prédio Elaborar orçamentos para reforma e reorganização de espaços Adquirir mobiliário, equipamentos e materiais	Um projeto  Um projeto

Figura 23 - Metas da FAAO 2004 / 2008 (Conclusão)

Fonte: PDI da Faculdade da Amazônia Ocidental

DENOMINAÇÃO	MODALIDADE	INÍCIO	VAGAS ANUAIS
Arquitetura e Urbanismo	Bacharelado	2004	50 diurno / 50 noturno
Educação Artística	Licenciatura	2004	50 diurno / 50 noturno
Administração Hospitalar	Bacharelado	2004	50 diurno / 50 noturno
Serviço Social	Bacharelado	2004	50 diurno / 50 noturno
Psicologia	Licenciatura / Bacharelado	2004	50 diurno / 50 noturno
Administração de Pessoal	Bacharelado	2005	50 diurno / 50 noturno
Fisioterapia	Bacharelado	2005	50 diurno / 50 noturno
Publicidade e Propaganda	Bacharelado	2005	50 diurno / 50 noturno
Educação Física	Licenciatura	2006	50 diurno / 50 noturno
Nutrição	Bacharelado	2007	50 diurno / 50 noturno
Administração Mercadológica	Bacharelado	2007	50 diurno / 50 noturno
Engenharia de Computação	Bacharelado	2008	50 diurno / 50 noturno

Figura 24 - Cursos a serem ofertados 2004 – 2008

Fonte - PDI / FAAO.

Objetos	2004		2005		2006		2007		2008	
	1º Sem	2º Sem								
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2		X	X	X	X					
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6		X		X		X		X		X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X						
11		X	X	X	X	X				
12	X	X	X	X						

Figura 25 - Cronograma para implementação das metas

Fonte: PDI/FAAO

A política de qualificação da FAAO, por meio do Programa Institucional de Qualificação Docente – PIQD –, aprovado pela Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, tem incentivado seus professores com bolsas de estudo para cursar pós-graduação.

O PIQD da FAAO tem por objetivo:

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) colaborar na formação continuada dos docentes;
- c) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura e, desse modo, promover o entendimento do homem e do meio em que vive;
- d) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- e) estimular a criatividade e a participação de docentes em todas as atividades da instituição, formais e não formais;
- f) buscar, constantemente, elevados padrões éticos no desempenho profissional de docentes.

A política de qualificação acadêmica implantada pela FAAO está regulamentada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, com gradativa ampliação de suas atividades na área da pós-graduação. É uma tentativa natural de implementação da titulação do quadro docente. Para o período 2004-2008, a FAAO propõe como metas:

- a) qualificar seus docentes graduados;
- b) elevar o índice de mestres;
- c) elevar o índice de doutores;
- d) promover a realização continuada do Programa de Capacitação Docente com a aplicação de 2% da receita das anuidades.

A FIRB e FAAO, cientes de suas limitações no plano acadêmico-científico, envidam esforços, visando a ampliar e agilizar a qualificação de seus professores, liberando-os para cursar mestrado e doutorado em universidades estrangeiras, ou aqui mesmo no País, aproveitando mecanismos hoje existentes, como os que possibilitam o estabelecimento de convênios de cooperação técnica com os programas de pós-graduação de diferentes universidades brasileiras. O acompanhamento do Programa Institucional de Qualificação Docente é avaliado anualmente por meio de relatório submetidos à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Partindo-se da concepção de objetivos como estágio a ser alcançado, perspectiva desejada e planejada, o objetivo macro da FAAO é participar do desenvolvimento das suas comunidades, por meio de ação direta no ensino, na extensão e na pesquisa. Como metas, propõe-se:

- a) o atendimento à demanda por profissionais competentes para o mundo do trabalho local e regional, em suas áreas de atuação;
- b) o atendimento à demanda local e regional por serviços, em suas áreas de atuação acadêmica;
- c) a ampliação da integração com outros centros irradiadores de conhecimento, proporcionando parcerias que complementem as necessidades de suas comunidades interna e externa;
- d) a avaliação e ampliação da ação na graduação e na pós-graduação, implementando a oferta de cursos.

A partir do conhecimento de sua missão e filosofia educacional, a FAAO procurou estabelecer princípios de sua pedagogia institucional, tais como:

- a) direcionar seu caminho com base numa concepção dialética da pedagogia, propondo a retrospectiva e a prospecção, para trazer sempre à tona suas contradições, mudanças e transformações;
- b) entender a construção do conhecimento como uma conquista processual e contínua;
- c) desenvolver o conhecimento capaz de preparar o homem para responder às exigências da vida e do mundo do trabalho.

## 5.8 Sistema de avaliação institucional da FIRB

O sistema de avaliação interna ou auto-avaliação da FIRB está disciplinado no art. 95 do Regimento Interno da instituição, compreendendo-se, assim, como instrumento de análise das atividades instituídas, voltado para a consecução dos objetivos estabelecidos. Por ter como meta a excelência do ensino, propõe-se realizar a avaliação:

- da administração geral;
- da administração acadêmica;
- dos cursos de graduação;
- dos outros cursos;
- da organização didático-pedagógica;
- de pesquisas e elaboração de trabalhos científicos;
- das instalações físicas;
- da biblioteca;
- dos laboratórios;
- do corpo docente;
- do corpo discente;
- de integração social.

O sistema de auto-avaliação, especificamente, subdivide-se em três subsistemas:

- 1) subsistema de avaliação do desempenho global
- 2) subsistema de avaliação de gestão
- 3) subsistema de avaliação dos cursos

Quanto às etapas do procedimento de auto-avaliação, elas compreendem várias fases:

Etapa 1 – Aplicação do questionário

Etapa 2 – Formação do banco de dados

Etapa 3 – Ativação dos formulários

Etapa 4 – Preenchimento dos formulários

Etapa 5 – Correção do banco de dados

Etapa 6 – Tabulação das respostas

Etapa 7 – Validação dos resultados

Etapa 8 – Impressão dos relatórios

## Etapa 9 – Homologação e apresentação dos resultados

LEGISLAÇÃO	FINALIDADE
CF 1988	<p>Art. 206: O ensino será ministrado com base nos princípios de garantia da qualidade.</p> <p>Art. 209: O ensino é livre à iniciativa privada, atendida as seguintes condições:</p> <p>II – autorização e avaliação de qualidade pelo poder público</p>
Lei n. 9.131/95	Estabelece que devem ser realizadas avaliações periódicas das instituições e dos cursos de graduação, utilizando procedimentos e critérios abrangentes dos diversos fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão
Lei n. 9.394/96	Promove a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação do ensino. Ainda em seu texto, a LDB promove autonomia aos sistemas de ensino e a valorização do magistério
Decreto n. 3.860/01	Regulamenta a avaliação dos cursos, programas e instituições de ensino superior, e concede poderes ao INEP para organizá-la e executá-la
Resolução CESCNE n. 10/02	Dispõe sobre o credenciamento e autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior
Portaria MEC n. 990/02	Estabelece as diretrizes para a organização e execução, pelo INEP, da avaliação das instituições de educação superior e das condições de ensino dos cursos de graduação

Figura 26 - Normas sobre avaliação institucional

Fonte: PDI / FIRB.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL FIRB		
PERIODICIDADE TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉTODO	UTILIZAÇÃO
SEMESTRAL	Questionário de auto-preenchimento por professores e alunos, compreendendo os Sub-Sistemas de Avaliação do Desempenho Global, de Avaliação de Gestão e de Avaliação dos Cursos	Reformulação imediata da Metodologia e/ou conteúdo das atividades de ensino, pesquisa e extensão e dos elementos que compõem os padrões de qualidade para o ensino superior
Avaliação Interna ou Auto-Avaliação: Verificação do desempenho global da FIRB e do grau de atingimento dos objetivos institucionais e de seus cursos		
ANUAL	Aplicada pelo INEP, por meio de uma prova respondida pelos alunos concludentes, cadastrados pela Instituição	Análise dos relatórios emitidos pelo INEP, com vistas a revisões e reformulações nos planos de ensino dos vários cursos da FIRB
Avaliação Externa: Exame Nacional de Cursos (Provão)		
BIENAL	Aplicada pela FIRB via questionário de auto-preenchimento e entrevista pessoal	Revisão ampla do curso, proposição de novas abordagens, habilitações ou ênfases
Acompanhamento de Egressos (formados)		
PERIÓDICA	Aplicada pelo INEP e suas Comissões de Avaliação de Curso, de forma sistemática ou no momento do reconhecimento ou renovação de cursos, através de formulário padronizado	Objetiva avaliar a Instituição e seus cursos, considerando as dimensões organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações, e seus respectivos indicadores de qualidade
Avaliação Externa: Avaliação das Condições de Ensino		

Figura 27 - Sistema de avaliação institucional da FIRB  
Fonte - PDI / FIRB.

## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS E DIAGNÓSTICO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as influências do planejamento para a prática da gestão do ensino superior nas unidades acadêmicas e administrativas das Faculdades Integradas, FIRB e FAAO, pela percepção dos diretores e, também, a partir das crenças e valores dos professores e coordenadores, quando da elaboração e desenvolvimento da metodologia de trabalho voltada para a elaboração do PDI de 2003–2007.

Constatou-se, no processo de análise dos resultados desta pesquisa, que a preocupação de seus dirigentes esteve sempre mais centrada mais na regulamentação, reconhecimento e autorização de funcionamento dos cursos de graduação e pós-graduação, do que propriamente na visualização de um planejamento de trabalho sistêmico, que abranja uma visão maior de estratégica de mercado. Até 1998, quando da instalação da primeira faculdade privada no estado, a Universidade Federal do Acre se constituía na única IES disponível para atender a demanda educacional existente e reprimida. A bem da verdade, ela reflete uma questão de cultura organizacional. Em vista disso, por causa da necessidade de se organizar quanto à prestação de contas de suas ações junto ao MEC, os planejamentos estratégicos da FIRB e FAAO, tendo como instrumento formal o PDI, somente foram elaborados a partir de 2002 e 2003, consecutivamente.

Embora fossem envidados todos os esforços para desenvolver os PDI's, atendendo às expectativas do MEC, e fazendo cumprir as determinações legais frente ao governo federal, a equipe técnica que os formulou não os processou de uma forma mais ampla e com extensa profundidade, deixando de mencionar do ponto de vista de uma análise mais aprofundadas, algumas variáveis, tais como: áreas estratégicas de negócio, pontos fracos e pontos fortes, cenários, oportunidades, ameaças, indicadores de desempenho e planos táticos. Assim, o PDI restringiu-se, tão somente, à formulação da missão institucional dentro da visão dos projetos políticopedagógicos.

Pelos resultados desta pesquisa, constata-se o sucesso do implemento de várias ações administrativas e acadêmicas que favoreceram e fortaleceram as instituições pesquisadas, em particular a FIRB, por ter sido pioneira na região, e ter conquistado, ao

longo de seus cinco anos de existência, a credibilidade e o respeito da comunidade.

A direção geral da entidade mantenedora das IES's pesquisadas concedeu uma entrevista, sobre a independência, ensino e responsabilidades financeiras da FIRB e da FAAO.

"Eu posso garantir que eu nunca recebi nenhuma doação de ninguém. É fruto de um trabalho e de uma economia, muitas vezes, até forçada, para que os recursos que possam advir da própria atividade sejam reinvestidos nela, porque nós pagamos todos os impostos. Não somos isentos de nenhum imposto. A faculdade paga todos os impostos e, então, é lógico que é uma atividade comercial como outra qualquer. Só que o lucro que sempre houver desta atividade será reinvestido. Logo, o patrimônio formado pela Instituição será da Instituição e será mantido com o mesmo objetivo educacional. Quanto à definição futura, caberá talvez uma política de família, de donos, que possa dizer para que lado ela vai. Se vai para os herdeiros, se vai para a formação de uma fundação, se vai dar numa outra destinação. Mas o importante é que sua atividade não foi concebida para se retirar dinheiro, para se injetar em outros negócios."

"Existe um financiamento de R\$ 3,0 milhões tomados junto ao Banco da Amazônia. A previsão é de que isto talvez na conclusão de todo o empreendimento dobre e chegue a R\$ 6,0 milhões. Então, a Instituição, na realidade, deve arcar com os outros R\$ 3,0 milhões no decorrer do tempo."

"Acho que o ponto forte é a seriedade nos seus propósitos. Os pontos fracos são aqueles decorrentes da própria estrutura econômica e social do próprio governo. Essa é uma decorrência. O aluno que, muitas vezes, tem vontade de ser alguma coisa e não encontra no governo respaldo para a sua atividade."

"A inadimplência é decorrente da própria atividade governamental. O Estado não quer entender que a sua função não é função doadora. Porque quem faz doação acaba fazendo com que os outros esqueçam que tem que trabalhar. Pobreza não é sinônimo de falta de preparo. O que o governo teria que dar é condições para que a própria população trabalhasse. E não importar técnicas que tirem os trabalhos das pessoas sem com que deixe aqui rendimentos necessários para o pagamento daqueles que não trabalham mais. O problema não é da instituição. O aluno, quando fez vestibular, ele sabia que tinha que pagar. O que interessa é que o governo tem que ver que, apesar de a população querer estudar não tem dinheiro. E que ele, governo, muitas vezes, gasta dinheiro de uma maneira não correta

quando ele deveria gastar de uma maneira ordenada para permitir que esses próprios alunos tivessem condições."

"Toda concorrência é boa. Agora não existe concorrência. O que existe são, às vezes, políticas mal formuladas. Agora eu acho que a política educacional brasileira está mal formulada. Ela está dando oportunidade para que haja muito mais no mercado não que seja ministrado uma educação de qualidade com caráter. O que está existindo, muitas vezes, é que estes por simples motivo de arranjos possa se fazer qualquer educação. Subiu ou decresceu em termos de vestibular? Para mim, decresceu a qualidade, porque tem mais número de vagas do que de sabedoria. Então, qualquer um passa com qualquer média."

"Os pontos fracos são aqueles decorrentes da própria estrutura econômica e social do próprio governo. Essa é uma decorrência. O aluno que, muitas vezes, tem vontade de ser alguma coisa e não encontra no governo respaldo para a sua atividade."

"Eu posso dizer que, como a política do MEC, foi uma política muito mais de abertura. O professor achou que isso lhe dava o direito de exigir por parte da própria Instituição, uma qualificação. O que é lamentável porque há Instituições que chegaram e não investiram em nada esperando que os outros preparem os recursos para ela depois adotar. Então, é mais fácil ir buscar lá fora pessoas do que fazer uma pessoa."

"O projeto de transformação da FIRB e FAAO em Centro Universitário não está tão longe. Isso depende da estrutura de término do prédio para que se faça realmente alguma coisa nesse sentido. Hoje, não vejo nenhuma vantagem ou desvantagem no sentido de transformar a FIRB e a FAAO num Centro."

"Sim, o programa de Avaliação Institucional será feito aqui. Mas, como nós estamos ainda em instalações que não são as verdadeiras, ainda não são as instalações definitivas. Qualquer aplicação, hoje, pode haver resultados falsos, porque o aluno vai perceber que muitas coisas são arranjos e nós fazemos arranjos porque o investimento do capital investido. Se qualquer pessoa for pensar, não vai investir em educação. Educação é tipo sacerdócio. Você paga e, muitas vezes, tem que esperar o resultado, e esse resultado advém com o próprio futuro. Não existe um lucro, o que existe é o reinvestimento do lucro para que a coisa se mantenha. E que permaneça aquilo como emprego certo."

"Já pensei em um programa orçamentário sim. Só que antes de fazer este projeto as pessoas deveriam ter uma... Quando eu fiz a escola para o Acre, a minha inadimplência era de 10% e nós

sabemos que hoje vivemos uma conseqüência de uma inadimplência de 30 e 40%. E aí, como fica o meu planejamento? Então, tenho que replanejar a cada dia, a cada momento. Eu tenho que executar. Eu acho que vamos ter enquanto não mudar a postura governamental."

Os resultados desta pesquisa revelam que o planejamento das ações nas IES's pesquisadas, em tese, não é divulgado em todos os níveis hierárquicos, e não há nenhum trabalho de sensibilização dos atores do processo educacional quanto à compreensão e aceitação da importância do PDI na construção de um futuro consistente e promissor para as ambiências interna e externa. O estudo também destaca que a direção geral e a vice-direção não entendem o PDI como instrumento organizacional, e sendo assim, não estimulam uma reestruturação voltada para um trabalho de planejamento participativo, respondendo assim aos objetivos específicos.

No depoimento de alunos das IES's pesquisadas, constata-se a total ausência de abertura das diretorias e coordenações para um relacionamento mais próximo e interativo.

"As relações dos alunos com a direção é pouca e fechada, os alunos não têm abertura para exporem o que pensam sobre a direção. Os equipamentos da faculdade são poucos e precários."

"Não existe relação direção-aluno. Os pontos positivos são poucos: bons professores, estrutura física e material didático satisfatórios, boa localização e bons cursos."

"As instituições de nível superior FIRB / FAAO são pioneiras no Estado do Acre, possuem um corpo docente bem selecionado e as relações entre os professores e alunos são bem democráticas. Já a direção deixa muito a desejar, pois não procura solucionar de forma rápida e eficaz os problemas que acontecem tanto no campo administrativo, quanto no campo pedagógico. Estão bem localizadas, amplo estacionamento. Falta comunicação entre coordenação de curso e as turmas."

"Um dos pontos positivos é estar construindo o novo prédio. A relação dos alunos e professores é boa, mas alunos e direção é péssima."

"Biblioteca mal abastecida de fontes bibliográficas recentes, bom espaço físico e climatização. No que se refere à coordenação, o relacionamento tem se mostrado muito bom, porém com a direção praticamente inexistente."

"Há relação amigável entre alunos e professores e, estes últimos, cumprem seus horários sem nenhum problema."

Pelo depoimento dos coordenadores, constatou-se a falta de uma interação entre setores da instituição, atendendo aos objetivos específicos da pesquisa:

"Temos uma ótima relação com a direção acadêmica que desenvolve um trabalho de cooperação e colaboração com as coordenações. Quanto à diretoria financeira e diretoria-geral não há laços estreitos, visto que a atividade da coordenação é mais pedagógica. Quanto à direção administrativa, o relacionamento é estritamente profissional."

"O processo decisório na instituição, no que diz respeito às questões administrativas, é centralizado, tendo em vista que temos as diretorias bem definidas com suas funções e diretores que determinam o processo administrativo. Quanto ao pedagógico, algumas questões são discutidas e decididas em reuniões com os coordenadores de cursos, enquanto outras são determinadas."

"Sim, a elaboração do programa de avaliação institucional está em fase de conclusão, prevista a sua implantação no ano de 2004."

"Temos uma ótima relação com a direção acadêmica, que desenvolve um trabalho de cooperação e colaboração com as Coordenações. Quanto à diretoria financeira e geral não há laços estreitos visto que a atividade da coordenação é mais pedagógica. Quanto a direção administrativa, o relacionamento é estritamente profissional."

"O PDI foi elaborado pela direção acadêmica com colaboração dos Coordenadores;"

"Na medida do possível, a Instituição tem viabilizado encontros com os professores para discutir temas organizacionais, estruturais e pedagógicos. Já as coordenações, têm acesso um pouco mais facilitado na tomada de decisões."

"As decisões tomadas, na minha opinião, são extremamente centralizadas e dependentes do mantenedor, muito pouco se aproveita da *prata da casa*, pois geralmente as informações vêm prontas de Manaus e as alterações não são bem recebidas. Quando são tomadas iniciativas aqui e montados projetos, documentações, pede-se para que se entre em contato com Manaus para pegar modelos. Não há, dessa forma, uma

identidade própria da FIRB / FAAO. Da mesma forma, o processo de participação é ínfimo e poderia ser melhor gerido."

"Os sistemas de avaliação institucional e programa de avaliação de desempenho são bastante simples e não há um planejamento para sua execução. As avaliações são geralmente informais e baseadas na parcela de alunos que reclamam de terminados professores, não sendo consideradas as opiniões onde há elogios aos trabalhos desenvolvidos. Cito o caso onde o mantenedor reuniu-se com os representantes de classe e pediu para que levantassem apenas as reclamações. É óbvio que com esta situação só sejam ressaltados os pontos negativos, fazendo com que a moral e respeito aos professores diminua. A avaliação deveria se estender a toda a faculdade, do atendimento na secretaria ao pessoal de apoio, limpeza da instituição, biblioteca, cantina etc."

"O PDI existe, mas não foi formulado com o apoio das Coordenações. O que se percebe é que a metodologia de trabalho usada geralmente apresenta-se da seguinte forma: são elaborados documentos e daí, quando se encontram prontos, são passados para o conhecimento dos demais. Na minha opinião, isso não se caracteriza como um trabalho em equipe, e a estratégia adotada é equivocada."

"Apesar de os professores e coordenadores serem grandes conhecedores do mercado acreano, os mesmos não são consultados para uma análise com relação a disfunções organizacionais, pontos fortes, oportunidades, ameaças do meio ambiente, as potencialidades e oportunidades."

"O conhecimento que tenho sobre o PDI advém de leituras pessoais e individuais."

"Este tipo de informação sobre projeções de receita, lucro, indicadores de desempenho, evolução do patrimônio líquido, projetos atuais e futuros não é divulgada, nem nas coordenações, o que se ouve são apenas boatos, que, algumas vezes, se confirmam e em outras não."

"Com relação a recomendações: que se invista em pessoal, preocupar-se mais com a concorrência, adotar novas estratégias de posicionamento/revitalização junto ao mercado acreano, implantar projetos que estão nas gavetas como o de monitoria, capacitação docente, plano de carreira entre outros."

Verificou-se, por outro lado, que não existe nenhuma resistência das IES's em implantar o PDI, em cumprir os procedimentos burocráticos exigidos pelo MEC, para efeito de

regularização e enquadramento aos instrumentos e normas legais que regulamentam o sistema educacional brasileiro. Entretanto, nenhum novo paradigma é criado, no sentido de transformar o PDI num instrumento mais amplo de diagnose organizacional, apresentando propostas financeiras, orçamentárias e patrimoniais transparentes para a sociedade como um todo. Portanto, o PDI convive com a ausência de um compromisso com o futuro, em não se comprometer com a construção de projetos mais audaciosos que valorizem as competências essenciais, os fatores críticos de sucesso e a visão estratégica de longo prazo. A bem da verdade, a função primordial do PDI, como agora ele se apresenta, é simplesmente transformar ações acadêmicas em projetos, planos de ação que não geram vantagem competitiva tão necessária para as instituições se destacarem no mercado.

O diretor geral da entidade mantenedora das IES's pesquisadas, também esclarece a questão da qualidade do ensino ministrado pelas IES's particulares, sob a análise da competitividade:

"A visão que fez com que eu viesse para o Acre não foi uma visão empresarial, foi muito mais vocacional. E foi vocacional, no sentido de que a política do governo se restringia à exigência de um ensino com qualidade. Houvesse qualidade e não quantidade como é atualmente. A preocupação nossa era fazer com que houvesse uma instituição séria que se propusesse a dar uma oportunidade para aquelas pessoas que tinham recursos, e que poderiam pagar com recursos próprios a sua própria educação. Este era o pensamento de dez anos atrás. Hoje, hoje existe quantidade, e a qualidade está a desejar. Os grupos que estão chegando hoje no Acre estão muito mais interessados no mercado do que, realmente, na qualidade."

Na visão de professores e alunos da FIRB, entrevistados para tecerem comentários e opiniões sobre o PDI e as instalações, dentre outras informações de interesse do pesquisador, foram coletadas as seguintes:

"Quanto aos pontos fracos, falta visão de mercado. Novas instituições que abriram há menos de um ano já conquistaram um espaço muito grande. Por conta disso, novas instituições estão com projetos de abrir em breve. Há muita burocracia interna, falta de padronização na tomada de decisões, o atendimento aos alunos precisa melhorar, não existe uma campanha de *marketing* ou pessoas especializadas nisso, as

peças publicitárias e imagem da empresa soam como se fossem *feitas a facção* (vide *outdoors*, cartões de visita, material impresso).

"As instalações físicas da FIRB são boas, entretanto, os recursos são escassos: poucos *datashows*, biblioteca com poucos exemplares, funcionários da biblioteca e secretária mal humorados; é preciso torná-los mais ágeis."

"O laboratório de informática da biblioteca já melhorou muito, mas precisa de mais PC's. A secretaria funciona bem e há falta de interesse da direção com os alunos."

O processo decisório é centralizado, ou seja, as macrodecisões são tomadas pelo proprietário mantenedor, restando pouca autonomia às pessoas que ocupam cargos de confiança, apenas a responsabilidade do trabalho de desenvolver uma gestão sobre os fatos cotidianos, muito mais reativos do que proativos. De certa forma, caracteriza-se uma situação de inércia, apresentando um baixo nível de conscientização, não considera a importância das mudanças mais radicais para a sua sobrevivência e, com isso, não se sente ameaçada pelos concorrentes. E, portanto, permanece indiferente (alienada) ao que se passa no ambiente, numa falsa valorização das tradições. Isso ficou comprovado por depoimentos de coordenadores de cursos, como, por exemplo:

"O processo decisório na Instituição, no que diz respeito às questões administrativas, é centralizado, tendo em vista que temos as diretorias bem definidas com suas funções, e diretores que determinam o processo administrativo. Quanto ao pedagógico, algumas questões são discutidas e decididas em reuniões com os coordenadores de cursos, enquanto outras são determinadas."

"As decisões tomadas, na minha opinião, são extremamente centralizadas e dependentes do mantenedor. Muito pouco se aproveita da *prata da casa*, pois, geralmente, as informações vêm prontas de Manaus e as alterações não são bem recebidas. Quando são tomadas iniciativas aqui, e montados projetos e documentações, pede-se para que se entre em contato com Manaus para pegar modelos prontos. Não há, desta forma, uma identidade própria da FIRB e da FAAO. Da mesma forma, o processo de participação é ínfimo e poderia ser melhor gerido.

A equipe que pertence à direção acadêmica também emite suas opiniões.

"O PDI contempla um conjunto de princípios e de propostas de ações para serem executadas, visando o desenvolvimento da instituição nos próximos cinco anos. O futuro precisa ser construído no presente. É com esse pensamento que trabalhamos a construção do PDI, o qual corresponde a um plano de metas de onde sairão as definições sobre as mudanças necessárias nos projetos pedagógicos dos cursos, sobre a ampliação e a melhoria das instalações físicas e dos equipamentos em geral, sobre a adoção das políticas voltadas para a pesquisa e a extensão, sobre a reformulação administrativa e implementação de planos de cargos e de salários para docentes e funcionários em geral, assim como todos os demais aspectos que dizem respeito à vida acadêmica."

"São etapas do PDI: 1. estabelecimento de missão, visão, opção estratégica, objetivos permanentes e projetos prioritários; 2. análise situacional (levantamento de problemas, indicadores, construção dos projetos visando atender aos objetivos traçados no plano de metas)."

"A dificuldade encontrada é a construção coletiva com coordenadores e professores e estudo sobre o PDI com o corpo docente."

"O apoio maior é na implantação dos projetos, pois a construção do PDI fica somente a cargo da direção acadêmica."

"Como ponto forte, o PDI, elaborado para um período de cinco anos, identifica a instituição de ensino superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O PDI da FIB teve início em 2003, e o da FAAO, em 2004."

"As decisões em nível de coordenação são tomadas com a participação dos professores."

"Anualmente a assessoria pedagógica realiza avaliação do quadro docente onde o aluno é consultado através de um questionário contendo uma base de vinte questões."

"Bimestralmente, há reuniões entre coordenadores e a diretoria, para aparar arestas do assunto pendente ou problemas que sujam."

"Pontos fortes: a primeira a se instalar no estado e quadro de professores de qualidade. Pontos fracos: decisões são tomadas fora do âmbito da Faculdade (em Manaus). Falta de espaço aos

professores que aqui trabalham desde o início. Oportunidades: abertura de novos cursos e construção do prédio próprio. Ameaças: abertura de outras faculdades e o mal atendimento na secretaria."

"Todos os coordenadores dão sua participação nos programas da FIRB."

"Principalmente após a mudança para o novo prédio, temos como principal meta tornar-se a melhor faculdade do Acre e, como sugestão: investir mais nos professores, melhorar o atendimento ao aluno e melhorar o sistema de informática."

O PE na FIRB e na FAAO, na versão PDI, não conseguiu ser implantado em sua totalidade, por ter sido adotada uma metodologia cujos pressupostos demonstram falhas significativas, como a separação entre o pensar e o fazer. Embora tivesse a intenção de ser participativo, não o foi, e, na verdade, não permitiu o maior envolvimento do maior número de pessoas nas fases de elaboração e implantação, tal como apontam alguns depoimentos, durante a aplicação da pesquisa de campo, revelando que os atores partícipes do sistema educacional nunca foram convidados e estimulados a pensar a Instituição, do ponto de vista estratégico, e as ações integradas dos diversos setores quanto à concepção e filosofia do PDI.

Eis alguns depoimentos dos coordenadores de cursos, revelando contradições que apontam participações restritas no processo de implantação e implementação do PDI nas IES's pesquisadas e muitas falhas no processo avaliativo.

"A elaboração do programa de avaliação institucional está em fase de conclusão, prevista a sua implantação no ano de 2004."

"O PDI foi elaborado pela direção acadêmica com colaboração dos coordenadores."

"O PDI existe, mas não foi formulado com o apoio das coordenações. O que se percebe é que a metodologia de trabalho usada geralmente apresenta-se da seguinte forma: são elaborados documentos, e daí, quando eles se encontram prontos, são passados para o conhecimento dos demais. Na minha opinião, isso não se caracteriza como um trabalho em equipe, e a estratégia adotada é equivocada."

"Recomendações: investir no pessoal, solicitar maior participação, preocupar-se com a concorrência, adotar novas estratégias de posicionamento / revitalização junto ao mercado acreano, implantar os projetos que estão nas gavetas como de monitoria, nivelamento, capacitação docente, plano de carreira entre outros."

"Os sistemas de avaliação institucional e programa de avaliação de desempenho são bastante simples e não há um planejamento para sua execução. As avaliações são geralmente informais e baseadas na parcela de alunos que reclamam de determinados professores, não sendo consideradas as opiniões onde há elogios aos trabalhos desenvolvidos. Cito o caso onde o mantenedor reuniu-se com os representantes de classe e pediu para que levantassem apenas as reclamações. É óbvio que com esta situação só sejam ressaltados os pontos negativos, fazendo com que o moral e respeito aos professores diminuam. A avaliação deveria se estender a toda a Faculdade, ao atendimento na secretaria, ao pessoal de apoio, limpeza da instituição, biblioteca, cantina, etc. e tal."

Também o depoimento de professores revela a falta de uma participação efetiva dos elementos da comunidade acadêmica na elaboração e implantação do PDI e ausência de um Programa de Avaliação Institucional, conforme objetivos específicos.

"Em um ano como professor, desconheço a existência de PDI na FIRB e FAAO, assim como não fui convidado para reuniões que tratassem do referido tema. Dentre os pontos fortes, está o pioneirismo e qualificação do quadro docente. Quanto aos pontos fracos, destaco a inexistência de um PDI que privilegie a participação de todo o corpo funcional, o baixo nível de remuneração, a ausência de uma administração profissional da instituição, os requisitos de seleção do corpo docente. As ameaças estão no surgimento de novas instituições de ensino particular, inclusive via Internet, na redução gradativa da massa salarial da população, no aumento do nível de desemprego no estado, na política de remuneração dos servidores, e na ausência de atividades de planejamento participativo na instituição."

"Falta um processo formal de avaliação da instituição como um todo, como a avaliação de professores, da diretoria, do processo ensino-aprendizagem, integrar mais as coordenações com os professores. Uma maior divulgação do PDI, de modo a fazer com que o professor tenha conhecimento pleno do que representa o PDI do MEC, com seus objetivos, filosofias."

"O corpo docente participa das reuniões de início do ano para

formulação do plano de curso, mas não participa na formulação da missão e dos objetivos institucionais porque o planejamento estratégico se limita a ser elaborado pela diretoria acadêmica com alguma participação dos coordenadores num esforço muito pessoal, individual e não de um trabalho de equipe que possa antes ter diagnosticado os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e discutidos todos com a Direção e buscado um rumo, a formulação de objetivos estratégicos."

"Existem objetivos e plano de metas operacionais, mas falta sentar-se e discutir sobre a construção de cenários, numa administração visionária com relação a pesquisas e propostas de cursos baseados em consulta à comunidade. Existe o Plano Anual de Trabalho, fundamentado no que já existe em funcionamento dentro das instituições."

"No momento, uma das ameaças internas é a falta de comunicação entre a direção e o corpo docente, e outra preocupação nossa é com os concorrentes UNINORTE e IESACRE. A UNINORTE tem procurado investir pesado para concorrer de igual para igual com a FIRB."

"As oportunidades a serem aproveitadas dizem respeito a discutir intensivamente a Instituição a partir da consciência de se conceber um sistema de planejamento que incorpore toda a comunidade e a própria direção no processo de formulação. A direção uma vez flexível receberá contribuições para melhorar o projeto de ensino e promover uma administração em nível de excelência."

"O PDI contempla os projetos pedagógicos, atende as instituições de ensino no que concerne ao plano operacional de curto prazo, ficando pouco a desejar na divulgação dos cursos para o ano seguinte, talvez seja uma estratégia do empreendedor contra os concorrentes."

"Falta visão de mercado, novas instituições que abriram há menos de um ano já conquistaram espaço. Há muita burocracia interna, falta de padronização na tomada de decisão, o atendimento aos alunos precisa melhorar, não existe uma campanha de *marketing* ou pessoas especializadas nisto, as peças publicitárias e imagem da empresa soam como se fossem *feitas a facão*."

"Como medidas administrativas para melhorar o processo caberia a profissionalização da administração da Instituição, revisão dos critérios de seleção do corpo docente, implantação do programa de valorização dos colaboradores via implantação de plano de cargos e salários, e envolvimento do corpo docente

e funcionários nas decisões estratégicas da instituição, uma reformulação total na questão administrativa, ou seja, no gerenciamento dos processos, no atendimento aos alunos, na fixação de prazos (2ª chamada, matrícula etc.) que deveriam ser respeitados."

"Pontos fortes: quadro de professores, localização, o fato de ser a primeira instituição de ensino superior particular. Pontos fracos: falta de administração, gestão com teoria X<sup>25</sup> – vertical, não valoriza os profissionais, salários baixos, falta de planejamento. Ameaças: alunos procurando outras instituições, professores buscando outras oportunidades e novos concorrentes."

"Como sugestão, valorizar os profissionais que ainda estão na instituição, ouvir os professores, pagar melhores salários, realizar um planejamento estratégico, permitir que esse planejamento seja realizado, colocar a instituição nas mãos dos professores."

"Pontos fortes: quadro de professores, salas de aula com ar condicionado, duas cantinas para atendimento do aluno, localização das coordenações nos próprios blocos onde funcionam os cursos. Pontos fracos: tratamento inadequado ao aluno por parte do pessoal de atendimento, descentralização (folha de pagamento é feita em Manaus) a parte acadêmica segue orientação também de Manaus etc. E internamente, péssimo tratamento e atenção dada aos professores, falta de entrosamento direção X professores. Ameaças: abertura de três faculdades."

"Penso que podemos falar de nossa participação na elaboração do PDI a partir de nosso trabalho de reflexão pedagógica a cada início de semestre, pois o PDI abarca essa preocupação de reavaliar todo o processo de ensino-aprendizagem. Entretanto, existem muitos aspectos desse plano que não têm sido sequer tocados como, por exemplo, a análise do tipo de cidadão que a Instituição deseja formar, com que visão de sociedade, com que perspectiva possível de transformação dessa sociedade elitista."

"A participação do corpo docente dessa IES na formulação da missão e dos objetivos organizacionais tem sido pobre em função do exposto acima a respeito da fragilidade do trabalho de equipe com a direção."

---

<sup>25</sup> Nascidas no final dos anos 50, as teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foram criadas pelo psicólogo Douglas McGregor. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercitivamente a fazê-lo. A teoria Y defende que as pessoas têm alto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros.

"Até agora, os objetivos e planos de metas institucionais discutidos e propostos pelas coordenações se concentraram no aspecto curricular. Há um campo muito grande a ser percorrido."

"Reuniões em que as equipes formulassem propostas de planejamento, formulação de objetivos e metas, identificação de cenários e construção do futuro da FIRB para os próximos cinco anos é que seriam essenciais para que pudéssemos ter um foco de crescimento, um real trabalho de equipe, a afirmação da FIRB e FAAO como IES's verdadeiramente superiores."

"Como recomendações: foco na união de forças, validando cada um dos componentes do corpo da instituição, sempre trabalhando o aprimoramento, a superação em qualidade do já conquistado. Proposta pedagógica: trabalhar no sentido de aprender a aprender, no sentido de formar cidadãos conscientes, capazes de compreender e criticar a realidade, comprometendo-se com essa realidade, no sentido de atuar na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano."

"Falta visão de mercado, novas instituições que abriram há menos de um ano já conquistaram um espaço muito grande por conta disso e novas instituições estão com projetos de abrir em breve. Há muita burocracia interna, falta de padronização na tomada de decisão, o atendimento aos alunos precisa melhorar, não existe uma campanha de *marketing* ou pessoas especializadas nisto, as peças publicitárias e imagem da empresa soam como se fossem *feitas a facão*."

"Não houve participação efetiva na elaboração do PDI, pois não nos foi solicitado auxílio."

"Não há nenhuma participação na elaboração do PDI. Nunca fui consultado nem convidado a conhecer o PDI, como o mesmo deve ser desenvolvido e sobre a participação dos professores no processo de forma transparente, de modo a compreender seus objetivos, sua filosofia e profissionais envolvidos direta e indiretamente."

"Uma das ameaças internas é a falta de comunicação entre a direção e o corpo docente, de modo que possam ocorrer palestras anuais para discussões sobre a Instituição, com a presença de seu corpo docente e discente."

"A UNINORTE, pelo fato de ter surgido depois da FIRB, já apresenta sinais de avanços no mercado, tem disposição de investir pesado e concorrer de igual para igual com as IES's."

"O corpo docente participa das reuniões de início do ano para a

formulação do plano de curso. Quanto à formulação da missão e dos objetivos institucionais, não existe participação porque o planejamento estratégico se limita a ser elaborado pela diretoria acadêmica com alguma participação dos coordenadores num esforço muito pessoal, individual e não de um trabalho de equipe que possa antes diagnosticar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades em ampla discussão com a Direção na formulação dos objetivos estratégicos."

"Na verdade, como a administração é centralizada na direção geral, todas as decisões com relação à Instituição são tomadas por essa unidade. Não há um projeto, uma visão de longo prazo compartilhada porque não há um planejamento estratégico sistêmico. É o modelo de gestão implementado e incorporado pela direção que vai dar o tom de um processo gerencial participativo, democrático, ou centralizado."

"Como sugestão: discutir as duas instituições FIRB e FAAO exaustivamente junto à comunidade acadêmica para definir um planejamento de curto, médio e longo prazos, discutir cenário, definir a visão da instituição juntamente com o diretor geral, traçar planos futuros, enfim envolver a comunidade na construção do PDI."

Compilado o resultado das inúmeras entrevistas, conversas informais e questionários respondidos pelos professores, coordenadores e diretoria acadêmica, no que concerne à análise ambiental que cerca o planejamento estratégico das Faculdades Integradas FIRB e FAAO, foi possível, segundo a frequência de citações, identificar as variáveis intervenientes presentes como respostas ao objetivo geral a que se propôs o presente estudo.

#### 1 Oportunidades:

- fonte financiadora dos projetos de desenvolvimento: BASA- – Banco da Amazônia S/A, e recursos próprios;
- inserção social das faculdades integradas na realização de eventos: programas culturais e sociais;
- localização estratégica das instituições;
- elevada demanda de candidatos às vagas do processo de seleção - vestibular;

- desenvolvimento da economia acreana, a partir da elaboração de projetos auto-sustentáveis que estimulem a geração de emprego e renda no Estado e na região amazônica;
- reconhecimento e avaliação positiva dos cursos de graduação e pós-graduação pelo MEC;
- capacidade de investimentos na construção de novas instalações das instituições;
- expansão das ações acadêmicas com a autorização de novos cursos de graduação e pós-graduação.

## 2 Ameaças:

- políticas educacionais subordinadas às econômicas e à capacidade financeira;
- elevado índice de inadimplência;
- entrada de novos concorrentes no mercado do ensino superior privado;
- clima organizacional de instabilidade profissional;
- alto grau de descontentamento do corpo discente com algumas decisões administrativas;
- organização e mobilização do Departamento Central de Estudantes – DCE;
- descumprimento das possíveis recomendações do MEC, contempladas no PDI, quanto à viabilização das ações acadêmicas.

## 3 Pontos fortes:

- pioneirismo na implantação do ensino superior no Acre;
- titulação e qualificação do corpo docente;
- credibilidade das instituições e boa imagem externa, com a sociedade acreana;
- instalações físicas satisfatórias;
- espaço físico da biblioteca, parque de estacionamento e salas de aula satisfatórios;
- laboratórios de informática confortáveis;

- demandas de novos egressos existentes para os diversos cursos;
- diretoria acadêmica qualificada para o desenvolvimento de suas atribuições;
- aproximação das coordenações com as lideranças acadêmicas;
- desenvolvimento das ações docentes no processo de orientação acadêmica;
- elaboração do Plano Anual de Trabalho pelas coordenações;
- realização anual da Semana de Planejamento Pedagógico com os professores;
- sistema de informações FIRB / FAAO divulgado antes do vestibular;
- qualificação do corpo docente nos cursos de pós-graduação – *lato sensu* e *stricto sensu*;
- realização de eventos internos de cultura, feiras e exposições, sob responsabilidade das coordenações.

#### 4 Pontos fracos:

- deficiência na estrutura administrativa;
- falta de um melhor relacionamento da direção com o corpo docente;
- falta de uma política direcionada a novos desafios;
- falta de um programa permanente de capacitação gerencial e profissional;
- número de equipamentos insuficiente para atender ao corpo docente;
- deficiência no sistema interno de comunicação;
- ausência da cultura do planejamento estratégico em todos os órgãos;
- modelo de gestão centralizado na direção geral;
- visão parcial de conhecimento do PDI;
- baixa qualidade na prestação dos serviços à comunidade acadêmica;
- ausência de um planejamento estratégico participativo, na construção compartilhada da visão, da missão, dos cenários e dos objetivos estratégicos;
- falta de auditório para realização de eventos;

- insuficiência de títulos bibliográficos disponíveis à pesquisa acadêmica;
- tomada de decisões mais reativas do que proativas;
- carência dos programas de avaliação institucional e de avaliação de desempenho do corpo docente e técnico-administrativo;
- falta de um plano de cargos, carreiras e salários;
- ausência de projetos sociais de maior envergadura para a comunidade carente;
- sistema contábil e de folhas de pagamento centralizados em Manaus (AM);
- falta de maior autonomia universitária.

Os pontos fortes e fracos, em sua maioria, determinam os fatores facilitadores e limitadores do processo de formulação do PDI na FIRB e na FAAO. A evidência de um modelo de gestão centralizador, associada à inexistência de maior integração entre o corpo docente e os formuladores do PDI, caracteriza a ausência de um planejamento participativo capaz de compartilhar as necessidades latentes das instituições, no que concerne a um sistema de ensino mais aprimorado e com maior autonomia universitária.

Tal participação torna-se restrita, porque a base de sustentação do PDI não se fundamenta num processo interativo de todos os atores, mas de apenas alguns deles: direção acadêmica, coordenadores e assessoria pedagógica, a partir de reuniões periódicas. Como não existe um comitê de planejamento para coordenar o PDI com a participação de todos, o processo se torna ineficaz, embora sua eficiência seja preservada pelos principais atores. Mas fica faltando o essencial: uma participação ampla, ou seja, que inclua o corpo docente, o conselho de ensino, pesquisa e extensão, a comunidade universitária e os funcionários, sem a qual a inter-relação institucional não se verifica, impossibilitando a efetivação do cumprimento da missão das IES's, fator primordial para o sucesso do PDI.

A maior dificuldade enfrentada no processo é a ausência de uma relação harmônica entre coordenadores e professores, o que impede a construção de um PDI com identidade própria. O único apoio existente é na fase de implantação dos projetos, já que a implementação é um trabalho realizado pela direção acadêmica. Nesse contexto, os quadros orçamentários, as projeções de receita e despesas e demais quadros financeiros

contemplados no instrumento regulamentado pelo MEC tornam-se informações de acesso exclusivo da direção geral, e de unidades da área financeira em Manaus.

A formação da equipe técnica contribui como fator facilitador, uma vez que os profissionais detêm conhecimento e habilidades no planejamento das ações acadêmicas. Um dos fatores limitadores é o fato de a equipe de funcionários ser bem reduzida, e não desenvolver ações integradas com outros profissionais que poderiam ser partícipes do processo.

Os resultados da pesquisa mostram que o envolvimento da cúpula da Instituição é vital na fase inicial do PDI. Porém, pelos depoimentos colhidos, o envolvimento da comunidade acadêmica é importantíssimo em todas as fases do processo: elaboração, implantação e controle, o que não ocorreu na FIRB e na FAAO, ao contrário de outras instituições já citadas neste trabalho, que aderiram ao PE de forma mais sistêmica e holística. O que se apurou foi que as IES's pesquisadas demonstram aversão ao pensamento estratégico, à gestão estratégica corporativa e ao orçamento participativo.

Nesse sentido, se a direção das IES's estudadas souber aprender com seus próprios erros e com os acertos de outras administrações universitárias, não só estará agindo politicamente na reformulação de suas estratégias organizacionais, viabilizando o planejamento participativo na construção e projeção de cenários, como estimulando a visão de curto, médio e longo prazos, na certeza de desenvolver identidade própria, fortalecer a imagem institucional, desenvolver competências essenciais e definir os fatores críticos de sucesso, que garantam as estratégias competitivas frente a novos concorrentes.

## 6.1 Proposta de um modelo de gestão educacional

Pelo que foi constatado no decorrer desta pesquisa bibliográfica, o planejamento institucional de uma IES tem de ser construído de forma participativa e compartilhada, para potencializar e acelerar o desenvolvimento da educação. Por isso, não se pode estabelecer uma distinção entre prioridades acadêmicas e administrativas. É o funcionamento sincronizado e articulado das duas gestões que permite a transformação da instituição em centro de excelência, ao favorecer a prática de um ensino superior que

pense globalmente e aja localmente, tornando-a referência na região onde atua.

O PDI que a organização mantenedora pode idealizar para as IES's estudadas, diante de uma justificativa de escassez de recursos, em razão de limitações financeiras impostas pela construção da nova sede, deve priorizar ações que contribuam para alavancar o desenvolvimento institucional. Para isso, o corpo diretivo deve tomar como referência uma concepção, um conceito de universalização do saber que unifique, em sua pluralidade, os diferentes segmentos que compõem as instituições FIRB e FAAO.

Para revitalizar e fortalecer a posição competitiva das faculdades integradas – FIRB e FAAO – é preponderante que o processo de gestão avance na conscientização, formulação e na implantação de um PE voltado para o desenvolvimento e construção de vantagens competitivas sustentáveis sobre as IES's concorrentes, em termos de prestação de serviços de qualidade, instalações modernas, valorização da competência e construção de uma visão crítica de sucesso.

Torna-se recomendável, portanto, do ponto de vista de realizações futuras, ao se proceder à implementação do PDI, que este possa estar acompanhado de um Plano de Metas de Gestão, a exemplo do que ocorre com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ou seja, de um plano que leve em consideração a adaptação e o desenvolvimento de dois suportes estruturais: plano de desenvolvimento institucional e plano de metas da gestão compartilhada.

- 1 **Plano de Desenvolvimento Institucional**, que incorpora: os desafios contemporâneos do ensino superior brasileiro – setores público e privado, a análise situacional, a sensibilização, os cenários, os princípios e valores, os objetivos estratégicos, a missão, a construção da visão, as diretrizes e as proposições para uma política de desenvolvimento;
- 2 **Plano de Metas da Gestão Compartilhada**, que incorpora: o projeto acadêmico e administrativo, os desafios a enfrentar, a transparência e ética, os objetivos gerais, os objetivos globais e a gestão do plano.

Como instituições de ensino que buscam suas afirmações no cenário educacional da sociedade acreana, a partir da criação e preservação de uma imagem empresarial de

respeito e credibilidade expressa em todas as suas ações acadêmicas e administrativas, seus PDI's devem se constituir num instrumento originado de decisões compartilhadas e, para tal, devem implementar modelos democráticos de decisão sustentados por análise, proposição, acompanhamento e avaliação de suas ações.

E essa mudança de paradigmas exige da atual administração uma gestão universitária que atue de forma planejada, participativa e sustentável, como eixo da formulação de uma nova educação. O crescimento e amadurecimento das IES's estudadas há de se tornar mais consistente, na proporção em que se construa um PDI compartilhado. Espera-se, pois, que, ao término do processo de construção de cada PDI, as IES's tenham estabelecido diretrizes orientadoras para seu desenvolvimento acadêmico, organizacional, físico e ambiental. Um processo a ser efetivado em longo prazo, porém, de forma segura e competente.

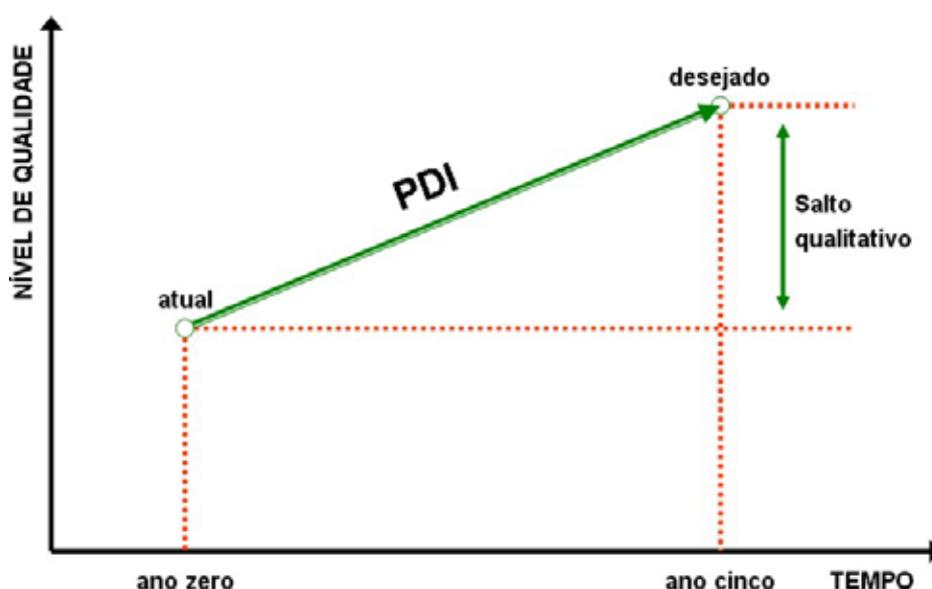


Figura 28 - Gráfico com a metodologia de implementação do PDI

Fonte - [www.abmes.org.br/Seminarios/300102\\_Projeto\\_Institucional/cid\\_gesteira.pdf](http://www.abmes.org.br/Seminarios/300102_Projeto_Institucional/cid_gesteira.pdf)

A inauguração de uma sede nova e própria demonstra que a FIRB e a FAAO cresceram muito nos últimos dois anos e que todas as medidas devem ser tomadas, oportunamente, para evitar que seu sistema organizacional e administrativo seja atropelado por esse crescimento. O redesenho organizacional e o planejamento participativo deverão de

preparar as instituições, para que, em futuro próximo, se encontrem aptas para o realinhamento de suas estratégias, em função de maior autonomia universitária e de uma participação efetiva na consolidação e construção de uma sociedade moderna e globalizada.

Se as instituições de ensino analisadas, a exemplo das empresas eficazes, quiserem permanecer no mercado, devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes. Por isso, precisam ser administradas como empresas que dependem da competência para competirem no mercado. Direcionar seu trabalho, exclusivamente, para o cumprimento de sua missão institucional, não é o suficiente para garantir sua presença no mercado, a menos que se limite à sobrevivência. Portanto, torna-se necessário adotar uma política empresarial e de *marketing* eficaz, que contemple a conjugação de esforços conjuntos para o aprimoramento da metodologia, da prática educacional, do investimento na qualificação do professor, da valorização do ser humano, da concepção de princípios de ética e cidadania.

O futuro de uma empresa ou organização depende do cumprimento dos requisitos de qualidade impostos pelo mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes usuários MOLLER (1999).

Daí, a importância de agregar novos valores ao PDI, que possibilitem a concepção de programas e subprogramas direcionados para um melhor atendimento da comunidade acadêmica, pois, não havendo esforços e investimento de recursos nesse sentido, a política de expansão do ensino, pesquisa e extensão fica comprometida pela ausência da eficiência e eficácia indispensáveis à prestação de um serviço de excelência na área educacional.

Nesse trabalho, o modelo de PE recomendado para efeito de sua implantação na Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco, bem como na Faculdade da Amazônia Ocidental, refere-se ao mostrado na figura 5, p. 43, no qual se propõe a assegurar o exercício de uma política de expansão integrada ao desenvolvimento das variáveis, constantes no modelo, em resposta aos objetivos específicos, e conforme definição abaixo:

## Visão e Missão

Ao definir a visão, os gestores educacionais estarão projetando os resultados das instituições de ensino para longo prazo, com componentes racionais e emocionais. Racionais, pois é fruto de uma análise apurada de onde se quer chegar; emocionais devido ao fato de se criarem compromissos internos perante o sonho desejado.

Toda instituição precisa desenvolver sua visão para o futuro, sem que essa visão seja resultante da vontade de uma pessoa e, sim, do consenso do grupo de líderes, professores, coordenadores, equipe técnica. Precisa ser inspiradora para todos os componentes da comunidade universitária, formada por mantenedores, funcionários, corpo docente, parceiros, fornecedores e clientes, criando uma cadeia positiva e sinérgica em prol do futuro a ser alcançado.

Com a visão definida, podem-se projetar, com maior segurança, os objetivos e os investimentos necessários, proporcionando o delineamento do planejamento estratégico.

Alguns exemplos de visões:

- serem reconhecidas pelo mercado como as melhores instituições de ensino superior da Região Norte.
- serem referenciais de excelência na educação superior;
- serem percebidas pela sociedade como instituições comprometidas com o futuro econômico, social e político do Acre;
- serem reconhecidas pelo MEC como instituições de ensino prósperas e comprometidas com o sistema federal de educação superior.

Missão é norte! É a razão de ser da instituição de ensino no seu negócio – *Core Competence*<sup>26</sup>. Contempla as necessidades sociais a que ela atende, as suas habilidades essenciais e o seu foco de atuação. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para o cliente e que distingue as instituições das demais concorrentes.

---

<sup>26</sup> O conceito surgiu em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. Core Competence designa as competências estratégicas únicas e distintivas de uma organização.

A missão é um forte componente para a estruturação do planejamento estratégico, servindo de alicerce para o seu desenvolvimento, bem como para as definições das políticas e diretrizes organizacionais das IES's. Trata-se da razão de ser das instituições de ensino, portanto, deve ser definida em termos amplos, de modo a exercer a função orientadora e delimitadora da ação das instituições.

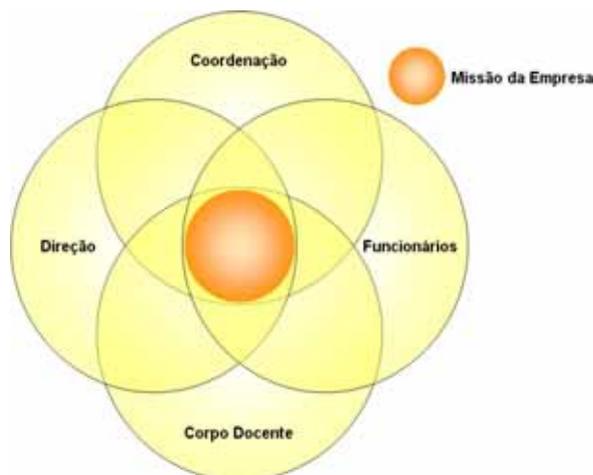


Figura 29 - Comprometimento com a missão institucional  
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

### **Análise do ambiente externo**

A análise ambiental busca informações a respeito das condições ambientais externas, constituindo-se, assim, da visão da estrutura, da dimensão e do posicionamento do setor educacional integrado aos aspectos legal, econômico, político, social, demográfico, cultural e tecnológico da comunidade na qual a instituição de ensino está inserida.

O processo de diagnóstico se inicia pela identificação dos fatores facilitadores e limitadores, num dado momento, que sejam o sujeito da ação no ambiente (oportunidades e ameaças).

### **Análise do setor de negócios**

Contempla uma compreensão holística das oportunidades e das ameaças relevantes

advindas do mercado. Por oportunidades, caracterizam-se as situações, atuais e futuras, que podem impactar positivamente a performance das IES's.

Existe um dito popular que se enraizou na cultura brasileira que é o seguinte: *escola particular, na tradição da história da educação, é negócio?* As instituições privadas de ensino superior tratam a educação como negócio porque se baseiam quase que exclusivamente na anuidade paga pelos alunos. Mas, em uma organização que se volta para o ensino, pesquisa e extensão o seu negócio vai muito além do simples processo de arrecadação, de organização do fluxo de caixa. O seu negócio deve consistir no conhecimento profundo dos pontos fortes de sua base competitiva e no entendimento do principal benefício esperado pelo cliente no hoje e no amanhã. Dessa maneira, é muito simplista afirmar que o negócio é apenas ensino e educação. A análise deve se concentrar sobre que benefício a sociedade quer e pode obter para os dias de hoje e para o futuro.

Ao definir realmente qual o seu negócio, ela deve ir além das fronteiras do ensino, pesquisa e extensão, ou seja, estabelecer clara e explicitamente a sua responsabilidade social, o seu papel como instituição cidadã e defensora dos princípios éticos que possam torná-la um grande centro universitário<sup>27</sup>. Ao defini-lo dessa maneira, as instituições de ensino poderão identificar o seu diferencial competitivo, fator altamente relevante para a sua sobrevivência e sucesso no mercado.

### **Análise interna e fatores críticos de sucesso**

São as forças e as fraquezas dos processos acadêmicos e administrativos, da tecnologia, da estrutura, do *marketing*, das finanças e dos talentos humanos que compõem as instituições. Por forças, compreendem-se as características positivas das instituições de ensino, tangíveis ou não, e que podem impactar positivamente suas performances; são os pontos fortes que podem proporcionar vantagens competitivas no ambiente em que

---

<sup>27</sup> Os centros universitários se caracterizam pela sua origem, que vem sempre da transformação de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores, escolas superiores ou universidades já credenciadas e em funcionamento. Também são definidas pela abrangência de suas atividades, que devem contemplar uma organização pluricurricular em uma ou mais áreas do conhecimento, admitida a especialização em uma única área.

está inserida. Por fraquezas, vamos entender os fatores negativos, tangíveis ou não, que interferem inadequadamente em seu desempenho; são pontos fracos que podem proporcionar desvantagens no mercado.

Fator crítico de sucesso é um atributo de que as instituições devem dispor para serem bem-sucedidas em suas atividades. São os fatores ou aspectos que a administração superior das faculdades considera os mais importantes para o desenvolvimento organizacional. Podem ser exemplos de fatores críticos de sucesso:

- excelentes relações com a comunidade acadêmica;
- excelentes relações com fornecedores;
- programas permanentes de investimentos nos talentos humanos;
- boa imagem institucional;
- infra-estrutura tecnológica;
- o comitê de planejamento estratégico na estrutura organizacional.

### **Determinação de objetivos e metas**

Visa estabelecer a situação futura desejada, os resultados finais, qualitativos e quantitativos, a serem alcançados dentro das condições e na velocidade que as instituições se propõem conseguir.

Quando nos reportamos à aplicação do planejamento, os objetivos estratégicos passam a derivar da visão e das perspectivas organizacionais, devendo ser pontos de referência para todo o processo de gestão das instituições. São direcionados a resultados de curto, médio e longo prazos. No caso do planejamento estratégico os resultados são previstos para cinco anos, como é o caso do PDI. Os objetivos devem estar adequadamente relacionados a fatores externos e internos da Instituição.

### **Avaliação por indicadores de desempenho**

Para se gerenciar qualquer organização, seja ela uma empresa, uma escola, uma universidade, é preciso conhecê-la para saber onde estão suas potencialidades e suas

fraquezas.

A avaliação institucional admite emitir um juízo de valor por meio de estudos a serem realizados para conhecer as realidades internas e externas (diagnóstico); envolve uma análise na direção do cenário interno e externo (avaliação), um planejamento de metas exeqüíveis (PDI), correções no processo acadêmico-pedagógico e, por fim, uma análise econômico-financeira.

Poucos estudos têm sido realizados, do ponto de vista da análise econômico-financeira das IES's, tendo em vista que o foco principal se faz mais presente no processo educacional, no compromisso em atender às exigências do MEC. Entretanto, entendemos que um sistema de planejamento bem abrangente pode permitir um maior aprofundamento nas questões relacionadas com a administração financeira. Daí a importância de dirigir, também, maiores esforços para a alocação dos investimentos, no processo de capitalização, enfim, para suprir a necessidade de definição de uma política financeira voltada para melhor orientação quanto à gestão sobre crédito e sobre os níveis de inadimplência. Além de outras questões com relação à oportunidade de realizar parcerias, fusões, aquisições e entrada de novos sócios, com vistas a aperfeiçoar o processo de gestão para aglutinar forças, objetivando o aumento do capital.

### **Ação**

No sistema de PE, o fator principal para a sua garantia são as ações preventivas. É muito comum encontrarmos gerentes, reitores, diretores em instituições de ensino pública ou privada, que tomam decisões muito mais reativas do que proativas. As decisões precisam ser tomadas antes mesmo da ocorrência do problema. Para tanto, o profissional da área de educação, em qualquer função que esteja ocupando, deve estar sempre atento ao cotidiano da universidade, procurando identificar situações potenciais que mereçam uma análise, muitas das vezes mais aprofundadas em relação a outras situações que fazem parte da rotina. As ações identificadas, planejadas e implementadas tenderão a eliminar as causas dos problemas potenciais ou a reduzir o impacto que eles podem acarretar sobre a organização.

### **Estratégias para conseguir vantagem competitiva**

As instituições educacionais precisam contar com profissionais de *marketing* capazes de interpretar dados e, conseqüentemente, informações que, uma vez bem interpretadas, poderão descobrir oportunidades rentáveis no mercado. Daí a importância também de avaliar os processos gerenciais, para identificar se os mesmos se encontram tão lentos, que possam prejudicar a imagem interna ou externa da Instituição.

Segundo Renato Marques

neste cenário de competição desenfreada, as instituições passaram a buscar elementos diferenciais para superar seus concorrentes. No entanto, boa parte delas se viu presa às estruturas administrativas ultrapassadas, o que se tornou um forte impedimento para que o mercado ganhasse em qualidade. Assim, criaram-se dois tipos de disputas no ensino superior privado. Enquanto uma parte das IES briga por alunos com base em qualidade, outras optam pelo que se convencionou chamar de "conveniência": um conjunto de benefícios que gira em torno da localização, acesso e, principalmente, o preço cobrado (Disponível em: [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_tendencias.jsp?id=392](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_tendencias.jsp?id=392), Acesso em 10 ago 2004).

#### 6.2 Síntese analítica do diagnóstico

A partir do estudo do PDI instituído pelo MEC, conclui-se que as reais transformações nas IES's estudadas, objetivando a reconstrução do seu atual modelo de gestão, dependem, indubitavelmente, do exercício do pensamento estratégico e da prática do planejamento empresarial.

Razão pela qual, o PDI do MEC constitui-se mais num instrumento de planejamento operacional do que sistêmico, pois a visão estratégica necessária não se faz presente em função da atuação das IES's no processo de gestão educacional. O sucesso das instituições analisadas depende, inexoravelmente, de uma visão mais abrangente e holística natural do próprio planejamento participativo que, em última instância, contempla ações de diagnóstico e análise de cenários peculiares, naturalmente contemplados no processo de PE.

As diferentes missões das IES's, bem como sua localização e estrutura de

funcionamento, requerem formas de avaliação específicas em sua abordagem qualitativa e quantitativa. Considerando tal diversificação, o modelo de PDI regido pelo Sistema Federal de Ensino precisa dos fundamentos que sustentam o PE, de modo a que se possa permitir uma melhor adaptação das IES's à nova realidade de mercado em termos de modernização da educação brasileira, sobretudo, no que concerne ao ensino superior.

No bojo dessa discussão, pode-se compreender a preocupação de algumas instituições de ensino no País em focar suas atenções na necessidade de mudar a mentalidade dos dirigentes e reitores universitários, conseqüentemente, o modelo de gestão e a configuração organizacional. Isso porque o diferencial competitivo poderá estar identificado em: redução de custos e performance acima da média do setor, melhoria na prestação de serviços, construção de estratégias para obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, obtenção de posição competitiva e sustentável. O que significa uma tomada de posição com relação a muitos fatores determinantes de uma nova concepção educativa. Nesse sentido, poucas são as IES's, a exemplo da Universidade Federal de Minas Gerais, que têm se notabilizado, em âmbito nacional, por seu esforço educacional em promover um ensino de qualidade, em nível de excelência, investindo consistentemente na integração do ensino, pesquisa e extensão.

Do ponto de vista da qualidade da informação, falta ainda às IES's gestões mais eficazes para melhor se beneficiarem e demonstrarem maior competência na gestão do ensino superior.

Nesse sentido, o presente trabalho de pesquisa elege, como premissas fundamentais, três eixos norteadores da consolidação do processo de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e que deverão funcionar como estratégias para o sucesso, ao se constituir num diferencial competitivo entre as IES's, na gestão de seus projetos pedagógicos:

- a) a necessidade de instaurar um novo modelo de gestão acadêmica voltado para o desenvolvimento das ações cooperativas;
- b) a importância de construir os projetos pedagógicos de forma coletiva e solidária, por serem os instrumentos norteadores do processo de ensinar e aprender;
- c) a exigência da concepção de um novo conceito de aula, que ultrapasse o espaço

físico e estabeleça o prisma relacional educação-sociedade, em que o ponto de partida e de chegada engloba a ciência, o educando e as contradições sociais.

Vale ressaltar, portanto, a ausência, no eixo temático do PDI, de questões que deveriam merecer profunda reflexão e respostas que expressem o resultado do pensamento estratégico. Por conseguinte, a formulação de um plano institucional, integrado e interativo, deverá estar em consonância com os conceitos teóricos sobre estratégia e sua aplicabilidade no mundo empresarial, respondendo, com eficiência e eficácia, aos desafios impostos pelo cenário econômico do mundo globalizado.

Não há pretensões de conceituar, nesta síntese analítica, ou mesmo, de discorrer longamente sobre o significado do planejamento estratégico, pois o assunto foi bem explorado neste trabalho acadêmico. Apenas, deseja-se chamar a atenção para alguns pontos importantes do estudo realizado nas faculdades integradas, no âmbito de uma proposta de soluções competentes.

Além deste trabalho de avaliação abrangente e sistemática, novos desafios deverão ser avaliados pela direção geral e pelo mantenedor das IES's pesquisadas, visando a expansão do complexo educacional, de modo que cada uma possa:

- ser mais competitiva do que o concorrente;
- investir mais em programas de qualidade do ensino, pesquisa e extensão;
- voltar-se mais para a realidade regional;
- valorizar o quadro docente com implantação do Pano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS;
- adquirir novos equipamentos e tecnologias de informação para dar suporte à equipe administrativa e corpo docente;
- concluir a obra da nova sede até 2005, com vistas a garantir sua expansão;
- manter níveis de receitas e despesas compatíveis com a capacidade de investimento;
- promover maior número de encontros para avaliar a ambiência interna e externa;
- demonstrar transparência em suas decisões estratégicas e gerenciais;

- avaliar e projetar cenários, conjuntamente com o corpo docente, para efeito de conhecimento da evolução do ensino superior no País e implantação de novos paradigmas de gestão universitária;
- reavaliar o modelo de gestão empresarial desenvolvido e propor mudanças organizacionais.

O PDI contempla um conjunto de princípios e de propostas de ações a serem executadas, visando o desenvolvimento da instituição nos próximos cinco anos. Portanto, faz-se altamente necessário que o lema *o futuro precisa ser construído no presente* seja incorporado à cultura organizacional da FIRB e da FAAO.

Como conclusão, os entrevistados e respondentes aos questionários demonstraram perceber com clareza que se o PE não está sendo desenvolvido da forma esperada, duas razões são básicas: a) inexistência de cultura organizacional favorável à realização de profundas mudanças; b) a permanência, desde a criação das IES's, de um modelo de gestão conservador e centralizador que atende aos preceitos legais e presta contas ao MEC dos planos de metas e das ações institucionais.

Outro aspecto relevante na análise é que a falta de maior compreensão do que venha a ser um posicionamento estratégico, diante dos novos desafios, todos os membros que prestam serviços às IES's deixaram de construir juntos uma identidade própria que melhor possa auxiliar na definição das ações estratégicas frente à ameaça de novos concorrentes e de uma sociedade mais exigente no que concerne à qualidade nesse tipo de prestação de serviços.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa científica teve como propósito investigar o processo de planejamento estratégico, a partir de sua integração ao PDI, abordando as diferentes fases do processo, de modo a descortinar também um novo conhecimento sobre a relação da Instituição com seus quadros funcionais, professores, alunos e técnicos da área de educação.

Em relação aos aspectos gerais da FIRB e FAAO, apresentados no estudo e pesquisa realizados, é possível observar um relativo crescimento do corpo docente e discente em função do ingresso de novos cursos a cada dois ou três anos. Entretanto, foi possível observar que, na percepção dos alunos, o seu não envolvimento nas decisões administrativas, relativas a eles, teve a avaliação negativa, demonstrando um corpo discente insatisfeito com o modelo de gestão implementado nas duas instituições de ensino.

Ao final deste estudo, concluiu-se que o PDI sugerido pelo MEC satisfaz, em grande parte, as expectativas dos reitores e dirigentes universitários em sua necessidade de dispor de um modelo de planejamento, que leve a direção acadêmica a pensar suas ações nos períodos de curto, médio e longo prazos. Porém, o modelo atual constitui-se num real instrumento de planejamento operacional, pois a visão estratégica necessária não se apresenta com muita solidez, passando o seu sucesso a depender, inexoravelmente, de uma visão mais abrangente e holística natural do próprio planejamento participativo que, em última instância, contempla ações de diagnóstico e análise de cenários peculiares, naturalmente contemplados no processo da administração estratégica.

É importante concluir, nesse sentido, que os modelos formais de PE, ainda que considerados flexíveis para se disporem a um processo de adaptação nas organizações, não se desvincularam do estágio que pressupõe a aplicação do modelo SWOT, ancorado na análise competente dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da organização.

Uma das grandes falhas do atual modelo de PDI implantado pelo MEC é que ele não dispõe de um sistema mais eficaz de informações que possibilite a construção e a divulgação dos indicadores mais abrangentes que possam mensurar, com maior detalhamento, a análise do desempenho econômico-financeiro, limitando-se a questões de caráter mais administrativo e educacional.

Vale ressaltar e deixar registrado a não aplicação do Programa de Avaliação das Instituições Universitárias Brasileiras – PAIUB –, que tem como objetivo estimular a adoção de processos qualificados de avaliação institucional em todas as IES's. Segundo o MEC, criado em 1993, o PAIUB<sup>28</sup> representou uma resposta organizada das universidades brasileiras ao desafio de implantar um sistema de avaliação institucional centrado na graduação, uma vez que a pós-graduação, à época, já vinha sendo avaliada. Este programa, por sua vez, já fora substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES<sup>29</sup>.

A despeito dessa significativa lacuna, conclui-se que a grande falha da FIRB e FAAO na formulação de suas estratégias de ação é a falta de critério no procedimento de elaboração e desenvolvimento do PDI, impedindo que ele alcance seu objetivo maior. Verificou-se, por parte das faculdades integradas, um PE pautado em estratégias definidas com base nos anseios e interesses da entidade mantenedora, ou seja, seus objetivos não estão efetivamente incorporados à comunidade acadêmica, muito embora essa incorporação esteja presente no texto do seu PDI. As ações administrativas são direcionadas para a solução de problemas gerados internamente, algumas vezes, frutos de conflitos interpessoais e, não, para o desenvolvimento de estratégias de longo prazo, ancoradas numa visão de gestão interativa e proativa.

No que tange à implantação das estratégias, não se constata um empenho da administração central em disponibilizar recursos financeiros na forma de projetos

---

<sup>28</sup> PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras originário de uma proposta feita pela ANDIFES ao MEC em 1993. O programa ganhou novas características a partir dos Decretos n.º 2.026, de 10 de outubro de 1996, e n. 2.306, de 19/08/97, e da Portaria MEC n. 302, de 07/04/98.

<sup>29</sup> SINAES – instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

orçados pelas próprias coordenações e voltados para o implemento de mudanças necessárias e importantes ao processo evolutivo da instituição, uma vez que a estrutura organizacional não desenvolve suas ações dentro dos princípios da autonomia universitária. Por falta de descentralização do processo decisório e ausência de uma efetiva autonomia universitária, a maioria dos diretores das respectivas IES's não se sente responsável pela implantação das estratégias, que, em última análise, conta com as participações exclusivas da diretoria acadêmica e da assessoria pedagógica. Entretanto, incoerentemente, esses diretores respondem, perante o MEC, pelas condições de infraestrutura, pela aplicação da legislação federal e demais dispositivos regimentais e, também, pelo sucesso ou fracasso dos projetos políticos-pedagógicos, estruturados com base no PDI.

O que se pode concluir, portanto, é que a principal falha do processo está na ausência de uma participação ampla da comunidade acadêmica na elaboração, implantação, execução e acompanhamento das estratégias. Ao contrário do que ocorre, a verificação das ações planejadas e realizadas deveria passar por um comitê de planejamento ou um conselho universitário constituído por representantes do corpo docente, pessoas idôneas e competentes, para que, em reuniões com a diretoria colegiada, seja garantido um tratamento compatível com a importância do papel do PDI no processo de planejamento estratégico.

Não obstante, registre-se a ausência de participação ampla e efetiva; por outro lado, o repasse das informações nas diferentes etapas do processo de planejamento tradicional e implantação do PDI vem sendo realizado sem dificuldades, mesmo com as reuniões decisórias restritas à coordenação e à diretoria acadêmica. É que, posteriormente, as informações transitam por canais informais como as reuniões com os professores, a leitura dos relatórios anuais de atividades, a elaboração do plano anual de trabalho e os contatos com demais documentos de comunicação interna. Procedimentos esses muito afeitos a um conjunto de ações rotineiras sem sustentação num planejamento mais abrangente e profundo no processo da análise e diagnóstico organizacional.

Quanto ao processo de profissionalização administrativa, as diretorias da FIRB e FAAO precisam reavaliar, urgentemente, seu modelo de gestão em relação à condução do PDI. Há cinco anos atuando de forma reativa nas questões educacionais, faz-se altamente

necessária a sua conscientização da importância de abandonar a postura centralizadora em relação ao planejamento do PDI, para trabalhar de forma proativa na formulação de suas ações estratégicas, principalmente, no que concerne à criação e perpetuação de uma imagem institucional geradora de expectativas correspondentes às necessidades e exigências de um mercado mais seletivo e competitivo.

O processo interativo de pensar e discutir os rumos da FIRB e FAAO é certamente tão importante quanto seus resultados. Trata-se de uma oportunidade de buscar maior consenso na tomada de decisões, de adiantar-se às demandas da sociedade acreana, e de reforçar a necessidade de que as IES's assumam um posicionamento empresarial que vise estabelecer sua estratégia e sua vantagem competitiva. A proposta de um planejamento estratégico participativo, a partir de um novo paradigma de gestão do PDI, constitui oportunidade ímpar de mobilização das competências da comunidade docente e discente, para enfrentar velhos e novos desafios, e suprir a descontinuidade observada ao se consolidar a visão tradicional de planejamento, centralizado e fechado em si mesmo, ainda que se admita alguma ou insuficiente participação da comunidade acadêmica.

O que falta ao PDI das IES's pesquisadas é fundamentar-se em uma série de crenças e valores, disponibilizando um conjunto de bases gestoras que promovam a prática desses fundamentos. Dessa forma, faz-se necessário redefinir a filosofia da empresa mantenedora e sua atuação sobre as IES's estudadas, de modo a promover maior interação dos dirigentes com o corpo docente e discente, de modo a se redesenhar uma estrutura organizacional comprometida e engajada na formulação e/ou reformulação de propósitos, propostas, visão, missão, cenários e estratégias organizacionais. Essa filosofia de gestão universitária originaria um novo paradigma da administração estratégica, sustentado em novas ações geradoras de um diferencial competitivo no mercado acreano e de um referencial de modernidade para a sociedade como um todo.

Partindo-se do princípio de que as organizações são sistemas abertos, e que sua sobrevivência só será possível por meio da relação de troca com o ambiente, chega-se à conclusão de que, mais do que nunca, torna-se primordial que a FIRB e a FAAO detenham o conhecimento do ambiente no qual estão inseridas, ou seja, dos diversos atores e agentes de mudança que exercem impacto sobre suas estruturas

organizacionais. Na ausência desse conhecimento, torna-se fácil compreender a utilização do modelo de gestão centralizadora, regida por uma visão empresarial míope e sem foco, comprometedora da qualidade dos projetos educacionais. Havendo, assim, o comprometimento de uma gestão institucional de qualidade que impossibilita uma melhor adequação ao sistema educacional vigente, extremamente dinâmico e competitivo.

O que o mundo moderno exige, a cada dia, é o desenvolvimento de atitudes e comportamentos afinados com a transparência, a ética profissional e os conceitos de cidadania empresarial e que ofereçam à sociedade uma produção de bens e serviços em níveis de excelência.

E uma das principais mudanças impostas à universidade acreana por esse cenário educacional é que, além da visão pedagógica, ela desenvolva uma visão estratégica e empresarial, de forma a ter condições de competir num mercado altamente disputado. O que se propõe ao final desta dissertação de mestrado é que as IES's pesquisadas planejem suas ações acadêmicas estrategicamente, visando o desenvolvimento de uma visão de mercado e, conseqüentemente, com crescimento e sucesso empresarial, sem nunca esquecer de que sua missão fundamental é agregar valor aos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade, seja pelas ações pedagógicas, seja pelo implemento de projetos de cunho social.

A presença da iniciativa privada de ensino superior no Acre, um estado em franco desenvolvimento, está se tornando uma realidade regional. Afinada com as necessidades locais, ela cumpre uma função política e social, ao abrir espaço para a prática da liberdade de ensino e melhoria da qualidade de vida; uma função estratégica, ao liberar o governo federal de investimentos no ensino público, e uma função tática, ao assumir o compromisso com o desenvolvimento econômico e social da Amazônia Ocidental.

Neste momento da pesquisa, a participação desponta como uma questão importante a ser tratada, pois está relacionada com o processo de planejamento. Não existindo participação e, conseqüentemente, envolvimento e comprometimento das pessoas que dirigem as IES's, o processo de desenvolvimento eficaz do PDI acaba por tornar-se prejudicado. Para implementação de um sistema de planejamento eficiente e eficaz, todo o corpo de funcionários e professores, juntamente com a comunidade acadêmica

precisa, ser preparado e sensibilizado, de modo que, ao desenvolver esforços coordenados, o processo participativo poderá contar com o quadro funcional imbuído do sentimento de auto-estima, motivados e estimulados pela força da criatividade e da inovação nas ações que requeiram atividades acadêmicas e administrativas.

Quanto à dimensão do conteúdo do planejamento, recomenda-se um maior envolvimento do corpo de profissionais da gestão acadêmica da FIRB e da FAAO, que, sob a coordenação dos estrategistas, propicie uma discussão da missão, dos objetivos, estratégias, diretrizes e metas a serem definidas. O que, conseqüentemente, com a sistematização do PE a direção poderá vir a se preocupar, sendo necessário agir, no que concerne a uma melhor estruturação das áreas e funções, com o redimensionamento do parque de informática e com a melhoria do atendimento.

Além disso, o processo de PDI passa a ser mais integrado aos demais segmentos das instituições de ensino podendo vir a favorecer a sua compatibilidade com o planejamento tático e operacional, com as previsões orçamentárias e implementação de inúmeras ações de curto, médio e longo prazos.

Para tanto, torna-se premente que o corpo diretivo altere o modelo de gestão, podendo vir a contribuir efetivamente para a conquista de um processo mais democrático nas relações interpessoais e intra-organizacionais em decorrência da ação de descentralização de poder, podendo proporcionar maior agilidade, adequabilidade das decisões e melhoria da imagem institucional e pessoal dentro da academia.

Há uma percepção de que os gestores das faculdades integradas, de um modo geral, embora já conscientes das mudanças conjunturais que envolvem a economia e a educação, ainda não construíram um conjunto de referências consistentes para desenvolverem novas formas de atuação. Isso já traz, como conseqüência, a falta de visão e de implantação de um planejamento estratégico estruturado, que propicie às IES's pesquisadas um instrumento de administração na busca de resultados que possam torná-las mais competitivas.

A existência de mentalidade e atitudes favoráveis às mudanças foram detectadas na amostra pesquisada, tanto em nível de professores como de acadêmicos e técnico que atuam na gestão das faculdades integradas. O que já se torna um ponto favorável para a

implantação do PE. As respostas aos questionários e às entrevistas demonstram, por parte dos participantes, uma questão de consciência, isto é, de lúcido conhecimento do que se passa, sua causa, possíveis conseqüências e posições que devam ser tomadas pela administração das IES's.

Como resultado da presente pesquisa, foi possível responder ao objetivo geral da pesquisa ao se identificar os fatores facilitadores e limitadores encontrados num processo de implantação de planejamento estratégico e durante a elaboração e execução do PDI, a saber:

### **Dificuldades**

#### **Nas IES's:**

- realizações dispersas e falta de compartilhamento na visão de futuro;
- atuação imediata e reativa, ênfase na execução;
- inexistência de um PE institucional nos moldes empresariais;
- pouca flexibilidade e agilidade de órgãos e setores;
- nível de inadimplência alcançando 40 a 50%;
- falta de articulação entre algumas unidades;
- clima organizacional com relativa instabilidade profissional, gerador de medo e insegurança;
- falta de maior sensibilização para análise do comportamento das concorrentes;
- integração social e profissional da direção com professores e alunos;
- falta de visão de novos modelos de gestão educacional;
- visão institucional holística e sistêmica para promover mudanças radicais;
- desenvolvimento de pensamento estratégico;
- alteração no PDI, tornando-o mais integrado com a participação de todos os segmentos.

#### **Nas pessoas:**

- postura reativa;
- alienação e acomodação;
- falta de comprometimento;

- desenvolvimento de um clima de confiança em função de decisões reativas.

### **Facilidades**

#### **Nas IES's:**

- investimento em capacitação de professores;
- existência de algumas diretrizes e políticas institucionais;
- mobilidade para promover reestruturações organizacionais;
- cumprimento de forma irrestrita das políticas educacionais do MEC;
- excelentes relações com o MEC;
- desenvolvimento de ações políticas de representação institucional;
- trocas, demissões e remanejamentos do quadro docente;
- manutenção, no quadro da instituição, dos profissionais mais competentes.

#### **Nas pessoas**

- busca de autoconhecimento;
- desejo e disponibilidade de mudança;
- sentimento e espírito de equipe;
- experiência profissional;
- relacionamentos interpessoais;
- comprometimento com as instituições de ensino;
- flexibilidade para desenvolver o pensamento estratégico;
- conhecimento técnico, capacidade e competência.

<b>PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>PE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
Gerenciador de recursos	Gerenciador de macroestratégias e macropolíticas
Visão de curto e médio prazos	Visão de curto, médio e longo prazo
Processo decisório centralizado	Processo decisório descentralizado e flexibilização nas ações
Prescritivo e normativo	Consultivo e participativo
Visão localizada e regional	Visão estratégica e global
Tomada de decisões reativas	Tomada de decisões proativas
Resistência às mudanças	Habilidade para lidar com as mudanças
Visão orientada para o ensino como processo de formação	Visão holística orientada para a educação, o mercado e a sociedade
Cumprimentos dos objetivos	Definição dos objetivos estratégicos e criação de cenários
Reunião de grupos de trabalho	Formação de equipes
Melhor ensino superior do Acre	Melhor ensino superior da Região Norte
Visão resultante da vontade dos gestores	Visão resultante da vontade da instituição sob a liderança dos gestores
Análise do ambiente interno	Análise do ambiente interno e externo
Missão institucional e princípios	Missão, visão, princípios, valores, ética, responsabilidade social e cidadania.
Departamentos funcionais	Unidades estratégicas de negócios -UEN's
Criatividade	Inovação e criatividade
Análise das rotinas e tarefas	Avaliação dos processos organizacionais e gerenciais
Pessoas como Recursos Humanos	Pessoas como talentos e competências essenciais (inclusão)
Plano de metas de receita e despesa centralizado e fechado	Programas orçamentários e de investimentos abertos e participativos
Orientação como roteiro oficial para fins burocráticos de credenciamento institucional junto ao MEC	Instrumento de gestão para fins de análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades

Figura 30 - Comparativo entre o PDI – plano de desenvolvimento institucional e o PE – planejamento estratégico - FIRB e FAOO, em resposta aos objetivos específicos  
 Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Nº	RESULTADO	RECOMENDAÇÕES
1	Ausência de cultura para o planejamento estratégico	Sensibilizar a administração
2	Modelo de gestão centralizado	Mudança de postura dos gestores
3	Estrutura organizacional x velocidade das mudanças	Ajustar a organização às demandas existentes
4	Falta de melhor relacionamento direção e corpo docente	Ações urgentes de aproximação
5	Ausência de programa permanente de capacitação	Aumentar investimentos nos talentos humanos
6	TI – Níveis quantitativo e qualitativo comprometidos	Atenção especial aos laboratórios de informática
7	Perspectivas de mudança para a nova sede	Providências em 2005
8	Ausência de um Comitê de Planejamento Estratégico – COPE	Providências em 2004
9	Falta de uma visão de futuro compartilhada com todo o corpo acadêmico	Treinamento de sensibilidade pelo COPE
10	Visão parcial do PDI	Maior atuação da direção acadêmica
11	Tomada de decisão reativa	Esforço no planejamento
12	Falta de maior autonomia universitária	Processo de gestão participativa e estímulo à inovação e criatividade
13	Inadimplência	Programas de combate com inovação e criatividade
14	Conflitos interpessoais e intraorganizacionais	Mudar comportamento e habilidade gerencial
15	Inexistência do programa de Avaliação Institucional	Cumprir legislação do MEC
16	Falta transparência nos aspectos financeiros e orçamentários	Discutir os projetos acadêmicos com a Academia

Figura 31 - Sumário do resultado da pesquisa e recomendações

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

### **Focos inexistentes no Eixo Temático do PDI**

- visão sistêmica e holística do planejamento educacional;
- análise de cenários – político, social e econômico;
- identificação das forças e fraquezas das instituições;
- identificação das oportunidades e ameaças do ambiente;
- descrição dos fatores críticos de sucesso;
- consolidação da visão, crenças e valores pessoais e organizacionais;
- definição das macroestratégias e macropolíticas das IES's;

- inserção do comitê de planejamento na estrutura organizacional.

O grande problema, no entanto, é o fato de que, sendo o mantenedor um acionista majoritário ou intitulado empreendedor, ocupante de cargo máximo no ensino particular, este acaba por assumir uma função de controle. Por conseguinte, não há muito espaço para que haja alguma análise mais aprofundada sobre os processos de gestão e funcionamento do sistema operacional, no sentido, até mesmo, de proporcionar discussões e reflexões. Perde-se, com isso, a alternativa de se obter um plano estratégico e um sistema de informações gerenciais que propicie mais agilidade e menos racionalidade na tomada de decisões. O planejamento deve passar a ser visto como ferramenta de gestão e análise do passado, presente e futuro (projeção de cenários) de uma instituição de ensino, de forma a enxergar a melhor forma de chegar aos objetivos estratégico e alcançar uma educação de excelência.

Como esta pesquisa se limitou às instituições FIRB e FAAO, recomenda-se a sua extensão a outras instituições universitárias dos demais estados da Região Norte, de forma a possibilitar uma comparação avaliativa dos procedimentos e estratégias implementadas pelo PDI e quanto à performance do PE participativo, com vistas à realização de um ensino superior de qualidade. Sugere-se, ainda, a participação conjunta das universidades públicas e privadas em tais pesquisas, para se observar similaridades e divergências existentes, no que concerne ao processo de implementação do PDI, como instrumento eficaz no processo de gestão estratégica da educação brasileira e, havendo outros aprofundamentos de análise, ressalva-se também a importância de estudos sobre a variável cultura organizacional como interveniente na formação do perfil gerencial e do modelo de gestão organizacional facilitando ou dificultando, por ora, a sistemática do PE.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley - intersciense, 1970
- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974a.
- ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley, 1974b.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. *Revista de Negócios*, Florianópolis v. 6, n. 1, p. 33-8, jan./mar. 2001.
- ANDREWS, Kenneth R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Universidade de Navarra, 1977.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. In: MITZBERG, Henry. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2. ed. Englewood Cliffs – NJ: Prentice-Hall, 1991.
- ANSOFF, Igor H. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGUIN, Gérard. *O planejamento estratégico no meio universitário*. Tradução de Valdemar Cadó. Estudos e Debates (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras), Brasília, n. 16, 1988.
- BADIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J.V. e DEAL, T. (Eds.) *The dynamics of organizational change. education*. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1983 p. 38-59.
- BOUCINHAS, José Fernando da Costa. As vantagens do planejamento estratégico. *Revista Exame*, São Paulo, n. 101, p. 95-102, mar. 1976.
- BRASIL, Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. *DOU*. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *DOU*. Brasília, 20 dez. 1996.
- CAMPOS, Domingos Fernandes. Planejamento: a participação de todos é fundamental no processo. In: VASCONCELOS, Paulo et al. *Planejamento empresarial*. Teoria e

prática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 183–84.

CASTOR, Bemiro Valverde Jobim; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 102 – 122, jan./mar. 1988.

CASTRO, Cláudio M. *Educação brasileira: conceitos e remendos*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

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

CERTO, Samuel C. e PETER, Paul J. *Strategic management: concepts and applications*. New York: Random House, 1988.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COLOMBO, Sonia Simões et al. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COPE, Robert. G. *Strategic planning, management and decision making*. Washington, D. C.: American Association for Higher Education AAHE/ERIC Higher Education Research Report n. 9, 1981.

CREGO, Izabel Ribeiro Lara. *Planejamento estratégico: análise de uma experiência sob o enfoque da participação*. 1996. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) FACE/UFMG. Belo Horizonte.

DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, George S. Evaluating strategic alternatives. In: FAHEY, Liam e RANDALL, Robert M. (Orgs.). *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

DEGEN, Ronald Jean. As vantagens do planejamento estratégico. In: VASCONCELOS, Paulo et al. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 61-4.

DELORS, Jacques et.al. *Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELOS, Paulo et al. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 17-38.

DRUCKER, Peter F. *Administração total: responsabilidades, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

ENRICONE, Delcia *et al.* *Planejamento de ensino e avaliação*. 10 ed. Porto Alegre: Sagra, 1982.

FAHEY, Liam. Strategic management: today's most important business challenge. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. (Orgs.). *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

FALCINI, Primo. *Avaliação econômica de empresas: técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.

FINGER, Almeri Paulo. *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC / CPGA / NUPEAU, 1988.

FREITAS, Paulo. O foco na gestão. *Revista Ensino Superior*. Rio de Janeiro, ano 4, n. 45, p. 40-42, jun. 2002.

GAETANI, Julia Andrade Ramalho. *O papel da cultura organizacional na implantação do planejamento estratégico: o caso FIEMG*. 1999. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração). FACE/UFMG. Belo Horizonte.

GAMA FILHO, Paulo César; CARVALHO, Humberto Marques de. *Os novos compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro: Editora Central da Universidade Gama Filho, 1998.

GHEMAWAT, P.; PANKAJ, G. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

HAGHETTE, André. A liderança na universidade brasileira. *Educação Brasileira*, Brasília, n. 16, p. 155-61, 1994.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANNA, Nagy. Planejamento estratégico e administração da mudança. *Revista*

*Finanças & Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 30-33, mar, 1987.

JOHNSON, Gerry. Strategic change managing cultural processes. In: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

KAY, John. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LOBATO, David Menezes et al. *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1976.

LYLES, Marjorie. Identifying and developing strategic alternatives. In: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

MACHADO, Rogério A. Informática e planejamento empresarial: evolução e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 52-56, jul./set. 1982.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Renato. *IES buscam diferenciais para vencer no mercado*. Artigo publicado na página tendências e debates. Disponível em [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_tendências.jsp?id=3923](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_tendências.jsp?id=3923). Acesso em: 10 ago 2004.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa em marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MATUS, Carlos. *Adeus, senhor presidente*. Recife: Literris Editora, 1989.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da Autarquia: um estudo de caso*. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

MENDES, Gilmar de Melo. Gestão compartilhada e a cidadania organizacional. *Informativo da Secretaria de Estado dos Serviços Públicos de Sergipe*. Aracaju, v. 3, n. 12, set.1998.

MEYER, Mara Lúcia Kamei. *A percepção da imagem de uma instituição de ensino superior, pelos alunos*. 2002. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre:

Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. B. *O processo de estratégia*. 3. ed. Tradução de James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo. Roberto. *Visão Contemporânea da Teoria Administrativa in: Planejamento Organizacional*, P.R.Motta & G.R. Caravantes, Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amana-Key, 1994.

NOVAES, Edmundo Veites; CARVALHO, Humberto Marques de. *Planejamento estratégico: configurando a missão da universidade*. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1999.

OLIVEIRA, Djalma. P. R de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michel E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. Strategic intent. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 3, p.63-76, May/June, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-9, May/June, 1990.

PROCENGE. *Planejamento de organizações num enfoque participativo: uma experiência de 12 anos*. Recife, 1985. Relatório.

RICHARDSON, Robert J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RINGBAKK, Fjell A. Why planning fails. *European Business – International Management Review*, n. 29, p. 15-24, Spring 1971.

ROBBINS, Stephen e COULTER, Mary. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1996.

ROCHA, Carlos Henrique e GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2003.

SABIA, Cláudia P. de P. e ROSSINHOLI, Marisa. *Profissionalização da gestão das*

*instituições de ensino superior privadas na década de 90*. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação e Economia Política) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de São Paulo - UNESP. Marília. Disponível no site: [http://www.angrad.com/angrad/pdfs/xii\\_enangrad/Profissionalizacao%20da%20gestao.pdf](http://www.angrad.com/angrad/pdfs/xii_enangrad/Profissionalizacao%20da%20gestao.pdf) Acesso em: 05 jan. 2004.

SCHERMERHORN Jr, John R. *et al.* *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: Harper & Row, 1960.

SOLINO, Antônia da Silva; EL-AOUAR, Walid Abbas. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 3, jul./set. 2001.

SOUZA, Paulo Renato. Mudança de Paradigma. *Revista Ensino Superior*, São Paulo, v. 2, n. 26, nov., 2000.

STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: Macmillan, 1969.

STEINER, G.A. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio B. *Gestão de instituições de ensino*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAVARES, Mauro C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMAS, Charles E. St. *A prática do planejamento empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

THOMPSON JR., Arthur, A.; STRICKLAND, A. J. *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*. Boston: Irwin, 1992.

THOMPSON Arthur A. Jr.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VELLOSO, João Paulo dos Reis; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. *Um modelo para a educação no século XXI*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WATERMAN JR., Robert H. *O fator renovação*. São Paulo: Harbra, 1989.

WOOD, JR Thomas. Uma nau sem rumo. *Revista Carta Capital*. jun. 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; e PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *The case study method: an annotated bibliography*. Washington, DC: COSMOS Corporation, 1983.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS E APÊNDICES

### ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FIRB/FAAO

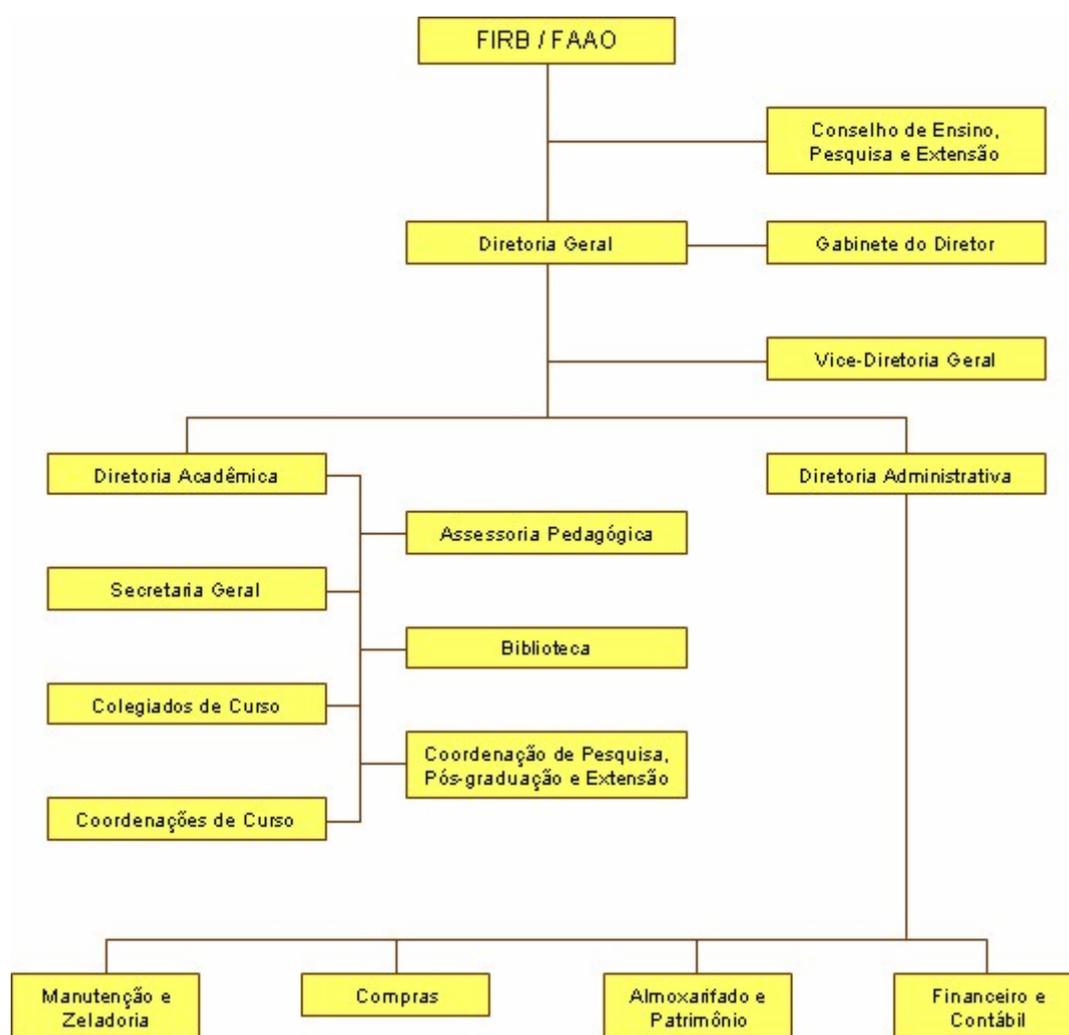


Figura 32 - Organograma das Faculdades Integradas – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco; Faculdade da Amazônia Ocidental  
 Fonte - Folder da Instituição, 2004.

**APÊNDICE A - ROTEIRO PARA OS PROFESSORES****UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL DE PESQUISA  
QUADRO DE PROFESSORES DA FIRB/FAAO**

- 1 As universidades federais, estaduais e particulares são instruídas pelo MEC para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Qual a sua participação como professor na elaboração do PDI da FIRB/FAAO?
- 2 Quais os pontos fortes (potencialidades) da FIRB/FAAO que possam ser considerados hoje a razão do seu sucesso como instituição de ensino?
- 3 Quais os pontos fracos da FIRB/FAAO que possam ser considerados hoje a razão do seu fracasso como instituição de ensino?
- 4 Quais as fraquezas/ameaças, advindas do ambiente interno e externo, que podem impor à FIRB/FAAO uma reavaliação de suas estratégias?
- 5 Quais as oportunidades a serem aproveitadas, tendo em vista a formulação do planejamento e direcionamento das ações acadêmicas?
- 6 Há participação do corpo docente dessa IES na formulação da missão e dos objetivos organizacionais?
- 7 Existem objetivos e plano de metas institucionais discutidos e propostos pelas coordenações?
- 8 Você dispõe de informações ou já participou de reuniões em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação de objetivos e metas, identificação de cenários e construção do futuro da FIRB/FAAO para os próximos cinco anos?
- 9 Você está sempre informado sobre os Programas e Ações Acadêmicas inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da FIRB/FAAO?

- 10 Como você tem observado a participação das IES's - Instituições de Ensino Superior Privado e a UFAC no campo da concorrência e na prestação de serviços à sociedade acreana?
  
- 11 Que medidas administrativas você encaminharia à direção da FIRB/FAAO para melhorar o processo e a qualidade na prestação de serviços internos e externos? E qual proposta pedagógica?

**APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OS COORDENADORES**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL DE PESQUISA  
QUADRO DE COORDENADORES DA FAAO

- 1 O processo decisório nesta IES é considerado descentralizado e participativo? Como se desenvolve?
- 2 Há sistema de Avaliação Institucional e Programa de Avaliação de Desempenho do quadro de docentes? Como se processa?
- 3 Como se encontra estruturada essa relação entre os coordenadores e direção desta Instituição de Ensino?
- 4 O que tem sido feito com a participação das Coordenações, tendo em vista a formulação do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional?
- 5 Os coordenadores e demais professores já se reuniram com a direção para debaterem temas importantes como definição de valores, missão, visão e estratégias organizacionais?
- 6 Há abertura para que se promova uma análise das disfunções organizacionais, os pontos fortes, as oportunidades, as ameaças do meio ambiente, as potencialidades e oportunidades da FIRB/ FAAO no mercado acreano de ensino superior?
- 7 Você, como coordenador(a), já participou de reuniões na equipe acadêmica, no sentido de contribuir para a formulação do PDI da FIRB / FAAO?
- 8 Você tem pleno conhecimento do que seja o PDI? Conhece seus objetivos, os planos de metas e as ações estratégicas da FIRB / FAAO para os próximos cinco anos?
- 9 Como professor(a) e/ou atuando na Coordenação, desde o seu ingresso na Instituição, você tem sido bem informado sobre a evolução histórica da FIRB/FAAO, suas projeções de receita, lucro, indicadores de desempenho, evolução do patrimônio líquido, projetos atuais e futuros?
- 10 Que recomendações você daria para melhorar a FIRB / FAAO como sistema de ensino?

**APÊNDICE C - ROTEIRO PARA O DIRETOR FINANCEIRO**

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL DE PESQUISA  
DIRETOR FINANCEIRO  
RESULTADO DAS ORGANIZAÇÕES

- 1 Qual o faturamento da FAAO e FIRB em 2002? Qual a projeção para o período 2003-2006?
- 2 Como está projetado o fluxo de caixa, tomando como base o ingresso de recursos em função da arrecadação FIRB e FAAO no período 2002-2006?
- 3 As instituições de ensino FAAO e FIRB dispõem de gerenciamento do fluxo de caixa?
- 4 Qual o comportamento da inadimplência nos últimos dois anos?
- 5 Existem dotações orçamentárias para cada programa e projeto pedagógico proposto pelas IES's – Instituições de Ensino Superior, e que fazem parte do PDI? Como são elaboradas?
- 6 Qual a política financeira instituída pela direção para as faculdades FIRB e FAAO?
- 7 Como está composto o programa orçamentário das duas faculdades e qual a projeção de receitas e despesas para o período 2002-2006?
- 8 Qual o valor dos investimentos previstos em instalações para o período 2002-2006?
- 9 Qual o valor dos investimentos previstos em expansão da biblioteca para o período 2002-2006?
- 10 Como está estruturada a diretoria financeira?
- 11 Quais as estratégias e políticas desenvolvidas para captação de recursos?
- 12 Qual o nível de endividamento das IES – FAAO e FIRB?
- 13 Qual o nível de inadimplência das IES – FAAO e FIRB?
- 14 Quais as políticas implementadas pela diretoria para alavancagem financeira?

- 15 Como se encontra a relação da diretoria financeira com as demais diretorias, em termos de integração de ações gerenciais?
- 16 Qual a maior preocupação da diretoria financeira?
- 17 Quais os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e desafios impostos à diretoria financeira para administração da FAAO e FIRB?
- 18 Favor apresentar os Balanços Patrimoniais (Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido) relativos ao período 1998-2002 em relação a FIRB?
- 19 Quais os projetos propostos pela diretoria financeira para 2002-2006, para FIRB/FAAO?
- 20 Quais os projetos propostos pela diretoria executiva para 2002-2006, visando beneficiar as IES's? E quanto representa os investimentos para essas melhorias?
- 21 Qual o valor dos investimentos previstos na construção da sede própria da FIRB e FAAO e o prazo de entrega da obra?

## **APÊNDICE D - ROTEIRO PARA O DIRETOR GERAL, O VICE-DIRETOR E O DIRETOR ADMINISTRATIVO**

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ROTEIRO DE ENTREVISTA  
DIRETOR GERAL, VICE-DIRETOR E DIRETOR ADMINISTRATIVO

- 1 Quais os fatos marcantes vividos pela FIRB que a tornaram o que ela é hoje?
- 2 A que estão associadas as grandes mudanças ocorridas na FIRB e FAAO?
- 3 Qual o negócio da FIRB?
- 4 O que tem sido feito para que as duas IES acompanhem as mudanças no ensino superior brasileiro?
- 5 Como a direção e coordenação da FIRB / FAAO analisam o comportamento dos concorrentes?
- 6 Como a direção formula as visões de futuro para as IES's?
- 7 Qual a metodologia e o processo de formulação de estratégias que estão sendo adotadas na FIRB e FAAO?
- 8 Existe um processo formalizado com cronogramas, plano de trabalho e formação de equipe?
- 9 Quem toma parte no processo de formulação de estratégias nas duas instituições de ensino?
- 10 A FIRB e a FAAO utilizam alguma metodologia para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias implementadas?
- 11 Qual a missão da FIRB e FAAO?
- 12 Quais são os valores sociais e organizacionais das instituições?
- 13 Quais são as metas principais das IESs para os próximos anos e os objetivos de médio e longo prazo?

- 14 Qual o maior problema enfrentado pelas instituições de ensino superior e o que a direção tem feito para solucionar e amenizar este problema?
- 15 Quais os pontos fortes e oportunidades de ações da FAAO e FIRB na formulação do Planejamento Institucional?
- 16 Quais os pontos fracos, ameaças e oportunidades a serem enfrentados pelas IES na formulação do planejamento estratégico – PDI?
- 17 Como a direção da FIRB / FAAO tem analisado a concorrência e o nível de inadimplência?
- 18 Qual o investimento mais significativo para os próximos cinco anos?
- 19 Qual a estrutura organizacional atual da FIRB e FAAO?
- 20 Como tem sido as relações com o MEC e quais as pendências no campo pedagógico e institucional?
- 21 Quais as vitórias conseguidas pelas IES diante do cumprimento de cronograma e objetivos traçados pelo MEC?
- 22 Quais os fatores de sucesso para as duas faculdades?

## **APÊNDICE E - ROTEIRO PARA O DIRETOR ACADÊMICO**

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ROTEIRO DE ENTREVISTA  
DIRETOR ACADÊMICO

- 1 Qual a importância do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional para a diretoria acadêmica e as expectativas de sua aplicação nas IES's – FAAO e FIRB?
- 2 Qual a metodologia e os períodos utilizados na elaboração do PDI?
- 3 Como se encontram organizadas a FIRB e a FAAO do ponto de vista do perfil institucional, quanto à formulação da missão, dos objetivos e metas institucionais?
- 4 Como são definidas as estratégias de curto, médio e longo prazo?
- 5 Quais as etapas e cronogramas de implementação dos PDI's?
- 6 Qual a base de dados constituída para elaboração dos indicadores de desempenho e qualidade nas IES's?
- 7 Quais as facilidades e dificuldades na implantação do planejamento estratégico na FIRB e na FAAO?
- 8 Como se dá o apoio da direção geral, corpo docente e discente nesse trabalho de construção do Plano?
- 9 Quais os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades encontradas na formulação do Planejamento Estratégico para as duas instituições?
- 10 Quais as etapas de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional na Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco – FIRB – e na Faculdade da Amazônia Ocidental – FAAO?
- 11 Quando foi iniciado e como tem sido implementado o processo de planejamento estratégico nas IES's?
- 12 Quais os projetos pedagógicos vigentes contemplados no PDI das respectivas instituições de ensino?
- 13 Como se operacionaliza o sistema de avaliação institucional das IES's?

- 14 Quais as informações consideradas relevantes incorporadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional?
- 15 Quais as unidades envolvidas direta e indiretamente no processo de elaboração do PDI e como se encontram estruturadas?
- 16 Quais as evoluções constatadas na FAAO e FIRB em termos de projeto pedagógico, comprometimento de objetivos e metas e expansão das instalações físicas desde suas fundações?
- 17 Quais as estratégias mais relevantes na elaboração do planejamento estratégico?

**APÊNDICE F - ROTEIRO PARA O DIRETOR GERAL**

UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ROTEIRO DE ENTREVISTA  
DIRETOR GERAL

- 1 Que fatos levam o grupo amazônico de empresários e empreendedores a se instalarem no Acre? Foi uma questão de visão empreendedora?
- 2 Como se encontra a relação institucional com o MEC?
- 3 E com relação à sede? Pode-se afirmar que o projeto de construção das novas instalações viabilizará, em breve, uma alavancagem na imagem institucional?
- 4 Qual o investimento previsto para a nova sede?
- 5 Quais os fatos marcantes que tornaram a FIRB o que ela é hoje?
- 6 E com relação à inadimplência?
- 7 E a concorrência, o senhor a vê como algo frutífero?
- 8 Quais os pontos fortes que a FIRB e a FAAO têm?
- 9 E os pontos fracos que precisam ser corrigidos?
- 10 Qual o perfil dos professores?
- 11 E o projeto de transformação da FIRB / FAAO em centro universitário?
- 12 Há projetos para novos cursos?
- 13 E com relação ao plano de carreira do professor?
- 14 Qual a última palavra que o senhor teria com relação à instituição?
- 15 E quanto ao programa de avaliação institucional do CIESA, em Manaus? Há perspectivas de implantá-lo nas IES's do Acre?

- 16 O senhor não acha que poderíamos em breve discutir mais a instituição entre nós, professores e diretores, no sentido de se fazer um projeto mais ousado e, nessa parceria, se crescer ainda mais?
- 17 Professor! Já passou pela sua cabeça ter uma coordenação de planejamento, que fizesse esse meio de campo e atendesse a necessidade das IES's?
- 18 O senhor já pensou em adotar programas orçamentários e projetos por departamentos?
- 19 Há perspectivas de trazer alguém de fora para dar palestras e projetar o nome da instituição?

**APÊNDICE G - ROTEIRO PARA O CORPO DISCENTE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ROTEIRO DE ENTREVISTA  
CORPO DISCENTE

- 1 Em que curso você está matriculado e em que ano ingressou na FIRB / FAAO?
- 2 O que você pensa positiva ou negativamente sobre as IES's?
- 3 Como se encontra a prestação dos serviços internos à comunidade acadêmica?
- 4 Como está a imagem institucional da FIRB / FAAO na sociedade?
- 5 Qual a sua análise em relação à entrada de novos concorrentes no mercado?

## DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que realizei a formatação da dissertação **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE ACRE: OS CASOS FIRB E FAAO**, de autoria de Marcus Vinicius de Lucas Fleming, apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, área de concentração: Mercadologia e Administração, sob a orientação do Professor Doutor Francisco Vidal Barbosa.

Belo Horizonte, 09 de setembro de 2004

Regina Zélia Purri  
Rua Caratinga, 187/202 - Anchieta - BH-MG