



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA UNEB
MESTRADO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE COM LINHA DE
PESQUISA EM: EDUCAÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

ELTON ALONSO NOGUEIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA IES
***MULTICAMPI*: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO**
DA BAHIA - UNEB

Salvador
2009

ELTON ALONSO NOGUEIRA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA IES
MULTICAMPI: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO
DA BAHIA - UNEB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, da Universidade do Estado da Bahia, no âmbito da Linha de Pesquisa em: Educação, Gestão e Desenvolvimento Sustentável, para a obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador:

Prof. Dr. Jorge Luiz Zegarra Tarqui

Salvador
2009

Ficha Catalográfica

658.4012

N778p Nogueira, Elton Alonso.

O Planejamento estratégico no contexto da IES *Multicampi*: a experiência da Universidade do Estado da Bahia - UNEB / Elton Alonso Nogueira. – Salvador, 2009.

191 f.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Zegarra Tarqui.

Dissertação (mestrado em Educação e Contemporaneidade) - Universidade do Estado da Bahia, 2009.

1. Planejamento estratégico. 2. Instituições de Ensino Superior. 3. Administração Pública. I. Universidade do Estado da Bahia. II. Tarqui, Jorge Luiz Zegarra. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

ELTON ALONSO NOGUEIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA IES *MULTICAMPI*: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Salvador, 31 de julho de 2009.

Banca Examinadora

Jorge Luiz Zegarra Tarqui - Orientador
Doutor em Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

João Francisco de Quadros Neto
Doutor em Comunicação Contemporânea
Universidade Federal da Bahia

Nádia Hage Fialho
Doutora em Educação
Universidade Federal da Bahia

Ivan Luiz Novaes
Doutor em Educação
Université de Sherbrooke

Ao Meu pai

... que de uma noqueira pintada,
olhos que a cor me legou,
alguém que agradece: seu filho.

AGRADECIMENTOS

Ao Supremo Arquiteto do Universo por me permitir a existência.

Aos queridos pais Gerson Afonso Nogueira (**in memoriam**) e Florinda Alonso Nogueira, guerreira incansável pela minha educação.

À minha esposa Cristina Vilas Boas.

Aos meus amados filhos Débora, Monique, Êmile, Tiago, Gregory e Elton Júnior.

Ao meu amigo Aurélio Cardozo com seus incentivos tempestivos, bem humorados e acima de tudo com sua fé.

A Augusto Rios Bastos, amigo de todas as horas, com o seu “Vâmo lá, velhão!”

À bibliotecária, colega e amiga Kátia Maria Sampaio de Abreu pela sua prestimosa colaboração.

Ao meu orientador, professor Jorge Tarqui, pela paciência a mim dispensada.

Ao meu querido professor João Quadros pelos seus toques mágicos e inteligentes.

À professora Nádia Hage Fialho, cujo belíssimo trabalho em multicampia despertou-me interesse e ajuda a este trabalho.

Ao meu pragmático, inteligente e educado professor Ivan Novaes com sua metodologia objetiva.

Meu especial agradecimento aos professores Luiz Paulo Neiva, Marta Miranda e Armando Avena, facilitadores deste trabalho.

À briosos equipe de professores doutores do mestrado, Elizeu Clementino de Souza, Ronalda Barreto Silva, Arnaud Soares de Lima Junior, Delcele Mascarenhas Queiroz, Kátia Maria Santos Mota, Wilson Roberto de Mattos, Antonio Dias Nascimento, Eduardo José Fernandes Nunes, e em especial ao professor Avelar Luiz Bastos Mutim pela sua competência exemplar.

Ao apoio dos meus queridos colegas Rita Luna, Vanilda Reis, Oniracy Devay, José Carlos Garcia e especialmente pela administradora e amiga Claudia Dolores Fontes Gomes pelas suas críticas e sugestões.

"A pedagogia do oprimido, como pedagogia humanista e libertadora, terá, dois momentos distintos. O primeiro, em que os oprimidos vão desvelando o mundo da opressão e vão comprometendo-se na práxis, com a sua transformação; o segundo, em que, transformada a realidade opressora, esta pedagogia deixa de ser do oprimido e passa a ser a pedagogia dos homens em processo de permanente libertação."

Paulo Freire

NOGUEIRA, Elton Alonso. *O planejamento estratégico no contexto da IES multicampi: a experiência da Universidade do Estado da Bahia - UNEB*. 191 f. il. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade) - Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2009.

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de avaliar o processo de planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, suas práticas e padrões, a partir da perspectiva de uma estrutura *multicampi*, com foco no trabalho realizado no *Campus I*, e como estratégia de pesquisa, foi feita uma revisão da literatura sobre planejamento estratégico, aplicada à um estudo de caso, onde buscou-se de modo exploratório avaliar as evidências objetivas identificadas na prática em função dos elementos teóricos examinados. Além de se fundamentar nas experiências da Gestão Estratégica em Universidades, foram examinados os métodos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE); dos Critérios de Excelência em Gestão da Qualidade; do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD); do Balanced Scorecard (BSC); do Processo de Execução Estratégica; da Gestão por Processos e do Método de Análise e Solução de Problemas. Identificou-se que, mesmo com todo o empenho da universidade e progressos auferidos, os dados de pesquisa apontam para uma premente necessidade de aderência às metodologias, tecnologias e práticas avançadas de gestão, de formulação e execução do seu planejamento estratégico por fim, após esta análise, o estudo recomenda melhorias no processo avaliado, assim como contribui na proposição de um modelo de avaliação na execução do planejamento da UNEB com o uso das ferramentas Índice de Qualidade do Planejamento Estratégico (IQPE) e a cadeia de valor de macroprocessos de modo a gerar indicadores de desempenho operacionais e de resultados para o processo de planejamento avaliado, além de propor a forma de implementação na própria Universidade.

Palavras-chave: Diretrizes estratégicas, execução estratégica, índice de qualidade, Planejamento Estratégico, macroprocessos.

NOGUEIRA, Elton Alonso. *The strategic planning in the context of IES multicampi: the experience of Universidade do Estado da Bahia - UNEB*. 191 pp. ill. 2009. Dissertation (Master in Education and Contemporariness) - Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2009.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the process of strategic planning at the State University of Bahia - UNEB, their practices and standards from the perspective of a *multicampi* structure, focusing on the work done in the Campus I, and as a research strategy, was a review of the literature on strategic planning, applied to a case study where we sought in an exploratory manner to assess the objective evidence identified in practice in light of the theoretical examination. Well as being based on the experiences of Strategic Management in Universities, examined the methods of the National Assessment of Higher Education (SINAES); to the National Reference in School Administration (PNRGE); Criteria for Excellence in Quality Management; the Management by Guidelines (GPD), the Balanced Scorecard (BSC); Process Implementation Strategy, Management by Processes and the Method of Analysis and Troubleshooting. It was identified that, even with all the commitment of the university and earned progress, the survey data point to a pressing need for adherence to the methodologies, technologies and advanced management practices, formulation and implementation of its strategic planning and finally, after this analysis, the study recommends improvements in the process evaluated as well as contributes to the proposition of an evaluation model in the planning of UNEB with the use of tools Quality Index Strategic Planning (IQPE) and value chain macro processes to generate performance indicators and operating results for the planning process is evaluated, and to propose how to implement the University itself.

Keywords: Strategic guidelines, strategic execution, quality index, Strategic Planning, macroprocesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interdisciplinaridade Unificada.	20
Figura 2 – Interdisciplinaridade Unificada.	21
Figura 3 – Quadro Alinhamento de Diretrizes e Ações	78
Figura 4 – Gráfico Alinhamento de Diretrizes e Ações.....	79
Figura 5 – Tabela de análise das diretrizes.....	80
Figura 6 – Fases Importantes do Desdobramento do Planejamento Estratégico.....	83
Figura 7 – Diagrama do Plano Estratégico da UNEB.....	91
Figura 8 – A estruturação de cargos no organograma.....	94
Figura 9 – Resumo dos Resultados da Oficina de Planejamento Estratégico	103
Figura 10 – Árvore Estratégica – Coordenadoria da Planta Física Limeira – Planes 2005-2009.	104
Figura 11 – Árvore da estratégia – Prefeitura da Cidade Universitária – Planes 2005- 2009.....	105
Figura 12 – Macroprocesso estratégico PROPLAN I	111
Figura 13 – Macroprocesso estratégico PROPLAN II	113
Figura 14 – Macroprocesso estratégico PROPLAN III	115
Figura 15 – Macroprocesso estratégico PROPLAN IV.....	117
Figura 16 – Definição de macroprocesso.....	118
Figura 17 – Processo de Cursos Regulamentados.....	119
Figura 18 – Cadeia Produtiva de Macroprocessos.....	122
Figura 19 – Indicadores na Cadeia de Processos.....	124
Figura 20 – Gráfico das categorias de impacto.....	130
Figura 21 – Formulário – Pesquisa do Processo de Planejamento.....	135
Figura 22 – Tabulação Resultado – Pesquisa do Processo de Planejamento	136
Figura 23 – Gráfico Radar da Média Geral por Avaliação – Pesquisa do Processo de Planejamento.....	137
Figura 24 – Índice de Qualidade do Planejamento Estratégico - IQPE	138
Figura 25 – Resultado do IQPE para a UNEB.....	139
Figura 26 – Tabela de Conceitos do IQPE	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Appreciative Inquiry
APO	Administração por Objetivos
ASTEC	Assessoria Técnica
BSC	Balanced Scorecard
BPMS	Business Process Management Suite ou System
CEPED	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
CPM	Critical Path Method
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
DOR	Desafios, Obstáculos e Restrições
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EPA	Environmental Protection Agency
FCO	Fundação Cristiano Ottoni
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação Premio Nacional de Qualidade
FUNDESF	Fundação de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
GAPE	Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico - UFPE
GERINF	Gerência de Informática
GPD	Gerenciamento Por Diretrizes
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IQPE	Índice de Qualidade do Planejamento Estratégico
ISO	International Standard Organization
KPIs	Key Performance Indicators
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MAGC	Metas, Audaciosas, Grandiosas e Complexas

MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MEC	Ministério da educação e Cultura
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PE	Planejamento Estratégico
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PNRGE	Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar
POA	Plano Operativo Anual
PP	Projeto Pedagógico
PPA	Programa Plurianual
PPG	Pesquisa e Pós-Graduação
PRODEB	Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
PROGRAD	Pós-Reitoria de Ensino de Graduação
RBTD	Rede Baiana de Tecnologias para o Desenvolvimento
SAGRES	Software de Sistema Acadêmico
SEC	Secretaria de Educação do Estado da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINAES	Sistemas Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOA	Service-oriented architecture
SEPLAN	Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNICEF	United Nations Children´s Fond

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	15
1.1.	A EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
1.2.	ABORDAGEM METODOLÓGICA	23
2	<u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE</u>	28
2.1.	PANORAMA MUNDIAL DE PLANEJAMENTO NA ÚLTIMA DÉCADA	28
2.2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	42
3	<u>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB</u>	49
3.1.	PERFIL DA UNEB E SEUS CAMPI	49
3.2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – ANÁLISE - 2001-2006	70
3.3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – ANÁLISE - 2007-2012	81
3.4.	PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO – ANÁLISE - 2009	92
4	<u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES</u>	96
4.1.	SÍNTESE DOS PLANEJAMENTOS 2001-2006 / 2007-2012	96
4.2.	RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA PARA O PLANEJAMENTO DE 18 ANOS (2007-2025)	97
4.3.	CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DO PROCESSO	131
5	<u>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</u>	142
5.1.	CONCLUSÕES	142
5.2.	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	146
	<u>REFERÊNCIAS</u>	149
	<u>GLOSSÁRIO</u>	163
	<u>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u>	168

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA – PESQUISA INTERNA	169
--	------------

APÊNDICE C – ROTEIRO DE PESQUISA – ANÁLISE COMPARADA	170
---	------------

APÊNDICE D – INCIDÊNCIA DE CATEGORIA DAS ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES	171
--	------------

ANEXOS	172
---------------	------------

ANEXO A - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Regimento Geral UNEB	172
ANEXO B - Evolução do Ensino de Graduação	173
ANEXO C - Localização dos Campi da Universidade do estado da Bahia – UNEB	174
ANEXO D - Cursos de Graduação	175
ANEXO E - Organograma da Universidade do Estado da Bahia - UNEB	176
ANEXO F - Estrutura UNEnet <i>Campus I</i>	177
ANEXO G - Planejamento Estratégico UNEB 2001-2006	178
ANEXO H - Plano Estratégico da UNEB	179
ANEXO I - Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Ciência e Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados. 1991- 2002	180
ANEXO J - Gestão Institucional Eficiente I	181
ANEXO K - Gestão Institucional Eficiente II	182
ANEXO L - Gestão Institucional Eficiente III	183
ANEXO M - Gestão Institucional Eficiente IV	184
ANEXO N - Produção continuada de conhecimento I	185
ANEXO O - Produção continuada de conhecimento II	186
ANEXO P - Produção continuada de conhecimento III	187
ANEXO Q - Produção continuada de conhecimento IV	188
ANEXO R - Produção continuada de conhecimento V	189
ANEXO S - Documento Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN	190
ANEXO T – Mapa Estratégico do Governo do Estado da Bahia	191

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho procura dar continuidade ao trabalho de Fialho (2005) na perspectiva do planejamento estratégico sobre organizações *multicampi*, seus atributos e dimensões. Recorre à United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization¹ (UNESCO) com sua defesa de que o crescimento econômico sirva ao desenvolvimento social e não ao contrário além do que para o seu atingimento tem como dependência maior a Educação.

Na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), busca-se, analisar o *modus operandi*, a tônica na forma de agir e o cumprimento de ações sob as perspectivas de eficiência, eficácia e efetividade do planejamento. Desse modo, procura-se os resultados da forma de execução do seu processo - independentemente do modelo de planejamento, técnicas e métodos adotados - oportunizando melhorias na gestão como alvo e a evolução da instituição como conseqüência.

Este trabalho reconhece a importância do planejamento estratégico de um complexo *multicamp²*, suas dimensões e nuances diferenciativas, e principalmente, sua forma de execução das ações, independente do modelo ou do método. Fialho (2000) recomenda cuidados em função do conhecimento essencial para a universidade, que aporta e conduz visões alternativas do mundo, reconhecendo o modelo universitário distinto de outras instituições como segue:

A visão aligeirada dessa problemática poderia induzir soluções de caráter gerencial, associadas à introdução de modernos procedimentos operacionais. O problema das escolhas dessa natureza é que elas acabam por se revelar como soluções parciais, pois tendem a focar, apenas, uma parte da questão, localizando-se, no mais das vezes, num único segmento da organização. Para além das abordagens que compreendem a universidade segundo os princípios da organização burocrática ou do modelo sistêmico – e dos variados enfoques que enfatizam princípios da gerência e da organização do trabalho, da estratégia da organização e da racionalização da produção, dos recursos humanos e das relações interpessoais -, os recursos teóricos, atualmente,

¹ Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura.

² Muitos *campus*; diversos espaços geográfico.

procuram ressaltar questões que vão além das análises a respeito das estruturas de poder, verticalmente hierarquizadas, da realidade interna das organizações como sistema fechado, da rotinização de tarefas, etc. (FIALHO 2000, p. 31).

Atentas à ordem mundial, as organizações podem, sempre atinar de forma vigilante para as influências que acompanham e perpassam a contemporaneidade, utilizando o planejamento estratégico como instrumento formulador e estruturante, a pensar e repensar a instituição vinculada a todo o contexto composto e influenciado pelos diversos cenários, político, sociocultural, ambiental, tecnológico, econômico, legal, concorrencial e organizacional propriamente dito, tendo como fundamentos essenciais ao desenvolvimento sustentável, a qualidade e a utilização de recursos.

Os modelos econômicos, com seus ditames e direcionamentos para setores que geram maiores lucros, em contrapartida provocam necessidades, mediante a falta de recursos e capacidades, primordialmente às instituições de ensino e às demais organizações de gradiente diverso, impondo assim, de maneira imperiosa, os aspectos econômicos sobre os aspectos sociais.

A UNESCO, partindo em defesa da educação como um sustentáculo à vida, na sua Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior, com os seus desafios para o ensino num mundo em evolução e advogando um crescimento econômico a serviço do social, declara:

Apesar do progresso verificado em muitas áreas do desenvolvimento humano, (...) deveriam procurar um desenvolvimento sustentável humano, em que o crescimento econômico servisse ao desenvolvimento social e assegurasse um meio ambiente sustentável. A busca de soluções aos problemas que surgem desses processos depende da educação, incluindo-se aí o ensino superior. UNESCO (1999, p. 12)

Por outro lado, não se pode também deixar de reconhecer que os modelos econômicos trazem, por força da sua própria infraestrutura, inovações de produção e operacionalização de sistemas, processos e inovações tecnológicas, e isto não se pode negar, nem tentar combater com ultrapassados discursos e atraso de idéias. Em

função do desenvolvimento sustentável, as instituições de ensino, diante de tais circunstâncias, buscam pró-ativamente a melhor maneira de atuar, baseando-se nas metodologias e técnicas de gestão, centradas em planejamento, trabalhando estratégias e ações, com monitoramento e suas avaliações, ensejando assim, a melhor forma de distribuição e controle de recursos, buscando culminar no fazer mais com menos, logo, com eficiência. Todavia, esta maneira de atuar à base de planejamento deve levar em consideração que toda a capacidade que temos para aprender, como defende Freire (1996), não é voltada unicamente para a adaptação, mas, acima de tudo, para a transformação da realidade, propiciando a sua intervenção e não um aprendizado que nos leve à cadeia do adestramento pelos métodos e pelas técnicas.

Mas, o que é planejamento? É conhecer e refletir de modo antecipado todas as prováveis situações e ocorrências, gerando pró-ativamente as ações de superação e combate, sem perder de vista o respeito e a natureza do objeto, razão de ser do próprio planejamento. Carneiro define planejamento como segue:

Ao contrário do que muita gente pensa, o planejamento não é complicado, entendemos ser ele um meio para facilitar e dinamizar o trabalho pedagógico. Deve ser o principal instrumento de trabalho do(a) educador(as). Planejar é um momento de reflexão sobre a ação, é um momento de PENSAR, para melhor AGIR. (2004, p. 1).

Peter Drucker (1984, p. 136) concebe o planejamento estratégico como um processo contínuo, com o maior conhecimento possível sobre o futuro, tomando decisões atuais que envolvam riscos, tendo as atividades sistematicamente organizadas e avaliadas em confronto com as expectativas atendidas.

Esta dissertação tem como objetivo geral avaliar o planejamento estratégico a partir da perspectiva de uma estrutura *multicampi*, identificando suas oportunidades de melhoria em função das atividades pedagógicas, possibilitando um futuro estudo para um modelo mais avançado de planejamento, sendo suportada pelos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o processo de planejamento estratégico da UNEB.
2. Identificar as principais oportunidades de melhoria para a execução estratégica.
3. Propor a formulação de um sistema básico de indicadores, à base de um modelo de avaliação da execução do planejamento estratégico, sob o ponto de vista dos órgãos internos da UNEB.

Desta forma, respeitando-se o modelo *multicampi*, que de modo específico essencializa e desafia os conceitos, enfoques e aplicação da Administração, suas teorias e sua conexão com a Educação, potencializando sua motivação para este trabalho, algumas questões fundamentais de caráter investigativo.

Pretende-se comprovar que tais conceitos, enfoques e aplicação do ponto de vista da Educação podem subsidiariamente ser os elos, peça faltante ou traço de união entre os raciocínios desenvolvidos pelos diversos métodos e técnicas da Administração, sobremaneira factíveis e plenamente utilizáveis numa instituição de ensino superior, tais como, análise, planejamento, implementação e avaliação, a exemplo de: Mapas Mentais³, Administração por Objetivos (APO)⁴, Tableau du Bord⁵, Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)⁶, Gerenciamento por Diretrizes (GPD)⁷, Balanced Scorecard (BSC)⁸ e Appreciative Inquiry (AI)⁹.

Esta dissertação é dividida em cinco capítulos, onde o primeiro busca discutir e alinhar o vínculo e as propriedades da Educação embricadas com o processo de planejamento como elemento de suporte e facilitação do trabalho pedagógico, tendo

³ Mapa Mental - técnica desenvolvida pelo psicólogo Tony Buzan, no início dos anos 70, com o livro Use your head.

⁴ Foi defendida por Peter Drucker em 1954. É definida como um sistema de gestão que correlaciona as metas organizacionais com a performance individual, por meio do comprometimento de todos os níveis institucionais.

⁵ Foi desenvolvido no início do século XX na França por engenheiros de produção para melhorar e entender as relações de causa e efeito dos processos.

⁶ Introduzido no Brasil na década de 1980 por Vicente Falconi da Fundação Cristiano Otoni (FCO), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

⁷ Introduzido no Brasil na década de 1990 por Vicente Falconi da FCO/ UFMG. É um método de gestão estratégica baseado no modelo japonês denominado Hoshin Kanri.

⁸ Introduzido no Brasil em 1994 por Kaplan e Norton. É um sistema de gestão estratégica baseado em mapas de indicadores.

⁹ Foi criada por David Cooperrider, professor da Weatherhead School of Management, da Case Western Reserve University, situada em Cleveland, Ohio, Estados Unidos da América (EUA), é um método de gestão estratégica de mudança.

como ponto maior suas interconexões e interdisciplinaridades, e trata da abordagem metodológica. O planejamento estratégico, no âmbito mundial na última década e nas universidades brasileiras, é apresentado no capítulo 2, tendo como destaques a complexidade crescente dos sistemas educacionais; a limitação de fundos públicos; a necessidade de otimização dos recursos humanos e materiais; a preocupação com a qualidade do ensino superior; a descentralização de funções em prol dos processos pedagógicos e administrativos, estes carentes de agilidade e competências; e, a ausência de procedimentos simplificados em comunhão com a extrema necessidade de capacitar as pessoas, tornando-as pró-ativas e hábeis na resolução de problemas.

O capítulo 3, apresenta um estudo de caso propriamente dito, trazendo o perfil da UNEB e seus *Campi*, esboçando os processos de formulação e execução estratégicas da instituição dividido em duas etapas (2001-2006 / 2007-2012), tendo esta última um horizonte de planejamento de 18 anos. O capítulo 4, por sua vez, trata das recomendações e contribuições extraídas e da análise comparada e dos vários métodos, técnicas e ferramentas de gestão pesquisados, atualmente utilizados pelas IES em função dos resultados das duas etapas: 2001 a 2006 e 2007 a 2012, com o propósito de apontar como contribuição para a UNEB, o processo de avaliação elaborado com seis (6) questões básicas, transformando-se em indicadores que culminarão em três (3) índices aferidores da eficácia, eficiência e qualidade da execução do planejamento estratégico da própria UNEB, e por fim o capítulo 5 esboça as conclusões-chave para efeito de procedimento de implementação deste trabalho, assim como sugestões para futuras pesquisas.

1.1. A EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Analisar os efeitos da formulação estratégica nas ações da UNEB pode auxiliar na estruturação de um método mais aperfeiçoado de planejamento estratégico para instituições de ensino superior, fundamentada num núcleo positivo e sinérgico, conduzida por competências, habilidades e atitudes, ressignificando a visão de futuro, missão, políticas, princípios e valores voltados à vantagem cooperativa, não competitiva e que gere concreto e efetivo controle com ética e transparência.

A educação e a aprendizagem organizacional devem ser apresentadas como inerência e causa intrínseca do planejamento estratégico, ou de outra forma, deve assumir o planejamento estratégico como fator de suporte e de aprendizagem organizacional à Educação, principalmente em Instituições de Ensino Superior (IES), levando em consideração o respeito, a Interdisciplinaridade Unificada vista como método de pesquisa e de ensino à base de disciplina que interagem mutuamente, como associação de saberes epistemológicos, numa integração de conceitos e de especialidades, configurada por (JAPIASSU, 1976) e representada pelos exemplos gráficos das figuras 1 e 2:

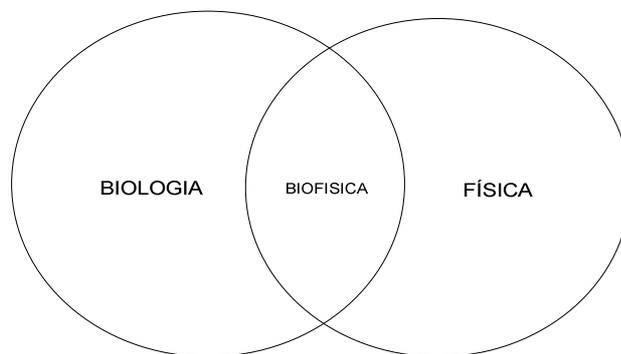


Figura 1 - Interdisciplinaridade Unificada.
Fonte: O Autor

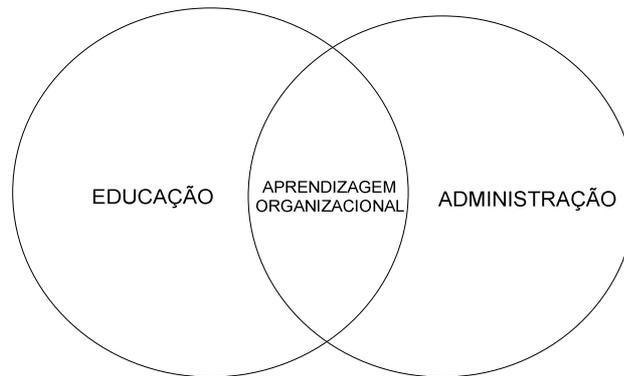


Figura 2 - Interdisciplinaridade Unificada.
Fonte: O Autor

A práxis do planejamento estratégico como conexão das necessidades básicas das IES com o desenvolvimento do processo pedagógico além de adotá-lo como elemento libertário de direcionamento próprio e de domínio de cenários e contextos voltados à educação, leva em conta:

Nas interpenetrações de natureza educativas e de gestão de nexos causais; o planejamento estratégico assume também um caráter educativo para a democracia, e, portanto, deve ser participativo, como processo objetivo de rumos, situado como um sistema de aprendizagem e reflexão crítica de resultados. A sua aplicação, em contraposição às tentativas do controle social e/ou ao jugo do sistema reinante, deverá ter um posicionamento pedagógico que conduza ao poder humanizante para tomada de decisão e de autoridade ética. A adoção do planejamento estratégico como um caminho educativo para abarcar, assimilar e acompanhar o avanço científico, tecnológico e cultural, visa a construção de novos métodos e técnicas que supram as necessidades de pesquisa e aplicação para a evolução social.

A práxis da gestão organizacional situa o planejamento estratégico como busca de práticas educacionais de excelência, eliminação de projetos antieconômicos e deficitários, readequação de mudanças estruturais, definição de políticas para o meio ambiente, necessidade de investimentos, de habilidades, de perfis, de competências, valores e atitudes exigidos pelas instituições de ensino superior. O

planejamento estratégico também deve ser tratado como um caminho de orientação ao futuro e educação para a não exclusão de pessoas, para controle e gestão dos escassos recursos de instituições de ensino superior: direcionamento às próprias práticas educativas, assim como, para domínio e resolução de problemas de âmbito educacional.

Kiernan (1998, p. 198), considera o planejamento estratégico como um elemento de base da aprendizagem organizacional, considerando que “Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções.” Barcellos, chama a atenção para o entrelaçamento da estratégia com a aprendizagem na adoção de uma práxis, um “caminho pedagógico” para implementar um método de execução estratégica, reforçado pelo novo conceito de Estratégia Aprendizacional.

Portanto, vale ressaltar que não se trata de um novo neologismo criado para despertar uma nova onda e/ou moda no mundo das organizações, mas uma tentativa de melhor expressar a efetiva função da estratégia, que precisa estar, cada dia mais, associada à aprendizagem, revitalizando-se e retroalimentando-se, mantendo seu dinamismo, sua flexibilidade, sua criatividade, sua inovatividade, sua adaptabilidade, sua praxis etc [...]
Barcellos (1998, p. 1).

1.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Uma aplicação prática para gerar conhecimento na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), deve ser caracterizada por uma pesquisa aplicada, com resultados qualitativamente demonstrados, a partir de uma dinâmica produzida pela interação da tríade sujeito-objeto-conteúdo estudado. Sugere-se que sejam respeitadas as peculiaridades do próprio objeto e das próprias limitações sempre existentes em qualquer tipo de pesquisa com verificações recorrentes, baseando-se no entendimento e orientação, como afirma DEMO:

Compreende-se, assim, que o critério de cientificidade propugnado passou a ser a *verificação*. A verificação realiza-se pela observação empírica. Caberia à ciência produzir teorias verificáveis, ou seja, capazes de conseguirem um teste positivo em contrachoque com os fatos. Na proporção em que a verificação é traduzida pela observação e que este esforço pode ser levado a efeito repetidamente por qualquer sujeito, obteríamos a fundamentação suficiente da objetividade. (DEMO, 1981, p.105)

A pesquisa exploratória é realizada para habilitar o pesquisador do conhecimento necessário ao tema que está sendo tratado, onde a coleta de dados se dá por entrevista direta e focalizada com as pessoas responsáveis e, neste caso, com as pessoas diretamente vinculadas ao planejamento estratégico da UNEB, buscando de modo irrefutável, provas analíticas com a eliminação de interpretações outras, que baseado em YIN (2001, p.32-33), observa que “(...) um estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, com lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise.” O que é considerado relevante neste estudo é a vivência prática como fator motivador, gerando resultados onde este modelo de pesquisa foi o fator orientador, levando em consideração que:

A entrevista exploratória não tem como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos. Mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspectos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente. Permite também não nos lançarmos em falsos problemas, produtos inconscientes dos nossos pressupostos e pré-noções. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p.79)

Esta pesquisa exploratória foi dividida por dois marcos cronológicos: 2001-2006 e 2007-2012, isto é, duas etapas singulares, mas sem perder suas interações de temporalidade. O primeiro momento deste estudo foi de pesquisa junto à Biblioteca Central da UNEB, de todo o material existente sobre o tema Planejamento Estratégico, onde foram encontrados os seguintes trabalhos: Planejamento Estratégico da UNEB 2001-2006, sob o código 378.155 U58p Ex.1, e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001-2006 na gestão da Magnífica Reitora Ivete Alves do Sacramento, da chefia da Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), e Coordenação da Professora Maria Nilza de Oliveira Fernandes.

Em seguida foi levantado, junto à Assessoria Técnica da UNEB, o Regimento Geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Planejamento Estratégico UNEB 2006-2012 com um horizonte temporal estimado até 2025 e o documento em defesa da criação organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), além de entrevista com a Gerência de Planejamento estratégico, onde fora aplicado o questionário (Apêndice A), documentos estes elaborados na gestão atual do magnífico reitor, Lourivaldo Valentim da Silva.

Em função das peculiaridades singulares da universidade e de características específicas e diversas dos seus entornos regionais, neste trabalho, a questão principal de pesquisa é: Como a UNEB vem desenvolvendo e executando seu planejamento estratégico no contexto de uma universidade *multicampi*?

Em razão da questão principal de pesquisa, identificam-se as seguintes questões secundárias:

- 1) O que o referencial teórico contemporâneo fala de planejamento estratégico em IES?
- 2) O que vem sendo feito em outras instituições similares?
- 3) Quais os modelos adaptáveis à realidade UNEB?

- 4) Como está organizada a base histórico-documental de referência da UNEB para a pesquisa?
- 5) Como está desenhada a estrutura formal do planejamento UNEB?
- 6) Que elos ou conexões faltam no seu método?
- 7) Quais as falhas de corolário ou de seqüência?
- 8) Quais os porquês da discrepância de natureza intrínseca entre objetivos e suas ações?
- 9) Existem indicadores adequadamente formulados?
- 10) O horizonte de planejamento é factível ?
- 11) Qual a prioridade dos objetivos e ações?
- 12) Quais as diferenças entre o PE 2001-2006 e o PE 2007-2012 ?
- 13) Trabalha-se com gestão de risco?
- 14) Os planos de ação são tangíveis, palpáveis?
- 15) Existe descompasso orçamentário em função das metas?
- 16) Os clientes internos (usuários) avaliam a execução do planejamento estratégico de forma sistemática, com método específico?
- 17) Quais os recentes e avançados métodos, técnicas e ferramentas de gestão são utilizados pelo planejamento estratégico da UNEB, respeitando suas características de multicampia e especificidades?
- 18) Como estruturar um modelo de avaliação para execução do PE UNEB ?
- 19) Como implantar o resultado deste trabalho na UNEB ?
- 20) Quais as sugestões para futuras pesquisas ?

A partir das respostas às questões acima formuladas. Dever-se-á apontar um desenho de planejamento apropriado aos fatores essenciais para suporte ao processo educativo da UNEB.

Uma vez levantado todo o acervo para análise, ato contínuo foram estruturado os roteiros de pesquisa, servindo como uma estratégia ou caminho de meticoloso estudo, a rigor, um procedimento passo-a-passo dos pontos mais relevantes para o

planejamento da UNEB, conforme Apêndices B e C, voltados principalmente para apoiar futuros pesquisadores com várias possibilidades e vertentes de pesquisa.

Num terceiro momento, foram analisados e estabelecidos os nexos causais e vínculos entre o nascimento, razões e conteúdo do acervo levantado; todo o conhecimento obtido foi comparado de forma detalhada com toda a abordagem teórica definida para este trabalho. Por último, concluiu-se o instrumento de pesquisa sob a forma de um questionário (Apêndice A) que pudesse responder a questão de como a UNEB trabalha - planeja e executa – suas atividades de planejamento estratégico, quais fatores e aspectos considerados e porque procede desta forma; portanto, uma investigação com análise de conteúdo, baseado no estudo de Quivy; Campenhoudt que sugerem:

Na fase exploratória de uma investigação, a análise de conteúdo tem, portanto, uma função essencialmente heurística, isto é, serve para a descoberta de idéias e de pistas de trabalho (...) ajuda o investigador a evitar armadilhas da ilusão de transparência e a descobrir o que se diz por detrás das palavras, entre as linhas e para lá dos estereótipos. Permite ultrapassar, pelo menos em certa medida, a subjetividade das nossas interpretações (Quivy; Campenhoudt 1998, p.81):

O questionário foi composto por vinte e cinco (25) questões semi-abertas, classificadas em quatro perspectivas quanto à: A - Formulação Estratégica, B – Processos e Sistemas, C – Análise Referencial (Benchmark (ing), e em D – Resultados Alcançados, num estilo investigação *in loco* (Audit-Check), evitando facilitar as entrevistas e evitando dessa forma, as falhas naturais de observação e possíveis desvios do propósito da pesquisa; e uma questão aberta, permitindo identificar e comprovar mediante evidências objetivas o cerne do objeto pesquisado, além de observar diretamente qual a dinâmica do planejamento estratégico, sua estrutura, a direta correspondência entre o acervo apresentado e a realidade de execução das práticas institucionais e seus efetivos resultados.

Foi realizada, uma análise comparada dos elementos identificados e consolidados na UNEB, com outros elementos de estudos pesquisados em cinco (5) outras IES, a saber, a UNICAMP, a UFRJ, a UFSC, a rede SENAI e a Universidade

Federal de Pernambuco, extraindo-se destes estudos vários elementos (métodos e técnicas) modernamente praticados (Apêndices B e C), que foram apontados de modo contributivo, como práticas a serem seguidas, tendo envolvido também a Secretaria de Educação (SEC) e a Secretaria de Planejamento (SEPLAN) do Estado da Bahia, além de, a partir da própria realidade UNEB, se legar como contribuição principal, uma metodologia de avaliação institucional à base do tema desenvolvido nesta dissertação.

O local ou área de abrangência foi a cidade de Salvador, no *Campus* da UNEB, tendo como fonte documental a lista preliminar de referência para início do estudo, cuja relação foi ampliada e enriquecida, com o avançar da pesquisa, por referências bibliográficas de Quivy, Campenhoudt, Yin, Demo, Luckesi, Gil, Cris Argys, D. Shon, Mintzberg, Samuel C. Certo, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Michael E. Porter, como também, os documentos de Planejamento Estratégico e relatórios de análise estratégica, onde a população/amostra que foi pesquisada era composta pelos gestores do Planejamento Estratégico da Assessoria Técnica (ASTEC) que representam o conjunto de agentes propulsores, mediadores e executores do processo de formulação estratégica e das ações de avaliação. Destaque-se que alguns termos técnicos e abreviaturas tiveram seus significados apontados no glossário.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

2.1. PANORAMA MUNDIAL DE PLANEJAMENTO NA ÚLTIMA DÉCADA

As instituições de ensino, mormente as universidades, fizeram uso na última década de algumas metodologias na sua formulação estratégica, desenvolvendo uma cultura de planejamento, cuja efetividade destas nas ações implementadas de modo geral, muitas vezes, não foram mensuradas, prescindindo de indicar êxito ou fracasso nas escolhas dos métodos e seus efeitos sobre a gestão das próprias entidades, e em decorrência, inobservando o pleno controle da utilização dos seus limitados recursos. Face às necessidades da otimização de recursos humanos e materiais e outros meios, voltados à melhoria da administração das instituições de ensino superior a UNESCO (1999, p.14) volta a anunciar:

A limitação de fundos públicos é um dos maiores freios no processo de mudança e desenvolvimento em ensino superior. É também uma das fontes da crise atual e das tensas relações entre o Estado e a comunidade acadêmica. Os institutos de ensino superior precisam melhorar sua administração e fazer uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis, desta forma aceitando sua responsabilidade perante a sociedade.

Aludindo sobre aspectos centralizados, cerceadores e burocráticos vigentes em sistemas educacionais, levando em conta a necessidade de descentralização administrativa de recursos, e a participação efetiva dos gestores, Bruno (1997, p.40) comenta sugerindo soluções:

Diante da complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, em razão da diversidade de situações com que se defronta e das diferenciações quanto aos perfis sociais de alunos e profissionais, a estrutura burocrática e altamente centralizada existente torna-se inoperante. Faz-se necessária a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, [...] ao mesmo tempo é necessário uma maior participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional, na exata medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional.

Agravando a situação, as necessidades educacionais quali-quantitativas aumentam a cada dia em geométricas proporções, porém os recursos decrescem cada vez mais de modo vertiginoso, razão pela qual a UNESCO (1999, p.38), chama a atenção, em função dos cortes e reduções obrigatórios do ponto de vista orçamentário, prejudicando sobremaneira suas iniciativas.

Na maioria dos casos, o crescimento do número de estudantes do ensino superior não tem sido acompanhado por aumento na alocação de recursos em termos reais, dessa forma obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos, programas de estudo, modernização da infra-estrutura, acervos de bibliotecas, cooperação internacional e até mesmo funcionários acadêmicos.

Como se vê, mais uma vez, os recursos são inversamente proporcionais às carências, dificultando sobremaneira a implementação de ações planejadas, com qualidade assegurada e desenvolvimento sustentável pelas organizações de ensino superior. Levando-se em conta a crescente necessidade de desenvolvimento sustentável, a queda de recursos e a melhoria da qualidade nas instituições de ensino, como fatores críticos, a UNESCO (1999, p. 57-58), ressalta de maneira recorrente a insuficiência dos fundos financeiros, gerando pontos vulneráveis na performance da gestão .

Num esforço mundial a UNESCO (1999, p.15), defende a qualidade como grande preocupação para o ensino superior para atender as necessidades da sociedade como perspectiva de dependência das instituições de ensino, em função da capacitação de pessoas, infraestrutura e meio ambiente acadêmico. Outro esforço bastante debatido é a busca pela descentralização de funções, como forma direta e mais ágil de caminhar com os processos pedagógicos e administrativos, porém de forma compartilhada, evitando-se suas duplicações. Defende-se autonomia (empowerment¹⁰) das áreas de base como facilitação às soluções prementes do dia a dia das IES, onde o planejamento estratégico torna-se o instrumento de sustentação, e que de forma direta, Oliveira (1997, p. 88), reforçando Bruno (1997, p.40), concernente

¹⁰ Autonomia Plena. Capacidade de resolução..

à descentralização de função, defende o planejamento descentralizado com autonomia de gestão.

As soluções do dia a dia dos processos pedagógicos e administrativos na sua relação de fins e meios diretamente vinculada são resultados que se devem à execução direta do planejamento propiciando a resolução de problemas. Padilha (2001, p. 63), define o planejamento como instrumento de apoio ao pensamento das relações de causa e efeito e análise de contextos, onde se apontem fins e meios para sua superação, com pensamento e previsão do futuro, todavia, considerando as experiências do passado.

É Fialho (2005, p.98), quem sinaliza dentre a gama de problemas que recaem numa universidade de natureza *multicampi*, identificando a falta de planejamento, a excessiva burocracia, a ausência de procedimentos simplificados, assim como, a inexistência de um sistema de informação.

Isso também significa que nos momentos de repensar a organização, assumindo-a como um sistema aberto, formulando o seu planejamento, atuando, monitorando e avaliando, os problemas aludidos aparecem como ameaças e fraquezas que devem ser analisadas com requerida minudência, culminando com o desenho de ações que possibilitem o controle e superação de tais obstáculos, geradores que são de tempo e fuga de recursos. Daí, se deve repensar a instituição como um sistema aberto, com interações aos ambientes externos e internos, modernizar as IES com robustos bancos de dados e sistemas avançados e introduzir os problemas e soluções do dia a dia como insumo do replanejamento.

A concepção de uma instituição como um sistema aberto, “como modo de interligar diferentes disciplinas científicas”, Morgan (2007, p. 48), busca a interconexão de todas as áreas e núcleos, com o firme propósito de estabelecer seus padrões de sobrevivência de modo interativo e sinérgico, sendo, portanto, holístico¹¹ e aberto ao

¹¹ Igual ao todo. Ver o todo além das partes. Percepção que tudo se integra

seu meio ambiente, respeitando, traduzindo, incorporando, re-significando e devolvendo benefícios às relações trabalhadas no seu próprio contexto. Avançando, de acordo com Morgan (2007, p. 49-52), dentro do conceito das organizações vistas como sistemas abertos, como processos com suas interações incessantes entre os ambientes externos e internos.

Sem negação do avanço científico, de modo epistemológico e consciente, apresenta-nos, Santos (2003, p. 306), a teoria da complexidade e seus princípios, hoje já inseridos nos modelos contemporâneos de gestão e principalmente no planejamento estratégico, através da estrutura da cadeia de macroprocessos, destacando-se o princípio hologramático, onde o “todo está nas partes e as partes estão no todo” cuja aplicação é extremamente factível com o apoio da tecnologia de informação e bancos de dados, podendo facilmente ser implementados numa gestão estratégica voltada a instituições de ensino superior. Abordando o processo de execução, compreendendo o planejamento e a implementação, D'Ávila (2003, p.281), confere o ciclo de retroalimentação conotando a melhoria contínua uma modelagem que reconhece a caracterização progressiva de um planejamento.

Em observância a aspectos de estratégias, gestão sistêmica e regionalizada, além da delegação de competências, advoga Fialho (2005, p. 99):

Consideramos, ainda, que entre os aspectos implicados na definição estratégias de gestão que visem a contemplar a desconcentração organizacional e a dispersão física da universidade *multicampi*, está a gestão descentralizada – de forma não exclusivamente sistêmica, mas também regionalizada – como mais próxima da configuração *multicampi*.

A Cepal-UNESCO (1995, p. 294; 1992, p.182), em seu documento *Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade*, defendem a idéia de um sistema eficiente de formação de recursos humanos para docentes, para uma educação de qualidade, adquirindo competências para administrar as instituições de forma autônoma, respeitando os princípios da interdisciplinaridade:

Assim, a função docente aparece delineada em torno da necessidade de profissionalizar o professor que, em um ambiente de descentralização das instituições, seja [...] receptivo às mensagens e demandas externas e estejam dispostos a trabalhar em equipe com pessoas de outras áreas profissionais.

É interessante também perceber que a partir de um conceito de planejamento propugnado por Padilha (2001, p. 30), onde leva em consideração que é um processo de busca de equilíbrio entre meio e fins, reflexão e a previsão de necessidades, como atributos de estrutura estratégica para entidades de ensino superior.

A busca incessante de êxito por intermédio da auto-sustentação e o cumprimento da missão institucional, determinam uma lógica diferenciada e obrigatória para o planejamento estratégico, de uma organização *multicampi* desde a clareza de seu propósito ou causa social, atingimento da visão, obediência a políticas públicas, respeito aos valores institucionais, a configuração da entidade como um sistema aberto, até a produção de um plano de ação ou projeto que, se bem gerido, consolida e conduz as instituições de ensino ao sucesso. Hoje em dia, o maior desafio das universidades brasileiras, é o de criar fórmulas organizacionais e solidárias como sistema abertos, principalmente as públicas, com administração racional, objetiva e transparente, com respostas rápidas às demandas cada vez mais apuradas da sociedade e tudo isso com efetivo controle da utilização dos recursos financeiros e físicos, garantindo a qualidade de formação que dê respostas às mudanças dos diversos contextos.

A autossustentabilidade econômica das universidades públicas brasileiras é o desafio do desafio e cada vez mais se pauta na gestão embasada no conhecimento, domínio e mensuração dos ativos intangíveis e menos no investimento de recursos tangíveis. Como intangíveis, Kaplan e Norton (2004, p. 205-216), definem como a capacitação dos gestores e professores, bancos de dados, processos de alta qualidade, sistemas integrados de informação, relacionamento com os diversos contextos, preservação da marca institucional, e recursos de inovação e cultura, além de outros, que devem ser sinérgicos, isto é, devem ser tratados de forma conjunta e conectados. Isso significa que, quando do planejamento estratégico, todos os ativos intangíveis devem ser analisados e alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais.

Com as frequentes mudanças no ambiente externo, o acirramento das dinâmicas contemporâneas nas áreas política, econômica, social e o avanço acelerado das inovações, sobretudo da tecnologia da informação impactando fortemente a área de educação, provocam cada vez mais a utilização de ferramentas modernas de gestão, a exemplo de indicadores equilibrados sobre resultados e a gestão por processos - Balanced Scorecard™, ISO 9001:2000™, Mapas Mentais e outras – podem ser utilizadas para efetivo gerenciamento sem descaracterizar as especificidades ou ferir a natureza própria das instituições educacionais, respeitando as organizações locais submetidas à descentralização organizacional.

Por outro lado, aliada a tudo isso, é ponto pacífico e essencial que para toda e qualquer organização que trabalha num modelo de multicampia, principalmente quando na prática se atua num processo de gestão de descentralização educacional, deve existir uma forte liderança que infunda participação, envolvimento e comprometimento mediante a valorização e respeito às pessoas, que possuam habilidades e poder de decisão para promover mudanças conscientes, com suficiente sensibilidade e tato que diferenciem uma universidade, uma escola ou qualquer entidade educacional, de uma empresa de negócios, além de capacidades técnicas para o tipo de negócio ou causa social defendida, independente do locus: escola, empresa ou território.

Além dessas características requeridas para o gestor, buscando tornar factível sua atuação com desempenho satisfatório de suas atribuições, visando a excelência, independentemente de natureza da entidade educacional é necessária adoção e concretização de fatores essenciais, como competência do corpo dirigente e de seus técnicos, descentralização planejada e ordeiramente conduzida, liderança e maior participação das partes interessadas, a exemplo de conselhos, grupos colegiados e representantes da própria comunidade/sociedade, conforme destacado por (Novaes, 2007, p.4):

O processo de descentralização da gestão educacional pode ser conduzido com êxito, à medida que proporcione às organizações locais condições necessárias para sua viabilidade. Entre essas condições pode-se destacar: dispor de pessoal com capacidade técnica, de dirigentes com competência e autoridade para tomar

decisão, de recursos financeiros para viabilizar projetos e ações. No mesmo nível de importância destaca-se a necessidade de disseminar as informações acerca dos objetivos da descentralização e promover a participação dos grupos envolvidos no processo.

Para uma estrutura organizacional pesada, torna-se necessária a capacitação do gestor. Evidentemente, para profissionalizar o gestor direcionado e consciente dos enfoques singulares e inerentes de uma universidade, habilitando-o em novos métodos e técnicas, voltados a planejar de modo descentralizado com autonomia e interagir com profissionais de outras áreas, serão necessárias fortes mudanças, visando apropriação e multiplicação do núcleo positivo – princípios, valores e competências.

Para a eficaz promoção da participação dos grupos envolvidos no processo de descentralização visando uma gestão democrática de ensino, conforme já comentado por (Novaes, 2007), este trabalho também busca, de modo secundário, orientar as IES para uma atuação mediante a investigação apreciativa de Cooperrider (2006), combatendo e minimizando os aspectos negativos, engajando e fortalecendo a força de trabalho e os públicos interessados, gerando um clima para ação como base para um futuro promissor com comum e interativa. A investigação apreciativa visa romper os padrões estabelecidos do planejamento estratégico tradicional, incluindo todos os interessados no futuro da organização, num processo de inclusão de funcionários dos diversos níveis hierárquicos, fornecedores, clientes, parceiros e a comunidade, principalmente numa estrutura de multicampia.

Cada vez mais, nos tempos atuais, as universidades, as escolas da rede privada e principalmente da rede governamental necessitam de um planejamento robusto, melhor qualificação, aperfeiçoamento profissional e uma avaliação permanente em todos os âmbitos, principalmente no educacional, pois se deparam com o impacto da velocidade e diversidade de mudanças regionais, nacionais ou do próprio planeta, advindas de diversificadas perspectivas e ambientes, tais como: político, sócio-cultural, tecnológico, econômico, legal, concorrencial e do meio ambiente, propriamente dito. Estas dimensões, quando combinadas e arrançadas, geram contextos mais complexos, que bombardeiam as instituições públicas, privadas e do terceiro setor, exigindo

um refinamento e aprimoramento maior na execução das suas gestões e na capacidade de resolução de problemas, assentado nos princípios da democratização e descentralização (Novaes, 2007), defende:

Adotar processos permanentes de avaliação pode representar um forte mecanismo eficiente e eficaz na solução de problemas. Estamos, assim, lidando com situações complexas que passaram a requerer um maior nível de qualificação profissional, como já mencionamos. (P.9).

Silva, ao se referir ao método do Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado por Carlos Matus¹², um crítico ferrenho ao planejamento tradicional e economicista, nos reporta ao conceito de problema:

Problemas são as dificuldades que nos impedem atingir o que queremos. Só tem problemas quem vai realizar algo. É na hora de agir que eles aparecem. Quem não faz nada não tem problemas nem insatisfações. O problema é um desafio, incomoda, está sempre no estado negativo. Silva (2001, p. 161-176).

Em se tratando de uma universidade *multicampi*, os problemas passam pela necessidade de reconhecimento da gestão, principalmente do seu “olhar interno”, para a consciência e competências requeridas e voltadas às questões regionais e sua diversidade nos mais diversos aspectos; mente aberta, com espírito de não resistência a mudanças; assunção de posturas inovadoras voltadas à uma concepção sistêmica; a adoção do modelo de gestão por processos, reordenando todas as atividades de base; uma cultura de medição, mergulhada em ações e providências à base de indicadores de performance. Formulação de normas, fluxos e procedimentos simples e consistentes; e a plena delegação de competências atrelada a um suporte de tecnologia da informação integrada. Tudo isso com o propósito de dar sustentação às funções de ensino, pesquisa e extensão.

Fialho (2000, p. 304), defende de modo positivo um movimento institucional que reconheça e aperfeiçoe as interrelações setoriais e a atuação pró-ativas das atividades dos órgãos de ação sistêmica que impactam e revertem suas ações nos *campus*:

[...] os órgãos de ação sistêmica são mais valorizados e reconhecidos como mais adequados à configuração *multicampi*. Ou seja, as atividades centradas na administração superior, nas pró-reitorias, sejam elas de caráter administrativo ou acadêmico, tem sua tradução no *campus* universitário. Quando o órgão central não percebe essa implicação, instala-se um vazio no fluxo de procedimentos, de orientações, de cumprimento de tarefas, de reconhecimento do trabalho que o outro realiza, etc. A sensação de isolamento, vivida pelo *campus*, é, possivelmente, também alimentada por esse corte.

Refletindo sobre a utilização do enfoque da Teoria de Sistemas ¹³, para tratamento a diversas categorias, funções e elementos assim como ao planejamento educacional, Sander, aponta-nos o seguinte:

Entre as áreas de aplicação específica da instrumentação da teoria de sistemas, estão o planejamento educacional; a projeção de alunos, professores e necessidades de recursos; a análise de fluxos de pessoal e informação; a destinação de espaços físicos; a elaboração de orçamentos por programas e projetos; a análise de custo benefício; a direção, supervisão e avaliação do ensino; a tecnologia aplicada ao ensino e à aprendizagem; e muitas outras atividades educacionais. Sander (1994, p. 339).

Somado a tudo isso, o nível de exigências do cliente aumenta em proporções geométricas a cada dia, coadjuvado pelo montante de interesse por parte de mantenedores, a comunidade mais próxima, os órgãos públicos, os fornecedores, os meios de comunicação e toda a sociedade organizada. Por outro lado, aumentam as dificuldades e carências das instituições públicas de ensino superior, suas incertezas e riscos representados principalmente pelos seguintes fatos:

- a) Falta de recursos financeiros, físicos e humanos;
- b) Deficiências das instalações ou problemas crescentes na sua manutenção;
- c) Necessidade de aquisição de tecnologia de ponta e sistemas de informação;
- d) Falta de mapeamento e domínio dos macroprocessos e desorganização dos processos internos;

¹²Carlos Matus - Economista chileno que desenvolveu a proposta do planejamento estratégico situacional (PES) como método de governo. Em sua análise crítica o planejamento tradicional, tecnocrático e economicista que impede o diálogo entre o político e o técnico.

¹³ A teoria de sistemas foi proposta em meados de 1950 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (ALVAREZ, 1990). Em 1956 Ross Ashby introduziu o conceito na ciência cibernética. A pesquisa de Von Bertalanffy foi baseada numa visão diferente do reducionismo científico até então aplicada pela ciência convencional.

- e) Carência de gerenciamento por indicadores;
- f) Ausência de programas de compensação;
- g) Treinamento e capacitação não programados.

As universidades em meio a tantas mudanças, exigências e dificuldades, para sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento, são obrigadas a garantir aos clientes, tudo que necessitam, desejam e enxergam: a melhor qualidade e performance, o menor preço, o melhor atendimento e a maior segurança, tornando-se mandatório a utilização da ciência, métodos e técnicas de planejamento em todos os seus níveis estratégico, gerencial, tático e operacional, propiciando previsibilidade para o crescimento humano e o desenvolvimento organizacional.

Os dirigentes de IES tomam consciência que devem abandonar a cultura do otimismo e segurança excessivos, da superestimação da competência, da soberba que contempla a capacidade inata da execução, da subestimação de problemas organizacionais, do excessivo 'bom senso' e da imposição do ego à realidade, buscando no planejamento estratégico, e, modernamente na arquitetura da estratégia, uma visão que dê melhor previsibilidade de seu futuro, maior consciência de gestão e um aperfeiçoamento evolutivo das suas instituições como resultado efetivo.

Atualmente, com mais celeridade, as IES estão acordando para o desenvolvimento de inovações de valor como elementos que proporcionam saltos qualitativos na gestão e na condução pedagógica, visando baixar custos e assegurar melhor atendimento aos públicos interessados. Estão perdendo o hábito de ignorar a concorrência, atinando que congênere também é concorrente. Estão percebendo, do ponto de vista estratégico, que metas de inovação de valor, formuladas e executadas pelos dirigentes, coordenadores e professores motivados, energizam as instituições, produzindo, assim, valor com utilidade agregado aos seus clientes diretos: o alunado. Percebem então as IES que "inovação não é coisa de indústria, de negócio".

Muitas das IES procuram assumir que, "quem não mede não gerencia" e estruturam-se cientificamente com bancos de dados e sistemas de aferições estratégicas por indicadores de resultados e de processos à base do BSC, para dar maior sustentação à gestão, conforme orientado por Gonçalves, Colauto e Beuren:

A inserção da universidade, antes norteada apenas pelo enfoque acadêmico, em um modelo de gestão empresarial é premente para a diferenciação destas instituições. A concepção de uma matriz de indicadores para visualizar o processo de gestão universitária nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo possibilita visualizar os principais focos de atuação destas instituições e, concomitantemente redirecionar estratégias competitivas. (2007, p. 2)

Do ponto de vista das IES, o planejamento perpassa toda a organização, desde o sistema educacional e seus ditames, passando pelo projeto pedagógico nos seus níveis institucional, de ensino e, até mesmo, do plano de aula propriamente dito. Estão convencidos, se convencem que atualmente o planejamento nas diversas camadas institucionais representa um lastro seguro de respostas e de soluções àquelas mudanças, exigências e dificuldades cada vez mais sutis e complexas da contemporaneidade, e é necessário ter cuidado, pois mais das vezes coloca-se em prática as ações ou iniciativas no horizonte de planejamento. Chega-se à conclusão que muitas dessas ações não retratam as reais necessidades, problemas e oportunidades que se almeja atender, solucionar e alcançar.

Para que haja efetiva sustentação ao referencial qualitativo que incide diretamente no desempenho de longo prazo, o vetor de suporte mais robusto é o de permitir e estimular a participação das pessoas no pensar a organização, e modo eficiente de manter a vantagem competitiva sustentável à base de valores pessoais motivadores de resultado na geração de ativos intangíveis como asseguram Bossidy e Charam (2005, p. 41).

O momento inicial do planejamento é "sagrado" e nesse momento, é que a massa crítica reunida pelo conhecimento está pronta para sofrer apurada reflexão, pensar estrategicamente com análise crítica. Segundo Barcellos (2001). "Planejar

significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens, e propor objetivos.” (p.57).

Em muitas organizações se observa as não conformidades de gestão e desalinhamento de execução pela falta do pensar estrategicamente e da análise crítica cometidos, tais como:

- a) Deixa-se de medir os Objetivos Estratégicos – resultados específicos desejados - utilizando indicadores específicos extraídos da natureza dos próprios objetivos. Atingir metas de ações vinculadas aos objetivos, não quer necessariamente dizer, que se atingiu, tais objetivos;
- b) Deixa-se de transformar a Visão na “Meta do Presidente” ou não criam um balizador para o cumprimento Visão/Missão. A Visão é, pode e deve ser aprezada e medida. Não existe Visão “ad infinitum”;
- c) Acredita-se que ter uma declaração de Visão de futuro ostentada na parede, não ajuda muito. A Visão quando mensurada, convertida em meta tem que representar o ápice, o ponto convergente e interativo da organização bem como a sensação de movimento vista pela alta direção. A partir disso, poder-se-á fazer um aprofundamento da realidade organizacional;
- d) Formulam-se (quando formulam), objetivos estratégicos de forma reativa baseados unicamente nas forças, oportunidade, fraquezas e ameaças, não levando em conta os propósitos e crenças da alta direção em primeiro lugar, partindo da Visão/Missão. Isto significa que nem sempre os reclames externos e internos devem ser soberanos aos propósitos institucionais, principalmente quando traz desequilíbrio à visão/missão;

- e) Não se promove um programa de alinhamento nem retroalimentam a análise crítica em função das mudanças de cenários. Isto é, desconsideram as “forças que estão se movendo” e isso é catastrófico. Recomenda-se que sempre exista alguém ou um núcleo organizacional voltado às mudanças, coisas que acontecem fora da instituição e que necessitam de contorno ou superação;
- f) Não avaliam as correlações entre objetivos, ações e indicadores, para analisar e antever impactos, conflitos (*trade offs*) de acordo com Sandroni (2004, p. 525).

No decorrer de um determinado período de execução do planejamento, as avaliações pontuais indicam alterações, impactos e conflitos entre os diversos objetivos e ações nos diversos órgãos e, portanto, carecem de uma atuação tática para promover ações de contorno e superação interdepartamental.

Consolidar uma estratégia requer muita habilidade gerencial. Compreender o ambiente em que atua, sobretudo em IES com estilo multicampia que além de ter seus órgãos em diferentes *locus* e regiões, tem que conectar com equilíbrio suas várias atividades, programas projetos, diretrizes, funções, unidades e outros elementos, convergindo para uma visão comum e integrada. Barcellos (1998) chama atenção que:

Para se assegurar que suas premissas são realistas, grande parte do esforço de planejamento da empresa deve ser dedicada a compreender o ambiente que atua, quais suas principais tendências de desenvolvimento e como elas impactam os cursos de ação da organização. Isso implica um olhar atento dirigido para o futuro, para o passado e ao redor, num contínuo processo de aprendizado. (P. 17).

Pode-se imaginar que sem o devido alinhamento, a organização assemelha-se a uma tubulação imbricada e complexa, cheia de canos furados que estouram de forma individual e aleatória numa residência, levando a administração à loucura. Aparece com maior domínio e impacto a falta de execução do processo estratégico por falta de uma visão comum, falta de competências e habilidades das pessoas associados ao desalinhamento de objetivos, assim como a falta de motivação para tratar os eventos organizacionais. Além disso, no final das análises críticas e dos exercícios mensais,

semestral e anual, muitos resultados não são atingidos, as ações falham; as pessoas não agem ou o fazem de modo errado, não se responsabilizam nem se comprometem ou atuam corretivamente todo o tempo “apagando incêndios” e a cada falha surge a conhecida interrogação: “Por que vocês não viram isto antes?”

De um modo geral, falta identificação e definição das questões-chave, necessitando de plano de ação operacional quantificado, aprazado com responsabilizações específicas à cada ação concreta e ligada a pessoal capacitado. Em função de tudo isso, Bossidy e Charam (2005), chamam a atenção para o realismo da estratégia:

Para ter realismo em sua estratégia, você deve ligá-la ao processo de pessoal: você tem as pessoas certas para executar a estratégia? Em caso negativo, como você vai consegui-las? Você tem de atrelar os pontos específicos de seu plano estratégico ao plano operacional, de modo que as múltiplas partes móveis da organização estejam alinhadas para levá-lo aonde você quer chegar.(p. 174).

Defendendo de forma tempestiva a execução do planejamento ligando estratégia, pessoas e resultados e comentando Bossidy e Charam (2005, p. 214), relatam sobre a história de um executivo que recebeu do seu chefe a incumbência de realizar uma viagem de 500 quilômetros; dinheiro suficiente; regras bem definidas, a exemplo de não gastar mais do que \$16 dólares em gasolina; num tempo máximo de 5 horas e 37 minutos; não podendo dirigir mais do que 100 quilômetros por hora. Todavia, não lhe forneceu um mapa com a rota e nada foi pensado na possibilidade de ocorrer uma tempestade de neve no percurso.

Em momento algum se atinou de modo preventivo para os desafios, obstáculos e restrições que porventura poderiam ocorrer, e isso é o que comumente ocorre nas instituições de ensino superior, principalmente porque não se estruturam ou formulam um plano de contingências *pari passu* à construção do planejamento estratégico. Atuam geralmente desrespeitando a lei de probabilidades, impondo um fixismo inercial de um organograma à mudança do mundo material, assumindo que o previsto no papel é uma realidade obrigatória, imutável e incontestável, transformando o planejamento

estratégico num documento de gaveta, mero elemento de retórica. Trata-se, portanto, do não questionamento profilático, que se traduza em medidas ou ações preventivas e detalhadas, muitas vezes até mesmo deixando de aplicar a técnica da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)¹⁴, com força inibidora de prováveis falhas ou erros no processo, no percurso, na trajetória, achando que cumprimento orçamentário é tudo. Quanto a isso, os mesmos autores Bossidy e Charam (2005), afirmam:

Não muito diferente da forma como as empresas traduzem seus planos estratégicos em operações. Elas fazem isso por meio do processo orçamentário, que explicita os resultados que você deve alcançar. Tais como receita, fluxo de caixa e lucros e os recursos que você recebe para alcançá-los. Mas o processo não aborda como ou se você pode obter os resultados, portanto não tem ligação com a realidade. O que você precisa é o que se encontra em organizações que executam: um processo operacional consistente, centrado em um plano operacional que ligue estratégia e pessoas a resultados. (p. 214).

Infere-se, portanto, que estabelecer uma conexão equilibrada entre estratégia, processos e pessoas, infunde um ciclo recorrente e evolutivo de responsabilização, provocando assim a motivação que estimula um ambiente de desenvolvimento constante.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Ao longo dos anos, após participação em vários e reiterados encontros para promoção de planejamento estratégico em organizações e instituições de ensino, observou-se muitas vezes, um fraco posicionamento estratégico de modo geral em suas atividades, gerando dessa forma, complicadores e falhas sobre as diversas ações, principalmente as caracterizadas pelo aspecto pedagógico, causa final das entidades. Na prática, enfatiza-se sempre o navegar no rio dos extremismos, que se por um lado,

¹⁴ Work Breakdown Structure. Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe de projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Conforme o Guia de Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), Project Management Institute, 2004.

existe a utilização forçada e mais das vezes exacerbada de métodos importados de outras ciências, por parte de alguns tecnicistas, todavia, por outro lado, execra-se a aplicação de técnicas advindas da Administração. Por princípio deve-se aferir, aceitar e, de modo equilibrado, aplicar tais concepções e técnicas ao invés de singrar mares maniqueístas.

A propósito, Sander (1993, p.340), faz uma crítica dos tecnicismos importados e aplicados à moda fabril como serial produtivo, a exemplo da teoria dos sistemas:

É importante examinar criticamente a aplicação da teoria dos sistemas na educação, questionando a própria validade do transplante para o campo da educação de elementos e procedimentos da análise de sistemas. Esse questionamento pretende sugerir a necessidade de uma cuidadosa reavaliação do processo de apropriação da terminologia metafórica da economia e da cibernética para conceber a escola como um sistema, uma máquina, uma indústria em que as pessoas e suas idéias e conhecimento são processados ou transformados como insumos e produtos, obedecendo a determinados parâmetros de operação, para atender a critérios e metas impostos internamente.

Relega-se, muitas vezes, o conhecimento necessário e a reflexão obrigatória sobre os diversos ambientes em que atuam as organizações de ensino, com geração de ações irrealistas e/ou defeituosas, assim como, de atuação simplista e ingênua na forma de gestão. Por outro lado, desconsidera-se também, os princípios, peculiaridades e valores positivos das pessoas e suas visões racionais de futuro, além de promover a negação de suas técnicas, funções e processos.

Defendendo a lógica e a racionalidade, Buarque aponta:

O planejamento é uma ferramenta de trabalho utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, de modo a garantir os melhores resultados e a realização dos objetivos de uma sociedade, com os menores custos e no menor prazo possíveis. [...] Como um instrumento para “fazer o seu destino”, o planejamento é o espaço de construção da liberdade da sociedade dentro das circunstâncias, delimitando o terreno do possível para implementar as mudanças capazes de moldar a realidade futura (Buarque 1999, p. 35).

Sander (1993, p. 364) acentua as diversas falácias provocadas pela forçada inserção de vários conceitos na Educação:

Em outras palavras a construção e a reconstrução das formas de organização e administração do sistema educacional – da pequena escola de primeiro grau à grande universidade, assim como da experiência cultural informal ao sistema formal do País – requerem a participação dos grupos sociais envolvidos e afetados, direta ou indiretamente. Uma solução assim concebida afasta ou diminui os riscos da falácia legalista dos juristas, da falácia estruturalista dos sociólogos, e pedagogos funcionalistas e da falácia tecnocrática dos economistas e administradores. A denúncia dessas falácias, no entanto, não significa a negação do arcabouço jurídico, da estrutura organizacional, da eficiência econômica e da eficácia institucional dos sistemas de ensino.

Meyer Jr. Serman e Mangolim (2005), discutindo a viabilidade de aplicação de um planejamento e gestão estratégica em instituições de ensino superior, apontam vários problemas nesta adoção tais como:

- Tratar a função gerencial como uma dimensão essencialmente operacional e secundária;
- Ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional, utilizando-se modelos importados do contexto empresarial;
- Utilização de prática amadora de gestão, em função das pessoas escolhidas, para os cargos não possuírem preparação formal para assumir posições gerenciais;
- Necessidades de maior atenção ao planejamento estratégico;
- Formulação de planejamento sem a devida implementação, por ser apenas um conjunto de boas intenções;
- Falta de enfrentamento aos grandes desafios da gestão de ensino superior para desenvolvimento de uma maior capacidade de resposta às demandas dos ambientes externos e de profundas transformações;

- Prática gerencial das instituições de ensino superior, com formulação de estratégias separada da sua implementação, onde a cúpula pensa e os níveis superiores supostamente executam aquilo que é pensado.

Estrada (2000) declara que existe a necessidade de se obter um total comprometimento da cúpula de administração com o planejamento voltado à universidade; incentivar a formação de uma cultura de planejamento, mediante uma ampla divulgação e incentivo à implementação dos planos; cumprir totalmente com a proposição em suas etapas; utilizar a Visão e a Missão como rumo; empreender esforços para eliminar os seus pontos fracos e reforçar seus pontos fortes com objetivos claros e consistentes e priorizar seus objetivos estratégicos, ações e planos para melhor executá-los.

Delgado Filho (2004) defende que a universidade deve se valer do planejamento estratégico como uma prática permanente de gestão, atendida nos bons processos de outras instituições congêneres com mais experiência, entretanto, chama a atenção para características diferenciadas em função de organizações com fins lucrativos, tais como: estruturas colegiadas de modo geral e o concurso muito maior que as empresas privadas de conselhos deliberativos, o que implica em necessidade de consenso para a implementação de um planejamento estratégico; não atuar por interesses financeiros e sim por resultados acadêmicos que deem visibilidade a instituição, e ter o alunado, a comunidade em seu entorno e a sociedade, como alvo e não a concepção de cliente no mercado.

Por seu turno, Scaff (2000), identificou na sua instituição de ensino, mudanças positivas após a implementação do planejamento estratégico, como versa: racionalização com foco nas ações, seus pontos fortes, limitações e problemas, com clara definição de objetivos a partir do diagnóstico; identificação de problemas em função do desempenho dos alunos; visualização do “retrato da escola”, motivando o professorado ao processo de reflexão sobre o seu papel e responsabilidade e estímulo ao trabalho em equipe por meios de reflexão conjunta voltada à execução de tarefas.

A Universidade Federal de Pernambuco (2003) encaminhou seu documento para inserção de contribuições da comunidade e à sociedade por intermédio do Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE), respeitando e buscando colaboração dos seus contextos e entornos quando do seu planejamento estratégico institucional. Para reforço do desenvolvimento sustentável da instituição, levou em consideração no seu planejamento estratégico, os principais desafios e dificuldades enfrentados pela educação superior: financiamento; equidade de condições de acesso; qualificação do corpo docente; melhoria e manutenção da qualidade do ensino; pesquisa e serviços; relevância dos programas e empregabilidade dos egressos. Focou ações conectando a nova visão de educação superior, levando em conta a avaliação da qualidade; a exploração de novas tecnologias de informação; o fortalecimento da gestão; o financiamento da educação; a cooperação institucional e Internacional e a formação de parcerias e alianças. À base desses elementos e fatores, reenergizou a sua Visão, Missão, e Valores, sustentando seus planos de ação com a formulação e implementação de objetivos e tópicos estratégicos, cristalizando o seu planejamento como instrumento-base de gestão na universidade, demonstrando assim uma perfeita integração entre os requisitos acadêmicos, sua infraestrutura e quadro docente com os enfoques e métodos da Administração.

Nas IES, geralmente, é grande a incidência de falhas ou não conformidades e principalmente a falta de retro alimentação – *feedback* constante – dificultando o redirecionamento das análises com base nas concepções sistêmicas defendidas e encontradas em Demo (1984, p. 232), onde reza: "A retroalimentação do sistema é que o faz sistêmico, ou seja, que o torna um todo, lhe dá um contorno delineável, e explica sua razão de persistência. E a recíproca: um sistema não persiste se já não tem condições de se retroalimentar". E isto se cristaliza em função do número de encontros específicos voltados às análises críticas dos resultados do planejamento e o número de ações reativas e justificativas pelo não cumprimento. Além da estrutura sistêmica, surge atualmente e com muito mais vigor, a necessidade de capacitação em gestão estratégica, principalmente para gestores de instituições públicas que são voltadas para

o trato da responsabilidade sócio-empresarial e/ou projetos ligados à economia sustentável, e focando as competências necessárias, Rey observa:

[...] os imperativos da formação profissional mudam totalmente: não se trata mais de adaptar o indivíduo a um posto de trabalho estritamente definido, mas sim de provê-lo de competências gerais suscetíveis de serem mobilizadas em situações profissionais que variam e que são imprevisíveis no momento da formação. Rey (2002, p.53)

Atualmente muitas universidades quando da sua formulação estratégica, deixam de levar em consideração a utilização dos fatores críticos como base, perdendo assim, muitas vezes, o foco orientador, e baseado nisso, Goldratt (1990), chama atenção, enfatizando que os denominados “*Fatores Críticos de Sucesso (FCS)*, *devem ser formulados quando da existência de Desafios*,” que são a necessidade imperiosa de cumprimento de determinadas condições que provocam ou incitam a atuação das pessoas, utilizados neste trabalho como sustentáculos para a formulação dos objetivos e consolidação dos negócios. Apontando nas instituições de ensino superior, a competência decisória como chave de êxito para o planejamento estratégico Braga e Monteiro afiançam:

Nas IES brasileiras, a tomada de decisão por parte dos seus gestores é bastante comprometida devido aos seguintes fatores: a) Falta de objetivos e metas definidos, e quando são, apresentam-se de forma ambígua e inconsistente com a missão da IES; b) Inexistem sistemas de informação; c) A divisão de tarefas no modelo tradicional (pró-reitor e graduação, pesquisa, extensão, planejamento, administrativa, etc.) fragmenta de tal forma os elementos processuais, que a tomada de decisão poderá trazer benefícios localizados, mas dificilmente trará benefícios sistêmicos; d) A falta de sinergia e entendimento entre o acadêmico e o administrativo comprometem a efetividade das ações; e) Não há cultura estratégica, e as decisões são tomadas para solucionar problemas imediatos; f) Há sobrecarga de trabalho devido a demandas rotineiras, do dia-a-dia, de abrangência limitada, mas de urgência a curto prazo. (Braga e Monteiro (2005, p. 38),

Com o advento das teorias do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997), da gestão por processos na linha da ISO 9000 e a estruturação de instituições por competências – conhecimento, habilidades e atitudes - vislumbra-se a consolidação de uma linha teórica, tendo como princípios epistemológicos a tríade de conceitos Conhecimento, Reflexão e Ação, aplicados de forma consistente a desafios, obstáculos

e restrições para formação da consciência de gestão. Considera Mintzberg (2006 p.32) que, “A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado”.

Nas IES, um conceito que evolui a cada dia é o de Competências Essenciais (Core Competences), nascido da visão baseada em recursos, que numa espécie de síntese Prahalad e Hamel (1990) caracterizam como aqueles que sustentam a organização em longo prazo, oferecem benefícios aos clientes, são difíceis de imitar e permitem acesso a diferentes mercados ou contextos. Em função disso, a preocupação das pessoas diretamente envolvidas com o planejamento pode ser evidenciada com as seguintes indagações: que tipo de atividade, produto, projeto ou pesquisa, de acordo com as características das Competências Essenciais, a universidade tem formulado e executado pelo planejamento estratégico? O que a universidade oferece, está à frente das propostas de outras instituições de ensino superior? A universidade possui competências pessoais à altura das Competências Essenciais da própria instituição?

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB

3.1. PERFIL DA UNEB E SEUS CAMPI

Destina-se este capítulo, ao cumprimento do primeiro objetivo específico deste estudo, que trata da análise do processo de planejamento estratégico da UNEB. Parte da necessidade básica de conhecimento do seu perfil e em segundo etapa, da pesquisa exploratória, seu aprofundamento, relações e análises propriamente ditas.

Com o propósito de definir políticas, diretrizes, estratégias, ações, objetivos e metas, voltados às áreas acadêmicas e administrativas, nasce o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) respeitando também o que preceitua e determina o Regimento Geral da UNEB – Anexo A -, voltado à racionalização de recursos e investimentos, sendo um instrumento orientador de ações institucionais que buscam a redução das desigualdades sociais, a produção do conhecimento e a formação de recursos humanos, um trinômio de fatores que propiciem uma melhor inserção social, tornando, dessa forma, a Universidade como um eixo importante na engrenagem do Estado.

A partir da demanda social e desenvolvimento econômico, a perspectiva histórica da UNEB de interiorização do ensino de graduação, com ênfase na formação de professores, evolui, incluindo hoje, a interiorização da pesquisa, da pós-graduação e da extensão. Com base no seu perfil, que contempla sua feição multirregional e multicampia e sua forma de inserção social, a Universidade do Estado da Bahia tem como missão:

Atuar, dentro das prerrogativas de autonomia da instituição universitária, no processo de desenvolvimento do Estado da Bahia, através da produção e socialização do conhecimento voltado para a formação do cidadão e solução dos grandes problemas gerais, regionais e locais, dentro dos princípios da ética, da democracia, da justiça social e da pluralidade etnocultural.

Com breve histórico, em 1980, foi criada a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB) - Lei Delegada Estadual nº. 12 de 31 de dezembro de 1980 - integrando em sua estrutura as seguintes Unidades de Ensino Superior, em:

- Salvador: Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA);
- Juazeiro: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco (FAMESF) e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro (FFCLJ);
- Alagoinhas: Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas (FFPA);
- Caetité: Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras de Caetité (FFCLC);
- Santo Antônio de Jesus: Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus (FFPSAJ);
- Jacobina: Faculdade de Formação de Professores de Jacobina (FFPJ).

A UNEB foi criada pela Lei Delegada nº. 66, de 01 de junho de 1983, e teve sua implantação autorizada pelo Decreto nº. 92.937, de 17 de julho de 1986. A UNEB é uma entidade autárquica, mantida pela Autarquia Universidade do Estado da Bahia, com foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o Estado, em regime *multicampi*, integrante do Sistema de Educação do Estado da Bahia, dotada de personalidade jurídica de direito público e autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A Universidade do Estado da Bahia obteve pela Portaria Ministerial nº. 909, de 31 de julho de 1995, lastreada no Parecer nº.133 de 1995, o Reconhecimento do Curso de Licenciatura em Letras, que integra o Programa de Formação de Professores do Estado, no município de Eunápolis.

Entre as ações de expansão quantitativa, qualitativa e geográfica da UNEB, estão:

- Primeiro reitorado, (1986-1989), implantou as Unidades de Ensino Superior nos Campi de Senhor do Bonfim, Juazeiro, Serrinha e Guanambi;
- Segundo reitorado, (1990-1993), as Unidades de Ensino Superior de Conceição do Coité e Itaberaba;
- Terceiro reitorado, (1994-1997), expandiu-se a UNEB com a criação do centro de Ensino Superior em Valença e dos Quatro Núcleos de Ensino Superior em Irecê, Eunápolis, Bom Jesus da Lapa e Camaçari;
- Reestruturação sob forma de Departamentos, com base nas áreas de conhecimento. (Lei nº. 7.176, de 10 de setembro de 1997 e decreto Governamental no. 7.223, de 20 de janeiro de 1998);
- Quarto reitorado (1998-2002), implantou 6 (seis) cursos e ampliou sua abrangência geo-educacional para 24 municípios;
- Evolução do ensino de graduação em 19 anos, conforme Anexo B.

A figura acima demonstra a evolução do ensino de graduação, num salto qualitativo, quando comparados os anos 1983 e 2002. Do seu primeiro vestibular em 1983 com 770 vagas, 19 cursos em 9 municípios, para 2979 vagas e 74 cursos em 24 municípios no ano de 2002.

- Através do fórum nacional de pró-reitores de extensão desenvolvem-se presentemente 447 (quatrocentos e quarenta e sete) programas/projetos em 251(duzentos e cinquenta e um) municípios, dentro dos eixos temáticos de extensão definidos para as universidades públicas do país;
- Implantou o programa rede UNEB 2000, o qual oferece curso de graduação plena a professores efetivos, em 57 (cinquenta e sete) municípios distribuídos

nas microrregiões sob seu raio de ação (iniciativa pioneira no Estado às deliberações da Lei de Diretrizes e Base - LDB, 1996);

- Para o panorama da Bahia com altos índices de analfabetismo, má distribuição de renda, subdesenvolvimento econômico, professores (estaduais, municipais e rurais) leigos e demanda reprimida de ensino superior público gratuito, chega-se à conclusão de que a criação da UNEB foi o fato mais significativo na história da Educação na Bahia, nos anos 80 (oitenta) do século XX, ao:
 - 1) Atuar com um modelo *multicampi* e multirregional que contribui para quebra da lógica dos modelos acadêmicos elitistas de exclusão do ensino superior, para as classes desfavorecidas;
 - 2) Voltar-se para o interior do Estado, priorizando os cursos de formação de professores, por acreditar na educação como o primeiro movimento de propulsão de uma sociedade;
 - 3) Chegar ao ano 2002 com uma oferta diversificada de cursos nas áreas de educação, saúde, agroalimentação, ciências sociais, administração, informática, turismo, ciências;
 - 4) Expressa-se por fatos altamente significativos, como os altos índices de aprovação dos ex-alunos da UNEB nos concursos públicos, o afluxo anual de mais de 50.000 (cinquenta mil) secundaristas aos exames vestibulares, a entrega à UNEB, pelo Governo do Estado, de órgãos como o Museu de Ciência e Tecnologia e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CEPED);
 - 5) Atuar na preparação e realização dos concursos públicos municipais, delegados pelos municípios onde atua a UNEB;

- 6) Revelar-se também, na manutenção de 244 (duzentos e quarenta e quatro) convênios com Instituições Nacionais de porte e 18 (dezoito) convênios com universidades estrangeiras no Canadá, Estados Unidos, Cuba, Japão, China, Itália, Portugal e Espanha;
- 7) Ao ingressar no século XXI, a UNEB apresenta-se como uma Instituição moderna e criticamente atuante, academicamente produtiva e socialmente contextualizada, coerente com a missão que a sociedade que a criou lhe impôs.

Não fosse a escassez de recursos e carências de infraestrutura física, inclusive informatização plena da Universidade, certamente a UNEB estaria hoje exibindo um espectro ainda maior de serviços à sociedade, dada à rica potencialidade implícita em seu modelo. Contudo, com a utilização de instrumentos com os quais conta hoje, a exemplo do Projeto Pedagógico (PP), Avaliação Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apoiados no Plano Operativo Anual (POA), procura a Administração Superior de a Universidade atingir suas metas e dar seu salto qualitativo.

As áreas de atuação e inserção regional são irradiadas para todo o Estado da Bahia a partir do *campus* sede, como se demonstra o Anexo C.

A posição estratégica dos Departamentos facilita a coordenação de ações dos centros regionais ou microrregionais mais próximos dos municípios a eles agregados. Essa dimensão territorial permite que a Instituição esteja diretamente inserida na realidade das diferentes comunidades, participando do desenvolvimento regional através do ensino, pesquisa e extensão, destacando-se, principalmente, no setor quaternário.

A distribuição geográfica da UNEB e sua atuação no interior do Estado impõem ações integradas com as universidades regionais da rede estadual, de modo que os

investimentos dos recursos públicos possam ser otimizados, preservando o perfil multirregional da UNEB.

Apresenta-se no Anexo D a tabela representativa da participação da UNEB nos setores da economia através de seus cursos de graduação com a categorização de cursos estabelecida em setores, a saber, quaternário (educação, saúde e serviços), terciário (comércio e administração), secundário (indústria e tecnologia), e o primário (agricultura e pesca), demonstrando a sua contribuição no desenvolvimento regional.

A UNEB no ensino pedagógico com suporte na iniciação científica e na pesquisa, cria grupos e linhas de pesquisas capazes de gerar o novo conhecimento que fundamentarão os cursos *stricto sensu* que alimentarão a produção científica institucional. Será incentivada uma política de abertura nos campos da ciência, da cultura e da arte, de modo a promover os projetos interinstitucionais, visando à necessária troca de experiências, indispensável à evolução do saber. Ao mesmo tempo, a extensão universitária divulgará o conhecimento produzido, de modo que a comunidade possa influir criativamente na própria construção e aplicação desse conhecimento. Além disso, traz no seu PDI, nas páginas 120 a 122, os objetivos gerais, específicos e metas educacionais e de gestão institucional:

Dos Objetivos e Metas

Objetivos

- Produzir e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural;
- Fortalecer o indivíduo como ser integral e capacitá-lo profissionalmente para atuar no mercado de trabalho;
- Elaborar junto ao Estado as políticas educacionais, científicas e tecnológicas;
- Contribuir para o conhecimento da comunidade.

Metas

- Fortalecer o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, diversificando e intensificando o acesso ao conhecimento, ampliando a utilização dos meios tecnológicos;
- Criar cursos de graduação e pós-graduação e intensificar as pesquisas nas áreas prioritárias – educação, agroindústria e saúde;
- Participar na definição das políticas de planejamento do Estado;
- Realizar ações nas regiões onde a universidade está inserida, procurando dinamizá-las social e culturalmente, fortalecendo o seu desenvolvimento autossustentável e buscando reduzir os índices de exclusão social.

Objetivos e Metas Específicos para Planejamento e Gestão Institucional

- 1) Planejar as ações da Universidade observando-se os objetivos e metas estabelecidos no PDI para as áreas acadêmicas e de administração, bem como as carências detectadas pela avaliação institucional;
 - Meta: definir o planejamento institucional estabelecendo as diretrizes e ações para as áreas acadêmicas e de administração, visando melhoria da gestão institucional.
- 2) Orientar a atuação de todas as instâncias universitárias;
 - Meta: acompanhar e avaliar o programa de trabalho dos órgãos/setores da Universidade.
- 3) Implantar a descentralização das decisões e estimular a participação da comunidade universitária na gestão;
 - Metas: realizar estudos para definição das normas que viabilizem a descentralização das decisões;
 - Implantar as medidas decorrentes dos estudos realizados.

- 4) Direcionar, prioritariamente, a política orçamentário-financeira aos objetivos da área acadêmica;
 - Metas: estabelecer critérios e diretrizes gerais para a distribuição dos recursos intraórgãos;
 - Elaborar proposta de distribuição dos recursos orçamentário-financeiros, observando-se a prioridade das ações.

- 5) Fiscalizar e controlar a execução orçamentário-financeira.
 - Metas: acompanhar e avaliar o funcionamento dos setores contábil-financeiro, patrimonial, informático e operacional;
 - Definir critérios quanto à realização das receitas, recolhimento das mesmas e participação das fundações de apoio.

Organização Acadêmica e Administrativa

Muito embora seja um modelo tradicional de organização, qualificando-se para o seu natural aperfeiçoamento, é demonstrada uma estrutura organizacional e Instâncias de Decisão, visando atender as potencialidades das microrregiões, a UNEB mantém seus 24 (vinte e quatro) Departamentos distribuídos em 21 (vinte e um) campi situados em municípios das mais diversas regiões do Estado, onde a sua estrutura *multicampi*, uma experiência inovadora e marco importante no desenvolvimento e expansão do ensino superior, favorece, decisivamente, para o engajamento do cidadão na sua localidade, muito embora as diretrizes e políticas que norteiam a organização universitária emanem da sua administração centralizada, sediada em Salvador, a UNEB respeita as diversidades geográficas inerentes a cada região onde atua, dando autonomia aos seus Departamentos. Neste contexto, a estrutura organizacional da UNEB dispõe de uma hierarquia capaz de regular as funções e atribuições de cada

segmento, de forma que, todas as atividades realizadas pela Instituição possam ser bem administradas e obtenham os resultados esperados, apesar da característica multirregional.

O sistema de Administração da UNEB está dividido em dois níveis: Superior e Setorial, conforme ilustrado no organograma, Anexo E.

Possui a UNEB os seguintes Órgãos Colegiados:

- Conselho Universitário (CONSU) - Presidido pelo Reitor, é o órgão máximo de deliberação, sendo responsável pela formulação da política universitária e definição de práticas gerais;
- Conselho de Administração (CONSAD) - Presidido pelo Secretário de Educação, é o órgão colegiado de administração e fiscalização financeira da Universidade;
- Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) - presidido pelo Reitor, é o órgão consultivo e deliberativo, o qual define a organização e funcionamento da área acadêmica.

A sua Reitoria é o órgão executivo da administração superior, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade, e tem a seguinte organização: Gabinete do Reitor, Vice-Reitor, Procuradoria Jurídica, Assessoria Técnica, Unidade de Desenvolvimento organizacional, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós-graduação e Pró-Reitoria de Extensão. A administração setorial é composta por: Departamento, Diretoria, Colegiado e os Órgãos suplementares são formados pelos setores (museu, biblioteca, núcleos de estudo etc), destinados a implementar ações didático-científicas, técnicas artísticas e culturais, oferecendo apoio administrativo na

área de sua atuação e estão subordinados às Pró-Reitorias, à Unidade de Desenvolvimento organizacional e aos Departamentos afins.

A UNEB tem relações e parcerias com diversas Associações, Centros Culturais, Comitês e Federações, assim como possui cooperação e parcerias com instituições e empresas tais como: L'Universite' Du Québec Á Chicoutimi; ODEBRECHT; Banco do Nordeste; Fundação de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (FUNDESF); Associação das Escolas das Comunidades e Famílias Agrícolas da Bahia; Ministério de Educação de Cuba; United Nations Children's Fond (UNICEF) etc.

Visando agilizar e ordenar os procedimentos que envolvem a capacitação docente, a implementação da pesquisa e da pós – graduação, a UNEB estabeleceu a sua política de capacitação docente a qual vem sendo desenvolvida.

A operacionalização da Política de Capacitação Docente exige níveis de atuação na esfera da Instituição, do Comitê Integrado da Pesquisa e da Pós-Graduação, da PPG e dos Departamentos cada um com sua normalização objetiva.

Plano de Carreira e Regime de Trabalho

O Plano de carreira é constituído por um quadro de vagas autorizado pelo Governo do Estado para atender as necessidades da Instituição; nomeações e designações após concurso público; contratação de docentes em caráter temporário e designado por período determinado; cursos de pós-graduação para docentes concursados que preencherem os requisitos obrigatórios; avaliação do desempenho acadêmico dos docentes para fins de promoção e progressão da carreira do magistério superior, observados a natureza e os requisitos previstos na Lei nº. 8.352/02 – Estatuto do Magistério Superior.

O corpo técnico administrativo tem sua estruturação por Departamento com nível superior, médio e apoio. A política de qualificação e carreira tem por objetivo promover

ações de capacitação e aperfeiçoamento profissional, elevando o nível de eficiência e satisfação no trabalho. Um novo Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos está sendo elaborado para qualificação dos servidores, em tempos de globalização. O corpo discente esta estruturado por Departamento, *Campus*, Local, Curso/habilitação e Número de matriculados, totalizando o número total de graduações. Apresenta-se também a mesma estrutura para o curso de licenciatura plena pedagógica.

O acesso discente obedece a procedimentos constantes de Resoluções do CONSEPE. O processo Seletivo tem como modelo o Concurso Vestibular anual, construído em consonância com os Fundamentos dos Parâmetros Curriculares Nacionais, favorecendo a seleção de candidatos através da caracterização de competências e habilidades, e os registros e controles acadêmicos, que supervisionam a vida do alunado no âmbito da Universidade, acontecem através do Sistema de Gerenciamento de Dados integrado à rede UNEB dando suporte às características *multicampi*.

Como Política de Qualificação do Discente a UNEB disponibiliza infraestrutura com novas tecnologias e equipamentos; oferece aos alunos oportunidades de qualificação através de bolsas, monitorias de ensino e extensão, estágios extracurriculares, participação em projetos junto às comunidades dentre outros, como forma de aprimorar os conhecimentos e oportunidades.

Quanto ao planejamento e organização didático-pedagógicos, os egressos dos cursos de graduação da UNEB, em sua maioria, de acordo com o Relatório da Pesquisa de Egressos dos Cursos de Graduação – no período 1994 a 1998, declararam estar satisfeitos com a formação recebida nos seus cursos/habilitações respectivos, criticando, no entanto, a relação teoria/prática no desenvolvimento curricular.

Os cursos de graduação da UNEB, distribuindo-se em diferentes áreas do conhecimento são agrupadas em:

- Ciências exatas e da terra: análise de sistemas, desenho industrial, engenharia da produção civil, química, urbanismo, engenharia de pesca;
- Ciências da vida: Nutrição, fonoaudiologia, enfermagem, biologia, agronomia, educação física;
- Ciências humanas: ciências contábeis, direito, comunicação social, administração, turismo e hotelaria, licenciaturas plenas em letras, história, geografia, pedagogia, ciências e educação física.

Ainda em referência à profissionalização do aluno da UNEB, acopla-se à formação teórica, quando, pela realização do estágio, tem conhecimento da real situação de trabalho:

- Licenciatura: tendo entre seus objetivos a formação de docentes para o ensino fundamental e médio;
- Bacharelado: os cursos de graduação na UNEB, em nível de bacharelado, no tocante ao exercício profissional do egresso, têm como foco as exigências indispensáveis para sua formação técnica, e com um perfil que se adequa às requisições do mundo do trabalho.

A seleção de conteúdos é classificada da seguinte forma:

- Conteúdos de formação geral - envolvendo estudos básicos e propedêuticos de cada área;
- Conteúdos específicos - direcionados para a formação;

- Conteúdos teórico-práticos - que propiciem a integração teórica/prática, relacionados ao exercício profissional, incluindo o estágio curricular supervisionado, iniciação científica e uso de novas tecnologias.

Diretrizes e Estratégias

As diretrizes estão voltadas para articular o ensino, pesquisa e extensão, incrementar as condições à cultura de pesquisa; universalizar os resultados da pesquisa; sistematizar as informações relativas ao ensino de pós-graduação, à capacitação de docentes e de técnicos administrativos, à produção científica e outras de interesse da comunidade acadêmica, das agências de fomento e do Governo Estadual; e manter a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu; e destinar os recursos orçamentários desses cursos auto-sustentáveis para financiamento ou manutenção de cursos stricto sensu; e/ou para aquisição de bens e equipamentos para o Departamento promotor.

As estratégias visam ações para o desenvolvimento das regiões onde a Universidade esta inserida, fortalecimento de toda atividade relacionada à pesquisa e extensão (tais como: Comitês, Núcleos, Fundo de Pesquisa, etc), estabelecimento do processo de avaliação, promoção de intercâmbio, desenvolvimento acadêmico dos docentes (mestres, doutores, Plano Institucional de Capacitação etc), melhoria dos recursos bibliográficos, de laboratórios e de informática, criação de novos programas de ensino em consonância com a política institucional e a realidade do sistema nacional, ampliar parcerias e intercâmbio, garantir infraestrutura, implementar o Programa de Bolsas entre outras.

Tecnologia da informação

Muito embora não seja objeto deste estudo, de forma preambular, convém caracterizar alguns aspectos da atual tecnologia da informação, contidos no plano de desenvolvimento institucional (PDI), principalmente porque sua rede e instalações

possibilitarão a implantação de um sistema integrado de planejamento estratégico para a UNEB.

As áreas físicas/instalações prediais seguem um planejamento de ampliação, reforma e incorporação, estabelecidos pela Universidade de forma prioritária. Para os recursos infraestruturais e tecnológico-acadêmicos, a UNEB busca na Tecnologia da Informação o instrumental necessário para levá-la ao patamar de excelência na sua área de atuação.

Conhecida como UNEBnet, a Rede UNEB, atende aos professores, funcionários e estudantes da Universidade, buscando ser uma referência nas atividades acadêmicas. No total, são mais de 1.300 (hum mil e trezentos) pontos de rede distribuídos pelas 19 (dezenove) campi da UNEB. Esta infraestrutura de rede visa conectar aproximadamente 1.350 (hum mil trezentos e cinqüenta) estações de trabalho e 70 (setenta) servidores – além dos periféricos a eles associados – distribuídos por todas as unidades da UNEB. A UNEBnet - *Campus I* é a maior rede local da UNEB, além de ser responsável por grande parte do tráfego de informações na Universidade, e onde são coordenadas e mantidas as ações de segurança, gerenciamento e suporte remoto de toda a rede *multicampi*, que, de maneira simplificada, a estrutura da UNEBnet no *Campus I* pode ser visualizada no Anexo F.

Composta de um centro de Gerência de Informática (GERINF) com cabos de fibra ótica interligadas com outros prédios que compõem a Universidade, sua estrutura de hubs, em conjunto com um servidor, executa o software Firewall da rede, diminuindo a possibilidade de ataques externos aos servidores da UNEBnet. Um roteador interliga a UNEBnet com a Internet, e um Servidor de Acesso remoto possibilita o acesso discado à UNEBnet, transformando a UNEB em provedor de acesso ao seu corpo docente e técnico. Para o acesso aos sistemas corporativos do Estado, a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (PRODEB) disponibiliza um link, solução que, apesar de tecnologicamente anacrônica, foi incorporada à UNEBnet, de

forma que, qualquer computador na rede local do *Campus I* pode ser devidamente configurado para utilizá-los.

A estrutura de comunicação da UNEBnet no *Campus I* dispõe, ainda, de outro link com a rede local do Museu de Ciência e Tecnologia, no Bairro da Boca do Rio, integrando-a à rede local do *Campus I* no bairro do Cabula, de forma que qualquer computador em rede possa usufruir dos mesmos serviços. A atual estrutura de comunicação da UNEBnet permite, integrar através de links, os diversos núcleos da UNEB na Região Metropolitana de Salvador, de maneira que qualquer computador em rede possa usufruir dos serviços disponibilizados independentemente de sua localização geográfica.

As redes seguem as normas internacionais de cabeção estruturada. A adesão a estas normas garante alta confiabilidade, maior facilidade de gerenciamento, possibilidade de expansão e modificação das tecnologias empregadas, possibilitando manter a rede atualizada em relação às necessidades da comunidade e em consonância com os objetivos aos quais se presta. As redes elétricas (informática) do *Campus I* (Cabula e Boca do Rio), dispõem de estabilizadores centrais e no-breaks (para os servidores da rede). Tais dispositivos visam garantir a qualidade da energia fornecida aos equipamentos de informática e proteger os servidores da rede de interrupções não programadas de energia elétrica.

A UNEBnet – *Campus I*, por ser a de maior tráfego e servir de base para manutenção de toda rede *multicampi*, dispõe de diversos servidores, tais como: validação de usuário (logon) na rede, correio eletrônico, acesso ao Sistema Acadêmico (SAGRES), Acesso Discado (no *Campus I*), hospedagem de site Web, acesso aos sistemas corporativos da PRODEB e segurança (firewall), e as redes lógicas das unidades localizadas no interior do Estado seguem os mesmos padrões, garantindo alta confiabilidade, facilidade de gerenciamento, possibilidade de expansão e adequação das tecnologias empregadas.

A UNEB é a principal instituição dentro da estrutura da Rede Baiana de Tecnologias para o Desenvolvimento (RBTD), que tem por finalidade interligar os centros geradores de tecnologia do Estado da Bahia, bem como levar às diversas Regiões do Estado o conhecimento gerado por estes centros. Trata-se de uma rede acadêmica com finalidade de difusão tecnológica, capilarização da Internet no interior do Estado e promoção do desenvolvimento, facultando aos seus integrantes a comunicação entre si e com a Internet.

Avaliação e acompanhamento institucional

Historicamente as iniciativas de autoavaliação da UNEB sempre foram fragmentárias, quer por sua característica setorial, quer por sua descontinuidade. Somente em 1996 foram levantados subsídios para um Projeto de Avaliação Institucional. Em 1997 foi atendido o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) a fim de obter o financiamento necessário. Em 1998, com recursos próprios, instituiu uma Política de Avaliação Institucional permanente. Dentro dos princípios gerais da PAIUB, com as devidas adaptações à realidade de *multicampi* da Universidade, o projeto de avaliação institucional estruturou-se através da Comissão Central de Avaliação Institucional, vinculada ao Gabinete da Reitoria, articulada diretamente com as Comissões Setoriais, no âmbito dos Departamentos. Diante da complexidade estrutural e da multiplicidade de variáveis a serem atingidas pelo processo de avaliação, optou-se por um corte por área de atuação, partindo da avaliação do ensino de graduação, com ênfase nas disciplinas, no desempenho docente e nas condições de oferta dos cursos. Além disso, iniciou-se, concomitantemente, a análise do segmento administrativo, através de indicadores capazes de revelar o nível de motivação e desempenho da área-meio. O processo de Avaliação Institucional estabelece como objetivo geral, uma sistemática de avaliação para a UNEB, de caráter processual, capaz de revelar o desempenho da Universidade como um todo, tendo como centro a formação do aluno e o crescimento da sociedade, razões de ser da própria Universidade. E, como objetivos específicos:

- Identificar a cultura organizacional da UNEB, com vistas ao desenvolvimento de um projeto efetivo de avaliação institucional;
- Promover o aperfeiçoamento da gestão do modelo *multicampi* adotado, considerando os aspectos de comunicação, descentralização de poder decisório e participação;
- Incentivar os recursos humanos da Universidade a perceberem a real responsabilidade que lhes cabe como agente propiciador de condições e de apoio, para o desenvolvimento de um ensino de qualidade articulado com a pesquisa e a extensão;
- Promover a melhoria qualitativa do desempenho das funções básicas da Universidade: Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Contribuir para o resgate da dívida social oferecendo ao mercado de trabalho um profissional de qualidade, consciente de suas funções como cidadão ético;
- Redefinir o Projeto Pedagógico da UNEB, com vistas a uma melhor adequação às expectativas sociais, políticas e econômicas da atual conjuntura;
- Estimular a comunidade universitária para uma permanente reflexão e autocrítica em sua participação ao nível de instituição.

Sua metodologia foi criada pelo CONSU da UNEB, através da Resolução nº. 099/96, de 04 de junho de 1996, criou a Comissão Especial de Avaliação Institucional com vistas a levantar subsídios para elaboração do Projeto da UNEB, a ser encaminhado ao Ministério da Educação, em 1997, a fim de inserir concretamente, esta Instituição, no PAIUB.

O processo metodológico de avaliação definido foi respaldado na construção da necessidade de que fossem previamente garantidas condições de representatividade, de coletividade, de compromisso, de envolvimento e, sobretudo, de aceitação pela comunidade acadêmica da construção de um projeto de avaliação, enquanto uma necessidade institucional da UNEB.

Para os princípios do processo metodológico da avaliação foram definidos:

- Ser um procedimento científico de prestação de contas para uma comunidade chamada a participar, tanto das decisões, como da execução dos programas e projetos;
- Ser um instrumento de credibilidade interna e externa da capacidade da Universidade em construir seu projeto autônomo e eficaz no contexto onde se insere;
- Ser uma atividade de reflexão sistemática e permanente sobre a ação em processo, como prática da comunidade universitária que se integra em torno de um projeto comum;
- Observar o caráter de indissociabilidade e de interface das dimensões: Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração;
- Ter flexibilidade para repensar e discutir a sistemática de avaliação, visando ao seu constante aperfeiçoamento;
- Ter caráter educativo e não punitivo ou de premiação;
- Ser um processo de construção coletiva.

A presente proposta para o desenvolvimento do processo avaliativo, contemplará condições internas e externas, as quais se interpenetram, estando separadas, apenas, para efeito metodológico.

O processo de avaliação é composto por: Preparação (ações, procedimentos, instrumentos e responsáveis / fontes de informação); Autoavaliação (avaliação no ambiente externo e interno); Hetero-avaliação; Reavaliação e, por fim, Realimentação.

O Projeto de Avaliação Institucional da UNEB nesses cinco anos de implementação, passou por várias fases de aperfeiçoamento para construir uma estrutura que se consolide com o avançar do tempo. Teve início em 1998 na criação do sistema avaliativo com caráter participativo da comunidade, de reflexão permanente, interfaces nas dimensões Ensino, Pesquisa e Extensão e, com a representação docente, discente e técnico-administrativa, a Comissão Central de Avaliação, na Administração Central e as Comissões Setoriais, nos Departamentos; em 1999 foi realizada a primeira pesquisa enfocando a identificação funcional, desempenho didático-pedagógico e condições de trabalho. Os resultados processados foram divulgados através de seminários no Conselho Universitário e nos Departamentos, com o envolvimento de toda a comunidade acadêmica.

Em 2000, foi realizada a segunda etapa do processo avaliativo, com uma pesquisa descritiva abrangendo somente os discentes, envolvendo indicadores gerais sobre o curso, desempenho docente e auto-avaliação discente. A avaliação qualitativa e quantitativa teve resultados significativos para os cursos de graduação e foram divulgados e analisados nos Departamentos em reuniões conduzidas pelas Comissões Setoriais.

Em 2001, dando continuidade ao projeto de avaliação, foi realizada pesquisa com os docentes (autoavaliação), discentes e servidores técnico-administrativos, identificando elementos da realidade pedagógica e administrativa, visando ao seu aperfeiçoamento e subsidiar a ação de planejamento da instituição, como foi objetivo

também das pesquisas anteriormente realizadas. Os resultados circunstanciados, por Departamentos, foram divulgados pelas Comissões Setoriais.

Em 2002, foi realizada a primeira ação incluída no processo de avaliação externa: a Pesquisa de Egressos dos cursos de graduação – período 1994/1998, envolvendo questões sociais e educacionais relativas aos cursos/habilitações em seus diversos campi. O seu objetivo principal era avaliar as múltiplas relações entre o mercado de trabalho e os cursos oferecidos pela UNEB. Atualmente, em continuidade a sua política de avaliação externa, a UNEB encontra-se em fase de assinatura do convênio com o Conselho de reitores das universidades Brasileiras (CRUB), no sentido de utilização da metodologia proposta por aquele órgão para sua concretização.

A metodologia envolvia as seguintes variáveis: dados pessoais, trajetória acadêmica e destino profissional. Os questionários, com perguntas abertas e fechadas, foram realizados por correio ou “in loco” e a escolha dos egressos foi aleatória e os dados eram fornecidos à Comissão Central. A realidade apresentada nos resultados dessa pesquisa, já está sendo utilizada na revisão curricular dos cursos avaliados.

O processo avaliativo é feito de forma participativa e com instrumentos de avaliação coletivos, possibilitando o intercâmbio de informações através da comunicação interna e de um boletim “Informe Avaliação”, como também semestralmente, através da Jornada de Avaliação Institucional, oportunidade em que é desenvolvido um tema teórico, como forma de capacitação do grupo, discutindo-se também o andamento da avaliação na UNEB e traçando-se as ações a serem desenvolvidas. Atualmente, o processo de Avaliação Institucional da UNEB está desenvolvendo as ações que atendam às peculiaridades locais, em consonância com as conclusões da V Jornada de Avaliação, realizada em maio/2003.

Com os resultados do processo avaliativo, percebe-se a necessidade de alteração em alguns procedimentos, tanto na área didático-pedagógica, como na área administrativa; a avaliação positiva do desempenho docente; como também, a mudança

significativa no funcionamento e atendimento das Secretarias Acadêmicas e das Bibliotecas, agilizando o atendimento às solicitações docentes / discentes.

A visão da Universidade sobre a política de Avaliação Institucional é de contribuição para a correção de rumos e aperfeiçoamento das atividades pedagógicas e administrativas, dentro de um processo que visa ao engajamento dos agentes da ação educativa, num cotidiano de construção e/ou reconstrução.

O plano de ação para a implantação do PDI tem muito bem definido suas ações, objetivos, metas e cronograma de realização por Atividades: da Reitoria; Acadêmicas; de Planejamento e Administração; para a Educação a Distância e; do CEPED.

Na direção de perseguir a primazia nos serviços que se desenvolvem na entidade é de fundamental importância que a UNEB se proponha a ser uma universidade de qualidade, buscando desenvolver de modo harmônico-estratégico e planejado, a educação de nível superior no Estado da Bahia e promove para isso, a formação e aperfeiçoamento acadêmico, científico e tecnológico dos recursos humanos.

Rememorando, A UNEB é uma instituição de ensino *multicampi* que foi implementada na Bahia em 1983, uma entidade de ensino superior, mantida pelo Governo estadual e sob responsabilidade da Secretaria de Educação, sendo pública, evidentemente gratuita, com abrangência em todo o estado. A sua função social faz com que a sua estrutura seja complexa, resultando por isso em 29 Departamentos na capital do estado e outros 24 distribuídos em centros de regiões de médio e grande porte. Essa expansão territorial obriga-a a manter um programa de rede especial já existente e denominado REDE UNEB 2000, em convênio com as prefeituras, atingindo atualmente, 137 municípios, graduando professores em exercício na rede pública contando para esse mister, de uma excelente biblioteca informatizada, laboratórios e equipamentos de informática, que dão suporte para o bom desenvolvimento das atividades de ensino.

Desenvolvendo Pesquisas em todos seus centros regionais, dotada de programas de iniciação científica e bolsa de monitoria para os seus alunos, em pleno funcionamento, desenvolve também projetos de Extensão universitária, através de convênios e parceria com órgãos governamentais e de iniciativa privada. Essa Extensão estreita os contatos entre a Universidade e a comunidade, realizando a troca de conhecimentos, com a efetiva participação dos alunos.

Atuando para atingir seus objetivos a UNEB trabalha em prol das comunidades acadêmica e externa das regiões de sua abrangência, estendendo suas ofertas e serviços, buscando infundir qualidade, produtividade, valoração pessoal e profissional. Isso está sendo possível, pelo amparo e prestígio do Governo do Estado, impulsionando o desenvolvimento da Instituição, visando o alcance objetivo de seus programas.

Destaca-se o compartilhamento dos corpos docente, discente e administrativo, que agindo pró-ativas, construtiva e solidariamente, contribuem para consolidar cada vez mais, o perfil institucional que se traduz no renomado desempenho da UNEB.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – ANÁLISE - 2001-2006

O Planejamento Estratégico da UNEB, com aprovação da magnífica reitoria, sob a orientação e coordenação da Gerência de Qualidade da UDO – Unidade de Desenvolvimento Organizacional, durante o ano de 2000, com adesão e participação da equipe de gerentes da UNEB, foi consolidado pelo seu ultimo seminário de agosto de 2001, conforme Anexo G que levou-se em consideração o Projeto Pedagógico (PP), o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Estatuto, além do documento “Concepção”.

Convém salientar, que o Regimento Geral da UNEB àquela época conferia à UDO a responsabilidade e o papel de comandar o seu planejamento estratégico, conforme reza na página 22-23, artigo 34, parágrafo VII: estruturar e coordenar o planejamento estratégico da universidade de forma a assegurar a unidade e a projeção harmoniosa de todas as ações a serem implementadas.

Após o estudo de vários autores, foram consideradas as peculiaridades da universidade onde uma Metodologia de Trabalho foi adotada com base na necessidade de reestruturação do Planejamento Estratégico propondo conceitos: a) visão de futuro, o desejo profundo para o futuro da organização; b) missão da organização, o propósito essencial ou a razão de ser; c) valores essenciais, a ideologia; d) metas audaciosas, grandiosas e complexas (MAGC), desdobramento da missão para a prática (quantificação e qualificação); e) missão do setor ou departamento, a interpretação da missão pela equipe, o negócio do setor; f) objetivos alvos para cumprimento da missão; g) metas setoriais (diretrizes: sobrevivência, crescimento, sustentabilidade econômica e imagem), caminhos e alvos quantificados ou qualificados com prazo estabelecido; h) estimativa de custo, previsão dos valores.

O cenário foi esboçado baseado nas seguintes forças motrizes: 1) sociais e espirituais; 2) econômica; 3) tecnológicas; 4) científicas; 5) ambientais; 6) políticas; 7) desenho das fraquezas e ameaças internas e externas; 8) levantamento das forças motrizes internas, tais como: estruturais da organização, do momento existencial, do potencial humano, dos recursos tecnológicos disponíveis, do campo das relações da UNEB; 9) desenho da oportunidade que se apresentam à UNEB, além de passos e cuidados específicos, a saber:

1. Utilizar uma linguagem menos acadêmica e mais estimulante, de modo a favorecer a relação com a prática, usando termos facilmente entendidos por qualquer pessoa, de nível de conhecimento diversificado, pertencente ou não ao quadro da UNEB;

2. Analisar as contribuições de todos os setores e departamentos que responderam ao nosso convite para colaborar, buscando sempre as expressões de mais fácil compreensão, lembrando sempre que um dos objetivos do Planejamento Estratégico é unificar sonhos, propostas e linguagem de todos que pertencem à organização;
3. Incorporar, na medida do possível termos que retratam preocupações de diferentes setores;
4. Enxugar o conteúdo pulverizado, identificando as expressões e preocupações “universalizadas”, nos diversos Campi da UNEB;
5. Moldar as expressões às teorias mais conhecidas, sem comprometer as formas genuínas da UNEB;
6. Considerar as necessidades da Organização UNEB, antes que os modelos teóricos, para que o Documento ofereça coerência e possibilidades operacionais;
7. Ajustar as propostas aos títulos e subtítulos do Planejamento, de modo que fique posto, em consenso, o entendimento dos termos: Visão do Futuro, Missão, Valores Essenciais, Objetivos, Metas, Ações, Estimativas de Custos;

A UDO teve a preocupação, no primeiro planejamento estratégico realizado pela UNEB de conceituar as expressões: Visão de Futuro – a expressão mais profunda do que todos de uma organização querem; a declaração de um futuro desejado, permitindo a conexão em torno de um significado; um sonho. Missão da Organização – especifica o jogo que vamos jogar, o negócio da organização, o propósito essencial ou a razão de ser. Valores Essenciais – constituem a ideologia essencial que precisa ser significativa e inspiradora para as pessoas que estão dentro da organização. Metas Audaciosas, Grandiosas e Complexas – que são como o desdobramento da Missão para aproximar

da prática e permitem apontar quantificações e qualificações, nas metas setoriais. Missão do setor ou departamento – a interpretação pela equipe da Missão Institucional, definição do negocio do setor. Objetivos – Alvos a alcançar para cumprir a Missão. Metas setoriais – caminhos e alvos que devem ser quantificados, qualificados, com prazo estabelecido. Ações – movimentos estratégicos. Estimativa de custos – previsão dos valores necessários para desenvolver as ações.

A filosofia da UNEB está suportada pela MISSÃO (da Universidade e o desdobramento desta, pelas diferentes Pró-Reitorias, Departamentos e setores da Instituição), VISÃO DE FUTURO, VALORES ESSENCIAIS E MAGC.

Concebendo a UNEB numa perspectiva sistêmica, como “uma rede”, fica entendido que todos os problemas representam situações que provocam impacto, exigem esforço e demandam maior velocidade no seu entendimento. As respostas se concretizam, através da execução de ações que em consequência, certamente contribuirão para a maior eficiência e eficácia organizacional.

Cada setor e Departamento refletem e expressam sobre objetivos ou diretrizes, estabelecendo facilmente as metas e esboçando ações para agir de forma consciente e unificada com a Instituição, ficando assim demonstrado:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2001-2006 – Alinhamento de Diretrizes e Ações

Nº	ÁREAS	DIRETRIZES	AÇÕES
1	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Planejar, coordenar e atribuir valores de ações, na execução de atividade que dinamizam a estrutura da Universidade.
2	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Agilizar todo o processo em tramitação na Secretaria dos Conselhos (SECON), Evidenciando as normas vigentes e a observância da legislação em vigor.
3	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Vivenciar as relações interpessoais dentro dos princípios éticos e de respeito mútuo para qualificar o ambiente e a produtividade de trabalho
4	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Estruturar o gabinete para operar diretamente com os órgãos suplementares da organização a ele, vinculado
5	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Dotar a ASCOM de estrutura e infraestrutura capaz de atender às demandas de toda a Universidade
6	DO Gabinete da Reitoria	Sobrevivência	Convocar especialistas para orientar a implantação de rotinas de procedimento que envolva a todos os órgãos e setores vinculados ao gabinete
7	DO Gabinete da Reitoria	Crescimento	Promover treinamentos aos servidores
8	DO Gabinete da Reitoria	Crescimento	Providenciar impressão do Manual de Resoluções e Indicadores dos conselhos de 4 em 4 meses e planejar ampla circulação
9	DO Gabinete da Reitoria	Sustentabilidade econômica	Perseguir parcerias e fontes de custeio que possam complementar a operacionalização e manutenção de projetos
10	DO Gabinete da Reitoria	Sustentabilidade econômica	Buscar parcerias com organizações e empresas capazes de subsidiar projetos de significação social
11	DO Gabinete da Reitoria	Imagem	Divulgar a imagem da UNEB associando-a aos princípios consolidados em missão social
1	DA ASTEC	Sobrevivência	Elaborar plano plurianual de UNEB
2	DA ASTEC	Sobrevivência	Elaborar Poa Anual
3	DA ASTEC	Sobrevivência	Coordenar programação orçamentária anual
4	DA ASTEC	Sobrevivência	Assessorar e coordenar os projetos inseridos nos Programas Especiais
5	DA ASTEC	Sobrevivência	Assessorar a elaboração de Projetos oriundos dos diversos setores da Universidade
6	DA ASTEC	Sobrevivência	Assessorar os diversos segmentos da UNEB na elaboração de pareceres técnicos sobre projetos especiais
7	DA ASTEC	Sobrevivência	Estabelecer indicadores que permitem o acompanhamento e avaliação das ações programadas pela Universidade
8	DA ASTEC	Sobrevivência	Subsidiar a Reitoria, os Departamentos e os demais órgãos através dos dados concernentes ao funcionamento da Universidade
9	DA ASTEC	Sobrevivência	Acompanhar e avaliar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no PPA e POA
10	DA ASTEC	Sobrevivência	Colaborar com a Auditoria Geral e tribunal de Contas do Estado e outros órgãos afins, para o maior desempenho das tarefas pertinentes ao controle da Instituição
11	DA ASTEC	Sobrevivência	Elaborar e divulgar relatórios

Nº	ÁREAS	DIRETRIZES	AÇÕES
12	DA ASTEC	Crescimento	Promover intercâmbio técnico-cultural com as instituições municipais, estaduais, nacionais, públicas e privadas
13	DA ASTEC	Crescimento	Elaborar protocolos de cooperação técnica
14	DA ASTEC	Sustentabilidade econômica	Identificar fontes de financiamento viabilizadas de Programas da Universidade
1	DA UDO	Sobrevivência	Providenciar junto à Prefeitura, Proad e Reitoria as medidas necessárias à adequação do espaço, dos equipamentos e do quadro de servidores da UDO
2	DA UDO	Sobrevivência	Criar mecanismos de integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão
3	DA UDO	Sobrevivência	Implantar o Planejamento Estratégico
4	DA UDO	Sobrevivência	Criar um sistema de oferta de treinamentos para uso de técnicas da GQT
5	DA UDO	Sobrevivência	Instituir o "café da Qualidade"
6	DA UDO	Sobrevivência	Realizar o projeto "Orquestrando a Comunicação Unebiana"
7	DA UDO	Sobrevivência	Definir espaços e recursos humanos e materiais para a instalação da Gerência de Integração Organizacional - GIO
8	DA UDO	Sobrevivência	Gerenciar a rede e dar suporte aos usuários
9	DA UDO	Sobrevivência	Administrar o Banco de dados da UNEB
10	DA UDO	Crescimento	Acompanhar os modelos de qualidade quer seja PNQ, quer sejam as normas ISO para ilustrar novos modelos, participando de cursos e Seminários
11	DA UDO	Crescimento	Divulgar modelos e métodos de planejamento para diferentes setores, quer na forma de questionários, quer através de pequenas publicações e outras
12	DA UDO	Crescimento	Ativar o Programa de GQT na Internet, enriquecendo-o com recursos específicos de integração, e de e-learning
13	DA UDO	Crescimento	Organizar seminários debates e cursos
14	DA UDO	Crescimento	Estruturar um Sistema de relações com outras organizações para garantir o intercâmbio de informações
15	DA UDO	Crescimento	Construir um Mega Portal da UNEB
16	DA UDO	Crescimento	Organizar cursos os mais variados, na área técnica, na área das competências profissionais e de desempenho, na área das interações pessoais, para o desenvolvimento de talentos
17	DA UDO	Sustentabilidade econômica	Criar mecanismos para buscar informações e intervir antes, sugerindo integração de ações para evitar duplicidade e desperdício nas ações de todos os setores
18	DA UDO	Sustentabilidade econômica	Estimular a ação conjunta de setores nos planejamentos e execuções
19	DA UDO	Sustentabilidade econômica	Montar em articulação com a Comissão de Avaliação Institucional um sistema de levantamento anual das novas necessidades dos clientes da UNEB, sejam eles alunos, fornecedores e sociedade
20	DA UDO	Sustentabilidade econômica	Elaborar projetos e encaminhá-los a CADCT e outros para obter financiamentos
21	DA UDO	Sustentabilidade econômica	Obter apoio para a realização dos Projetos elaborados no POA 2002, 2003, 2004 e 2005

Nº	ÁREAS	DIRETRIZES	AÇÕES
22	DA UDO	Imagem	Articular junto à Fundação Prêmio Nacional da Qualidade as consultorias necessárias, para a conquista das premiações relativas ao reconhecimento dos serviços de Qualidade da UNEB
23	DA UDO	Imagem	Organizar cursos, e atividades que desenvolvam a autoestima dos servidores bem como estimular a expressão dos sentimentos positivos dos servidores para com a Instituição UNEB
24	DA UDO	Imagem	Estabelecer um Sistema de marketing que permita a divulgação eficiente dos serviços e trabalhos realizados pelos diferentes setores da UNEB
1	DA PROAD	Sobrevivência	Implantar critérios consistentes para o rateio de recursos
2	DA PROAD	Sobrevivência	Integrar e acompanhar as ações universitárias visando conhecer os interesses comuns da instituição
3	DA PROAD	Sobrevivência	Revisar os procedimentos de estabelecimento de convênios
4	DA PROAD	Sobrevivência	Propiciar condições auxiliares no gerenciamento de recursos de convênio, através de controle de assessoramento, mantendo a flexibilidade das rotinas já implantadas e possibilitando a expansão das operacionalidades na captação de novos recursos
5	DA PROAD	Sobrevivência	Propor mecanismos que possam subsidiar a Reitoria e os demais órgãos da superior administração na análise crítica da vida universitária
6	DA PROAD	Sobrevivência	Exercer a função de consultoria junto a Reitoria e aos conselhos superiores nos diversos processos de tomadas de decisões de caráter geral da vida universitária
7	DA PROAD	Sobrevivência	Exercer por determinação da Reitoria, a função de assessoramento e consultoria junto a instituições municipais, estaduais, nacionais e internacionais
8	DA PROAD	Crescimento	Institucionalizar a cultura de planejamento operacional
9	DA PROAD	Crescimento	Integrar e centralizar as bases de informação da Universidade
10	DA PROAD	Crescimento	Articular diferentes Instituições Municipais, Estaduais, nacionais e internacionais, para captar recursos e abrir espaços necessários aos fins da vida universitária, segundo as demandas de outras Pró-Reitorias e Departamentos
11	DA PROAD	Imagem	Orientar, levantar e divulgar informações referentes às potencialidades externas de convênios
1	DA PROEX	Sobrevivência	Realizar programas interinstitucionais, sob a forma de consórcio, redes ou parcerias voltadas para o câmbio e a solidariedade internacional
2	DA PROEX	Sobrevivência	Realizar programas específicos da Educação Básica
3	DA PROEX	Sobrevivência	Oportunizar a participação da Universidade na elaboração das Políticas Públicas voltadas para a maioria da população
4	DA PROEX	Sobrevivência	Desenvolver ações extencionistas voltadas a o atendimento das necessidades sociais emergentes
5	DA PROEX	Crescimento	Desenvolver um processo de avaliação institucional das ações extencionistas

Nº	ÁREAS	DIRETRIZES	AÇÕES
6	DA PROEX	Sustentabilidade econômica	Perseguir fontes de custeio que possam complementar a operacionalização e manutenção de projetos
7	DA PROEX	Sustentabilidade econômica	Buscar parcerias com organizações e empresas capazes de subsidiar projetos de significação social
8	DA PROEX	Sustentabilidade econômica	Buscar a integração interna de ações para evitar o desperdício e obter custo mais baixo
9	DA PROEX	Imagem	Utilizar todos os recursos próprios da Pró-Reitoria para renovar a imagem positiva da UNEB e dos programas desenvolvidos
1	DA PROGRAD	Sobrevivência	Promover junto à comunidade acadêmica um amplo debate sobre graduação
2	DA PROGRAD	Sobrevivência	Apoiar as ações que evidenciem o comprometimento e a participação dos Departamentos na implementação das políticas que consolidem a qualidade dos cursos
3	DA PROGRAD	Sobrevivência	Atualizar, ampliar, o acervo Bibliográfico de sustentação dos Cursos de Graduação
4	DA PROGRAD	Sobrevivência	Oferecer cursos existentes em horários diferenciados
5	DA PROGRAD	Sobrevivência	Avaliar e redefinir o Programa de Monitoria
6	DA PROGRAD	Crescimento	Estimular projetos alternativos que invistam na qualidade dos cursos e incentivem o ingresso, a permanência e a condução dos Cursos pelos discentes
7	DA PROGRAD	Crescimento	Revitalizar e implantar Laboratórios e salas especiais
8	DA PROGRAD	Crescimento	Realizar Concurso Público Docente de forma a estabilizar o quadro de professores, em todos os Departamentos
9	DA PROGRAD	Crescimento	Revitalizar e implantar Laboratórios e salas especiais
10	DA PROGRAD	Crescimento	Criar mecanismos que democratizem cada vez mais o acesso ao nível superior
11	DA PROGRAD	Crescimento	Incentivar a criação de Comissões constituídas por representantes docentes e discentes para a participação em ações com vistas ao melhoramento do Sistema de Bibliotecas
12	DA PROGRAD	Crescimento	Implantar uma política de educação à distância para os cursos de Graduação
13	DA PROGRAD	Sustentabilidade econômica	Assessorar os Departamentos e Colegiados dos diversos Cursos, com vistas a obtenção de recursos junto a órgãos nacionais e internacionais, preocupados com as questões educacionais
14	DA PROGRAD	Imagem	Desenvolver atividades que projetem a boa imagem dos cursos
1	DA PPG	Sobrevivência	Organizar registros dos Docentes qualificados por <i>Campus</i> e Departamento e de área de conhecimento
2	DA PPG	Sobrevivência	Criar a Secretária de Pós-Graduação
3	DA PPG	Sobrevivência	Articular a integração entre Graduação e Pós-Graduação vinculando as atividades corretas
4	DA PPG	Sobrevivência	Incentivar a participação efetiva dos Pós-Graduados Stritu Sensu em atividade de Graduação
5	DA PPG	Sobrevivência	Adotar mecanismos para atrair e manter um corpo docente qualificado, na Instituição

Nº	ÁREAS	DIRETRIZES	AÇÕES
6	DA PPG	Sobrevivência	Criar banco de dados para registro histórico de informações relativas ao desenvolvimento das pesquisas
7	DA PPG	Sobrevivência	Fortalecer e implementar núcleos de pesquisa nos departamentos
8	DA PPG	Crescimento	Ampliar a oferta de novos cursos Lato Sensu e aumentar o número de vagas
9	DA PPG	Crescimento	Criar programas de Incentivo à Pesquisa
10	DA PPG	Crescimento	Incentivar pesquisas relacionadas aos interesses sócio-econômicos-tecnológico e ambiental de cada região fixando o Docente nos Departamentos
11	DA PPG	Crescimento	Criar programa de capacitação Docente implantando Cursos Stritu Sensu Institucional e Interinstitucional
12	DA PPG	Crescimento	Articular parcerias com as IES estaduais baianas
13	DA PPG	Sustentabilidade econômica	Desenvolver atividades de articulações com os organismos específicos para ampliar a oferta de bolsa de Iniciação Científica
14	DA PPG	Sustentabilidade econômica	Firmar convênio com outras instituições que custeiem as despesas de cursos stritu Sensu
15	DA PPG	Imagem	Criar mecanismos para divulgar as conquistas positivas dos cursos e pesquisas realizadas

Figura 3 – Quadro Alinhamento de Diretrizes e Ações
Fonte: Planejamento Estratégico UNEB 2001-2006

A construção da figura 3, com base no planejamento estratégico UNEB 2001-2006, facilitou a pesquisa para este trabalho, em função da categorização ou classificação de suas metas e ações em diretrizes que são dimensões ou perspectivas conforme as páginas 5 e 10 do PE 2001-2006, propiciando a figura 4:

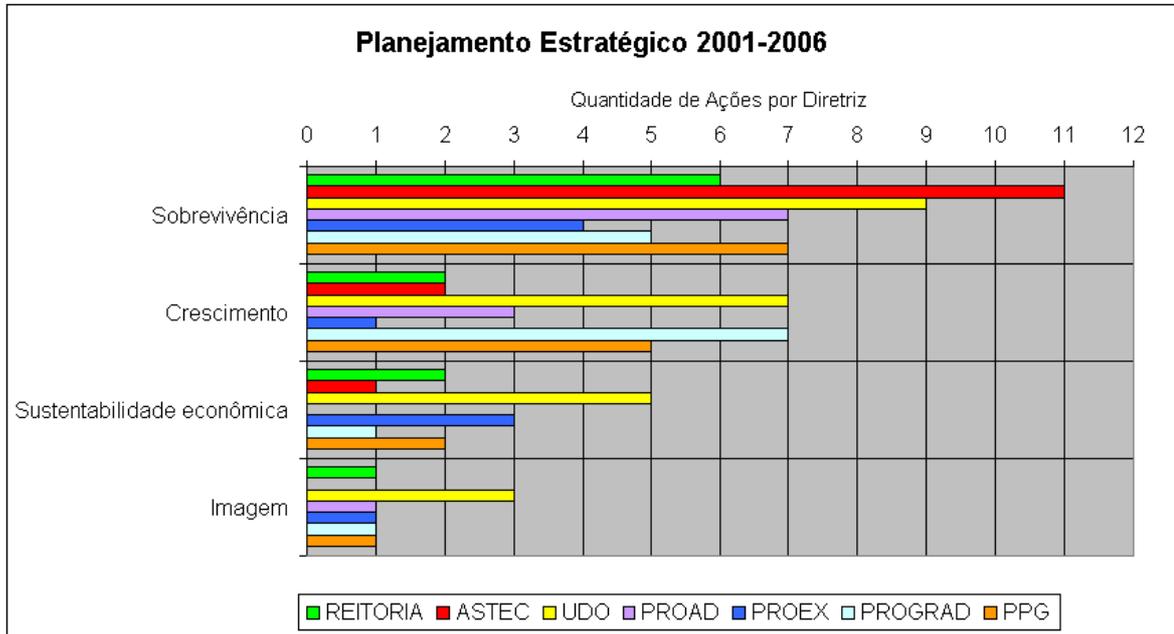


Figura 4 - Gráfico Alinhamento de Diretrizes e Ações
Fonte: O Autor

A figura 4 demonstra o grau de participação dos órgãos da UNEB no rol de metas e ações, classificado de acordo com a categorização, sustentabilidade, imagem, sobrevivência e crescimento, facilitando assim, o acompanhamento, a avaliação de atingimento e a tomada de decisão após análise dos resultados, demonstrando, em função do número de metas, que, sobrevivência àquela época, representava a maior prioridade, acompanhada pela necessidade de crescimento, seguidos pela sustentabilidade econômica e a carência de imagem, com melhor clareza na figura 5 a seguir:

QUANTIDADE DE AÇÕES	DIRETRIZES				
ÁREAS	Sobrevivência	Crescimento	Sustentabilidade econômica	Imagem	TOTAL
REITORIA	6	2	2	1	11
ASTEC	11	2	1	0	14
UDO	9	7	5	3	24
PROAD	7	3	0	1	11
PROEX	4	1	3	1	9
PROGRAD	5	7	1	1	14
PPG	7	5	2	1	15
TOTAL	49	27	14	8	98
PERCENTUAL	50%	28%	14%	8%	100%

Figura 5 – Tabela de análise das diretrizes
Fonte: O autor

Como se constata, 50% das ações estratégicas dão sustentação à necessidade de sobrevivência da UNEB, onde entre a ASTEC e a UDO, se destacam ações vinculadas a temas essenciais, a saber: projetos, indicadores, acompanhamento e avaliações; apoio à auditoria e tribunal de contas, intercâmbio técnico-cultural, integração ensino-professor-extensão, técnicas da qualidade e outros, configurando a importância de continuidade dessas ações. Ressalta-se o não tratamento da caracterização de sobrevivência pelo planejamento de 2007-2012. Em segundo lugar com 28% das ações, aparece a diretriz de crescimento com destaque para doze (12) ações de ponta (PROGRAD e PPG), seguidas de 14% da sustentabilidade econômica e 8% de imagem.

Com o propósito de nortear a tomada de decisões em vários níveis institucionais como um ponto positivo, foi formulado o Planejamento Estratégico da UNEB, com expressivo envolvimento da comunidade universitária, visando a assunção dos métodos democráticos e participativos, uma dinâmica própria onde as várias partes interessadas – comunidade, professores, alunos e a própria direção – tivessem o sentimento de pertencimento e compromisso, dando mais transparência ao seu

processo e à tomada de decisão, fortalecendo-se ante as pressões externas à Universidade.

3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – ANÁLISE - 2007-2012

Tendo como tônica um ampla discussão nos seus diversos órgãos, o planejamento estratégico realizado em 2007, buscou identificar “pontos frágeis e potencialidades, apontando um conjunto de propostas produzidas coletivamente como alternativa de superação e investimento para o aprimoramento e garantia de execução dos objetivos institucionais”. Servindo como orientação para outros documentos institucionais de base estruturantes, tais como o Plano Plurianual (PPA), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Operativo Anual (POA), foi elaborado em abril de 2007 o Plano Estratégico da UNEB, representado pelo Anexo H.

Definido o horizonte temporal para o alcance dos macro-objetivos deste plano estimado em dezoito anos com metas intermediárias previstas para períodos mais recentes, isto é, entre 2006 e 2012. Este período engloba a conclusão do mandato da atual gestão e também para os quatro anos da próxima, na expectativa de uma visão estratégica consolidada. Resta inquirir: Quais os desafios, obstáculos e restrições devem ser analisados para que se tenha um plano estratégico consistente?

Objetivando compor um quadro de indicadores qualitativos e quantitativos, garantindo o seu impacto no âmbito regional, mediante o acompanhamento e avaliação constante no decorrer da execução, o plano estratégico, além de incorporar os aspectos da administração, visa definir com clareza os compromissos sócio-educativos da UNEB.

A produção de atividades que gerem desenvolvimento sustentável para todo o Estado da Bahia é de ampla viabilidade, em função da promoção de ensino de qualidade, fortalecimento da pesquisa e a potencialização da Extensão, mormente em função da competência do seu quadro de educadores e de seu corpo técnico, fortalecendo, dessa forma, o seu papel de universidade pública *multicampi*, comprometida com os temas estratégicos, com um planejamento que formule seus objetivos de forma clara e garanta o efetivo cumprimento de seus compromissos sociais e institucionais. Todavia, identifica-se a ausência de avaliação dos desafios, obstáculos e restrições com geração de contrapartidas de ação.

O Planejamento Estratégico deve refletir uma “nova era” que aponte para um melhor atendimento das necessidades sócio-econômico-regionais, através do incisivo comprometimento com a melhoria na qualidade do ensino superior, dando abrigo a projetos e ações voltados para as demandas locais e, sobretudo, com o estímulo à produção e crítica do conhecimento científico, tecnológico e cultural, facilitando o seu acesso e divulgação.

O documento, aqui pesquisado, está assim constituído: a primeira parte traz a metodologia, apresentando de forma detalhada como o processo foi desenvolvido e que meios foram utilizados para o envolvimento dos diversos segmentos da Universidade na elaboração e construção do plano estratégico. A segunda parte reflete uma leitura da realidade de forma a apresentar uma discussão mais ampla do significado da universidade na esfera nacional e estadual, ressaltando os principais desafios institucionais a serem enfrentados, bem como a necessidade de se responder a questões latentes apresentadas pela sociedade contemporânea no que diz respeito a suas linhas de atuação voltadas para o desenvolvimento do Estado e suas regiões. As perspectivas da sociedade para com a universidade, os pressupostos, aspectos e processos estruturantes que a compõem, sua expectativa de futuro, além dos objetivos norteadores, linhas e ações viabilizadoras da missão institucional da UNEB, são apresentadas na terceira parte do documento.

Adotou-se um planejamento amplamente participativo e realização discussiva entre professores, servidores técnico-administrativos e alunos, com discussões que se desdobraram entre junho e dezembro de 2006, para definição dos objetivos estratégicos e áreas programáticas, e em março de 2007, que visou apontar as ações prioritárias de cada área problemática, culminando com o seguinte quadro:

FASE 1: JUNHO A DEZEMBRO DE 2006		FASE 2: DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2007			
		ATÉ ABRIL 2007			ATÉ SETEMBRO
DOCUMENTO BÁSICO	DISCUSSÃO FASE 1	REVISÃO	VALIDAÇÃO	DOCUMENTO FINAL	AÇÕES PPA / PDI
Construído a partir de sondagens com atores importantes, sugerindo os eixos estratégicos e as áreas programáticas.	Discussão e validação com representantes da comunidade UNEB.	Revisão técnica, incorporando as contribuições.	Inserção das ações/ Validação do documento.	Documento para publicação do plano estratégico.	Conversão em ações práticas.

Figura 6 - Fases Importantes do Desdobramento do Planejamento Estratégico
Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Levando-se em consideração a Sociedade do Conhecimento e as Universidades, avalia-se o grau de democracia e justiça social em função do índice de acesso ao ensino, o que propicia a capacitação de seus cidadãos, à qualidade dos conhecimentos que são capazes de produzir e transferir, bem como à capacidade de geração e ampliação da ciência e tecnologia na produção de bens. E em função de tudo isso, a UNEB pensando em capacitar cidadãos para alavancar a vantagem competitiva da nação, construiu uma visão estratégica, valorizando seu papel de universidade pública, gratuita, democrática, inclusiva e cidadã, dentro dos princípios sociais do processo civilizatório e da vida democrática, em que se situam a solidariedade, a cooperação, a justiça, a igualdade, o direito à dignidade e o respeito à pluralidade étnico, racial e cultural.

Destaca-se na relação da universidade com o desenvolvimento regional, o Nordeste brasileiro, como alvo maior das IES, em função da necessidade de

desenvolvimento social, cultural, ambiental e econômico de regiões consideradas vulneráveis, e, portanto, é de suma importância o processo de integração da universidade com a sociedade, principalmente para superação das desigualdades e a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável fruto da interação provocada pelo crescimento econômico com justiça social e equilíbrio ambiental.

Concernente aos desafios institucionais, face as grandes transformações porque passa o sistema de ensino superior do nosso País, por conta disso, encara outros aspectos e desafios, a exemplo da diversificação ampla dos tipos e modalidades de cursos; dos formatos inovadores de estruturas administrativas, acadêmicas e de gestão das instituições de ensino superior; da difusão da cultura da avaliação; da atração de novos investimentos para a geração de conhecimento, onde notoriamente na Bahia, em particular, é muito expressivo o crescimento do ensino superior, particularmente nos estabelecimentos privados¹⁵.

O aumento no número de alunos que ingressam nas instituições privadas não está correspondendo, todavia, ao número de concluintes, em grande medida pelo abandono precoce do curso a busca do trabalho, face aos encargos financeiros familiares leva um outro desafio aponta para o crescimento gradativo do número de vagas não preenchidas. O não preenchimento das vagas está ocorrendo, notadamente, nas instituições privadas, segundo o Plano Estadual de Educação da Bahia (PEE¹⁶), pelos motivos a seguir expostos: a) houve uma expressiva expansão do ensino superior nas instituições privadas, sob todos os critérios utilizados; b) a expansão das instituições privadas (em termos de número de instituições) não é linear. Registram-se, na Bahia, os maiores índices, comparativamente a todas as regiões do país, inclusive o Nordeste; c) em termos de número de cursos presenciais, detêm as instituições privadas mais da metade do total existente no país, com cerca de um terço no Nordeste, ainda que na Bahia ultrapassem os 50%, em 2003; d) em relação ao percentual de ingressantes em 2003 constam: no país, 79,1%; Nordeste 60,5%; e Bahia 70,2%.

¹⁵ Plano Estadual de Educação da Bahia (PEE), com duração de 10 (dez) anos, aprovado pela Lei nº. 10.330/06, de 25.09.2006.

No sistema estadual, contraditoriamente, sublinha-se o decréscimo de concluintes, enquanto se registra um crescimento favorável quanto ao preenchimento de vagas.

Por outro lado, no que tange às atividades de pesquisa, os dados não têm se mostrado favoráveis. Comparando-se os números no início do Plano Real, em 1994, com a situação de pesquisa no ano de 2002, percebe-se uma tendência à redução proporcional dos gastos dos governos estaduais com ciência e tecnologia (Anexo I). Porém, se analisada a importância das universidades públicas no Nordeste brasileiro, utilizando dados fornecidos pelo MEC/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) / Diretoria de Estatística Avaliação da educação Superior (DEAES), pode-se concluir que as universidades públicas estaduais na Bahia conquistaram uma presença relativamente destacada em todo o Brasil.

Frente à natureza *multicampi* e conseqüente capilaridade da UNEB, no contexto das universidades estaduais, destaca-se a capacidade instalada da sua infraestrutura, todavia com alguns sinais de potencialidade não explorada.

O Estado da Bahia, por ser extenso territorialmente e apresentar-se desigual do ponto de vista físico, social e econômico, requer a compreensão dos subespaços que o compõem e a adoção de políticas diferenciadas que possibilitem a potencialização dos seus recursos e a redução gradativa das desigualdades sociais e regionais. A UNEB, frente à sua natureza *multicampi*, pode participar e interagir, contribuindo de forma significativa neste processo, conforme visto, a partir da definição clara, precisa e objetiva do papel da instituição nos temas estratégicos para o desenvolvimento estadual.

A UNEB através dos seus 29 (vinte e nove) departamentos, está presente em 24 (vinte e quatro) municípios situados em 14 (quatorze) Regiões Econômicas e em 18 (dezoito) dos 26 (vinte e seis) Territórios de Identidade do Estado da Bahia. Essa

¹⁶ Aprovado pela Lei nº. 10.330/06, de 25.09.2006.

configuração colocou a UNEB em lugar de destaque no que tange à sua contribuição para o desenvolvimento do Estado da Bahia. Entretanto, as discussões sobre o processo de planejamento no âmbito da Universidade, apontam para a necessidade de uma Regionalização Flexível, ou seja, que leve em consideração outros aspectos para além do caráter eminentemente regional; tais reflexões apontaram para saídas estratégicas expressas no item “Regionalização Flexível”, deste documento.

Quanto à evolução orçamentária e distribuição dos recursos, a análise do comportamento orçamentário nos últimos anos, evidencia que o volume de recursos destinados às IES, apresenta-se relativamente inferior ao crescimento dos cursos ofertados à implantação de novos Departamentos e às ações e projetos desenvolvidos. As restrições orçamentárias e financeiras se constituem em fatores de limitação à otimização das ações da Universidade, o que fortalece os argumentos quanto à necessidade do Governo do Estado definir uma opção estratégica mais concisa para a UNEB, garantindo assim desempenho que trará resultados positivos à comunidade baiana, através de significativo investimento e aporte de recursos à instituição. Não obstante estas restrições, a UNEB tem implementado medidas internas com relação à redução de custos, melhoria da qualidade do gasto, eficiência, eficácia, efetividade e produtividade na aplicação dos recursos públicos. Como também, vêm trabalhando para ser reconhecida pelos órgãos governamentais e demais instituições e agências financiadoras, no sentido de viabilizar seus princípios e objetivos com vistas a somar e potencializar o desenvolvimento sustentável, com foco especial no Estado da Bahia.

A visão estratégica da UNEB em consideração as perspectivas e Exigências da Sociedade para com a Universidade, onde se analisa o panorama de desafios e investimentos necessários à reversão de distorções socioeconômicas e educacionais, objeto de estudo e propostas a serem implementadas pela UNEB, em parceria com a comunidade e instituições governamentais e não governamentais, impõe reflexões a respeito das estratégias a serem adotadas. Neste sentido, identificam-se alguns aspectos e princípios que o futuro deverá exigir de instituições universitárias e que já se constituem temas bastante eleitos em debates:

- a) Avaliação dos cursos de graduação existentes;
- b) Pós-graduação focada por áreas do conhecimento;
- c) Ênfase na autonomia acadêmica, com pluralidade metodológica;
- d) Universidade com foco na geração do conhecimento, em pesquisas, utilizando metodologias criativas e inovadoras;
- e) Desenvolvimentos de novos temas, tais como: educação; biotecnologia; nanotecnologia; meio ambiente; produção de alimentos; agronomia; tecnologia da informação e comunicação; energia;
- f) Desenvolvimento de processos de formação inicial e permanente na modalidade à distância.

Do ponto de vista da política para docentes e formação de profissionais técnico-administrativos, existe acentuada tendência de uma visão voltada à educação permanente e continuada, em que estejam presentes características mais próximas às exigências futuras, tais como:

- a) desenvolvimento da criatividade;
- b) capacidade para explorar potencialidades;
- c) domínio em tecnologias da informação;
- d) capacidade de relacionamentos;
- e) maior investimento na qualificação na pós-graduação *stricto sensu* e na formação para a docência universitária.

São considerados pressupostos, aspectos e processos estruturantes para o desenvolvimento futuro da Universidade:

- a) o conjunto das universidades estaduais da Bahia tem uma presença significativa na oferta de vagas e disponibilidade de professores para os mais variados cursos, relativamente às instituições federais;

- b) a correção dos valores recebidos pela UNEB foi relativamente inferior ao necessário para o crescimento dos cursos ofertados, sobretudo pela política de expansão não planejada adotada pela UNEB nos últimos anos (crescente custeio e menor investimento, sobretudo à pesquisa);
- c) poucas perspectivas para novas transferências de recursos orçamentários estaduais diretamente para a UNEB, o que implica a adoção de estratégias inovadoras para atração de novos recursos financeiros, através da identificação de caminhos alternativos e viáveis;
- d) outro ponto a ser avaliado refere-se à forte presença da UNEB em várias regiões da Bahia, o que deve ser potencializada;
- e) enfrentamento de algumas situações, tais como: dificuldade de gerenciamento, descentralização acadêmicas, administrativas e financeiras, reconcentração de atividade de planejamento, ênfase na capacitação do corpo funcional e repensar o projeto pedagógico.

Para o futuro da UNEB, duas grandes questões a serem enfrentadas de imediato:

- De modo positivo, a primeira questão, refere-se à grande potencialidade refletida pela infraestrutura já existente;
- Como ponto crítico, os problemas de desempenho acadêmico, em segundo lugar, referente à baixa produtividade de pesquisa relativamente ao número de doutores presentes na instituição, identificada como resultante de um modelo de gerenciamento instalado.

Como o nexos fundamental da construção de uma universidade é reforçar as potencialidades e reduzir ou eliminar os entraves, dentro das possibilidades identificadas como convergentes pelo conjunto de atores internos à instituição, é

factível raciocinar que a potencialidade instalada da UNEB - diferenciada de outras instituições públicas no Nordeste e na Bahia - deva ser uma referência, para que se projetem metas visando um modelo de instituição do futuro. Para isso, será necessário encontrar os meios indispensáveis para encontrar soluções viáveis aos atuais problemas de gerenciamento.

Um Ponto a Ser Conquistado no Futuro é o de alcançar a meta em 2025 de “Instituição Referência na Produção de Conhecimento no Nordeste do Brasil” e para tanto torna-se mandatório a identificação dos Objetivos Estratégicos (Gerais e Específicos) e das Linhas Estratégicas

As discussões na comunidade da UNEB, conduzem à construção de duas linhas de objetivos estratégicos:

- A primeira (geral), que garanta o alcance desejado em 2025, está composta de duas vertentes: gestão institucional eficiente e produção continuada de conhecimento;
- A segunda (específico), formada pela desagregação dos objetivos gerais e conforma dois conjuntos de fatores: a busca de uma estrutura coesa e pessoal estimulado, desagregando o objetivo geral da gestão institucional eficiente; e a excelência em pesquisa e a acessibilidade às Informações, que estão associadas ao objetivo geral da produção continuada de conhecimento (figura 7).

De forma sumária, pode-se definir a estratégia da UNEB como um conjunto de ações prioritariamente voltadas para promover uma reforma na estrutura da gestão universitária e para incentivar a produção de conhecimento. Nesse sentido, devem ser criadas as condições para descentralização das ações acadêmicas, administrativas que possam ganhar efetividade - com algumas decisões ocorrendo dentro das próprias regiões - a serem estabelecidas a partir da agregação gerencial de um conjunto de

departamentos, tendo como pressuposto a implementação de uma regionalização flexível.

A regionalização flexível proposta pela UNEB está sendo definida a partir de um conjunto de critérios como geográficos, econômicos, sociais, simbólicos (cultura, identidade, sentido de pertença, afinidade) e sempre que possível compatível com a política de territorialização do Governo do Estado da Bahia que vista à maior eficiência e eficácia das políticas públicas. Tal regionalização não deve necessariamente pressupor a criação de novas instâncias administrativas, mas a racionalização e potencialização das já existentes.

Concomitantemente, se estimulam as capacidades intelectuais do corpo docente, discente e técnicos administrativos, irradiando assim, o processo de conhecimento para todas as regiões do Estado da Bahia, articulando a pesquisa com a extensão, e elevando a qualidade do ensino.

Síntese do Plano

Consoantes com o processo aqui apresentado foram definidos objetivos, linhas e ações estratégicas, metas e indicadores, conforme o Diagrama da figura 7 e o seu detalhamento, nos Anexos J a R, que apontam metas genéricas, sem prazo definido e sem um responsabilidade mais personalizada.

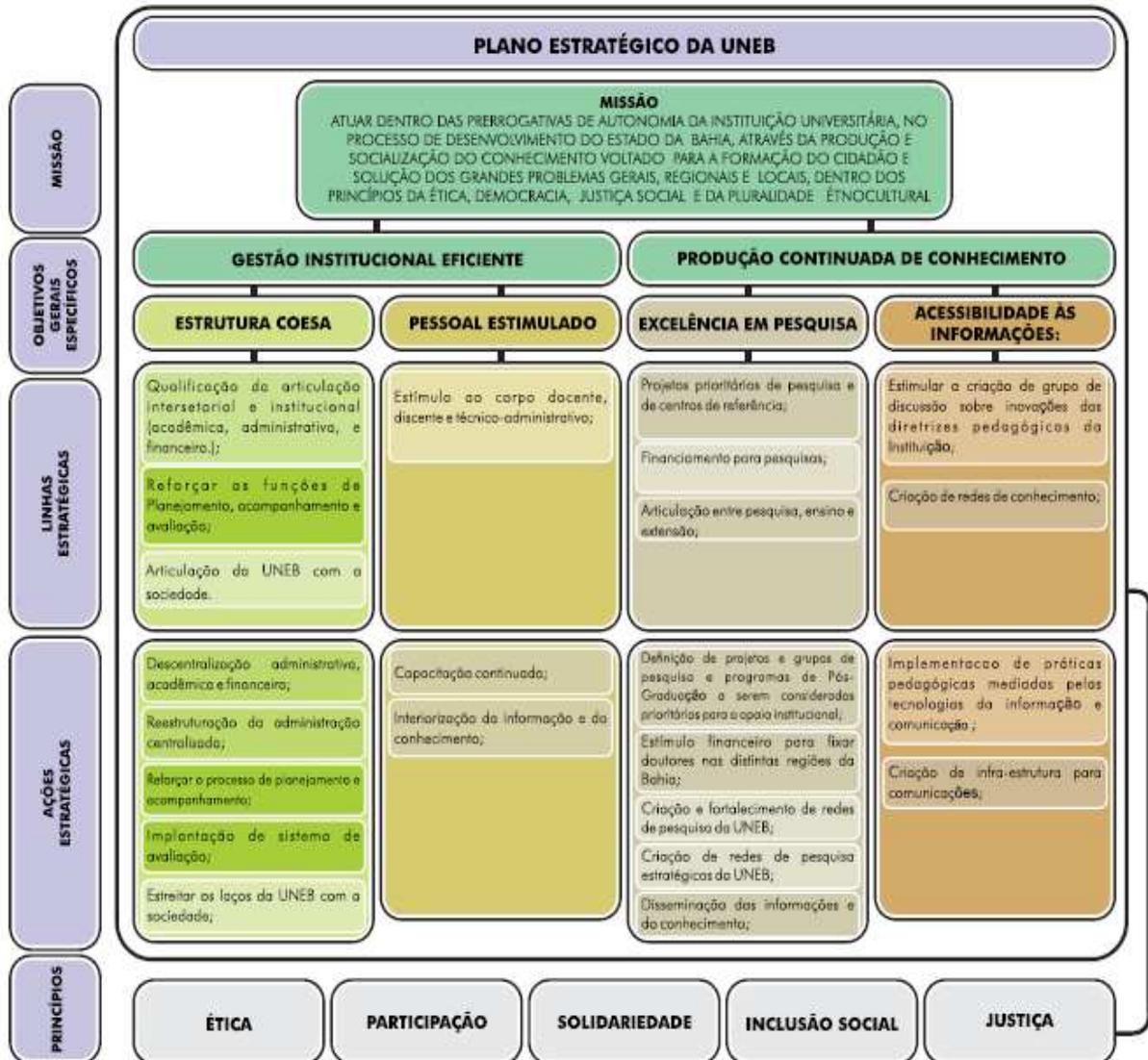


Figura 7 - Diagrama do Plano Estratégico da UNEB
Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Infere-se pelo conteúdo formulado na figura 7, que, para se desenvolver um plano estratégico consistente e construir metas e ações aderentes às linhas estratégicas e objetivos que deem sustentação à missão, seja utilizada a técnica DOR (Desafios, Obstáculos e Restrições), assim como elaborar um paralelo num plano de contingência que inviabilize ou minimize o não cumprimento do plano estratégico.

3.4. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO – ANÁLISE - 2009

No desenrolar da pesquisa para esta dissertação, foi apresentado pelo coordenador da Assessoria Técnica (ASTEC), o documento em defesa da criação de uma pró-reitoria de planejamento para a UNEB, Anexo S, que diante de um cenário onde as grandes universidades têm adotado o planejamento em todas as suas atividades em busca da excelência organizacional, a UNEB precisa de uma reestruturação, visando sua consolidação como uma universidade *multicampi*, manutenção do seu status e com capacidade de absorver as demandas locais e regionais.

Apesar de muitos avanços, o modelo *multicampi*, segundo o documento de defesa de criação da PROPLAN, ainda é controverso e ocorrem problemas do tipo: junção administrativa de dois cursos de diferentes áreas em um mesmo departamento na capital e interior, falta de integração acadêmica entre seus diversos *campi* e a inadequação de ofertas de vagas às demandas regionais. O crescimento da universidade aconteceu de forma não planejada, sem levar em conta o desenvolvimento do Estado da Bahia, também caracterizado em função da necessidade de enfrentamento de algumas situações, destacando-se o que está indicado no documento plano estratégico de abril de 2007, na página 27: “grandes dificuldades de gerenciamento na UNEB, influenciado pela estrutura *multicampi* e por outras questões não explicitadas com detalhes em suas causas”.

Houve a tentativa de criar uma assessoria técnica com o objetivo de implantar uma política de planejamento institucional, que não se concretizou em sua plenitude. Também houve uma Pró-reitoria de Planejamento que possuía uma estrutura pesada com funções díspares; funcionavam no mesmo nível de hierarquia o Serviço de Programação, Acompanhamento e Avaliação, a Coordenação de Projetos e Obras (engenharia e arquitetura), Coordenação de Modernização Administrativa, Serviço de Processamento de Dados e Grupo de Convênios, destes, apenas o primeiro deveria

fazer parte do planejamento. Posteriormente foi criada a ASTEC em que só permaneceu o Serviço de Programação Acompanhamento e Avaliação, onde foram realizadas as primeiras ações com sucesso: elaboração de instrumentos legais de planejamento do setor público, programação e acompanhamento da execução orçamentária, tendo como base o Plano Operativo Anual, embora este plano não tenha conseguido apresentar as potencialidades e oportunidades do ambiente universitário.

Atualmente vem ocorrendo a interiorização do ensino superior privado além da implantação de duas universidades federais no interior do estado, cenário que obriga a UNEB a definir o seu foco de atuação através de uma visão estratégica. Sua natureza *multicampi* e a qualidade do seu corpo técnico e acadêmico lhe conferem a possibilidade de implementar programas que visem o desenvolvimento sustentável do Estado da Bahia. É preciso definir o foco da UNEB no contexto do desenvolvimento estadual, promovendo o ensino e pesquisa adequados às demandas da sociedade, como por exemplo, logística, tecnologia de produção no semi-árido, desenvolvimento urbano e regional, tecnologia de produção irrigada, biodiesel e turismo. Os governos estadual e federal criaram Conselhos Regionais e Eixos de Desenvolvimento com o objetivo de promover o desenvolvimento regional, onde a UNEB deve dar seu apoio através da oferta de informações e conhecimento, tendo como resultado a ampliação e descentralização dos seus grupos de pesquisa, além da articulação com outras universidades brasileiras e de outros países.

Com o propósito de enfatizar a descentralização administrativa e estimular a participação de todas as instâncias, segmentos, unidades e setores para a gestão de uma universidade dinâmica, foi aprovada a arquitetura organizacional da PROPLAN – Pré-Reitoria de Planejamento, com a seguinte conformação hierárquica linear, demonstrada na figura 8:

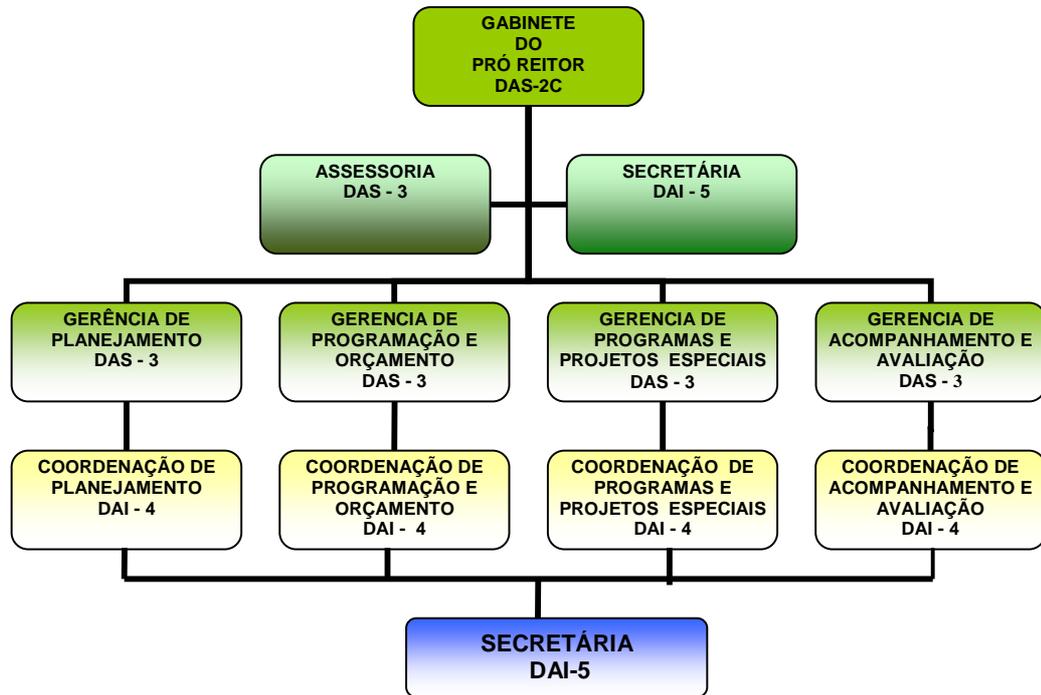


Figura 8 – A estruturação de cargos no organograma
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN

É de fácil percepção que o modelo organizacional definido pela figura 8, aponta para uma estrutura dividida pelo princípio da especialização funcional, tendo o pró-reitor o domínio hierárquico sobre quatro (4) gerências, isto é, uma burocracia centralizada. A UNEB deve estruturar o seu planejamento estratégico com vistas a implementar modelos referenciais, buscando a convergência de ações em toda a estrutura universitária, unidade institucional, definição de critérios e diretrizes de programação, coordenação e elaboração de programas, planos e projetos, adoção de estratégias de captação de recursos. Deve promover e estimular o desenvolvimento nas diversas dimensões: econômica, ambiental, político-institucional, equidade social, além de ampliar o intercâmbio com outras universidades e centros de pesquisa. A UNEB deve considerar no seu processo de integração com a sociedade, o desenvolvimento social, cultural, ambiental e econômico da região a qual está inserida, para tanto deve atuar também nas regiões vulneráveis do Estado.

A UNEB já vem ao longo do tempo desenvolvendo projetos, programas e ações voltados para o desenvolvimento sustentável com vistas a conciliar o crescimento econômico com justiça social e equilíbrio ambiental, bem como contribuído, ao longo dos seus 25 anos de existência, para o desenvolvimento estadual, atuando no âmbito da formação do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas e sociais da comunidade baiana.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB – RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

4.1. SÍNTESE DOS PLANEJAMENTOS 2001-2006 / 2007-2012

Numa análise da primeira etapa 2001-2006, fazendo um rebatimento dos objetivos e metas, foram centradas necessidades prementes com a obtenção de resultados positivos na resolução de alguns problemas fundamentais, tais como:

- 1) Produção e difusão de conhecimento;
- 2) Capacitação profissional dos indivíduos para atuar no mercado de trabalho;
- 3) Participação e elaboração de políticas junto ao Estado, de natureza educacional, científica e tecnológica;
- 4) Contribuição para o conhecimento da comunidade;
- 5) Fortalecimento do ensino, da pesquisa e sua extensão, com ampliação da tecnologia;
- 6) Definição de áreas prioritárias tais como, saúde, educação e agroindústria e criar cursos de graduação e pós-graduação;
- 7) Dinamização de regiões do ponto de vista social e cultural, onde a Universidade está inserida;
- 8) Planejamento da Gestão Institucional com base nos objetivos e metas do PDI;
- 9) Acompanhamento e avaliação dos programas de trabalhos dos órgãos e setores da UNEB;
- 10) Implantação da descentralização dos programas de trabalhos de órgãos e setores da UNEB;
- 11) Fiscalização e controle da execução orçamentária.

Apropriadamente, a UNEB, quando do seu Planejamento 2007-2012, concentra-se e dá saltos qualitativos nas suas iniciativas ao levar em considerações os problemas e oportunidades nas suas linhas, ações e metas estratégicas, como seguem:

- 1) Descentralização acadêmica, administrativa e financeira com reestruturação da administração central;
- 2) Reforço do processo de planejamento e acompanhamento, com implantação de sistema de avaliação;
- 3) Estreitamento de laços com a sociedade mediante programa de responsabilidade social universitária;
- 4) Criação de políticas para capacitação continuada com interiorização da informação e conhecimento;
- 5) Definição de projetos, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação com priorização;
- 6) Apoio às linhas de pesquisa com criação de redes;
- 7) Fortalecimento da integração entre a pesquisa, e ensino entre as Unidades Regionais;
- 8) Estímulo à criação de grupos para inovação de diretrizes pedagógicas.

Evidencia-se um avanço desde a execução da primeira fase, todavia, a segunda etapa 2006-2012, resgata essa execução, buscando um aperfeiçoamento contínuo ao contemplar e respeitar o espírito do planejamento anterior.

4.2. RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA PARA O PLANEJAMENTO DE 18 ANOS (2007-2025)

Em cumprimento ao segundo objetivo específico deste trabalho que é identificar as principais oportunidades de melhoria para a execução estratégica, leva-se em consideração, para tanto, que as Instituições de Ensino Superior buscam sempre reagir

às ameaças e oportunidades que são representadas pelas forças oriundas dos diversos cenários, através de ações e medidas que definem diretrizes como arcabouços regulatórios e que ordenem um processo de desenvolvimento sustentável e com equidade. Isso nos leva a crer, para identificar oportunidades de melhoria, na necessidade de adotar um planejamento estratégico cada vez mais técnico, estruturado e balizador de ações, pela importância que ele demonstra para a promoção do desenvolvimento integrado e participativo da UNEB, no contexto baiano.

Apesar de muitas universidades praticarem um planejamento de longo prazo, não estratégico como formulado por poucas IES públicas, recomenda-se que a UNEB para um melhor conhecimento, aprofundamento e consciência de contextos, utilize a metodologia SWOT¹⁷ (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats). Por que? Porque os diversos cenários e contextos ambientais, a saber, (concorrencial, organizacional, mercadológico, político, ambiental, sociocultural, tecnológico, econômico e legal-tributário) sofrem diuturnamente mudanças incessantes e interdependentes e, sobretudo, são pressionados pelo aumento de várias necessidades técnicas e requisitos biopsicossociais tais como: aumento de demografia, inclusão social, inovação tecnológica, qualificação da mão-de-obra, escassez de recursos, ambiente institucional, sustentabilidade do meio ambiente, e empreendedorismo e economia solidária, além de mudanças governamentais com modificações estruturais forçadas por novas linhas políticas e crises internacionais que impactam a governança do próprio país, principalmente quando o horizonte temporal de planejamento é muito longo.

De acordo com Zanelli,

Os acontecimentos recentes que ameaçam a universidade brasileira demonstram cabalmente que também a sua sobrevivência, nos moldes de uma universidade pública, gratuita e de qualidade, desejados por muitos, depende não somente de alinhamentos internos - depende sobretudo de ajustes e lutas com o ambiente externo. Na perspectiva estratégica, parece existir internamente, em grande parte da Instituição, uma arriscada indiferença às

¹⁷ Pontos Fortes de origem interna; Pontos Fracos de origem interna; Oportunidades externas e Ameaças externas.

alterações do ambiente, que perde de vista o referencial sistêmico, tópico crucial do processo de mudança. (Zanelli, 2001, p. 11),

Em razão das resistências às mudanças pela pressão que os cenários e contextos operam, o horizonte temporal previsto de 18 anos para o novo planejamento estratégico da UNEB, é provavelmente excessivo. Poderá se tornar inconsistente por acreditarmos faltar um estudo rigoroso de cenarização com questionamento e investigação dos desafios, obstáculos e restrições, muitas vezes ocultos nos ambientes, o que fará deste amplo período, frágil à uma previsão e execução estratégico-operacional. Sem um aprofundamento científico no que concerne a um planejamento estratégico, provavelmente tornar-se-á mera consideração “estimada”, principalmente por se tratar de um conjunto lógico e plausível de eventos seriados, céleres e simultâneos, que ocorrerá num largo espaço de tempo, logo, de difícil controle de gestão, e cuja finalidade é a participação do homem para o mercado de trabalho, independente do tipo de setor.

Numa IES, um planejamento estratégico bem fundamentado dentro de um período controlável, acontece em função das atividades operacionais de base, do dia a dia, da realidade e dinamismo dos seus departamentos, além da captação de fatos e dados mediante o “olhar para fora” da própria equipe de planejamento e da imprescindibilidade dos objetivos, ações, resultados e suas efetivas medições. Administrando o período de forma eficiente, convém que a UNEB inquiria a si própria: até que ponto as pessoas saem preparadas para o mercado de trabalho e para a vida. De igual modo, a instituição deverá aferir e aproveitar os resultados para um replanejar, para seu próprio aperfeiçoamento. Becker (2001) quando da definição e mapeamento dos objetivos estratégicos, aliados aos processos e aos impedimentos questiona:

[...] que metas, objetivos e resultados estratégicos são imprescindíveis e não apenas convenientes ou oportunos? Quais são os vetores de desempenho de cada meta? Como medir o processo rumo a essas metas? Quais são as barreiras à consecução de cada meta? Como devem comportar-se os empregados para garantir o alcance dessas metas? Caso contrário, o que precisa ser mudado? Becker (2001, p. 59)

Portanto, para um período tão elástico, constata-se a necessidade de se promover a construção de cenários via pensamento sistêmico - Teoria de Sistemas -, com a utilização de arquétipos, enlaces causais de reforço e de equilíbrio (Senge, 2000, p.139), com referências “pessimista, realista e otimista” norteadas por fatores críticos de sucesso, principalmente em razão de ter a UNEB, dificuldades e carências das mais diversas ordens, portanto, a identificação dos aspectos fundamentais de êxito torna-se uma abordagem técnica positiva para apoiar um plano estratégico de forma científica, à base de análises econométricas por sistemas (@Risk, Crystalball¹⁸ e outros), dirigidas pela utilização de estatística aplicada e inferencial, com sistematização e alinhamento às estratégias já elaboradas e às ações específicas dos setores.

Para melhor viabilizar a estratégia num tempo apropriado, conforme Síntese do Plano Estratégico 2007, diagrama 1, página 32, além da concepção existente no PPA e com lançamentos de ações e metas no POA, recomenda-se melhor evidenciar uma concreta conexão das ações, pela análise dos desafios, obstáculos e restrições numa correta hierarquia nos desdobramentos dos fatores críticos de sucesso utilizando-se o Gerenciamento pelas Diretrizes, na decomposição lógica da cadeia de causa e efeito em ações específicas dos setores, principalmente na assistência mais aproximada para consolidação e alinhamento do “como fazer” . Quanto a isso, Bossidy e Charam (2005), constataam que:

[...] nenhuma estratégia produz resultados, a menos que seja convertida em ações específicas. Os processos operacionais mostram como construir, bloco por bloco, um plano operacional que viabilize a estratégia. Bossidy e Charam (2005, p.19),

Ressalte-se a necessidade de identificação de premissas¹⁹, a reidentificação das principais questões dos ambientes externos e internos com metodologia específica para construção de cenários, o desenvolvimento de um sistema de modelagem para o mapeamento de macroprocessos, permitindo a execução estratégica (formulação,

¹⁸ Ferramentas para análises de risco, projeção e simulação aplicadas a planejamento estratégico.

¹⁹ Premissa – Segundo o Guia PMBOK®, são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova de demonstração, (...) Geralmente as premissas envolvem um grau de risco.

implementação e avaliação), com melhor quantificação e aprazamento, clareza de objetivos e políticas bem apropriadas, bem como importante será a utilização da gestão de risco, e assim definir cientificamente as prioridades, podendo então avaliar as conseqüências que as oportunidades e as ameaças de cada cenário trazem para o desenvolvimento da UNEB, utilizando como subsídio a metodologia de resolução de problemas, principalmente quanto aos aspectos complicadores de multicampia por ter que sobreviver em função de diversidades e dificuldades causadas pelos desníveis e especificidades regionais de várias ordens.

Aludindo sobre alguns complicadores nas universidades, retorna Zanelli demonstrando características diferenciais e passíveis de cuidados à estratégia, clareza de objetivos e políticas apropriadas da universidade pública:

É certo também que a universidade pública é uma organização com características muito peculiares. Não se pretende e nem seria possível colocá-la, simplesmente, ao lado das empresas de negócios. Contudo, é inegável sua postura tímida face a mudanças que também outras organizações deveriam enfrentar. Trata-se de uma organização complexa e de uma estrutura organizacional “pesada”, que suporta uma gama de pressões externas, às quais precisa responder com rapidez, que possui uma incômoda dependência de uma única fonte de recursos, que padece de um corporativismo acirrado em suas entranhas. Zanelli (2001, p. 12),

Um ponto relevante a ser recomendado é a quantificação e o aprazamento de objetivos, ações e metas, respeitando as relações de dependência em sequência lógica, obedecendo a trajetória de cada meta e em cadeia, porque visa dar consistência quantitativa ao plano e facilita a análise das correlações desses elementos, mesmo possuindo indicadores-chave de desempenho. Para esse tipo de análise, geralmente são utilizadas ferramentas de acompanhamento de projetos, metodologia de resolução de problemas e dessa forma é importante que a continuidade da capacitação empreendida pela UDO, junto aos grupos acadêmicos e administrativos, seja também dirigida essencialmente à área de planejamento estratégico, sanando a lacuna de estruturação e de análise mais aprofundada existente. Orienta-se que, além de formular ações dentro de uma linha de raciocínio que conduza ao método do Balanced Scorecard (BSC), Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) ou outro, organizado por perspectivas ou dimensões e projetando-se para um novo conceito de planejamento e

gestão, sugere-se aplicar a técnica dos desafios, obstáculos e restrições, e priorizar melhor as ações das áreas-fim, a exemplo de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, que são a razão de ser da universidade, proporcionando maior acurácia de resultados, otimizando o índice de não atingimento de metas.

A idéia-mor sugerida é, também, à base de tecnologia da informação, tornar o planejamento um conhecedor das ocorrências e relações simultâneas de gestão, isto é, saber o que acontece nos órgãos de ponta, onde se produz conhecimento – razão da causa social da UNEB – suas necessidades, problemas e dificuldades e atuar com providências e soluções. Em defesa da aplicação da tecnologia da informação voltada à informação e ao conhecimento em IES, Correia e Castanhede (2000, p.1), observam:

O avanço da tecnologia e a globalização da economia tem gerado transformações significativas nas Organizações, sejam públicas ou privadas. Tais fatores afetam também as instituições universitárias, as quais tem como funções básicas a formação de recursos humanos qualificados e a produção e a disseminação do conhecimento. A eficiência na consecução dos seus propósitos é um tema que vem sendo debatido e questionado às Organizações Universitárias em âmbito internacional.

Numa linha moderna de gestão, a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) em 2004, utilizou através da tecnologia da informação a metodologia do BSC com suas perspectivas classificatórias, financeiras, clientes, responsabilidade fiscal/legal, processo e inovação e aprendizado, e uso simultâneo da metodologia de resolução de problemas, após todo o trabalho desenvolvido na Oficina de Planejamento Estratégico com várias experiências exitosas, das quais destacamos como orientação e sugestão à UNEB, conforme figura 9.

correlações, desde a perspectiva da base (inovações e aprendizado), até a sua missão/visão, conforme figura 10.

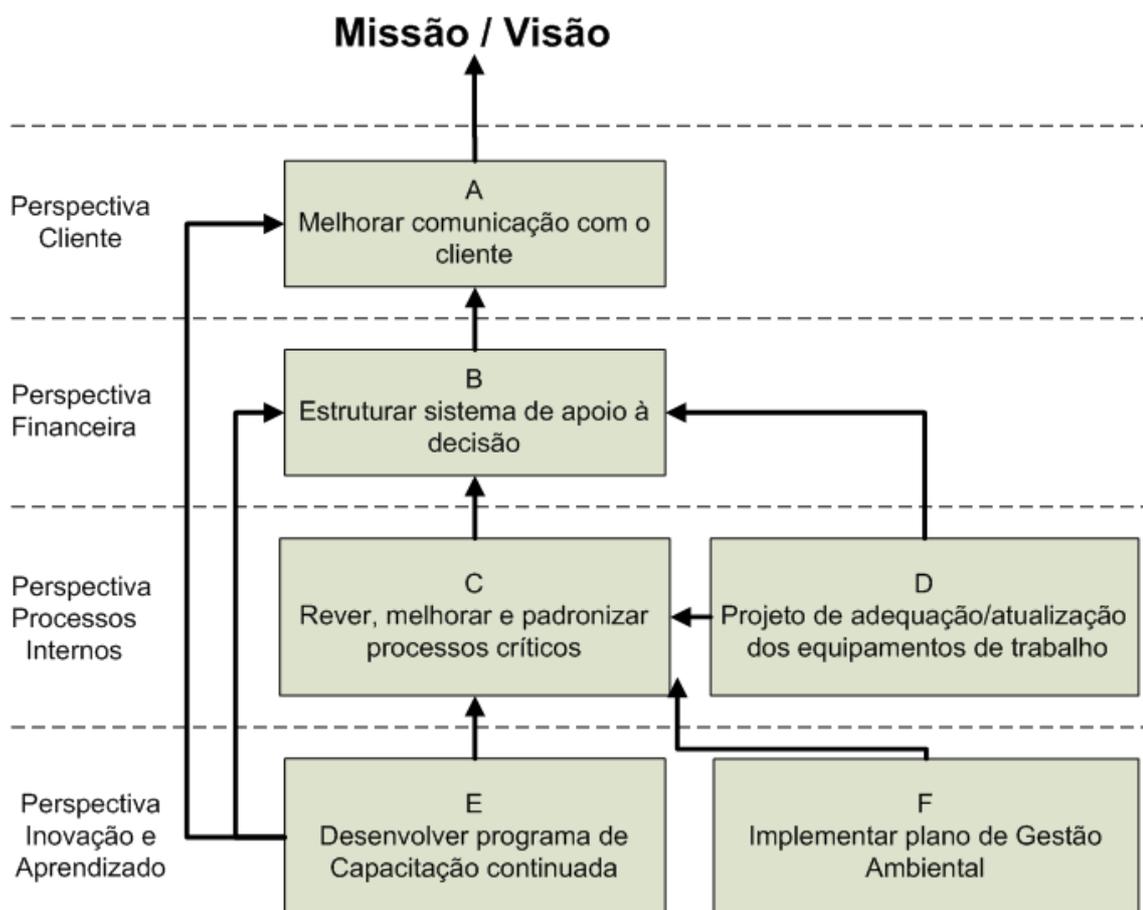


Figura 10 - Árvore Estratégica – Coordenadoria da Planta Física Limeira – Planes 2005-2009.

Fonte: Planejamento Estratégico dos Órgãos da Pró-Reitoria de desenvolvimento Universitário – Campinas, SP – UNICAMP/PRDU, 2006.

Em consonância com os demais Departamentos, a Prefeitura da Cidade Universitária representou a sua Árvore Estratégica também estruturada no BSC, conforme figura 11.

Árvore da estratégia - Prefeitura da Cidade Universitária – Planes 2005-2009

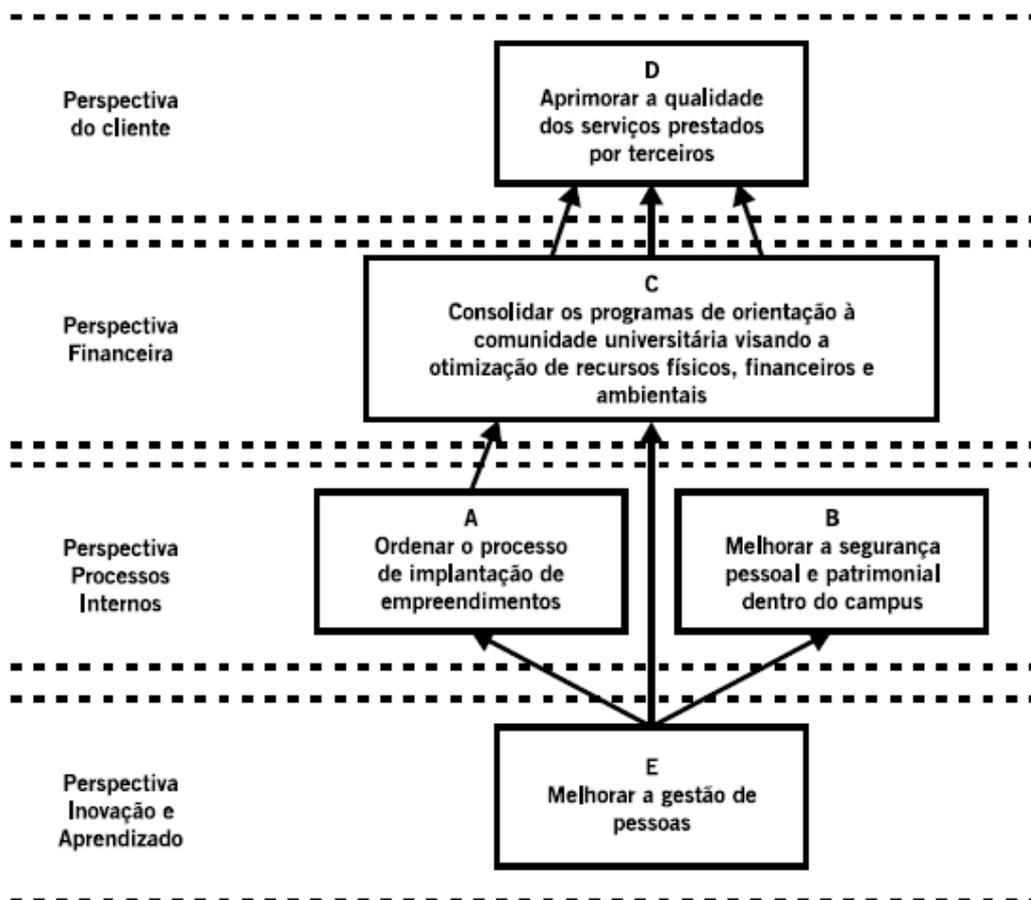


Figura 11 - Árvore da estratégia – Prefeitura da Cidade Universitária – Planes 2005-2009.

Fonte: Planejamento Estratégico dos Órgãos da Pró-Reitoria de desenvolvimento Universitário – Campinas, SP – UNICAMP/PRDU, 2006.

O exemplo de desenvolvimento e implementação de Mapa Estratégico – Anexo T – é dado a partir do próprio Governo do Estado da Bahia (Bahia, 2008, p.15), como instrumento visual e sistêmico que sintetiza a opção do atual governo que vem norteando a construção e mensuração dos planos de desenvolvimento da Bahia de médio e curto prazos, isto é, o PPA, LDO e LOA. O mapa estratégico apontado foi construído a partir da visão do futuro da estratégia de desenvolvimento do Estado, onde consta como uma de suas diretrizes estratégicas: garantir educação pública de qualidade comprometida com as demandas de aprendizagem do cidadão, e para que esta visão de futuro possa ser viável, é necessário que o seu PPA e orçamentos anuais

sejam coerentes com os princípios norteadores do mapa estratégico e rigidamente alinhados com a legislação básica de planejamento, (Bahia, 2008, p.309).

A árvore da estratégia é importante como análise e apropriação da técnica BSC com seu ferramental e aplicação ao planejamento estratégico, que, como se vê, é de ampla utilização nas universidades brasileiras, a exemplo da UFRJ, UFSC, UNICAMP, SENAI, PUC e várias outras, podendo-se conceber como referenciais de excelência, preenchendo dessa forma a lacuna da UNEB no processo de Benchmarking, assim como para fornecer elementos de indução para a formulação do plano de melhoria de gestão estratégica, assim como após análise crítica, aplicar a metodologia de resolução de problemas e a técnica dos desafios, obstáculos e restrições.

Pode-se dar como verdade, que com a implantação de um sistema integrado de BSC, aferir-se-ão resultados em função dos impactos positivos e negativos, por força dos circuitos virtuosos e viciosos dos objetivos, ações e metas com base na Teoria de Sistemas. Essa precisão poderá proporcionar um controle mais apurado, com geração de um maior equilíbrio orçamentário, apontando com mais fidedignidade os ajustes de orçamento e custos das ações, proporcionando melhor visão para a alta administração (Reitor), além de vislumbrar com maior propriedade o nível de relevância dos efeitos e com isso qualificar o processo decisório. Recomenda-se, portanto, nas análises críticas – reuniões de avaliação - questionar sempre quais as consequências e efeitos colaterais geradas pelo atingimento de metas e ações ou que produtos estão sendo produzidos, com o cumprimento dessas metas e ações, e qual a repercussão no resultado final da UNEB, para desta forma redirecionar o próprio orçamento estratégico, de forma conjunta.

Quando das reuniões de avaliações, e em função do não atingimento de metas no decorrer do período de execução das ações estratégicas, principalmente se o trato preventivo implantado estiver sujeito a imperfeições, cabe considerar, que um ponto positivo a ser buscado pela UNEB, é a capacitação de todas as pessoas envolvidas no planejamento estratégico (gestores e usuários). Trata-se de capacitá-los em

metodologia de análise e resolução de problemas, com busca e identificação de causas fundamentais com a implementação de planos de ação corretivos, que realimentarão as equipes com o propósito de modificações no plano, e adequações para redirecionamento estratégico, bloqueando também novas possibilidades de falhas e redução de custo.

Quanto ao gerenciamento de custo, sua operacionalização é feita com base no sistema estadual contábil-financeiro (SICOF), sendo de bom propósito que além desse expediente, o modelo de planejamento utilizado pela UNEB, conte com o suporte de um sistema de custeio próprio e específico, em tempo real para celeridade do processo decisório dado a natureza singular da UNEB, a exemplo do método ABC – Custeio Baseado em Atividades ou similar, conectado às entregas ou produtos dos macroprocessos, principalmente para a geração de índices de cumprimento orçamentário em função das ações executadas e resultados obtidos até os últimos níveis gerenciais, desvinculando-se da dependência de sistemas genéricos de outros órgãos, ou pelo menos, utilizando-os como complemento, se mandatário for.

Entende-se com clareza, que o modelo de planejamento estratégico utilizado pela UNEB, gerou um nível básico de consciência organizacional corporativo, e isto é um ponto positivo. Todavia, é evidente que para se ter uma estratégia confiável baseada em fundamentos econométricos, sugere-se a capacitação contínua de todos os integrantes da equipe que lida diretamente com planejamento estratégico em gestão de projetos, gestão de risco, gestão de custo com certificação individual (PMBOK®), e em metodologia de solução de problemas, e principalmente – como já comentado – numa sistemática de inclusão dos professores (ensino, pesquisa e extensão) da rede UNEB, que são os responsáveis pela produção de ponta, integrando-os à modernização da gestão, propiciando dessa forma, apurados níveis de resultados e de avaliação por referenciais comparativos.

Assim como Bossidy e Charam (2005, p. 214-215) e Becker (2001, p. 59) aconselham a prever os obstáculos, Morgan (2007), orienta com base nos fundamentos

cibernéticos, trabalhar as dificuldades e impedimentos (estados nocivos), dos fatores de um planejamento estratégico para equilibrar e facilitar as avaliações, identificando os desafios, obstáculos e restrições da seguinte maneira:

Descobre-se aqui um sentido radicalmente novo de focalizar o processo de planejamento. Enquanto a filosofia tradicional consistia em produzir um plano magno com alvos de curto prazo, a cibernética sugere que pode ser sistematicamente mais prudente focalizar a definição e as restrições desafiantes. A definição de estratégia inteligente envolve, então a escolha de limites (estados “nocivos” que se quer evitar através do feedback negativo), em lugar de somente uma escolha de fins. (p.97).

A avaliação baseada em referenciais comparativos, é lugar comum entre as universidades públicas e privadas, e em razão disso, recomenda-se que a função de planejamento estratégico da UNEB, busque uma construção formal de parâmetros ligados aos seus resultados e às suas práticas estratégicas, com o propósito de estabelecer uma comparação, (benchmark), apropriar-se dos processos, práticas e avanços de gestão, além de tecnologias ligadas a área, (benchmarking), formulando a partir disso um plano de melhoria de gestão para implementação das inovações necessárias e condizentes à sua natureza *multicampi*, assim como fomentar um processo de comunicação interdepartamental.

Por força da necessidade de uma comunicação eficaz entre o planejamento e as unidades de execução do modelo de multicampia, sugere-se, como suporte, criar e habilitar facilitadores estratégicos para cada *campus*, com a função de interagir na relação meio e fim, evitando-se passar os anos alimentando relatórios de planejamento com o que aleatoriamente acontece em muitas IES, sem fazer acontecer o que realmente fora planejado, criando um hábito de justificativas, tornando inócuo todo o esforço empreendido. Recomenda-se que um planejamento estratégico com visão para dezoito anos, mesmo tendo revisões plurianuais, elabore um plano de contingências, um plano alternativo em função das prováveis mudanças, com cautela às probabilidades de ocorrências e de tendências.

Além do mais, há de se perguntar: ao longo de 25 anos de existência, quantas coisas ocorreram no cenário nacional e internacional que não foram previstas no planejamento da UNEB, e que interferiram no curso da sua vida? Por outro lado, para ser “Instituição referência na produção de conhecimento no nordeste do Brasil”, e concebendo um planejamento estratégico científico, é necessário caminhar até 2025? Dezoito anos sem projeções consistentes de planejamento, poderá ser pelo menos inquietante. Quais serão os desafios, obstáculos e restrições inerentes a esse período? Quais as contingências que deverão ser vencidas?

A criação da nova Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) é um salto qualitativo na linha organizacional da UNEB, porém, considerando uma pró-reitoria sistêmica e integrada, perpassando as áreas de abrangência setoriais para compatibilização de processos dinâmicos da própria universidade, quanto ao detalhamento e atribuições em geral, sugere-se, fugir do modelo tradicional de organograma dividido por especialização funcional (figura 8), observando o que preceitua MORGAN

Dessa forma, as idéias dos teóricos da administração clássica são reforçadas sob o disfarce de administração moderna, isso frequentemente ocorre porque as pessoas que planejam esses sistemas administrativos acabam por pensar nas organizações de maneira mecanicista e não estão consciente de outras formas pelas quais essas técnicas poderiam ser utilizadas (...) para promover o tipo de investigação e aprendizagem organizacional, ou culturas corporativas ou sistemas de democracia organizacional. Morgan (2007, p.30)

Para se dar movimento numa cadeia de causa-e-efeito e assegurar o seu cumprimento, é importante converter as atribuições das tarefas e cargos do próprio organograma – figura 8 - em entregas ou produtos estratégicos, compatibilizando de modo natural à estrutura organizacional da PROPLAN, objetivando também atender, de modo transversal, ao que positivamente preceitua o documento Plano Estratégico 2007, na página 33, onde se defende uma gestão institucional eficiente com reorganização interna de qualidade:

Deve-se garantir que o potencial de infra-estrutura instalada da UNEB seja utilizado plenamente, a partir de um ordenamento de sua estrutura organizacional

administrativa e financeira com funções definidas adequadamente, articuladas em suas partes, (...) deve se eleger o propósito, estimular a intenção de se reformular a concepção geral de suas estruturas, embora tenham que ser identificadas as prioridades dos fluxos internos (estrutura, pessoal), (...) garantir uma gestão institucional eficiente no atual modelo *multicampi* e na busca de uma regionalização flexível, devem-se alcançar como metas uma estrutura coesa e pessoal estimulado. No que tange a uma estrutura coesa, há que se requerer uma nova institucionalidade a partir de uma gestão pública, flexível, democrática, participativa e de qualidade, com descentralização administrativa e financeira (PROPLAN, Plano Estratégico 2007, p. 33)

Isto equivale dizer, que dinamizando as funções atribuídas, e transformando-as em atividades, com ações aferidas por indicadores-chave de desempenho, é que se poderá “dar vida” para a UNEB ao conjunto das várias atribuições dos órgãos envolvidos na estrutura proposta, isso é, responder efetivamente as seguintes questões básicas: como e quando as atribuições serão cumpridas? Quem as cumprirá? Como serão quantificadas? Como serão aferidas, avaliadas? De que forma a direção (reitor) terá visibilidade das ações e de seus resultados? Quanto custará? Ao defender a filosofia de macroprocessos para sustentação de uma gestão eficaz, (FIGUERA e RAMALHO 2000, p.32), consideram que “para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas”, conforme macroprocessos demonstrados pela figuras 12, 13, 14 e 15.

Bruno reconhecendo novas formas de gestão para a educação e a solidariedade como um suporte fundamental de êxito no trabalho coletivo, aconselha:

Melhorar a qualidade da educação vai muito além das reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas fórmulas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais. Bruno (1997, p. 44)

Os quatro exemplos sugeridos a seguir, são a conversão dos órgãos da PROPLAN da figura 8 em macroprocessos que visam dar motricidade ao planejamento e à gestão e que produzem várias atividades (saídas):

ENTRADAS	RECURSOS			SAÍDAS
	HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	AMBIENTE DE TRABALHO	
1.Requisitos regulamentares e estatutários 2.Regimento da instituição 3.Demandas do mercado 4.Levantamento de Necessidades Regionais 5.Consultorias 6.Orçamento Institucional	Gerente de planejamento Total de pessoas	Instalações e equipamentos de escritório Softwares específicos	Confortável e seguro	1.Planejamento Estratégico Institucional
	MACROPROCESSO			
	GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO			2.Sistemas e informações gerenciais e estratégicas
	GERENCIAMENTO			3.Suporte e assessoramento técnico aos demais departamentos, núcleos centrais, etc. 4.Diretrizes, instrumentos e modelos para nortear o processo de reflexão estratégica
	PROCEDIMENTOS		INDICADORES DE DESEMPENHO	
	PG-01 Planejamento PG-02 Documento Premissas		Eficácia: Índice de Satisfação do Cliente Índice de Qualidade do Planejamento (IQPE) Índice de Atingimento de Metas Eficiência: IERH = Custo de RH do planejamento/Ingresso de valores recebidos pela instituição Índice de Otimização de Necessidades Índice de Desenvolvimento de Pessoas Índice de Disponibilidade de Sistemas	

Figura 12 – Macroprocesso estratégico PROPLAN I
Fonte: O Autor. Adaptado do documento PROPLAN, 2008

O conjunto de indicadores-chave de desempenho sugeridos, no macroprocesso gerência de planejamento, são: satisfação do cliente; IQPE; atingimento de metas; eficiência de RH; otimização de necessidades; desenvolvimento de pessoas; e a disponibilidade de sistemas; que, quando correlacionados asseguram o suporte para atingimento do segundo objetivo específico do PDI na página 253: promover o aperfeiçoamento da gestão do modelo *multicampi* adotado, considerando os aspectos de comunicação, descentralização de poder decisório e participação, principalmente visando a sinopse do objetivo número 1, definido no documento Plano Estratégico 2007, página 34:

Reestruturar o modelo institucional de forma a integrar as gestões acadêmica, administrativa e financeira, entre todos os departamentos de todas as regiões da Bahia, de maneira a ganhar efetividade nas ações executivas planejadas para a geração de conhecimento. (PROPLAN, Plano Estratégico 2007, p.34)

No macroprocesso da Gerência de Planejamento, além do índice de qualidade do planejamento estratégico (IQPE), que será abordado no capítulo Contribuição para melhorias do processo, para a melhoria do processo, destaca-se como sugestão o indicador de eficiência, custo de RH do planejamento dividido pelo ingresso de valores recebidos pela instituição, funcionando como aferidor e regulador do custo do efetivo de toda a gerência, que poderá ser utilizado como referência, quando da comparação com outras universidades (Benchmark).

Ainda no macroprocesso Gerência de Planejamento, um levantamento de necessidades, quaisquer que sejam, internas ou externas, realizado pela área de planejamento, é geralmente exaustivo e custoso, portanto, sugere-se acompanhar o índice de otimização de necessidades, que é a relação entre as necessidades atendidas e as necessidades levantadas, e, tudo, está intrinsecamente conectado ao que preceituam os objetivos e metas específicos do planejamento e gestão institucional da UNEB, no seu PDI, nas páginas 121-122.

No macroprocesso Programas e Projetos Especiais, destaca-se a sugestão do índice de oportunidade, que é o indicador aferidor do aproveitamento de oportunidades em relação ao total de oportunidades identificadas, e isso será mais bem aproveitado quando cruzar, isto é, correlacionar com a “grande potencialidade refletida pela infraestrutura já existente”, segundo consta no documento Plano Estratégico 2007, página 27, e se trata de um ponto positivo, mas que necessita ser quantificado e comparado ao tamanho das oportunidades identificadas.

Qualquer desalinhamento ou má decisão refletirá fatalmente em perdas orçamentárias, principalmente em razão do que se evidencia no mesmo documento, na página 23: “Constata-se que os recursos destinados às IES no período de 2002 a 2007, tiveram crescimento pouco expressivo, contrastando com a significativa expansão das atividades das instituições no mesmo período, notadamente na UNEB (...) as restrições orçamentárias e financeiras se constituem em fatores de limitação à otimização da ação da Universidade”; gerando assim, a necessidade de se trabalhar com metodologia de

gestão de risco, em função dos quantitativos da capacidade instalada e das demandas do mercado, visando garantir um ordenamento estratégico prioritário.

ENTRADAS	RECURSOS			SAÍDAS
	HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	AMBIENTE DE TRABALHO	
<p>1. Identificação de Oportunidades e Fontes alternativas de financiamentos</p> <p>2. Necessidade de contratação e de fixação de pessoal qualificado</p> <p>3. Necessidade de alternativas produtivas, ambientais e culturais de semi-árido baiano</p>	Gerente de Programas e Projetos Especiais	Instalações e equipamentos de escritório Softwares específicos	Confortável e seguro	<p>1. Implantação e manutenção de planos, programas e projetos através das pró-reitorias, departamentos, núcleos, centros...</p> <p>2. Formulação de diretrizes e políticas para negociação de recursos financeiros junto a organismos nacionais e internacionais</p> <p>3. Compatibilização dos planejamentos estadual, territorial, regional e local</p> <p>4. Implantação de programa para a fixação de pessoal qualificado</p> <p>5. Implantação de programa para captação de pessoal qualificado</p> <p>6. Proposição de alternativas produtivas, ambientais e culturais para o semi-árido baiano</p>
	MACROPROCESSO			
	PROGRAMAS E PROJETOS ESPECIAIS			
	GERENCIAMENTO			
	PROCEDIMENTOS	INDICADORES DE DESEMPENHO		
PG-03 Programas e Projetos Especiais	<p>Eficácia: Índice de satisfação do cliente Índice de Projetos Concluídos no Prazo Índice de Alternativas Produtivas</p> <p>Índice de Oportunidades = Oportunidades Aproveitadas/Total Oportunidades Identificadas</p> <p>Eficiência: Custo de RH dos programas e projetos / milhão faturado pela instituição</p>			

Figura 13 – Macroprocesso estratégico PROPLAN II
Fonte: O Autor. Adaptado do documento PROPLAN, 2008

Sugere-se que a necessidade ou requisito de entrada do macroprocesso “identificação de oportunidades e fontes alternativas de financiamento”, transforme-se em uma meta, como por exemplo: promover a identificação de oportunidades e fontes de financiamento para elaboração de 30 projetos até DEZ/2009; analisando seus desafios, obstáculos e restrições; deixando de ficar de modo estático como uma mera atribuição e letra morta no organograma da PROPLAN – figura 8 – conforme consta no documento: “a”, elaborar projetos a partir da identificação de oportunidades e fontes alternativas de financiamento”, deixando dessa forma, de ser quantificado, apazado, acompanhado e nem sequer avaliado com a clareza necessária para a alta direção da UNEB, estendendo-se também às demais atribuições.

Nesta mesma área de Programas e Projetos Especiais, para facilitar o monitoramento, recomenda-se para melhor clareza, a identificação nas ações e metas do PPA, a utilização de marcos referenciais (milestones), conectados ao Plano Estratégico 2007, que são utilizados para representar etapas ou resultados parciais e totais necessários a alcançar no tempo, isto é, são a razão ou produto de cada fase, de cada tarefa. É o ponto final de cada etapa, devendo, em reuniões de avaliação estratégica ou de análise crítica ser evidenciados de forma objetiva como comprovação de cumprimento. Chamando atenção para o cumprimento dos marcos estratégicos Bossidy e Charam (2005), observam:

Os marcos trazem realismo ao plano estratégico. Se não consegue cumprir os marcos à medida que executa o plano, os líderes precisam reconsiderar se têm a estratégia correta.(p.190)

A Gerência de Programação e Orçamento transformada em macroprocesso – figura 14 - tem como indicador de eficiência o Índice de Execução Orçamentária, que permite monitorar a execução orçamentária apontando a extrapolação ou economia das verbas em cada centro de custo, e importante será para a UNEB atrelar os centros de custos aos objetivos estratégicos para avaliação do desempenho financeiro de cada objetivo. Não é só apurar o atingimento deste ou daquele objetivo estratégico, é também aferir pelo “quanto custa”, viabilizando ou não os objetivos, metas e ações.

ENTRADAS	RECURSOS			SAÍDAS
	HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	AMBIENTE DE TRABALHO	
<p>1. Estatuto, políticas, diretrizes de planejamento estratégico da Universidade</p> <p>2. Demandas técnicas sobre gestão universitária dos demais órgãos</p>	Gerente de Programação e Orçamento	Instalações e equipamentos de escritório Softwares específicos	Confortável e seguro	<p>1. Plano Operativo Anual – POA compatibilizado com o PPA – Plano Plurianual</p> <p>2. Propostas orçamentárias setoriais consolidadas</p> <p>3. Metodologia para orientação no processo de elaboração do POA, Plano Plurianual, Orçamentos e demais instrumentos de planejamento orçamentário da UNEB</p> <p>4. Banco de dados atualizado para subsidiar a tomada de decisão para a gestão universitária</p> <p>5. Cursos de graduação, lato e stricto sensu</p>
	MACROPROCESSO			
	PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO			
	GERENCIAMENTO			
	PROCEDIMENTOS	INDICADORES DE DESEMPENHO		
PG-02 - Programação e Orçamento	<p>Eficácia Índice de satisfação do cliente</p> <p>Eficiência: Índice de execução orçamentária = $\text{real} / \text{orçado}$</p> <p>Índice de propostas orçamentárias consolidadas</p> <p>Correlação → Índice de Realização Orçamentária = IAM / IEO</p> <p>Índice de custo unitário por produto = $\text{custo unitário real} / \text{custo unitário orçado}$</p>			

Figura 14 – Macroprocesso estratégico PROPLAN III
Fonte: O Autor. Adaptado do documento PROPLAN, 2008

Da mesma forma, o Índice de Custo Unitário é um indicador que permite medir a eficiência através do monitoramento da execução orçamentária atrelada à produção de cada produto, serviço ou atividade, pois é plenamente possível atrelar os centros de custos aos objetivos estratégicos para avaliação do desempenho financeiro e de produção de cada objetivo.

Por tudo isso, sugere-se questionar se os requisitos levantados são exequíveis, e uma vez considerados viáveis e inseridos no planejamento, sugere-se também que, numa análise crítica trimestral sejam apurados mediante indicadores, o quanto do orçamento foi realizado em relação aos resultados efetivamente obtidos, além de estabelecer a correlação e checar o índice de atingimento ou cumprimento de metas do macroprocesso da gerência de planejamento em função do planejado, isto é, trata-se de um acompanhamento físico-financeiro, matéria obrigatória em qualquer tipo de

IES, quer seja pública ou privada, principalmente em respeito ao que está definido no PDI da universidade, páginas 121-122, concernente ao planejamento e gestão institucional, quando situa nos objetivos 4 e 5 o direcionamento prioritário à política orçamentário-financeira dos objetivos da área acadêmica e a fiscalização e controle da execução orçamentário-financeira.

A gerência de acompanhamento e avaliação, da figura 8, é dinamizada pelo macroprocesso sugerido na figura 15, onde evidencia o Índice de Conclusão de Projetos, por medir na saída, os resultados do acompanhamento de projetos e programas em relação aos programas e projetos concretamente previstos, pelo órgão de planejamento da UNEB, correlacionado com o índice de projetos e programas concluídos no prazo. Vê-se, portanto, a possibilidade de planejar, agir e medir, através da filosofia dos macroprocessos, tornando-se a estrutura basilar do planejamento estratégico, incidindo numa rede ou cadeia produtiva necessária em organizações modernas, não fabris.

ENTRADAS	RECURSOS			SAÍDAS
	HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	AMBIENTE DE TRABALHO	
1.Necessidade de instrumentos gerenciais 2.Projetos e programas desenvolvidos na UNEB 3.Necessidade e uniformizar instrumento de avaliação 4.Necessidade de metodologia para consolidação dos relatórios de gestão	Gerente de Acompanhamento e Avaliação	Instalações e equipamentos de escritório Softwares específicos	Confortável e seguro	1.Implantação de instrumentos gerenciais padronizados 2.Resultados do acompanhamento de projetos e programas 3.Resultados de monitoração do POA 4.Implantação de instrumentos de avaliação da UNEB em conformidade com o SINAES 5.Implantação de metodologia para consolidação dos relatórios anuais de gestão
	MACROPROCESSO			
	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO			
	GERENCIAMENTO			
		PROCEDIMENTOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	
	PG-04 Acompanhamento e Avaliação	Eficácia: Índice de satisfação do cliente Índice de Projetos e Programas Fora do Prazo Índice de Projetos e Programas Concluídos no Prazo Índice de Pontuação SINAES Eficiência: Índice de Conclusão de Projetos= Programas e Projetos realizados/Programas e Projetos Previstos pela UNEB		

Figura 15 – Macroprocesso estratégico PROPLAN IV
Fonte: Documento PROPLAN (adaptado)

Reforçando o anteriormente dito, por se tratar de uma IES, é interessante conceber, que a não transformação de atribuições em atividades ou ações, cristaliza a tradicional concepção de organograma ou de “silo”, isto é, conserva a imutabilidade das estruturas organizacionais militares, quando na realidade, deve-se transformar cada área, setor ou órgão num macroprocesso – que é um conjunto de processos, para romper o travamento organizacional, a perda de energia com os “muros entre funções e divisões” defendido por (Senge, 2000, p. 158 a 160), desdobrando-se os desafios, obstáculos e restrições, dando melhor visão para a alta administração.

De modo comparativo, considerou-se o exemplo gentilmente cedido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), na forma representada pela Figura 16, com seu macroprocesso de Educação, com os Cursos Regulamentados e Não

Regulamentados (latu e stricto sensu), e seus respectivos indicadores-chave, que é a pedra fundamental e suporte às definições macroestratégicas.

Entradas	Recursos			Saídas													
	HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	AMBIENTE TRABALHO														
1. Estudo de Mercado realizado	9 Doutores	25 Salas 10x10m	Saudável não perigoso e não insalubre	CURSOS REGULAMENTADOS 1. Pós graduação (latu e stricto sensu) 2. Habilitação Técnica 3. Aprendizagem Industrial (Básica e Técnica) CURSOS NÃO REGULAMENTADOS 4. Iniciação Profissional 5. Qualificação Profissional 6. Aperfeiçoamento 7. Especialização													
2. Projeto de curso elaborado	12 Mestres	2 Auditórios															
3. Docente selecionado	22 Especialistas	225 Micros															
4. Plano de ensino elaborado	600 Alunos	20 Multimídia															
5. Material didático preparado		48 Flip Chart															
6. Coordenadores definidos		1 Central AC															
EDUCAÇÃO																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Gerenciamento</th> </tr> <tr> <th>MÉTODO (SISTEMA/PROCEDIMENTO)</th> <th>MONITORAMENTO (AÇÕES/INDICADORES)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaboração de projetos de cursos novos -PG 7.3-02</td> <td>Índice de Satisfação do Alunado</td> </tr> <tr> <td>Controle do processo de educação novos -PG 7.5-01</td> <td>Benchmark de cursos</td> </tr> <tr> <td>Controle do processo de educação à Distancia -PG 7.5-12</td> <td>Índice de Aperfeiçoamento do Curso</td> </tr> <tr> <td>Atendimento às Industrias para oferta de cursos de aprendizagem – PG 7.5-08</td> <td>Índice de Capacitação de Professores</td> </tr> </tbody> </table>					Gerenciamento		MÉTODO (SISTEMA/PROCEDIMENTO)	MONITORAMENTO (AÇÕES/INDICADORES)	Elaboração de projetos de cursos novos -PG 7.3-02	Índice de Satisfação do Alunado	Controle do processo de educação novos -PG 7.5-01	Benchmark de cursos	Controle do processo de educação à Distancia -PG 7.5-12	Índice de Aperfeiçoamento do Curso	Atendimento às Industrias para oferta de cursos de aprendizagem – PG 7.5-08	Índice de Capacitação de Professores	
Gerenciamento																	
MÉTODO (SISTEMA/PROCEDIMENTO)	MONITORAMENTO (AÇÕES/INDICADORES)																
Elaboração de projetos de cursos novos -PG 7.3-02	Índice de Satisfação do Alunado																
Controle do processo de educação novos -PG 7.5-01	Benchmark de cursos																
Controle do processo de educação à Distancia -PG 7.5-12	Índice de Aperfeiçoamento do Curso																
Atendimento às Industrias para oferta de cursos de aprendizagem – PG 7.5-08	Índice de Capacitação de Professores																
7. Docentes Orientados																	
8. Roteiros de aula elaborados																	

Figura 16 - Definição de macroprocesso

Fonte: Macroprocesso de Educação (adaptado) – Autorizado pelo SENAI – Serviço Nacional da Indústria

Observa-se na figura 16, que indica como exemplo de prática da IES SENAI, os cursos Lato e Stricto Sensu, que ao realizar suas análises de cenários (Concorrencial, Organizacional, Mercadológico, Político, Ambiental, Sociocultural, Tecnológico, Econômico e Legal-Tributário), põe em evidência no cenário organizacional a sua Cadeia de Valor que servirá de base para seus estudos estratégicos. Interessante notar, que três indicadores de performance – índice de satisfação do alunado, benchmark de cursos e índice de aperfeiçoamento do curso – aferem todos os cursos regulamentados ou não regulamentados, demonstrando todos os procedimentos que norteiam o cumprimento dos cursos; os recursos humanos, a infraestrutura, o ambiente de trabalho, além de suas entradas, isto é, os elementos necessários para trabalhar a educação, cujo detalhes de ação são demonstrados na figura 17, nos seus subprocessos planejar, ofertar, desenvolver, certificar e implementar.

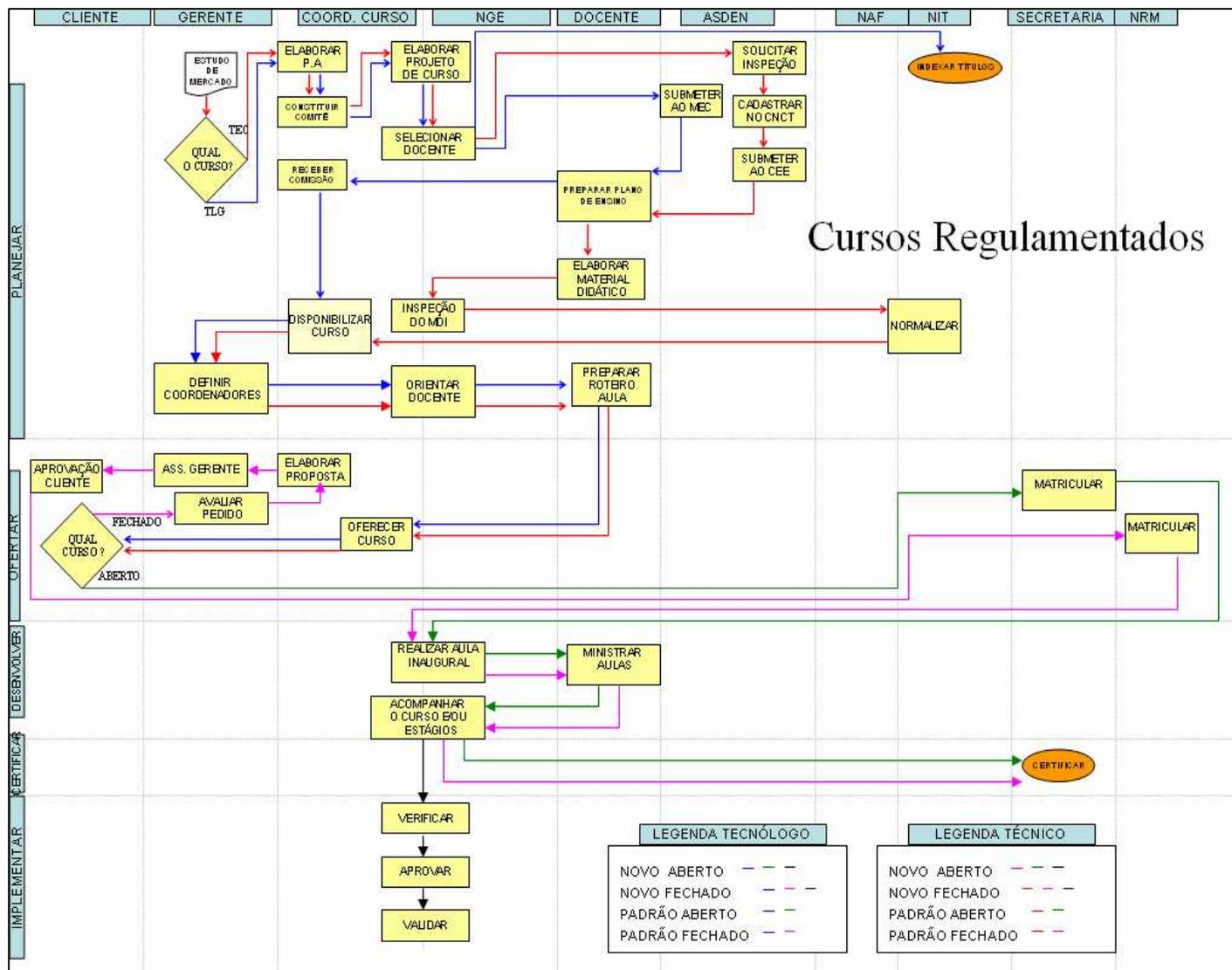


Figura 17 – Processo de Cursos Regulamentados
 Fonte: Autorizado pelo SENAI – Serviço Nacional da Indústria

A figura 17 destaca o produto Cursos Regulamentados, compreendendo: Estudar o mercado; Elaborar o projeto do curso; Selecionar docentes; Submeter ao MEC; Obter aprovação; Ministras aulas; Acompanhar cursos e estágios; Aprovar e avaliar, que quando associados aos recursos quantificados da figura 16, determinam a capacidade instalada, servindo de base para a projeção quantitativa e formulação do planejamento de objetivos, ações e metas quantificados e aprazados, para toda a rede da IES SENAI.

Campos, 2003, no seu trabalho integrado de gestão por processos, na UNICAMP, ressalta a necessidade de se atingir o objetivo global da organização, mediante o engajamento individual das pessoas a partir do conhecimento de cada um:

Todos precisam saber como atingir o objetivo global, através de suas tarefas individuais. Todos precisam querer atingir o objetivo global através do empenho individual. Para que as pessoas saibam como fazer é necessário treinamento.

Trata-se, portanto, de um objetivo estratégico global priorizado por uma IES pública, que atua na gestão dos seus macroprocessos e processos, dando suporte ao seu planejamento estratégico institucional, com o propósito de promover a “consolidação de uma administração mais ágil e pró-ativa na Universidade, com uma gestão integrada, moderna e racional”. Esta preocupação prende-se ao fato de se ter uma Gestão por Processos, com a visão sistêmica, trazendo o conceito da cadeia fornecedor – processo – cliente, e que integra as diferentes funções e atribuições existentes na universidade, isto porque, quando as diferentes funções são gerenciadas uma a uma – forma de organograma - e os objetivos são estabelecidos de modo independente e isolado para cada função e/ou atribuição temos uma visão tradicionalmente vertical, geralmente provocando um engessamento organizacional, dificultando a demonstração de resultados e o alinhamento de responsabilidades, deixando a instituição fora de controle, vivendo apenas de eventos esporádicos, não planejados, a exemplos de vários tipos de inaugurações, encontros, reuniões e outros.

Contextualizando, para atuar como base do planejamento estratégico, recomenda-se que todos os Departamentos da UNEB – Ciências Exatas e da Terra, Ciências da Vida, Ciências Humanas, e Educação propriamente ditos, órgãos e representações, comissões e assessorias, além de seus centros e núcleos, sejam considerados macroprocessos, figura 18, incluindo a estrutura da PROPLAN, tendo seus processos trabalhos pelo desdobramento de diretrizes e seus desafios, obstáculos e restrições pela alta administração da universidade, mapeados e aferidos, explicitando quem, quando, onde, porque, como as coisas são realizadas, principalmente quanto custa e para que, o que explicará de forma minudente cada trabalho desenvolvido.

Em função da pesquisa, por não se aplicar ainda nenhum método na UNEB, sugere-se o mapeamento e a automação dos macroprocessos como uma atribuição de suporte ao planejamento estratégico da PROPLAN, na linha BPMS²⁰ eliminando dessa forma a lacuna existente, porém sob a responsabilidade da Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), conforme o que dispõe o regimento geral da universidade, na página 22, de acordo com o artigo 34, principalmente os incisos I,II e III, que destacam a criação e o desenvolvimento de modelos de funcionamento que garantam os fluxos de serviços com qualidade; a adequação e introdução de novas tecnologias visando a atualização e projeção de novas invenções; e a supervisão que garanta o fluxo das comunicações e da atualização em rede.

Desse modo recomenda-se que a automação dos macroprocessos seja a base de um sistema integrado de planejamento estratégico, conectado também às demais funções administrativo-financeiras e projetos, de forma clara, transparente e de fácil acesso, num modelo de gestão compartilhada, e com integração em tempo real com as funções pedagógicas de ponta – graduação, pós-graduação, extensões e pesquisa, trazendo à tona a dinâmica da realidade: como é realizado, quais as razões de suas existências, suas essencialidades, quais as capacidades instaladas de cada *campus* com aferição, projeções qualitativas, seus custos envolvidos e qual a contribuição de cada um no todo organizacional. A visão holística advirá com o detalhamento de cada

²⁰ BPMS – Sistemas de gerenciamento de processos

parte da instituição, demonstrando dessa forma, suas conexões e efetivos resultados, através da cadeia produtiva de macroprocessos planejada, de acordo com a figura 18:

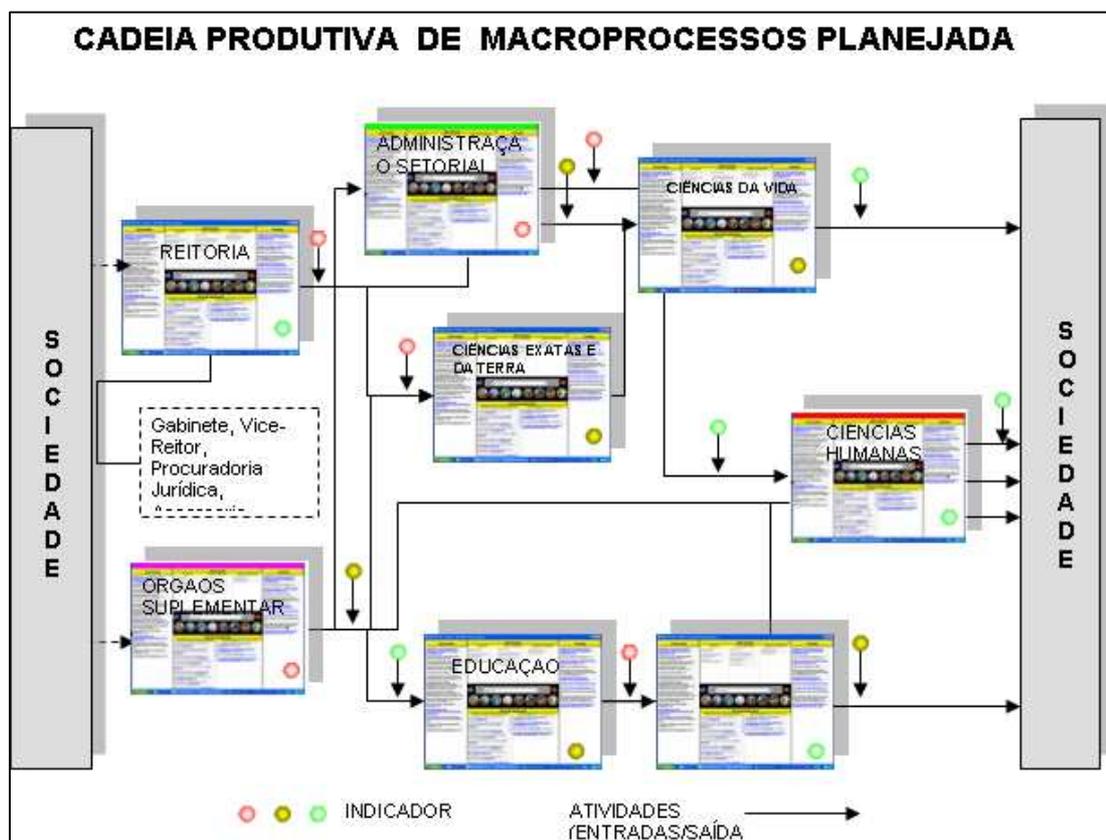


Figura 18 - Cadeia Produtiva de Macroprocessos
Fonte: O Autor

Do inter-relacionamento dos macroprocessos, sugerido à UNEB, é que se integra a Cadeia Produtiva conforme figura 18, nascendo das necessidades e oportunidades da sociedade até às efetivas entregas, produtos ou serviços prestados à própria sociedade. Esse método aqui sugerido propiciará a fotografia de toda instituição, integrando as normas e procedimentos, as medições por indicadores-chave de desempenho em cada fase, os fluxogramas e planos de melhoria de gestão, assim como as competências, quer seja do ponto de vista micro funcional – dentro de um órgão ou setor – quer seja macro funcional. Pode-se dar como verdadeira a necessidade da UNEB em obter a rastreabilidade e a geração de um produto/serviço que comece com o cliente, passe ou atravesse várias funções ou macroprocessos e

termine com a assinatura do reitor, por exemplo. O domínio da cadeia produtiva de macroprocessos, se tem demonstrando como a forma mais segura de se obter vantagens sustentáveis em rede, redundando em agregação de valor percebido para as instituições dando também sustentação ao planejamento estratégico.

Visando eliminar uma detecção da pesquisa para este trabalho, cabe desenvolver um banco de dados de indicadores para a UNEB, formulando e conectando os indicadores de resultado ou índices, aos indicadores de processo, num sistema integrado de planejamento estratégico, propiciando as análises e racionalizações das estratégias mediante estudos de otimização de tempo e custos (PERT/CPM).

Recomenda-se à Gerencia de Acompanhamento e Avaliação da PROPLAN, “construir coletivamente indicadores de desempenho da Universidade por cada departamento, núcleo, centro, unidades, área, setor, etc”, definir a classificação dos indicadores que serão conferidos coletivamente - se de processos, resultados, de eficiência, eficácia e efetividade – visando desta forma, a construção de painéis de bordo e/ou mapas estratégicos (BSC) para a UNEB, que propiciem a modernização da gestão estratégica, podendo efetivamente visualizar e atender os itens “monitorar a implementação, execução financeira e física das ações, projetos e atividades do Plano Operativo Anual POA”, “construir metodologia com vistas à elaboração e consolidação dos Relatórios Anuais e de Gestão” e “alimentar os sistemas institucionais e governamentais de acompanhamento e avaliação”.

Para tanto, sugere-se a formulação de indicadores conforme Takashina e Flores (1996, p. 48), que prospectaram a necessidade de inserção de medidores na rede de processos das organizações como demonstrado na figura 19, onde apresenta o ponto de medição de cada indicador de produto na cadeia de causa-e-efeito (processo) das organizações.

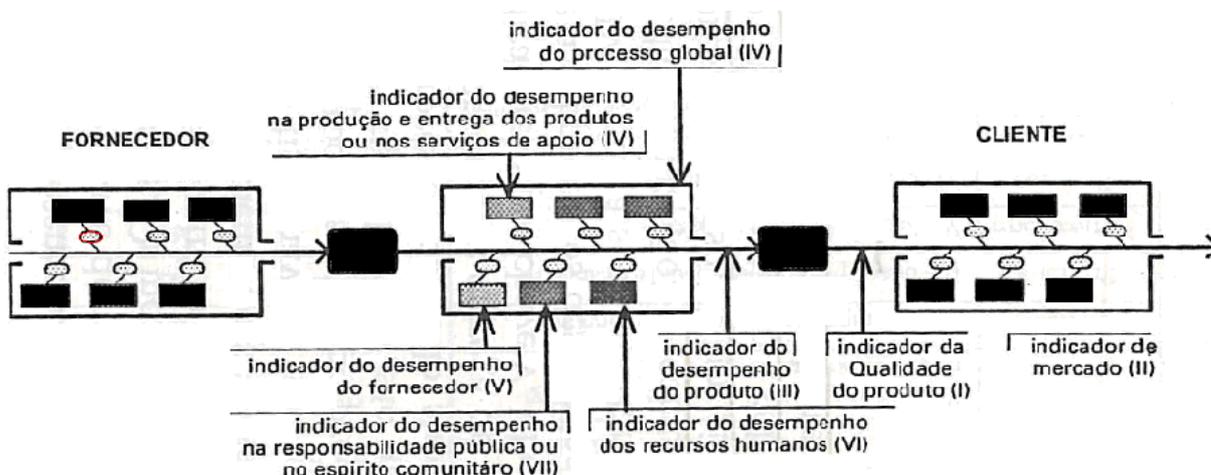


Figura 19 - Indicadores na Cadeia de Processos
Fonte: TAKASHINA e FLORES – adaptado pelo autor

Aconselha-se a identificação dos produtos do Plano Estratégico 2007 da UNEB, apontar seus marcos referenciais (milestones), assim como, as entregas de cada área com a formulação de seus medidores, estabelecendo correlações de causa-conseqüência, através dos desafios, obstáculos e restrições. É importante aclarar, que as expressões “produto”, e “negócio” evidenciadas em alguns pontos deste trabalho, devem ser entendidas como o resultado de uma atividade desenvolvida (negócio), a exemplo de cursos, seminários, encontros, reuniões, aperfeiçoamento, especialização, extensão, pesquisa e outros. Esses resultados são frutos da capacidade intelectual, cognitiva e educacional, desatrelando-se, portanto, de uma concepção de negócio, indústria ou assemelhados.

No que diz respeito à necessidade de indicadores, independentemente dos aspectos puramente técnicos, assume-se aqui a afirmação de Fialho (2005), concernente à aferição meramente quantitativa por indicadores, estendendo para o âmbito do planejamento estratégico:

Podemos afirmar, portanto, que persistir na identificação de uma universidade *multicampi* mediante indicadores de natureza quantitativa, ou mesmo baseando-se naqueles relativos à sua desconcentração organizacional, resulta numa perspectiva simplista, incapaz de apreender as diversas variáveis que

intervêm na própria constituição da universidade *multicampi* e que interferem, inevitavelmente, para o seu desempenho. (p. 56)

Corroborando Fialho (2005), a apreensão dos processos lógicos e das concepções multifacetadas de uma IES, é muito mais importante, do que a mera estrutura fria de indicadores não vinculados à sua causa social, desfigurando desta forma a atuação de sua missão institucional. É importante que os gestores de IES, conheçam as operações de cada área (negócio), conforme as figuras 15 e 16, e afirmem os resultados das suas contribuições dos seus trabalhos (processos) e os seus efeitos (produtos), com base em indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators - KPIs), orientados para resultado do próprio negócio ou causa social. Os indicadores representam a aferição e resultados de processos e produtos ou serviços de uma organização, independente de sua natureza. Esta aferição poderá ser contínua e tem o propósito de empregar sempre um melhor valor a quem recebe o produto ou serviço.

Atualmente, para o cumprimento de ações e metas, os contratos de gestão ainda são firmados de forma tácita e não oficial entre os diversos órgãos da UNEB, isto é, as pessoas sabem que devem cumprir, porém não existe o concreto comprometimento negociado e documentado. Recomenda-se a adoção de acordos de nível de serviço, isto é, contratos de gestão explícitos entre as áreas de suporte administrativo-financeiras e os *campus* da universidade, numa relação interna fornecedor/cliente, intermediados pela área de planejamento estratégico, definindo as operações, papéis e responsabilidades das partes envolvidas e identificando as metas acordadas que deverão ser atingidas com aferição dos resultados por indicadores de desempenho em conjunto com os planos de ação de cada área.

Foi evidenciado em pesquisa a existência apenas de indicadores oficiais do MEC, CAPES, CNPQ e outros, e muito embora a Assessoria de Acompanhamento e Avaliação esteja em busca da construção de indicadores para a UNEB, sugere-se a formulação de indicadores de desempenho específicos de planejamento estratégico em função das necessidades (*exigências, requisitos, requerimentos e problemas*),

documentando os níveis de serviços negociados (contratos de gestão) para que sejam avaliados mediante pesquisa junto ao cliente interno. A implantação desse instrumento de planejamento e controle propicia clareza dos níveis de serviço exigidos pelas áreas, papéis e responsabilidades acordados entre as áreas de suporte e as áreas fim; o monitoramento e transparência aos serviços prestados; maior acuracidade e consistência das informações propiciando pesquisas de avaliação concretas e quantitativas; suporte à racionalização e padronização dos processos, padrões e procedimentos; redução do tempo de processamento das atividades e; maior controle com demonstração de evidências objetivas do cumprimento de ações estratégicas.

Como ponto relevante, foi encontrado no planejamento estratégico 2001-2006, na página 21, sob a diretriz para o crescimento, o objetivo estratégico “integrar universidade aos processos de mudança para a qualidade”, ligado à meta “universidade atualizada quanto às correntes e mudanças de processos de melhoria”, vinculada à ação “acompanhar os modelos de qualidade” quer seja PNQ quer sejam as normas ISO para ilustrar novos modelos, participando de cursos e seminários, e cronograma apontando “até 2006”; constituindo-se, portanto, num avanço de gestão previsto em 2001, considerado neste trabalho como sugestão para o PE 2007-2012.

Vislumbrando o planejamento estratégico 2007-2012 na adequação dos instrumentos de avaliação da UNEB às normas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), convém analisar e implementar também às adequações de avaliação das normas ISO e os Critérios de Excelência da FNQ, replicando a boa prática prevista no PE 2001-2006, atendendo o PE 2007-2012, na página 26: “estabelecer, normalizar e coordenar tecnicamente as atividades de acompanhamento e avaliação das ações projetos e programas da UNEB”, pois, importante será clarificar num plano de ação, como se estabelece e normaliza as atividades de acompanhamento e avaliação das ações, projetos e programas da universidade.

Pode-se acatar como um item positivo dentro da Diretriz Crescimento no PE 2001-2006, na página 22, onde foi previsto o objetivo “disseminar a importância e a

possibilidade de uso da gestão da qualidade em todos os setores da sociedade”, tendo por meta “ampliação efetivada para o ensino de técnicas e recursos de gestão da qualidade à distancia contribuindo para a melhoria das organizações “com previsão até 2004”, ligada à ação “ativar o programa de GQT na internet, enriquecendo-o com recursos específicos de integração, e de e-learning”, que para fortalecimento do PE 2007-2012, sugere-se a inserção desses elementos.

Coerente com as normas e critérios sugeridos, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) na sua versão 2001-2006 traz como ponto forte: “A UNEB vem concentrando esforços para reordenar e aperfeiçoar o seu modelo de gestão, visando ao desenvolvimento e à implantação de uma cultura institucional centrada na melhoria da qualidade (...), que assegure o controle e a direção de suas ações”, item também sugerido para o plano estratégico 2007-2012.

Para desenvolver e implantar instrumentos gerenciais padronizados, uniformizando os mecanismos de automação, acompanhamento e avaliação da UNEB, sugere-se classificar os instrumentos gerenciais para uniformização quanto à sua natureza manual, procedimental, normativa, ou de tecnologia avançada de informatização, a exemplo de Workflow, SOA, BPMS, Cadeia Produtiva de Macroprocessos, Six Sigma, Teoria de Sistemas e outros. De modo similar, propõe-se à PROPLAN explicitar quais os modelos e estratégias participativas tratadas em “propor, promover e adotar modelos e estratégias essencialmente, participativos, voltados à construção coletiva dos planos dos diversos Departamentos, Unidades, Setores e Áreas acadêmicas e administrativas da Universidade”, principalmente para reforçar o que consta no documento PROPLAN, na página 31, ao se constatar uma redução significativa de cargos: “(...) o que se justifica pelo modelo de gestão preconizado, com a otimização de fluxos e estabelecimento de ações convergentes com as diversas unidades organizacionais na UNEB, alcançando graus elevados de eficiência e eficácia”; entende-se, portanto: menos pessoas, maior necessidade de capacitação, e para tanto Bossidy e Charam (2005), acrescentam:

Para ter realismo em sua estratégia, você deve ligá-la ao processo de pessoal: Você tem as pessoas certas para executar a estratégia? Em caso negativo, como vai consegui-las? Você tem de atrelar os pontos específicos de seu plano estratégico ao plano operacional, de modo que as múltiplas partes móveis da organização estejam alinhadas para aonde você quer chegar. (p.174).

Depreende-se a necessidade de se reeditar no plano 2007-2012, o que prevê o PDI na sua versão 2001-2006, concernente às suas Diretrizes Pedagógicas, nas páginas 118 e 119: “a necessidade de permanente atualização, de modo a assegurar o cumprimento da sua missão com a promoção da qualidade”, assim como a “participação no esforço da melhoria da qualidade e produtividade através de: produção, aperfeiçoamento; transferência e adaptação de tecnologia às realidades recentes, formação de um novo profissional;” e recapacitação de outros.

No que diz respeito à Gerência de Programação e Orçamento, a proposta está bem embasada, onde a estrutura orçamentária proposta é participativa, descentralizada e interligada ao plano estratégico e ao plano plurianual. Contudo, faltam orientações sobre Acompanhamento da Execução Orçamentária, se possível através de centros de custos, indicadores gerenciais tanto na parte financeira quanto na produção. Outro ponto importante e já comentado é sinalizar a criação de Controle de Custos, de preferência através da metodologia ABC ou outro modelo.

Recomenda-se que a UNEB empreenda esforços voltados à sustentação e atingimento da Visão de Futuro institucional, conforme declarada no PE 2001-2006, página 6 da Universidade, de modo compartilhado (Senge, 2000, p.286 e 287) mediante o Pensamento Sistêmico com base em (Senge 2000, p. 105 a 138; Senge, 2002, p. 46), uma técnica denominada de Lista de Verificação de Valores Pessoais, aplicada às pessoas de acordo com (Senge, 2000, p.196 a 198), buscando assim aderência aos valores essenciais para garantia de compromisso e responsabilização, principalmente no trato às relações de parceria com a comunidade, assim como priorização de estratégias com transformação da visão em metas específicas (Senge 2000, p. 323-324).

Assentado na Teoria de Sistemas, e comentando baseado em (Mintzberg, 1989), sobre o papel da análise e decomposição na sua segurança nos ciclos de planejamento formal e no desenvolvimento de planos operacionais a partir das estratégias, defende:

Por outro lado, Mintzberg argumenta que muitas estratégias bem-sucedidas são "esculpidas" e não planejadas. O que ele quer dizer com isto é que os humanos são muito adaptativos e podem ser muito bons em aprender a partir do que acontece. Assim a formação de estratégia usualmente não toma lugar em alguma torre de marfim isolada, onde idéias abstratas são contempladas. Em vez disso, ocorre no contexto corrente da organização, que pode incluir um hospedeiro de atividades menores, algumas das quais podem se desenvolver em estratégias para toda a organização. (PIDD, 1998, p.61)

Recomenda-se que o PE da UNEB leve em consideração a exploração dos temas básicos levantados por este estudo – incidências de categorias de impacto das análises e recomendações – Apêndice D, por se tratar de um provável avanço na gestão institucional.

Como demonstrado, as categorias que tiveram a maior incidência nas análises e recomendações, que formam uma massa crítica, assumem as prioridades por atuação, sugeridas para norteamento e geração do plano de melhorias de gestão, do Planejamento Estratégico da UNEB, isto é, temas que são prioritários de ataque, temas que uma vez ajustados conduzam à sustentação de uma governança corporativa, a saber:

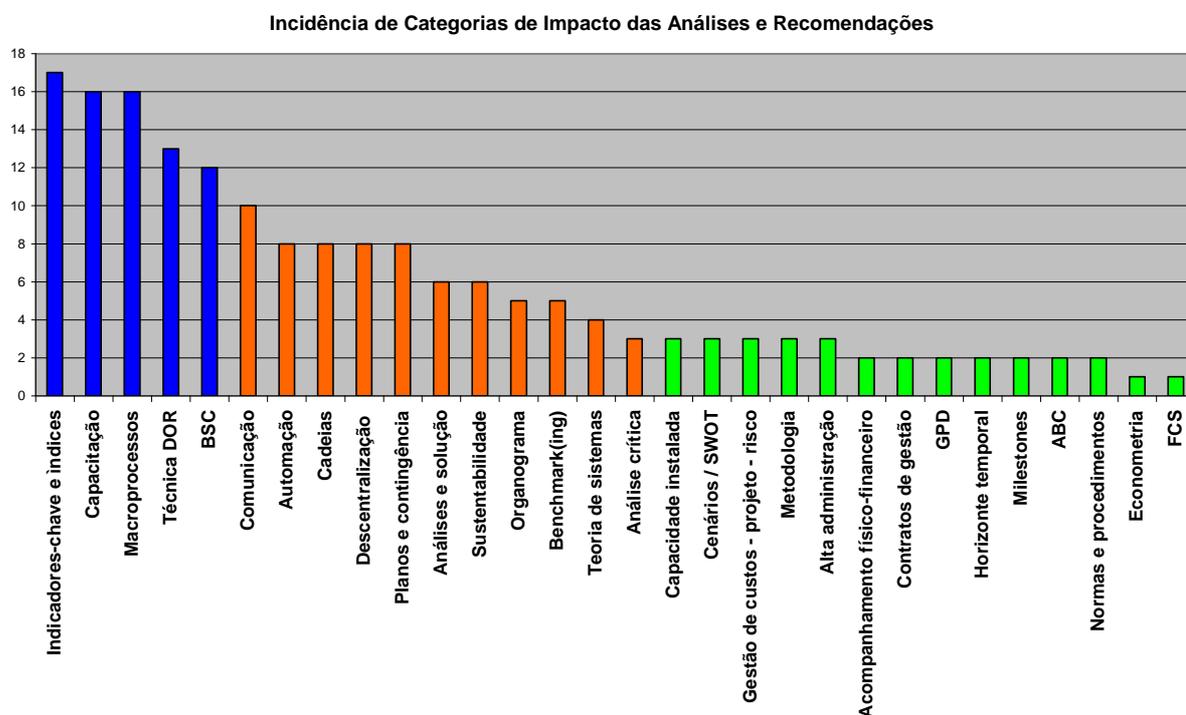


Figura 20 – Gráfico das categorias de impacto
Fonte: O Autor

Conclui-se que 42% das necessidades de implementação de ações por tema, estão distribuídos entre as categorias em ordem decrescente: indicadores-chave de desempenho, capacitação de pessoas, implementação de macroprocessos, utilização da Técnica DOR e implantação do Balanced Scorecard (BSC), apontando as prioridades via plano de melhoria de gestão, para ação do PE UNEB.

Em segundo plano, destaca-se a comunicação, o aperfeiçoamento da automação de sistemas, que engloba toda a tecnologia de informação da rede UNEBNET – Anexo F; as cadeias de desdobramento do plano em causa-e-efeito, a descentralização para aperfeiçoamento; a prática do método de análise e solução de problemas, até a utilização da Teoria de Sistemas com 39% de ocorrência. Nas demais categorias priorizadas por essencialidade, evidenciam-se a análise de cenários em conjunto com os estudos à base de econometria, dentre outros, perfazendo os 19% restantes.

Em função, das recomendações apresentadas, cabe propor, para desenvolvimento de melhoria do processo de planejamento estratégico na UNEB, uma metodologia específica baseada também no pensamento sistêmico – Teoria de Sistemas - a partir da visão, e da competência criativa e inovadora do cliente-usuário da própria UNEB.

4.3. CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DO PROCESSO

O terceiro objetivo específico desta dissertação é o de formular um sistema básico de indicadores, propondo um modelo de avaliação da execução do planejamento estratégico sob o ponto de vista dos órgãos internos da UNEB, isto é, ouvir o cliente interno em função do que está efetivamente e essencialmente recebendo. Convém considerar que os fatores, tais como, recursos, qualidade, descentralização, liderança, e participação com comprometimento, conduzindo à sustentabilidade, caracterizam a necessidade e define a plataforma de um planejamento estratégico direcionado a instituições de ensino, primordialmente no recorte aqui dado, e, portanto, é importante saber como a UNEB vem desenvolvendo e executando seu planejamento estratégico para maior eficácia das atividades pedagógicas. Isto equivale dizer: até que ponto a execução do Planejamento Estratégico da Instituição propicia melhores e mais consistentes resultados às suas atividades de ensino-aprendizagem, em função de sua implementação, na visão dos Departamentos? Qual o grau de performance, melhoria ou aperfeiçoamento dos processos internos percebido pelos usuários do Planejamento Estratégico?

Tomou-se como ponto de partida para estruturação e adaptação deste instrumento de avaliação, o trabalho desenvolvido por (Rufino, 2000, p. 75-79). Propõe-se deixar como legado para que os diversos órgãos da instituição possam aferir o grau de excelência de execução, isto é, planejar e implementar com base no Índice de

Qualidade do Planejamento Estratégico (IQPE), e que tenha impacto direto e indireto no trabalho do dia a dia, ou seja: educação.

Para formulação do sistema básico de indicadores, procurou-se identificar e estabelecer correlações entre diversos modelos de avaliação estratégica a saber: critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG²¹/2008), Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES/2006), Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior/ Ministério da Educação e Cultura (CONAES/MEC), Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE²²/2007), Metodologia de Gestão Estratégica do BSC²³, e os Requisitos da International Organization for Standardization (ISO 9000). A grade de questões é baseada em seis (6) perspectivas a saber: 1.resultados; 2.pró-atividade de gestão; 3.infraestrutura e apoio organizacional; 4.acompanhamento e medição; 5.capacitação, motivação e integração; e 6.satisfação interna, com quinze (15) questões básicas que levará a quinze (15) indicadores, conforme delineado a seguir:

Estruturação

1) Resultados

1. Qual o grau de cumprimento de metas em relação ao planejado pelo Planejamento Estratégico (PE) de seu departamento?
2. Quando do não atingimento das metas, as causas são analisadas aplicando-se um método de solução de problemas para replanejamento do cumprimento das próprias metas?

2) Pró-atividade de gestão

²¹ Fundação Nacional da Qualidade

²² Conselho Nacional de Secretários de Educação

²³ Kaplan e Norton

3. Qual o grau de atuação da equipe de PE em função da resolução preventiva de potenciais problemas junto ao seu departamento, evitando custo, perda de tempo e descontinuidade das ações, assim como queda nos resultados?
4. Qual o grau de assistência de forma ágil e pró-ativa da equipe de PE, em função da necessidade de resolução de problemas do seu departamento, e como se dá essa assistência, evitando a repetição do problema?
5. Qual o grau de práticas inovadoras e de ações de Melhoria para aperfeiçoamento do PE e atividades operacionais do seu departamento, alunos e sociedade, provenientes de sugestões, críticas, feedback e recomendações?

3) Infraestrutura e apoio organizacional

6. Qual o grau de Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos para estudos de racionalização de tempo e redução de custo do seu departamento, em apoio ao cumprimento do PE?
7. Qual o grau de clareza, eficiência e simplicidade para cumprimento das normas e procedimentos em função da execução de metas pelo seu departamento?
8. Qual o nível de funcionalidade, conservação e adequação dos laboratórios, bibliotecas e demais infraestruturas físicas?

4) Acompanhamento e medição

9. Qual o grau de efetividade e agilidade de respostas às avaliações com ações e práticas via sistema integrado por parte das equipes do PE e do seu departamento?
10. Qual o grau de acompanhamento e aferição via sistema informatizado por indicadores de Resultados e Processos definidos, baseados nas necessidades e expectativas do seu departamento, alunos e sociedade?
11. Qual o grau de ações de melhoria provocado por resultados comparativos com o desempenho de outras IES?

5) Capacitação, motivação e integração

12. Qual o nível de capacitação, motivação e integração das equipes do seu departamento e demais áreas, em função do avanço científico e modernização gestão, para execução das metas definidas no PE da UNEB?
13. Qual o nível de comprometimento e responsabilização INTEGRADOS por Acordos de Gestão baseados nas necessidades e expectativas, a saber: Problemas, prioridades, anseios dos professores e funcionários do seu departamento?

6) Satisfação interna

14. Qual o grau de satisfação do seu departamento em função dos Resultados e Benefícios com a execução do PE da UNEB?
15. Qual o grau de pertencimento e atuação do seu departamento/área junto a formulação, execução e resultados pelo PE?

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO FORMULÁRIO (Simulação para orientação)

A guisa unicamente de orientação prática, instrui-se passo a passo o procedimento de aplicação do formulário:

01

Passo 01: Apresentação às áreas da UNEB do Formulário de Pesquisa

FORMULÁRIO - PESQUISA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO		AVALIAÇÃO				
		INSUFICIENTE < 20	ABAIXO DA MÉDIA ≥ 20 ≤ 49	MÉDIA ≥ 50 ≤ 69	ACIMA DA MÉDIA ≥ 70 ≤ 89	SUPERIOR ≥ 90 ≤ 100
(1) Resultados						
1	Qual o grau de cumprimento de metas em relação ao planejado pelo PE de seu departamento?					
2	Quando do não atingimento das metas, as causas são analisadas aplicando-se um método de solução de problemas para replanejamento do cumprimento das próprias metas?					
(2) Proatividade de Gestão						
3	Qual o grau de atuação da equipe de PE da UNEB em função da resolução preventiva de potenciais problemas junto ao seu departamento, evitando custo, perda de tempo e descontinuidade das ações, assim como queda nos resultados?					
4	Qual o grau de assistência de forma ágil e proativa da equipe de PE, em função da necessidade de resolução de problemas do seu departamento, e como se dá essa assistência, evitando a repetição do problema?					
5	Qual o grau de práticas inovadoras e de ações de Melhoria para aperfeiçoamento do PE e atividades operacionais do seu departamento, alunos e sociedade, provenientes de sugestões, críticas, feedback e recomendações?					
(3) Infra-estrutura e Apoio Organizacional						
6	Qual o grau de Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos para estudos de racionalização de tempo e redução de custo do seu departamento, em apoio ao cumprimento do PE?					
7	Qual o grau de clareza, eficiência e simplicidade para cumprimento das normas e procedimentos em função da execução de metas pelo seu departamento?					
8	Qual o nível de funcionalidade, conservação e adequação dos laboratórios, bibliotecas e demais infra-estruturas físicas?					
(4) Acompanhamento e Medição						
9	Qual o grau de efetividade e agilidade de respostas às avaliações com ações e práticas via sistema integrado por parte das equipes do PE e do seu departamento?					
10	Qual o grau de acompanhamento e aferição via sistema informatizado por indicadores de Resultados e Processos definidos, baseados nas necessidades e expectativas do seu departamento, alunos e sociedade?					
11	Qual o grau de ações de melhoria provocado por resultados comparativos com o desempenho de outras IES?					
(5) Capacitação, Motivação e Integração						
12	Qual o nível de capacitação, Motivação e Integração das equipes do seu departamento e demais áreas, em função do avanço científico e modernização gestão, para execução das metas definidas no PE da UNEB?					
13	Qual o nível de comprometimento e responsabilização INTEGRADOS por Acordos de Gestão baseados nas necessidades e expectativas, a saber: Problemas, prioridades, anseios dos professores e funcionários do seu departamento?					
(6) Satisfação Interna						
14	Qual o grau de satisfação do seu departamento em função dos Resultados e Benefícios com a execução do PE da UNEB?					
15	Qual o grau de pertencimento e atuação do seu departamento/área junto a formulação, execução e resultados obtidos pelo PE?					

Figura 21 - Formulário – Pesquisa do Processo de Planejamento

Fonte: O Autor.

Passo 02: Tabulação dos Resultados

Tabulação dos Resultados, apontando a média geral dos temas de 1 a 6.

TABULAÇÃO RESULTADO - PESQUISA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO		TOTAL GERAL POR AVALIAÇÃO	MÉDIA GERAL POR AVALIAÇÃO	QUANTIDADE DE PESQUISAS
(1) Resultados		833	83	10
1	Qual o grau de cumprimento de metas em relação ao planejado pelo PE de seu departamento?	819	82	
2	Quando do não atingimento das metas, as causas são analisadas aplicando-se um método de solução de problemas para replanejamento do cumprimento das próprias metas?	847	85	
(2) Proatividade de Gestão		830	83	
3	Qual o grau de atuação da equipe de PE da UNEB em função da resolução preventiva de potenciais problemas junto ao seu departamento, evitando custo, perda de tempo e descontinuidade das ações, assim como queda nos resultados?	820	82	
4	Qual o grau de assistência de forma ágil e proativa da equipe de PE, em função da necessidade de resolução de problemas do seu departamento, e como se dá essa assistência, evitando a repetição do problema?	856	86	
5	Qual o grau de práticas inovadoras e de ações de Melhoria para aperfeiçoamento do PE e atividades operacionais do seu departamento, alunos e sociedade, provenientes de sugestões, críticas, feedback e recomendações?	815	82	
(3) Infra-estrutura e Apoio Organizacional		816	82	
6	Qual o grau de Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos para estudos de racionalização de tempo e redução de custo do seu departamento, em apoio ao cumprimento do PE?	822	82	
7	Qual o grau de clareza, eficiência e simplicidade para cumprimento das normas e procedimentos em função da execução de metas pelo seu departamento?	806	81	
8	Qual o nível de funcionalidade, conservação e adequação dos laboratórios, bibliotecas e demais infra-estruturas físicas?	820	82	
(4) Acompanhamento e Medição		802	80	
9	Qual o grau de efetividade e agilidade de respostas às avaliações com ações e práticas via sistema integrado por parte das equipes do PE e do seu departamento?	805	81	
10	Qual o grau de acompanhamento e aferição via sistema informatizado por indicadores de Resultados e Processos definidos, baseados nas necessidades e expectativas do seu departamento, alunos e sociedade?	825	83	
11	Qual o grau de ações de melhoria provocado por resultados comparativos com o desempenho de outras IES?	777	78	
(5) Capacitação, Motivação e Integração		788	79	
12	Qual o nível de capacitação, Motivação e Integração das equipes do seu departamento e demais áreas, em função do avanço científico e modernização gestão, para execução das metas definidas no PE da UNEB?	782	78	
13	Qual o nível de comprometimento e responsabilização INTEGRADOS por Acordos de Gestão baseados nas necessidades e expectativas, a saber: Problemas, prioridades, anseios dos professores e funcionários do seu departamento?	794	79	
(6) Satisfação Interna		805	81	
14	Qual o grau de satisfação do seu departamento em função dos Resultados e Benefícios com a execução do PE da UNEB?	788	79	
15	Qual o grau de pertencimento e atuação do seu departamento/área junto a formulação, execução e resultados obtidos pelo PE?	822	82	

Figura 22 - Tabulação Resultado – Pesquisa do Processo de Planejamento

Fonte: O Autor

03

Passo 03: Visualização Gráfica

Análise com base em demonstração por gráfico radar da média geral por avaliação, a saber:

- 1) Resultado;
- 2) Pró-atividade de gestão;
- 3) Infraestrutura e apoio organizacional;
- 4) Acompanhamento e medição;
- 5) Capacitação, motivação e integração;
- 6) Satisfação interna.

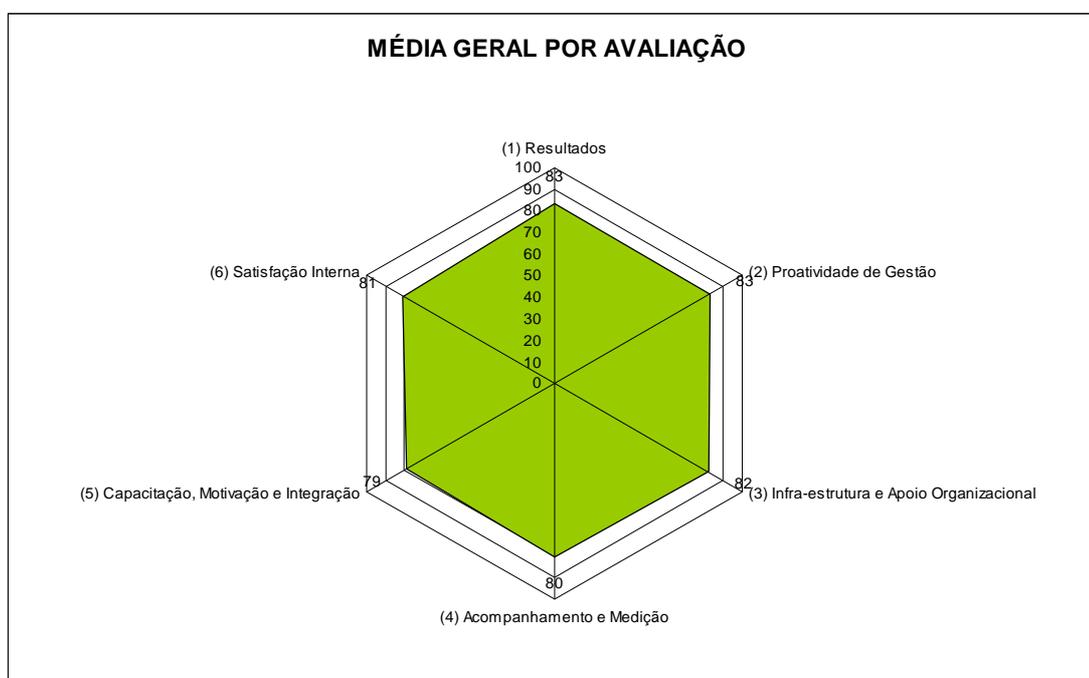


Figura 23 - Gráfico Radar da Média Geral por Avaliação – Pesquisa do Processo de Planejamento
Fonte: Gráfico do excel – Adaptado pelo autor

04

Passo 04: Apuração de Índices e Suas Médias

Apuração dos Índices de Eficácia com base no casamento das questões (1 e 6), e de Eficiência com base na conjunção das demais questões (2,3,4 e 5), aplicadas ao Planejamento Estratégico.

FORMULÁRIO - PESQUISA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO		MÉDIA GERAL POR AVALIAÇÃO	IMPORTÂNCIA EM %	RESULTADO
ÍNDICE DE EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
(1) Resultados				
1	Qual o grau de cumprimento de metas em relação ao planejado pelo PE de seu departamento?	82	0,7	57
2	Quando do não atingimento das metas, as causas são analisadas aplicando-se um método de solução de problemas para replanejamento do cumprimento das próprias metas?	85	0,3	25
(6) Satisfação Interna				
14	Qual o grau de satisfação do seu departamento em função dos Resultados e Benefícios com a execução do PE da UNEB?	79	0,6	47
15	Qual o grau de pertencimento e atuação do seu departamento/área junto a formulação, execução e resultados obtidos pelo PE?	82	0,4	33
MÉDIA DE EFICÁCIA				81
ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
(2) Proatividade de Gestão				
3	Qual o grau de atuação da equipe de PE da UNEB em função da resolução preventiva de potenciais problemas junto ao seu departamento, evitando custo, perda de tempo e descontinuidade das ações, assim como queda nos resultados?	82	0,4	33
4	Qual o grau de assistência de forma ágil e proativa da equipe de PE, em função da necessidade de resolução de problemas do seu departamento, e como se dá essa assistência, evitando a repetição do problema?	86	0,4	34
5	Qual o grau de práticas inovadoras e de ações de Melhoria para aperfeiçoamento do PE e atividades operacionais do seu departamento, alunos e sociedade, provenientes de sugestões, críticas, feedback e recomendações?	82	0,2	16
(3) Infra-estrutura e Apoio Organizacional				
6	Qual o grau de Mapeamento e Implementação da Gestão de Processos para estudos de racionalização de tempo e redução de custo do seu departamento, em apoio ao cumprimento do PE?	82	0,4	33
7	Qual o grau de clareza, eficiência e simplicidade para cumprimento das normas e procedimentos em função da execução de metas pelo seu departamento?	81	0,4	32
8	Qual o nível de funcionalidade, conservação e adequação dos laboratórios, bibliotecas e demais infra-estruturas físicas?	82	0,2	16
(4) Acompanhamento e Medição				
9	Qual o grau de efetividade e agilidade de respostas às avaliações com ações e práticas via sistema integrado por parte das equipes do PE e do seu departamento?	81	0,4	32
10	Qual o grau de acompanhamento e aferição via sistema informatizado por indicadores de Resultados e Processos definidos, baseados nas necessidades e expectativas do seu departamento, alunos e sociedade?	83	0,3	25
11	Qual o grau de ações de melhoria provocado por resultados comparativos com o desempenho de outras IES?	78	0,3	23
(5) Capacitação, Motivação e Integração				
12	Qual o nível de capacitação, Motivação e Integração das equipes do seu departamento e demais áreas, em função do avanço científico e modernização gestão, para execução das metas definidas no PE da UNEB?	78	0,7	55
13	Qual o nível de comprometimento e responsabilização INTEGRADOS por Acordos de Gestão baseados nas necessidades e expectativas, a saber: Problemas, prioridades, anseios dos professores e funcionários do seu departamento?	79	0,3	24
MÉDIA DE EFICIÊNCIA				81
ÍNDICE DE QUALIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				81

Figura 24 - Índice de Qualidade do Planejamento Estratégico - IQPE
Fonte: O Autor. Adaptado de RUFINO, 2002.

05

Passo 05: Apuração do Resultado IQPE

Conjunção dos Indicadores de Eficiência (Processo) e de Eficácia (Resultado), apontando para o resultado do índice de Qualidade do Planejamento Estratégico.

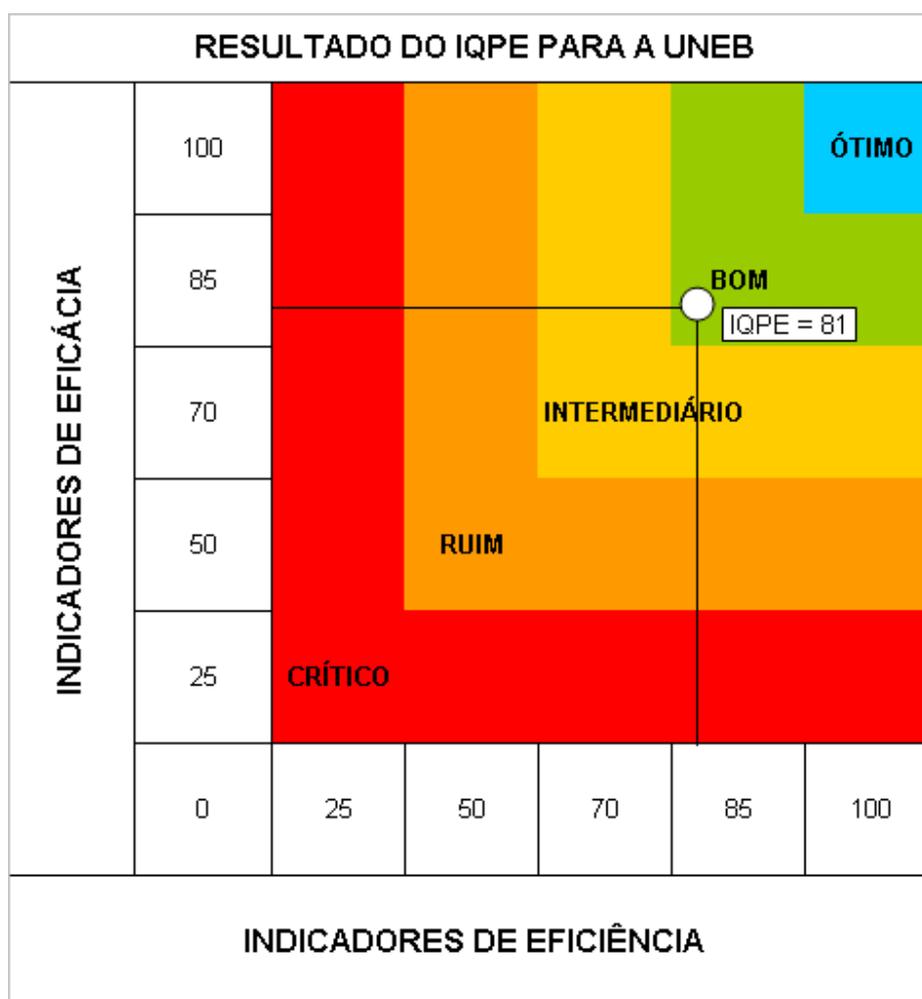


Figura 25.- Resultado do IQPE para a UNEB
Fonte: O Autor. Adaptado de RUFINO, 2002.

06

Passo 06: Conceituação dos Resultados

Para melhor explicitação da categorização a figura 26 apresenta os níveis de qualidade, faixas de índices e significados dos elementos que compõem o IQPE.

Qualidade	Índice	Significado
Ótimo	85 - 100	O plano de estratégias e ações possui ótima formulação e implementação, é coerente com os propósitos, com ótima execução prática.
Bom	70 - 85	O plano de estratégias e ações possui boa formulação e implementação, é coerente com os propósitos, todavia necessita melhorar sua execução prática.
Intermediário	50 - 70	O plano de estratégias e ações possui razoável formulação e implementação, sendo coerente com os propósitos da instituição, todavia necessita melhorar sua execução prática.
Ruim	25 - 50	O plano de estratégias e ações possui razoável formulação e fraca implementação, com baixa coerência/aderência em função dos propósitos da instituição.
Crítico	0 - 25	O plano de estratégias e ações possui fraca formulação e implementação, com baixíssima coerência/aderência em função dos propósitos da instituição.

Figura 26 - Tabela de Conceitos do IQPE

Fonte: O Autor

Simulação da síntese de avaliação

- 1) Aplica formulário básico;
- 2) Tabula os resultados da pesquisa: somando-se as avaliações de todas as pesquisas, dividindo-se em seguida pelo número de pesquisas efetuadas. Obtendo-se a média geral por avaliação;
- 3) Verifica pelo gráfico radar a média geral por avaliação dos tópicos (resultado; pró-atividade de gestão; infraestrutura; acompanhamento e medição; capacitação, motivação e integração);
- 4) Obtém índice de qualidade do planejamento estratégico: definindo-se a importância em % de cada pergunta. O cálculo do índice dar-se-á através da multiplicação da média geral por avaliação X importância em % de cada pergunta. Do resultado desta equação se calcula a média de eficácia e a média de eficiência, através da soma dos resultados dividido pelo número de tópicos que a média está compreendida. {Ex. $(57+25+47+33) / 2 = 81$ e $(33+34+16+33+32+16+32+25+23+55+24) / 4 = 81$ }. O índice de eficácia do PE representa os tópicos que influenciam diretamente no resultado. O índice de eficiência representa os tópicos do processo. O resultado do IQPE é a média entre estes dois índices. $\{(81+81)/2=81\}$;
- 5) Resultado do IQPE da UNEB: o gráfico representa a qualidade do IQPE em um dos níveis (Crítico, Ruim, Intermediário, Bom, Ótimo);
- 6) Consolida o resultado pela leitura da tabela de conceituação de resultados.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste trabalho buscou-se avaliar o planejamento estratégico da UNEB a partir de suas próprias experiências 2001-2006 / 2007-2012 com a perspectiva de uma universidade *multicampi*, suportado pela análise do seu processo e da identificação das principais oportunidades de melhoria, através de uma pesquisa exploratória de forma integrada em relação à tríade resultados-processos-pessoas, à base de um instrumento com questões semiabertas aplicada ao *Campus I*.

Esta dissertação que teve como alvo de interesse pesquisar, analisar, conceber e reforçar um modelo de planejamento estratégico relacionado com os propósitos educacionais da UNEB, procurou respeitar a Educação, suas especificidades como ciência e método, suas categorias e sua relação com os métodos apropriados e pertinentes de gestão, com destaque para as conclusões a seguir, inerentes a este trabalho e, sugestões futuras para pesquisa, que será pertinente ter cronograma próprio, capitaneado pela equipe de PE da UNEB, com discussões e análises estruturados em seminários específicos e oficinas, trabalhados por grupos de estudo. A pesquisa desenvolvida constatou existir a possibilidade que muitos dos conceitos aqui apresentados possam trazer benefícios ao aprimoramento do PE da Universidade do Estado da Bahia.

5.1. CONCLUSÕES

Em função dos objetivos que se destinam analisar o processo de planejamento estratégico, identificar as principais oportunidades de melhoria e apresentar um modelo de avaliação de sua execução, propõe-se utilizar as conclusões a seguir como forma de procedimento para orientar a implementação dos resultados deste trabalho na UNEB,

“costurando” e consolidando as 55 (cinquenta e cinco) recomendações e contribuições do capítulo anterior:

- Com base na síntese 2001-2006 / 2007-2012, apesar dos resultados positivos auferidos nas duas etapas, conclui-se a necessidade de um plano de aperfeiçoamento com Indicadores de performance, que destaquem na UNEB o grau de consolidação do fortalecimento do ensino, da pesquisa e sua extensão com ampliação da tecnologia; da capacitação profissional para atuar no mercado de trabalho; do reforço do processo de planejamento e acompanhamento, com implantação de sistema de avaliação , assim como para estimular a criação de grupos de discussão sobre inovações das diretrizes pedagógicas da instituição.
- O planejamento 2001-2006 contribuiu para uma forte fundamentação estratégica, destacando-se as diretrizes – categorias ou perspectivas – com forte propensão à gestão da qualidade, que será importante resgatar para o PE 2007-2012, através reuniões de trabalho e alinhamento, gerando uma síntese de posicionamento global da instituição, propiciando dessa forma melhorar a visão para a alta administração, principalmente no que concerne às diretrizes de Sobrevivência e de Sustentabilidade.
- É importante redesenhar – mediante discussões participativas sistematizadas - o organograma da UNEB, se possível em conjunto com consultoria específica, abandonando a concepção hierárquica das “caixinhas” inerciais, transformando para o modelo de estrutura em rede – se possível numa metodologia de macroprocessos em cadeia de valor, a exemplo do recomendado à PROPLAN (figuras 12 a 15), com investimento em automação, e com análises econométricas de previsão para todos os órgãos da Universidade, dando movimento às ações para demonstração de efetivos resultados.
- É necessário acompanhar com severidade o seu plano e execução orçamentária, em reuniões de avaliação, assim como, instalar um rigoroso controle de custo –

em tempo real - com demonstração mensal transparente pelo órgão de planejamento estratégico (PROPLAN) à Reitoria, demais dirigentes e coordenações, em função das ações limitantes à universidade, isto é, dos escassos recursos financeiros em contraposição ao grande volume de realizações necessárias à UNEB, principalmente com o aumento de cursos ofertados em função do mercado e crescimento das multirregiões e comunidades.

- É necessário promover reuniões mensais à distância (vídeo conferência), com análises críticas sistemáticas via UNEBnet, Anexo F, reforçada por um sistema integrado de planejamento estratégico (*on line / real time*), e, se possível, encontros trimestrais de avaliação concomitante do plano com o orçamento, para o trato preventivo e corretivo dos objetivos, metas e ações, assim como programar visitas específicas e sistemáticas aos campus, baseadas em critérios de prioridades que levem em consideração as carências da região, população, dificuldades de aprendizado e de aperfeiçoamento da capacidade docente, e de melhor utilização dos recursos financeiros aportados.
- Este trabalho também propõe instituir análises sistemáticas e comparativas dos indicadores de resultados e de processos entre os *campus*, via reuniões de avaliação para reflexão das equipes docentes, para promover o benchmarking interno, que propicie o intercâmbio com troca de experiências das boas práticas – mesmo que seja de diferentes disciplinas – com o objetivo de elevar o grau de conhecimento da Universidade, assim como a motivação dos seus participantes, principalmente dos seus professores.
- Por fim, atendendo ao terceiro objetivo deste estudo, é necessário implementar de forma gradual e progressiva nos *campi*, através de oficinas de trabalho para desenvolvimento de competências, o modelo de avaliação da execução do planejamento estratégico proposto, que torna de modo explícito os diversos

pensamentos e interesses específicos de cada unidade, para maior visão e um melhor juízo de valor da alta direção e reitoria.

Os métodos supracitados são caminhos possíveis a implementar na UNEB para a busca de um ensino de excelência. Tudo isso, levando-se em consideração que essas técnicas e ferramentas são atualmente utilizadas em todo o país pelas universidades com o propósito de formular, atuar e avaliar os desempenhos estratégicos das suas ações e metas de ordem financeira e não-financeira, em face também das exigências do SINAES, principalmente destacando prioritariamente os seus itens, a seguir:

“4.5-AS POLÍTICAS DE PESSOAL, AS CARREIRAS DO CORPO DOCENTE E DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; conhecimento da satisfação do pessoal.

4.6-ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO: adequação da gestão ao cumprimento dos objetivos e projetos institucionais e coerência com a estrutura oficial e real; uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções; modos de participação dos atores na gestão (consensual, normativa e burocrática)

4.7-INFRA-ESTRUTURA FÍSICA: infra-estrutura adequada; política de conservação, segurança.

4.8-PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO: especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional; adequação e efetividade do PE; procedimento de avaliação e acompanhamento do PE.”

Como se vê, são requisitos intrinsecamente vinculados ao construto estratégico das IES. Em função disso, evidentemente, que para a corrida do aperfeiçoamento e avaliação universitária, convém procurar destacar preponderantemente a execução e o apoio do planejamento estratégico, às comissões próprias de avaliação (CPAs), órgãos efetivamente habilitados para a mensuração e evolução dos sistemas *multicampi*.

5.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Procurou-se realizar este estudo com aprofundamento da pesquisa em relatórios e documentos institucionais como o Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico, Plano Estratégico, Plano Plurianual, Plano Operativo Anual e na própria experiência bem sucedida do Planejamento Estratégico da UNEB, com o patamar atual de resultados alcançados em função de uma abordagem competente dos seus mentores dentro do modelo diferenciado e complexo de *multicampia*. Todavia, para aperfeiçoamento de gestão e superação de novos desafios, do ponto de vista do próprio Planejamento Estratégico, são propostos os seguintes estudos, que podem contribuir para a ampliação ou o aprofundamento da presente pesquisa:

- Desenvolvimento e inclusão de novos itens que levem ao aperfeiçoamento de seu Índice de Qualidade do Planejamento Estratégico (IQPE), a ser realizado pela competência dos seus públicos mais interessados, seus usuários-clientes (dirigentes, professores, comunidade e funcionários), e que deverá oportunizar um aperfeiçoamento contínuo do plano estratégico da UNEB, com direção à melhoria da efetividade das ações pedagógicas.
- Estudo que explore a eficiência, eficácia e economicidade do ensino, em razão do Ministério de Educação ter assinalado positivamente para a necessidade de capacitação das pessoas na utilização do Balanced Scorecard, método de solução de problemas, gestão por macroprocessos e a metodologia de projetos em IES, com o propósito de promover uma educação financeiramente sustentável e com excelência, e por enxergar no planejamento estratégico um órgão de apoio subsidiário à pontuação SINAES. O interesse por parte do ministério, identifica-se por uma operacionalização com simplicidade, baixo custo e qualidade, para a promoção de resultados, tendo base orientada a banco de dados via WEB, com acesso direto pelos usuários do planejamento UNEB,

resultados em tempo real, e com conhecimento das conseqüentes relações simultâneas da gestão.

- Estudo que o planejamento estratégico da UNEB, mediante Apêndice D e Figura 20, poderá em função da incidência de citações de categorias - diretamente impactadas pelas análises e recomendações – nortear-se para um Plano de Melhoria de Gestão, trazendo os aspectos evolutivos e as oportunidades de melhoria que necessitam ser consideradas no processo de planejamento da UNEB.
- Estudo para uma melhor interação de forças e alinhamento entre a UDO e a PROPLAN, visando ações mais conjuntas e ajustadas, que conduzam a UNEB ao aperfeiçoamento do desenvolvimento organizacional, voltados ao êxito de suas ações pedagógicas, alvo, e razão última de ser e existir da Universidade.
- Estudo mais aprofundado sobre a utilização de modelos econométricos, da Técnica DOR (Desafios, Obstáculos e Restrições), e da Teoria de Sistemas aplicados ao planejamento estratégico de universidades *multicampi*, para análises prospectivas tendo como alvo a capacitação para as Competências Essenciais inovadoras, com novas pesquisas quali-quantitativas, utilizando a mesma linha teórica, voltadas à automação de estratégias.
- Estudo mais aprofundado sobre metodologia e práticas de gestão em universidades públicas, com análise comparativa entre as IES.

Espera-se que este trabalho contribua para estimular outros estudos e futuras pesquisas aplicando-se os elementos destacados nos roteiros B e C, e que possam aperfeiçoar a equipe de planejamento da UNEB na arte da execução estratégica, não só planejando, mas, “fazendo acontecer” todos os planos setoriais junto aos seus clientes-usuários, apoiando “pari passu” a resolução interna de seus problemas e superando os desafios da descentralização e da carência de recursos. Em razão disso,

como impacto maior, deve-se liberar principalmente seus atores-chave, de funções, processos e encargos administrativo-financeiros, atores estes que desempenham papéis com comprometimento e responsabilidades na sala de aula para a pesquisa, criação e difusão de conhecimentos voltados à Sociedade, muito mais direcionados à sobrevivência, sustentabilidade e crescimento para a continuidade da instituição, dos objetivos, e metas organizacionais, e muito menos para afazeres burocráticos ou para competição concorrencial.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 3. ed. São Paulo: Mestre, 1982.

ANDREW, Roberts. **Segredos da liderança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

ARGYRIS, Cris; SHON, D. **Organizational learning**. Nova York: Wiley, 1985.

ATTIE, William. **Auditoria, conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARCELLOS, P. C. A. **Estratégia aprendizacional**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART449.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2008.

_____. **Estratégia aprendizacional**. Anais Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP '98. Niterói, Rio de Janeiro, 1998.

_____. **Estratégia aprendizacional**: integração dos conceitos de balanced scorecard, comunidades virtuais e sistemas inteligentes. 2004. 280 f. Tese (Doutorado. em Engenharia de Produção) - COPPE / UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: curso de gestão de iniciativas sociais. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

BAHIA, Secretaria do Planejamento – Superintendência de orçamento público. **MOP – Manual de orçamento público** – 2009. Salvador: SEPLAN / SPO, 2008.

BECKER, BRIAN E. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BERGSON, H. **Evolução criadora**. Rio de Janeiro: Delta, 1964.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das letras, 1987.

BLOCH, E. **Das prinzip hoffnung**. Frankfurt, 1959.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Lisboa: Editora, 1994. 294p.

BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <http://www.cati.sp.gov.br/novacati/pemh/doc_pub/Metodologia%20de%20Planejamento%20do%20DLMS.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2008.

BUZAN, Tony. **Use your head: innovative learning and thinking techniques to fulfill your potential**. London: BBC Active, 2006.

CAMPOS, Eneida Rached . **Metodologia de gestão por processos /Campinas : UNICAMP, 2003.**
<http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html>

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2. ed. Belo Horizonte: Textrom Projetos Editoriais, 1996.

_____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch editores, 1992.

CAPRA, Fritjoj. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

_____. **O TAO da física**. São Paulo: Cultrix, 1993.

CARNEIRO, Vera Maria Oliveira. **Planejamento**: um vai-e-vem pedagógico. Disponível em: <<http://www.moc.org.br/artigos/23-05-2007-16-10-09.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2008.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni (Org.). **Construindo o saber**: metodologia científica, fundamentos e técnicas. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2000.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Tradução de: Iraci D. Poleti. Petrópolis: Vozes, 1998.

CEPAL; UNESCO. **Educação e conhecimento**: eixo da transformação produtiva com equidade. Brasília, DF: IPEA/CEPAL/INEP, 1995.

_____. **Educación y conocimiento**: eje de la transformacion productiva com la equidad. Santiago de Chile, 1992.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Átila, 2000.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim**. São Paulo: Maltese, 1994.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORREIA, Angela C; CASTANHEDE, Alessandro. **Benchmarking na Universidade**: aplicabilidade em uma unidade de apoio. UFSM, 2000.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0201.PDF Acesso em 09.09.2008

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2004.

D'ÁVILA, Cristina Maria. Pedagogia cooperativa e educação a distância: uma aliança possível. **Revista da FAEEBA Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v.12, n. 20, p. 299-310, jul./dez. 2003.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2003.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. **Planejamento estratégico em universidades públicas: diferenças e recomendações**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. Disponível em: <http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/Projeto_Planejamento_Estrategico.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2008.

DELLARETTI FILHO, Osmário; DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Ativa, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DEMING, W. Edward. **Out of the crisis**. Boston, MA: MIT PRESS, 1986.

DIAS, Sérgio R. **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. **A conceptual framework to support development and use of environmental information in decision-making**. Disponível em: <<http://www.epa.gov/indicator/frame/contents.html>>. Acesso em: 25 set. 2008.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 260 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – EFSC, Florianópolis, 2000.

EUROPEAN. Agency for Safety and Health at Work Bullying at Work. **Facts 23**. Bilbao, 2002.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização e métodos**. 2. ed. Rio Janeiro: LTC, 1984.

FAVERO, O. A. Descentralização dos sistemas de educação básica: crise do planejamento central? In: OLIVEIRA; D. A.; DUARTE, M. R. T. (Org.). **Política e trabalho na escola**: administração de sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard dinâmico**: em direção à integração da dinâmica de sistemas com o "balanced scorecard". 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Coordenação de Programas de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

FERNANDES, M. D. E. **Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)**: evidências da implantação em escolas municipais. Disponível em: <<http://189.1.169.50/reunioes/27/gt05/t0511.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIALHO, Nádia Hage. Contextos ambientais e universidade: a cultura de paz como um paradigma. **Revista da FAEBA**, Salvador, ano 9, n.14, p. 29-37, jul./dez. 2000a.

_____. **Universidade multicampi**. Brasília, DF: Autores Associados, 2005.

_____. **Universidade multicampi**: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento. 2000. 394 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

FIGUERA, Tadeu; RAMALHO, Jorge. **Gestão da pequena empresa**. São Paulo: EPSE, 2003.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1986.

_____. _____. Petrópolis: Vozes, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREUD, Sigmund. **O mal estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FPNQ. **Crêterios de excelência**. São Paulo, 2002.

FURTADO, Júlio C. **Poder, liderança e aprendizagem significativa**. Disponível em: <<http://juliofurtado.com.br/textoaprenderafazer.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

GARAUDY, Roger. **Para conhecer o pensamento de Hegel**. Tradução de Suely Bastos. Porto Alegre: L&PM, 1983.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1992. 174 p.

GOLDRATT, E. M. **A síndrome do palheiro: garimpando informação num oceano de dados**. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Nobel, 1990.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta de indicadores para um sistema de inteligência competitiva em instituição de ensino superior**. Disponível em: <<http://www.producaoonline.ufsc.br/v07n01/artigo2.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2007.

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n(9.394/96, Brasília, 20 de Dezembro de 1996).

HALL, Richard H. **Organizações - estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pierson Prantice - Hall, 2004.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAVEL, Vaclav. **Summer meditations**. New York: Random House, 1993.

HELMAN, Horácio. **Análise de falhas**: aplicação dos métodos de FMEA e FTA. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

HOBBS, Antony. **Poder sem limites**. São Paulo: Best Seller, 1987.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 22. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 1997.

_____. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KIM, W. Cham. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade**. São Paulo: Gente, 1985.

LEIDECKER, K.; BRUNO, H. **Identifying and using critical success factors**: long range planning. Santa Clara, USA, v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LUBISCO, Nídia. VIEIRA, Sônia. SANTANA, Isnaia. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. 4.ed.rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2008.
LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação de aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** 2000. Disponível em: <http://www.unerj.br/ead/ead/20052/pedagogia/materiais/semestre8/curriculo/arquivos/avaliacao_luckesi.doc>. Acesso em: 18 maio 2007.

LYOTARD, Jean François. **A condição pós-moderna**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MACHADO, Lourdes Marcelino. **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

MARAMALDO, Dirceu. **Análise de valores**. Rio de Janeiro: Intercultural, 1983.

MELO, J. J. **SPIA - Sistema Pericial para Aplicação e Análise de Índices Ambientais**. Lisboa, 1996.

MENDONÇA, M. **Indicadores de qualidade e produtividade**: como medir a qualidade e produtividade de qualquer processo organizacional. Rio de Janeiro: LINKQUALITY, 1997.

MEYER JR., V. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Planejamento e estratégia: um estudo de caso em universidades brasileiras. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itapema: SLADE, 2004.

MEYER JR., V.; SERMANN, Lúcia; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e gestão estratégica**: viabilidade nas IES. 2005. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%20E3o%20Estrat%20E9gica.doc>> Acesso em: 4 fev. 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MUNIZ, José Lúcio santos. **Políticas de avaliação da educação superior no Brasil: a universidade estadual do sudoeste da Bahia em foco**. Dissertação de mestrado em Educação e Contemporaneidade. UNEB. Salvador, Bahia, 2007

NEIVA Luiz Paulo Almeida. **Pró-reitoria de planejamento – PROPLAN**. Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2009.

NOGUEIRA, A. Faria. **Organização e métodos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

NOGUEIRA, Elton Alonso. **Metodologia Crypta**: sistema de gestão estratégica. Salvador, 2002. Trabalho interno desenvolvido para o SENAI.

_____. **Metodologia SAIGOM**: sistema de análise e informação para gerência objetiva de melhoria. Salvador, 1997. Trabalho interno desenvolvido para o SESI.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVAES, I. L. **Gestão educacional no contexto de um plano de educação**. Cadernos IAT, Salvador, v.1, n.1, p.4-14, dez. 2007.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. 2. ed. rev. e ampl. Salvador, 1987. (Tecnologia Empresarial Odebrecht).

O'DONNELL, Guilherme. **Notas sobre várias accountabilities**. Buenos Aires: Universidade Torquato Di Tella, 2000.

OHSAWA, George. **A filosofia da medicina oriental**. Paris, 1963.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2002.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; NEIVA, Elaine Rabelo. O poder nas organizações. In: BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt ; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Suhl, 2000.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, v.68, n.3, 1990.

QUINN, Robert. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manua de Investigação em Ciências Sociais**. Tradução: João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e maria Carvalho. Departamento de Sociologia da Universidade de Lisboa. Gradiva Publicações. Lisboa, 1998.

RABELO, Antônio. **Auditorias da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

REY, Bernard. **As competências transversais em questão**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RIES, A. L.; TROUT, Jack. **Marketing de guerra II: a ação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ROCKART, J. F. Chiefs executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., USA, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Rio de Janeiro: Ed. Ouro, 1994.

RUFINO, Rui César. **Avaliação da qualidade ambiental do município de Tubarão (SC) através do uso de indicadores ambientais**. 2002. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SÁ, Lopes de. **Curso de auditoria**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000. 544 p.

SANDER, Benno. Sistemas e anti-sistemas na educação brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 74, n. 177, p. 335-370, 1994.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SANTOS, A. K. A. dos S. (Res) significando a produção construtiva do conhecimento: da epistemologia genética à epistemologia da complexidade. **Revista da FAEBA Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 12, n. 20, p. 299-310, jul./dez. 2003.

SCAFF, Elisângela Alves da Silva. **Possibilidades e limites da aplicação do planejamento estratégico à educação**: uma análise a partir da escola. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2732--Res.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2008.

SCHOLTES, Peter. **Times da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano**: investimentos em capital e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHUMPETER, J. The creative response in economic history. **The Journal of Economic History**, USA, v. 7, n. 2, p. 149-59, Nov. 1947.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SHINYASHIKI, Roberto. **A carícia essencial**: uma psicologia do afeto. 40. ed. São Paulo: Gente, 1991.

SILVA, José. **Planejamento estratégico da UNEB 2001-2006**. Unidade de desenvolvimento organizacional – UDO, Gerencia da qualidade total – CQT. 378/55 U58p. ex.1. Salvador; 2001.

SILVA, Lourivaldo Valetim da. **Plano estratégico da UNEB**. Universidade do Estado da Bahia. Gestão 2006-2009. Salvador, 2007

SILVA, Marcos José Pereira. Onze passos do planejamento estratégico participativo. In: BROSE, Markus (Org.). **Metodologia participativa**: uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CAMPINAS E REGIÃO. Disponível em: <<http://www.sindicatocp.org.br/mainsite/noticias.asp?idnews=892>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SUAREZ-OJEDA, E. N. **El concepto de resiliência comunitária desde la perspectiva de la promoción de la salud**. Buenos Aires, 1995.

SUN - TZU. **A arte da guerra para gerentes**. Tradução de: Heitor P. Tombo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TARSO, Paulo de (Apóstolo). 1 Tessalonicenses 5:21. In: **TRADUÇÃO do novo mundo das escrituras sagradas**. Tradução de: New world translation of the holy scriptures portuguese (Brazilian Edition). São Paulo: STVBT, 1992.

UNESCO. **Política de mudança e desenvolvimento no ensino superior**. Tradução de: Laura A. Ferrantini Fusaro. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

VALENÇA, Antonio Carlos. **Método SYMLOG e aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

VELZEN, Boudewijn A. M. Van. **Pequenos passos rumo ao êxito para todos**. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/mudar_p032_037_c.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2008.

VERSTRAETE, Thierry. **Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque**. CLAEÉE - Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA. CNRS 936, 2000.

VOYER, Pierre. **Tableaux de bord de gestion**. Québec: Press de L'Université du Québec, 1994.

WERKEMA, Maria C. C. **Criando a cultura SFIS sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

YOSHINAGA, Ciro. **Qualidade total: forma mais prática e econômica de implementação e condução**. São Paulo: Takiy, 1988.

ZANELLI, J.C. **Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes**. 2001. Disponível em:

<<http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-orgest-17.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2008.

GLOSSÁRIO

Benchmark: é o maior referencial de excelência conhecido ou melhor resultado obtido num determinado universo.

BPMS - Business Process Management Suite ou System - sistema que automatiza a gestão de processos (execução, controle e monitoração).

Estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir a sua sobrevivência em longo prazo.” Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2003, p. 16).

Fatores Críticos de Sucesso (FCS): são os aspectos fundamentais de êxito de uma missão e ou um negócio que tem que dar certo para que a organização se mantenha viva. Para Leidecker e Bruno (1984), FCS são definidos como “elementos, características, condições ou variáveis que quando adequadamente sustentados, mantidos ou gerenciados podem ter um impacto significativo no sucesso e uma empresa.” Segundo Rockart (1979), “são fatores de postura estratégica essenciais para assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa.”

Inovar é estabelecer novas combinações, inclusive fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira. Mintzberg (2000, apud SCHUMPETER, 1947, p. 151). A inovação é também o resultado do rompimento com o velho “modus operandi” ou forma de fazer, devendo ser conduzida de forma estratégica, e só um líder consegue com ousadia, fé, caráter e coerência de gestão, gerando assim um ambiente de inovações sucessivas. Chega-se à conclusão que para tanto, se faz necessário um espírito inovador e destemido, mesclado entre os perfis proativo e inventivo.

Meta dependente é aquela que para ser concretizada depende sempre do atingimento parcial ou total de uma ou mais metas ou ações, denominadas também de tarefas

predecessoras que causam impacto qualitativo e/ou quantitativo e que para aumento da complexidade de execução, podem ser concomitantes ou simultâneas.

Missão: é o cumprimento da finalidade básica da empresa ou do negócio em termos amplos, que devemos cumprir no presente. É a razão de ser, declarada e fundamental de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades. É a resposta ao “Por que existimos?”, levando em consideração a natureza dos negócios da organização.

Missão. declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes, conforme (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 36).

Negócio: é a razão fundamental, cerne, propósito ou natureza de atuação para a existência de uma organização, em função da necessidade e/ ou oportunidade do ambiente onde se está inserido. Para as Instituições de Ensino o negócio é a Causa social. Pode ser um grupo, área ou setor gerador de atividades, unidade transformadora ou promotora de bens e/ ou serviços.

PERT/CPM - Program Evaluation and Review Technique e Critical Path Method, são técnicas desenvolvidas para o planejamento e controle de projetos nos anos 1950.

Políticas são proposições ou primárias macro diretrizes que geram orientações estratégicas demarcadoras do planejamento, e levam obrigatoriamente em conta a conjuntura atual e interpretação dos cenários, as normas e procedimentos internos, os desejos da Alta Direção e a aderência aos elementos organizacionais - Visão, Missão, Políticas, Diretrizes, Valores, Crenças, etc. – funcionando como um conjunto de regulamentações de natureza prescritiva e determinante.

Políticas e as diretrizes são elementos que dão fundamentação e limite às estratégias em função da constatação de fatos pré-existentes do mundo real levantados em um dado momento. “São regras ou diretrizes que expressam os limites dentro os quais a ação deve ocorrer” (MINTZBERG et al, 2006). As diretrizes formam o conjunto de determinações, instruções e condições estabelecidas para se atingir um objetivo no futuro com base em decisões do presente. Estabelecem regulamentações, pertinências, prescrições, delimitações e considerações gerais que auxiliem na compreensão e aplicação das normas, procedimentos e padrões de trabalho em qualquer plano organizacional.

Premissas: são fatores reais existentes tangíveis ou não, que, quando de um planejamento não precisam ser demonstrados, testados ou provados. As premissas interferem em todo o tempo de execução da estratégia - da formulação à implementação - e não podem ser negligenciadas ou perdidas de vista. À medida que o planejamento evolui as premissas anteriores devem ser assumidas, observadas, revisitadas e documentadas, assim como a assunção das emergentes, pois afetam e podem provocar incertezas e riscos diretamente à execução do projeto. A premissa é, pré-existe ao planejamento e deve ser considerada por todo o ciclo estratégico.

Premissas também são pontos reais de partida, de observação, de sustentação e de necessidade. Quando alguém diz que determinado produto ou processo foi desenvolvido ou elaborado “a partir de”, está-se falando de premissa. Podem ser paradigmas ou conceitos pré-estabelecidos. Convém atentar para a obsolescência das premissas, pois podem deixar de ser “estados vigentes”, entrar em estado de descontinuidade, isto é, sofrerem superação e tornarem-se um risco para o planejamento.

Relações de Dependência é quando uma meta, tarefa ou atividade para ser acionada ou atingida, depende primeiramente da execução de outras. São também chamadas de relações de precedência, que invariavelmente trazem riscos de não atingimento de metas.

Six Sigma - conjunto de práticas originalmente desenvolvidas para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos.

SOA - Service-Oriented Architecture pode ser traduzido como arquitetura orientada a serviços, e é um estilo de arquitetura de software cujo princípio fundamental preconiza que as funcionalidades implementadas pelas aplicações devem ser disponibilizadas na forma de serviços

Tática é um planejamento para ações de curto ou curtíssimo prazo, uma diferenciação no momento da atuação, dentro de uma estratégia anteriormente definida, ou a execução imediata de operações em função de ocorrências súbitas e/ou muitas vezes inesperadas, caracterizando a atuação de uma liderança situacional ou circunstancial em face de contingência imposta. Em outras palavras, a tática busca corrigir os desvios de um planejamento estratégico quando da execução das ações ou uma ação instantânea face a um problema emergente. De forma mais direta: tática é o gerenciamento e correção da estratégia. É a adaptação à realidade dos fatos. Às ações táticas cabe o ajuste das ocorrências para a correção dos rumos estratégicos no dia-a-dia, na “hora da verdade”, no “front”, na frente de batalha.

TRADE-OFF é a expressão que define situação, isto é, quando uma ação que visa à resolução de determinado problema acarreta inevitavelmente outros. Por exemplo, de acordo com as concepções Keynesianas modernas, em determinadas circunstâncias a redução da taxa de desemprego apenas poderá ser obtida com o aumento da taxa de inflação, existindo portanto um trade-off entre inflação e desemprego.” Pode ser também considerado “sacrifício” ou “dilema”.

Trajatória é a adequação do período temporal ao perfil de ocorrência de metas e ações. É como metas e ações se desenvolvem ao longo do tempo requerido de atuação. Trajetórias mal planejadas dificultam a concretização das metas. Orienta-se que, para que isso não mais aconteça se deve refletir – estratégica e taticamente - sobre o fenômeno ou evento, adequando as metas às trajetórias apropriadas.

Valores e Princípios: é como tencionamos atuar no cotidiano, como queremos nos comportar em relação aos outros. São princípios ou sustentáculos intrínsecos do comportamento, devendo ser utilizados positivamente pelas lideranças como matéria prima. O mais importante é tentar concretizar os Valores eleitos decompondo-os em metas e projetos, a exemplo da declaração de Valor “Ética e Transparência” desdobrada no objetivo “Elaborar Código de Ética” para disseminação e conscientização por toda organização.

Visão de Futuro: é um quadro do futuro que buscamos atingir, descrito no tempo presente, como se estivesse acontecendo agora. Mostra aonde queremos ir e o que seremos quando chegarmos lá.

Visão do Futuro: é a própria visão de futuro ajustada e complementada por contornos mais reais. É a visão de futuro projetada e corrigida no tempo, pró-ativa e antecipatória. À medida que os elementos estratégicos forem se aperfeiçoando, a visão do futuro aumenta sua robustez estratégica.

Workflow ou fluxo de trabalho é a seqüência de passos necessários para que se possa atingir a automação de processos

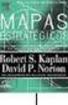
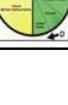
APÊNDICE A – Questionário – Planejamento Estratégico

QUESTIONÁRIO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	EVIDÊNCIA OBJETIVA
1 Como são implementados os objetivos, metas, ações e estratégia conforme a análise SWOT?	
2 Como são definidos os FCS - fatores críticos de sucesso?	
3 Os objetivos, ações e metas são quantificados e aprazados em sequência lógica, em cadeia?	
4 Como são feitas as análises e correlações de metas dependentes?	
5 Como são desdobrados os objetivos/ações/metas em planos de ação até o último nível gerencial? (GPD, BSC, BWS ou outro)	
6 Como é realizada a análise de risco ou estrutura analítica de riscos para priorização dos objetivos, ações e metas estratégicas?	
7 Como é realizado o gerenciamento de custos dos projetos ligados ao PE?	
B PROCESSOS E SISTEMA (Suporte)	
8 Existe alguma meta/ação para identificar padronizar / melhorar os processos críticos?	
9 Qual o método para mapeamento de macroprocessos/processos, vinculando-os ao Plano Estratégico?	
10 Como são realizados Acordos de Gestão com as áreas, buscando o comprometimento de resultados?	
11 Quais as entregas / produtos de cada área / departamento?	
12 Existe cadeia de valor de macroprocessos para suporte da eficiência e eficácia do PE?	
13 Como são formulados os indicadores-chave de desempenho de performance dos processos e/ou do Plano Operacional e dos Resultados?	
14 Como são conectados os indicadores de processo aos indicadores de resultado, numa cadeia de causa e efeito?	
15 Existe um banco de dados de indicadores?	
16 Existe sistema integrado <i>on line</i> e <i>real time</i> , de planejamento estratégico? Quais as suas características?	
17 Como é feita a análise para racionalização das estratégias?	
C BENCHMARK(ING)	
18 Como são realizadas comparações de processos e de resultados do PE *(Benchmark) com outras IES?	
19 Existe um Plano de Ação de melhorias provocados pelo Benchmark(ing)?	
D RESULTADOS	
20 Qual o índice de cumprimento de metas em relação ao planejado?	
21 Quanto do orçamento foi realizado em relação aos resultados obtidos?	
22 Qual o grau de satisfação dos departamentos e demais áreas em função dos resultados do PE?	
23 Quando do não atingimento das metas, é aplicado um método de solução de problemas para ações corretivas?	
24 Como são evidenciados e quais são os resultados das ações/metas dos últimos níveis gerenciais?	
25 Como são realizadas análises críticas para avaliação dos resultados?	

APÊNDICE B – Roteiro de Pesquisa – Pesquisa Interna

ROTEIRO DE PESQUISA	
PESQUISA INTERNA	
	A - Regimento Geral:
	1) Leitura do regimento geral desde a concepção da Universidade à identificação e análise de todos os pontos vinculados ao planejamento estratégico (p. 25)
	2) Estrutura Organizacional. (p. 7-29)
	3) Órgãos de apoio administrativo e atividades fins (p. 45-53)
	4) Patrimônio e Finanças (p.83-85)
	B – Plano de Desenvolvimento Institucional:
	1) Análise dos objetivos gerais e específicos e metas educacionais e de gestão institucional (p. 121-122)
	2) Estabelecimento de conexão entre o objetivo do PDI, com a sinopse do objetivo 1 do plano estratégico (p. 121-122)
	3) Identificação e análise de diretrizes pedagógicas (p. 121-122)
	4) Identificação e análise, situando os objetivos 4 e 5 o direcionamento prioritário à política orçamentária (p. 121-122)
	5) Diretrizes Pedagógicas (PDI, p.118)
	6) Objetivo e Metas: (PDI p. 120-121)
	7) Organização Acadêmica e Administrativa (PDI p. 123)
	8) Exame da Concepção de Desenvolvimento Sustentável (PDI p. 186)
	9) Planejamento e Organização Didático-Pedagógico, visualizando suas políticas de extensão, pesquisa e pós-graduação (PDI, p. 175-183)
	10) Organização Acadêmica e Administrativa com destaque para seu organograma (PDI p.123-125)
	11) Infra-estrutura física e acadêmica com ênfase na rede UNEBnet. (PDI, p.241)
12) Avaliação e acompanhamento do desempenho institucional, destacando seus objetivos e sua metodologia própria. (PDI, p.249-271)	
 	C – Planejamento Estratégico 2001-2006:
	1) Identificação e análise do PE pela UDO (p. 121-122)
	2) Cenário identificado em forças motrizes (p. 121-122)
	3) Apresentação da visão de futuro como ponto de partida e pretensão de chegada (p. 121-122)
	4) Declaração dos valores essenciais com inspiração para as pessoas (p. 121-122)
	5) Desdobrando a missão em metas audaciosas, grandiosas e complexas (p. 121-122)
	6) Formulação de metas setoriais (p. 121-122)
7) Definição de diretrizes ou dimensões classificatórias e norteadoras (sobrevivência, crescimento, sustentabilidade, econômica e imagem); e análise detalhada (p. 121-122)	
     	D – Plano Estratégico 2007-2012:
	1) Conhecimento da metodologia (p. 1-17)
	2) Estudo da leitura da realidade (p. 18-23)
	3) Análise da visão estratégica e seus diagramas, gráficos, figuras e tarefas
	4) Análise da síntese do plano, comparada aos objetivos, ações e metas e indicadores (p.32-46)
	5) Análise comparada de plano estratégico UNEB com outras metodologias
	6) Análise do documento PROPLAN dos seguintes pontos relevantes
	6.1 Pró-Reitoria de planejameto: detalhamento e atribuições (p. 17-27)
	6.2 Estrutura da PROPLAN e estruturas de cargo (p. 28-31)
	7) Conhecimento com reflexão sobre POA-WEB versus UNEBnet
	8) Pesquisa de suporte específica na metodologia do Manual de Orçamenbto Público (MOP)
	9) Análise comparada do planejamento UNICAMP e documentos de outros IES (SENAI, UFRS, UFSC, UFPE)
10) Cruzamento das análises dos itens D1 à D9 com A1-2 e B1 à B12.	
11) Reflexões analíticas comparadas	
12) Sínteses aplicadas à dissertação	

APÊNDICE C – Roteiro de Pesquisa – Análise Comparada

ROTEIRO DE PESQUISA	
ANÁLISE COMPARADA (PE UNEB X METODOLOGIAS)	
	A – SINAES
	1) Leitura e análise do instrumento SINAES (INEP)
	2) Análise das dimensões da avaliação institucional (p.13-37)
	3) Cruzamento dos critérios com PE
	4) Análise comparada com o Planejamento Estratégico (PE) UNEB
	B – PNRGE
	1) Leitura e análise do documento PNRGE base/2007
	2) Análise sobre os processos e orientações para a realização da auto avaliação (p. 13-15)
	3) Análise e simulação do instrumento de auto-avaliação (p. 23)
	4) Cruzamento dos critérios
	5) Análise comparada com PE UNEB
	C – FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (Critérios de Excelência)
	1) Análise e comparação da metodologia de diagnóstico e avaliação em excelência com as diretrizes de gestão com planejamento UNEB (2007-2012)
	2) Cruzamento dos critérios de excelência com as diretrizes UNEB do planejamento (2001-2006)
	3) Conclusões e sínteses para a dissertação
	D – ISO 9001
	1) Análise e comparação dos requisitos ISO 9001 do Planejamento (Item 5.4) e Tratamento de Não Conformidade (Item 8.5), Ação Corretiva e Preventiva com PE UNEB
	E – GPD - Gerenciamento pelas Diretrizes
	1) Análise e comparação dos documentos UNEB com a metodologia GPD levando em consideração:
	1.1) Metas, problema e diretrizes (p. 45-51)
	1.2) Método de desdobramento pelas diretrizes (p. 56-57)
	1.3) Atingimento de metas (p. 115 a 126)
	1.4) Gerenciamento por projetos (p. 255-256)
	F – BSC - Balanced Scorecard (Perspectivas Estratégicas) - Apêndice B, Item 5
	1) Análise do método em função de:
	1.1) Construção de estratégias e de mapas estratégicos (p. 327-375)
	1.2) Cruzamento das perspectivas BSC com diretrizes do PE (2001-2006)
	1.3) Comparação com PE (2007-2012)
	G – Execução - Processo de Execução Estratégica
	1) Análise dos elementos estratégicos e os três processos-chave de execução com o Planejamento Estratégico (PE) da UNEB
	H – PMBOK - Gestão por Projetos
	1) Análise e comparação do PMBOK (Gerenciamento de Custo, Qualidade, RH e Riscos de Projetos) com a metodologia do PE UNEB
	I – Gestão por Macroprocessos
	1) Análise e reorientação da estrutura organizacional estática (organograma) para uma estrutura dinâmica dos Macroprocessos (apêndice 3, item 20)
	J – MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas
	1) Análise e orientações para inclusão do método de análise e solução de problemas (vide apêndice B, item 3 e 23)

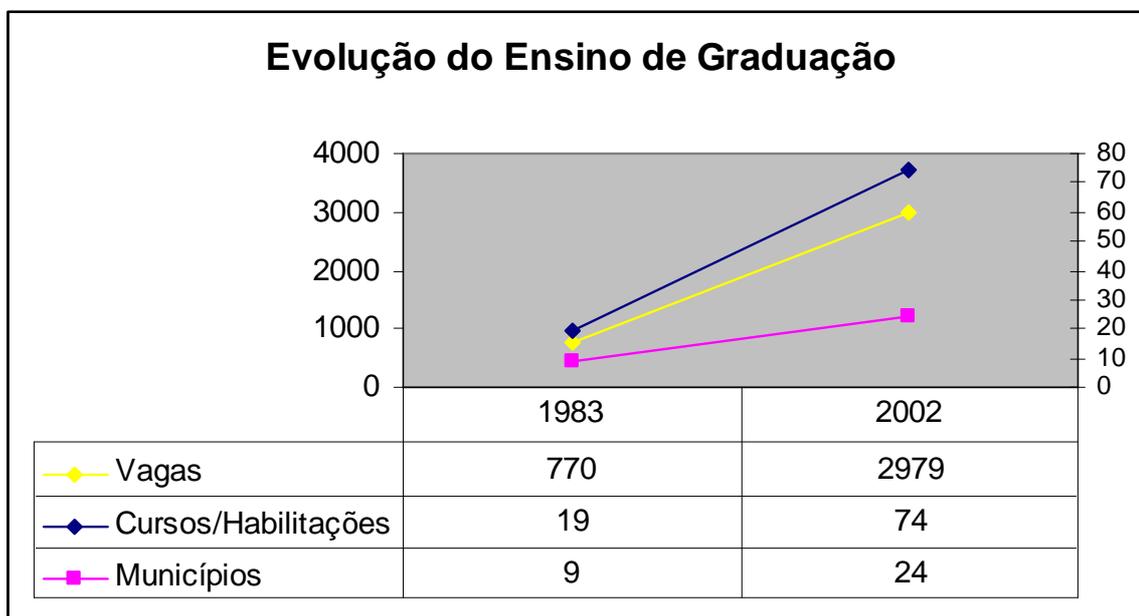
APÊNDICE D – Incidência de categoria das análises e recomendações

INCIDÊNCIA DE CATEGORIAS DE IMPACTO DAS ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES		
Nº.	Categorias	Página(s)
1	Acompanhamento físico-financeiro; Equilíbrio orçamentário	105;114
2	Análise crítica	105;113;114
3	Análises e solução de problemas	100;101;105;106;130;132
4	Automação; Banco de Dados; Integração em tempo real; Sistema de modelagem; Sistema integrado de planejamento; Tecnologia da informação	61;86;99;101;121;123;127;130
5	Balanced Scorecard (BSC); Categorias; Dimensões; Perspectivas	65;66;77;81;85;93;100;101;102;103;123;130
6	Cadeia de causa-e-efeito; Cadeia de Valor; Cadeia produtiva de macroprocessos	99;102;108;115;117;122;123;127
7	Capacidade instalada	84;112;120
8	Capacitação	57;58;60;67;82;87;95;96;100;105;106;127;130;132;134;137
9	Comunicação(ões)	59;62;63;64;67;74;86;107;110;121
10	Construção de cenários / SWOT	97;99;100
11	Contratos de gestão	125;126
12	Desafios, obstáculos e restrições (Técnica DOR)	80;81;90;98;99;101;105;107;108;112;116;121;124
13	Descentralização	54;64;87;89;92;95;110;130
14	Econometria (Análises); Econometria (Sistemas)	130
15	Fatores críticos de sucesso / Aspectos fundamentais de êxito	99
16	Gerenciamento pelas diretrizes (GPD)	99;100
17	Gestão de custos - projeto - risco	100;106;112
18	Horizonte temporal	80;97
19	Indicadores-chave de desempenho; Índices	51;54;66;83;100;106;109;110;117;122;123;125;128;130;138;140;141
20	Macroprocessos (Gestão)	100;106;109;110;111;112;113;114;115;116;120;121;122;123;127;130
21	Marcos referenciais (milestones)	113;124
22	Método de custeio (ABC)	106;128
23	Metodologia de resolução de problemas	100;101;105
24	Normas e procedimentos	122;133
25	Organograma	56;108;112;116;120
26	Plano de melhoria de gestão; Planos de ação; Contingências	90;105;106;107;108;122;125;130
27	Referenciais comparativos (Benchmark(ing))	105;106;107;111;117
28	Sustentabilidade	70;73;78;79;97;131
29	Teoria de sistemas / Processamento sistêmico	99;107;127;129
30	Visão para alta administração (direção)	107;116;121

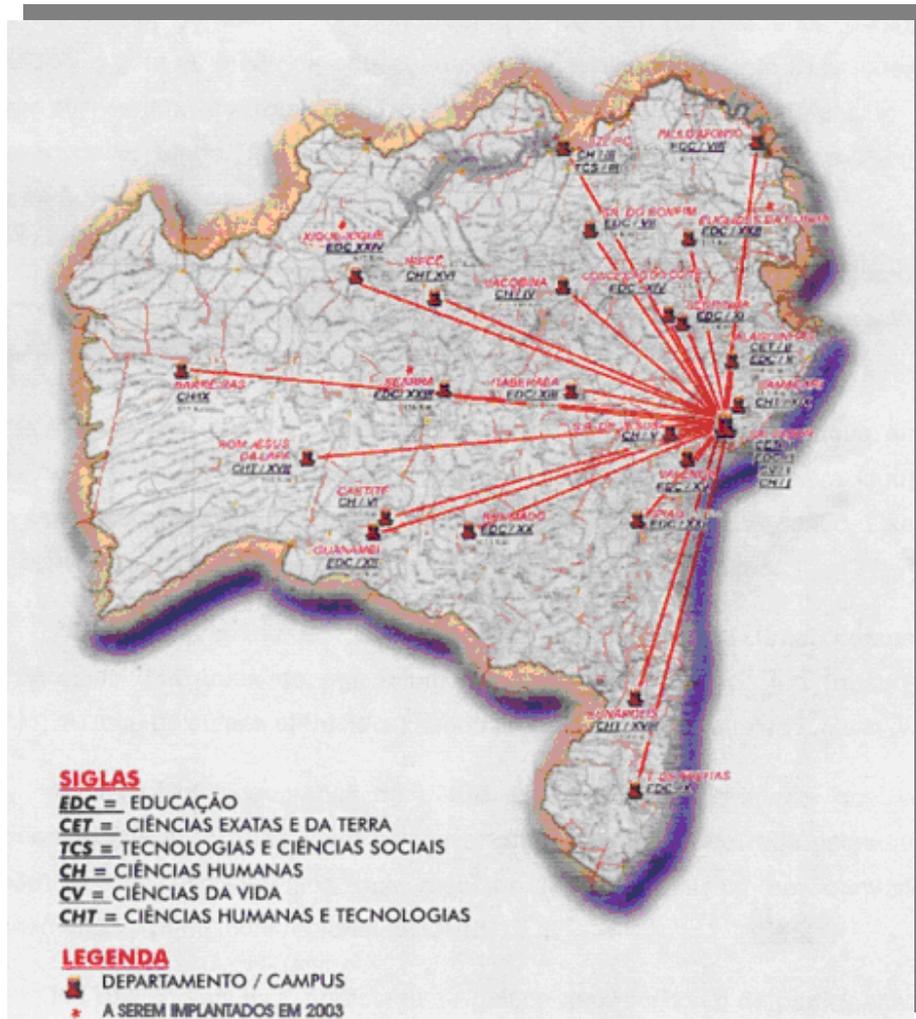
ANEXOS



ANEXO A - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Regimento Geral UNEB
Fonte: Biblioteca Central UNEB



ANEXO B - Evolução do Ensino de Graduação
 Fonte: PDI UNEB 2002-2006

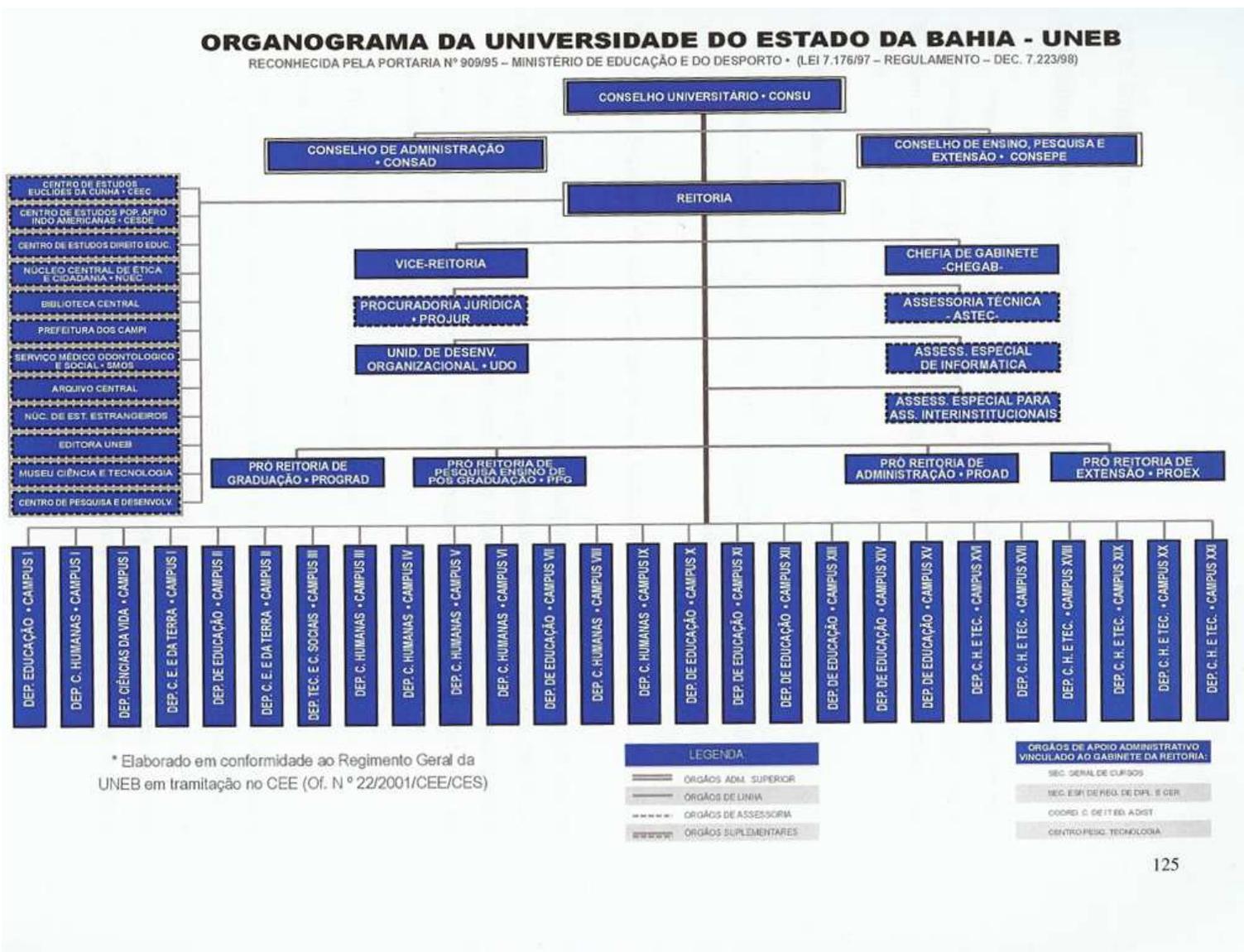


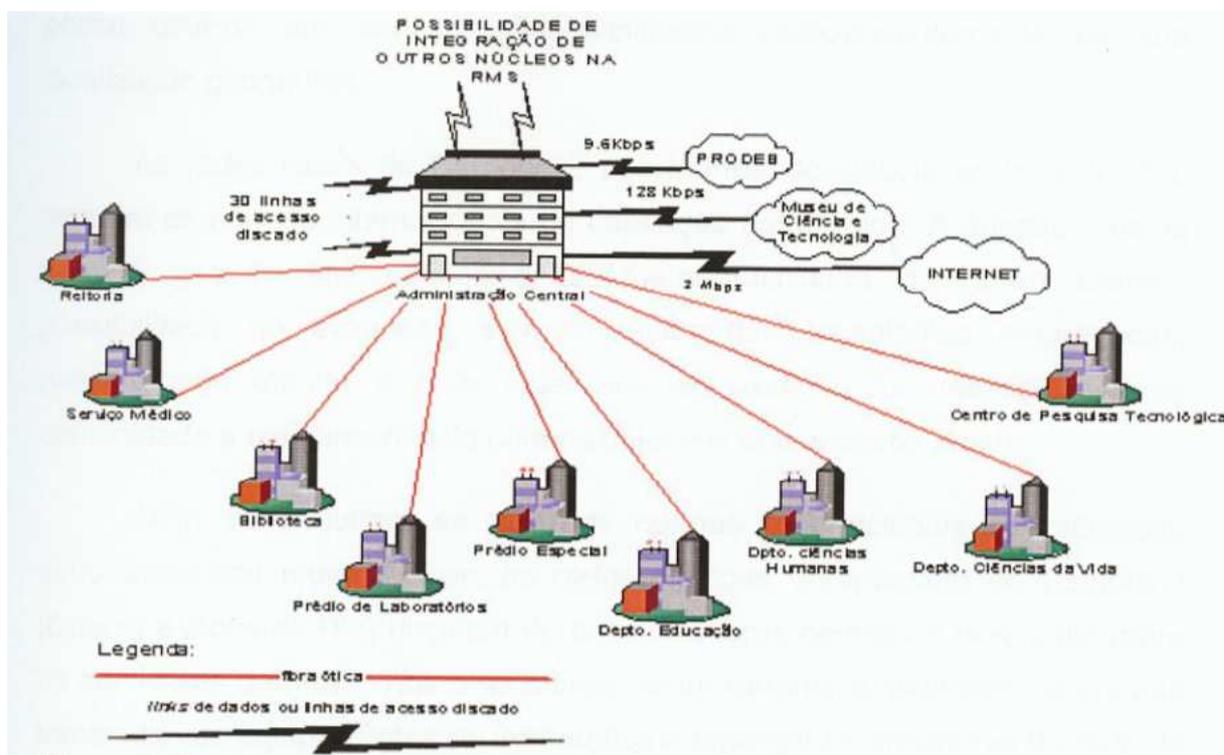
ANEXO C - Localização dos Campi da Universidade do estado da Bahia – UNEB
 Fonte: Plano Estratégico 2001-2006

Total dos Cursos de Graduação da UNEB	Setor quaternário				Setor terciário		Setor secundário (indústria)			Setor primário	
	Cursos de graduação para as áreas de educação e saúde	Representando	Sendo: licenciaturas	Sendo: bacharelados	Cursos de bacharelado para atuação em comércio e administração	Representando	Cursos de bacharelado	Curso de Licenciatura em Química	Representando	Curso de bacharelado das áreas de agricultura e pesca	Representando
74	60	81%	72%	9%	06	8%	04	01	7%	03	4%

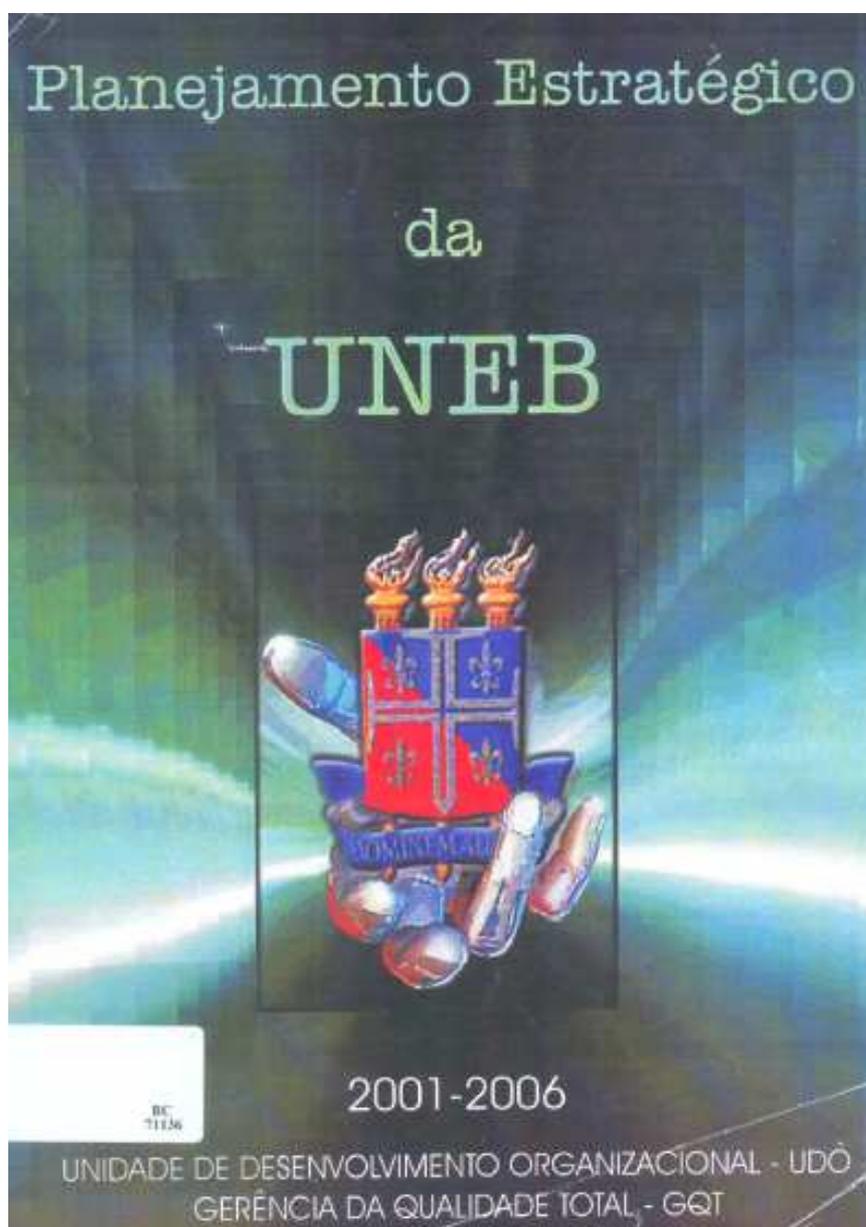
ANEXO D - Cursos de Graduação

Fonte: PDI UNEB 2002-2006 – Adaptado pelo Autor





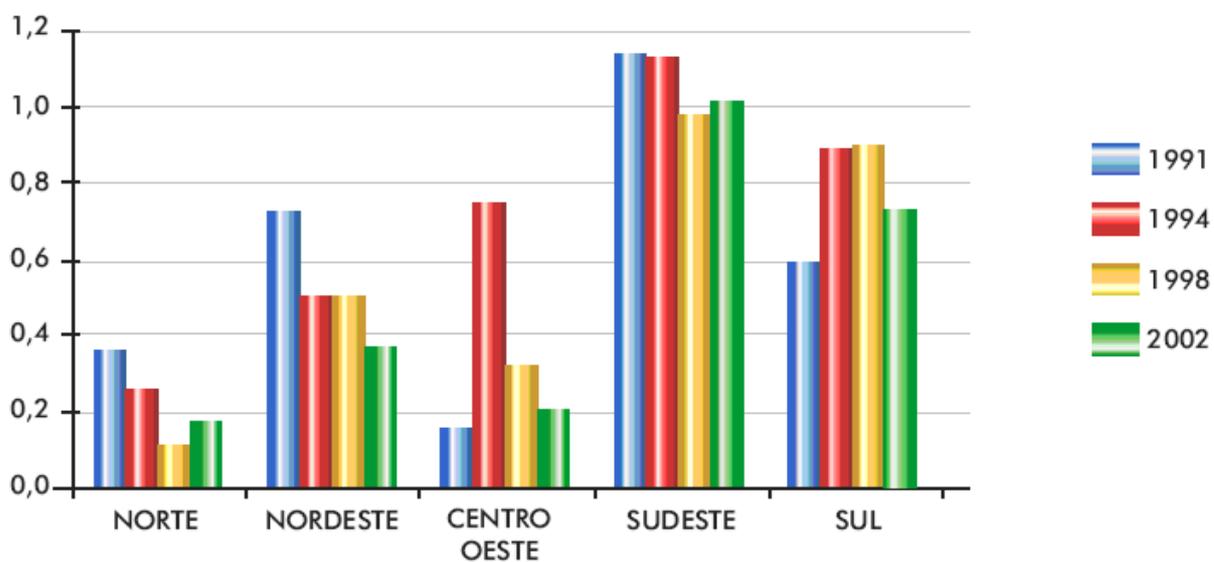
ANEXO F - Estrutura UNEnet Campus I
 Fonte: PDI 2002-2006



ANEXO G - Planejamento Estratégico UNEB 2001-2006
Fonte: Biblioteca Central UNEB



ANEXO H - Plano Estratégico da UNEB
Fonte: Biblioteca Central da UNEB



ANEXO I - Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Ciência e Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados. 1991-2002
Fonte: IBGE, STN e COREN, 2002. Adaptado pelo Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007

Objetivo 1: alcançar uma ESTRUTURA COESA, qualificada e descentralizada.

Linha estratégica 1: qualificação da articulação inter-setorial e institucional (acadêmica, administrativa e financeira).

Sinopse:	reestruturar o modelo institucional de forma a integrar as gestões acadêmica, administrativa e financeira, entre todos os departamentos de todas as regiões da Bahia, de maneira a ganhar efetividade nas ações executivas planejadas para a geração de conhecimento.
Ações estratégicas:	1 – Descentralização acadêmica, administrativa e financeira. 2 – Reestruturação da administração central.
Meta:	instalar a regionalização até 2008.
Indicadores:	processos regionalizados, políticas definidas regionalmente.
Responsáveis:	ASTECC, PROAD e CONSU, com participação de todas as unidades organizacionais da UNEB.

ANEXO J - Gestão Institucional Eficiente I

Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Linha estratégica 2: reforçar as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação.	
Sinopse:	rever o modelo de gestão centralizada, de maneira a tornar a administração capaz de relacionar as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações estratégicas e alcançar as metas desejadas, num formato que responda às demandas da representatividade setorial interna, do controle sobre a execução e dos métodos de avaliação a serem utilizados.
Ações estratégicas:	1 - Reforçar o processo de planejamento e acompanhamento. 2 - Implantação de sistema de avaliação.
Meta:	implementar um novo modelo de avaliação até 2008.
Indicadores:	% de realização da LOA, avaliações realizadas; sistemas instalados, número de pesquisas realizadas, satisfação dos alunos, tempo de tramitação de processos.
Responsáveis:	ASTEC, PROAD e CONSU, com participação de todas as unidades organizacionais da UNEB.

ANEXO K - Gestão Institucional Eficiente II
 Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Linha estratégica 3: articulação da UNEB com a Sociedade.	
Sinopse:	resgatar a legitimidade da Universidade através de um amplo programa de responsabilidade social universitária (RSU), baseado no envolvimento mais transparente da universidade com a sociedade, suas questões sociais, através de fóruns de desenvolvimento regional.
Ação estratégica:	1 - Estreitar os laços da UNEB com a sociedade.
Meta:	instalar as instâncias regionais em 50% das regiões até 2008, duplicar as peças de comunicação social da UNEB como maneira de prestação de contas á sociedade, até 2008.
Indicadores:	participação da UNEB em projetos regionais de desenvolvimento, % de pesquisas com foco no desenvolvimento regional, peças de publicidade com fins sociais.
Responsáveis:	Pró-Reitorias e as instâncias regionais da UNEB.

ANEXO L - Gestão Institucional Eficiente III
 Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Objetivo 2: manter sempre o PESSOAL ESTIMULADO, através de capacitação continuada e de melhorias de processos e de ambiente de trabalho.

Linha estratégica 1: estímulo ao corpo docente, discente e técnico- administrativos.

Sinopse:	criar políticas para capacitação continuada e para a interiorização da informação, do conhecimento e da gestão, criando infraestrutura adequada e estimulando o intercâmbio permanente do conhecimento.
Ações estratégicas:	1 – Capacitação continuada. 2– Interiorização da informação e do conhecimento.
Meta:	eleva em 50% os cursos de capacitação até 2008 e eleva em 100% o número de trabalhos publicados nas distintas regiões da Bahia até 2008.
Indicadores:	número de cursos de capacitação para técnicos administrativos e pós graduação, qualidade da avaliação dos estudantes dos cursos de capacitação, número de doutores por região da UNEB.
Responsáveis:	Pró-Reitorias e as instâncias regionais da UNEB.

ANEXO M - Gestão Institucional Eficiente IV
Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Objetivo 1: alcançar EXCELÊNCIA EM PESQUISA, em várias regiões da Bahia, através do estímulo a pessoal e foco em temas prioritários institucionalmente, com suporte financeiro e de infra-estrutura, e em articulação com o ensino e a extensão.

Linha estratégica 1: projetos prioritários de pesquisa e de centros de referência.

Sinopse:	implementação das ações para a montagem de centros de referência em pesquisas sobre temas e regiões prioritárias, através da definição de critérios de escolha e de apoio aos pesquisadores, do ponto de vista financeiro e de elementos de infra-estrutura
Ações estratégicas:	1 - Definição de projetos, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação serem considerados prioritários para o apoio institucional. 2 - Estímulo financeiro para fixar doutores nas distintas regiões da Bahia.
Meta:	eleva em 35% o número de pesquisas na UNEB até 2009; eleva em 50% as pesquisas com foco no desenvolvimento regional na Bahia, até 2009; eleva em 50% a presença de doutores/pesquisadores em regiões selecionadas da Bahia até 2009.
Indicadores:	número de pesquisas realizadas na UNEB, número de artigos científicos publicados; número de citações realizadas nas regiões da Bahia, número de registros e de propriedade intelectual.
Responsáveis:	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação e as instâncias regionais da UNEB.

ANEXO N - Produção continuada de conhecimento I
Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Linha estratégica 2: financiamento para pesquisa	
Sinopse:	dar apoio, dentro das possibilidades da UNEB, a todas as linhas de pesquisas da instituição, porém de forma especial e com significativo aporte de recursos financeiros captados junto á outras instituições nacionais e internacionais, àquelas (temas e regiões) consideradas estratégicas institucionalmente.
Ações estratégicas:	1 – Criação e Fortalecimento de redes de pesquisas da UNEB. 2 – Criação de Rede de Pesquisas Estratégicas da UNEB
Meta:	eleva em 50% os investimentos totais em pesquisas na UNEB até o ano de 2009, e em 30% o volume de pesquisas estratégicas para a UNEB até 2009.
Indicadores:	volume de recursos investidos em pesquisas, volume de recursos captados em outras instituições da Bahia e de outras regiões do Brasil e de outros países, volume de recursos investidos nas linhas de pesquisas estratégicas.
Responsáveis:	instância de captação de recursos e a ser criada na UNEB, conforme registrado nas ações estratégicas de gestão; Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-graduação e as instâncias regionais da UNEB.

ANEXO O - Produção continuada de conhecimento II
 Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Linha estratégica 3: articulação entre Pesquisa, Ensino e Extensão	
Sinopse:	fortalecer a integração entre a pesquisa, extensão e ensino entre as unidades regionais da UNEB.
Ação estratégica:	1 – Disseminação das informações e do conhecimento.
Meta:	duplicar o número de seminários congressos e reuniões científicas até o ano de 2009. Duplicar o número de ações que integrem o ensino a pesquisa e a extensão.
Indicadores:	número de seminários e congressos regionais, inter-regionais e internacionais, número de reuniões científicas regionais e inter-regionais, número de publicações departamentais e interdepartamentais, número de citações de trabalhos publicados em seminários e congressos realizados pelas regionais da UNEB.
Responsáveis:	Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-graduação e Assessoria de Comunicações com o apoio de todas as outras Pró-Reitorias e as unidades organizacionais da UNEB.

ANEXO P - Produção continuada de conhecimento III
 Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Objetivo 2: reforçar a **ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES**, nas várias regiões da Bahia, tornando constante as discussões sobre inovações nas diretrizes pedagógicas e construindo canais de comunicação para a circulação de informações e conhecimento dentro da rede da UNEB e entre essa e as outras redes de informações.

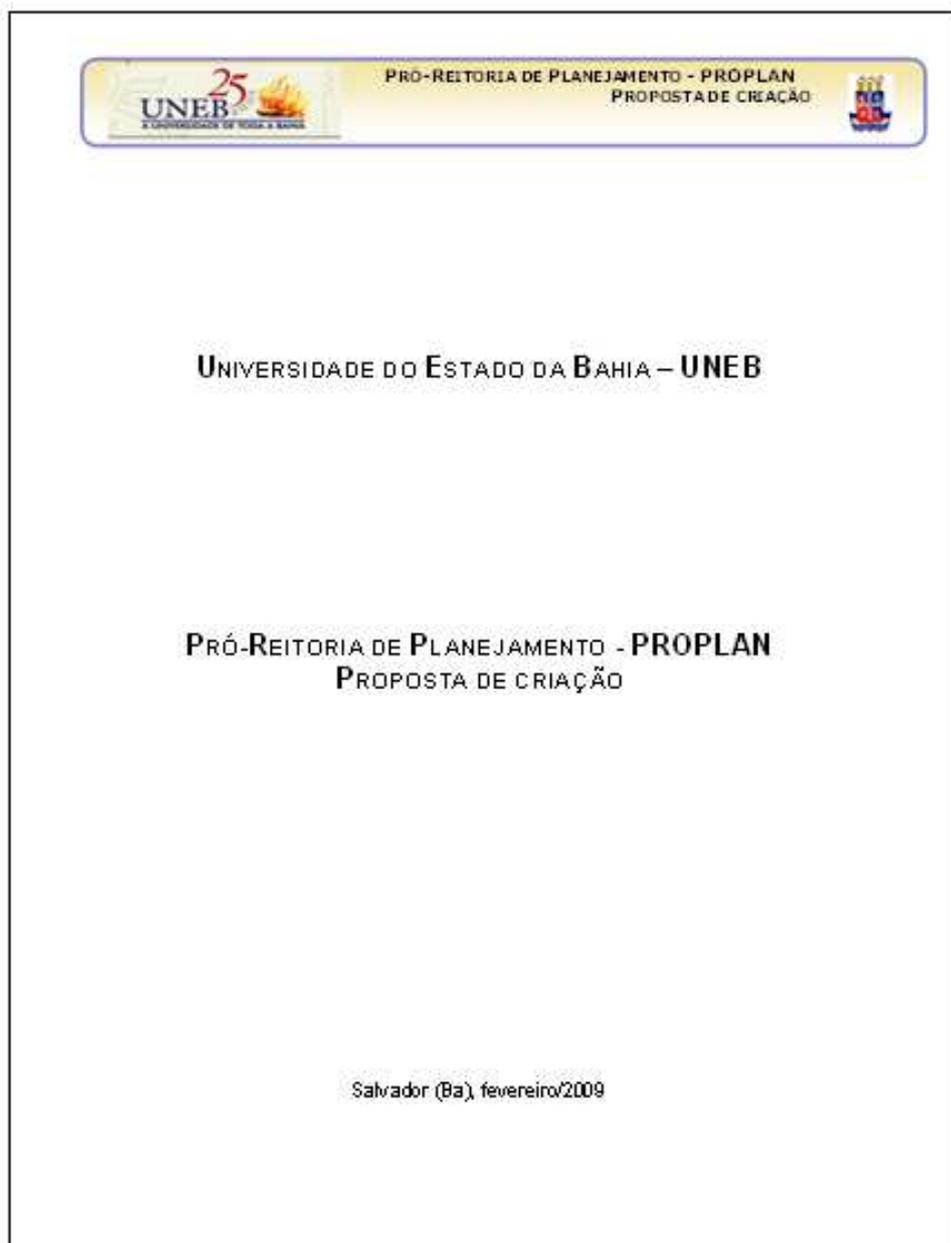
Linha estratégica 1: estimular a criação de grupos de discussão sobre inovações das diretrizes pedagógicas da instituição.

Sinopse:	fomentar: a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas associadas ao uso de tecnologias contemporâneas.
Ações estratégicas:	1 - Implementação de práticas pedagógicas mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação.
Meta:	rediscutir as diretrizes pedagógicas até o ano de 2009.
Indicadores:	número de propostas pedagógicas por áreas do conhecimento e definidas em consenso.
Responsáveis:	Pró-Reitorias, Equipe da CEAD, com o apoio de todos os conselhos regionais.

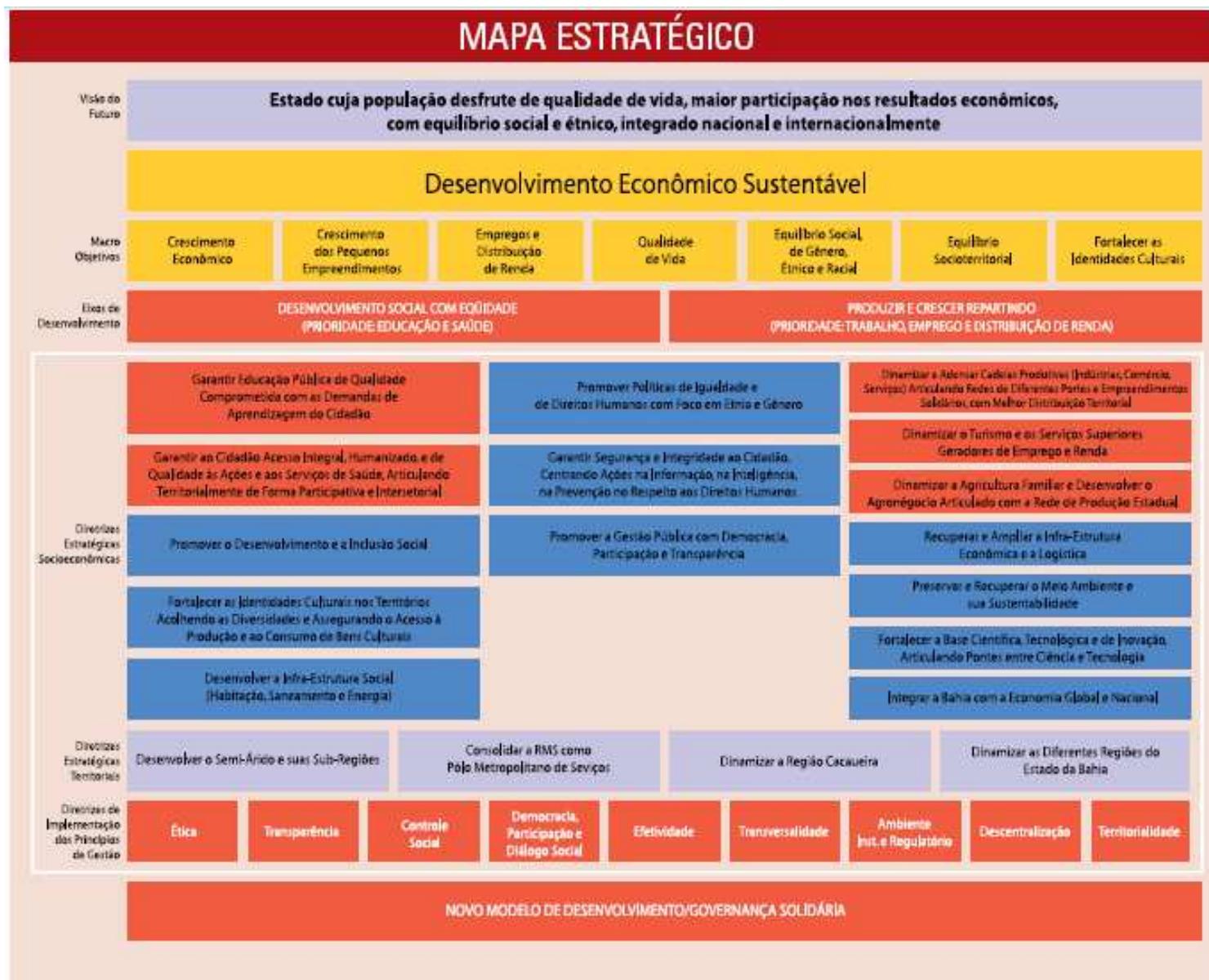
ANEXO Q - Produção continuada de conhecimento IV
 Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007.

Linha estratégica 2: criação de Redes de Conhecimento	
Sinopse:	fomentar a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas.
Ação estratégica:	1 – Criação de infra-estrutura para comunicações.
Meta:	instituir uma nova rede de conhecimento até 2009.
Indicadores:	% de rede de conhecimento instalada.
Responsáveis:	Astec/Assessoria de Comunicações com o apoio de todas as outras Pró-Reitorias e dos conselhos regionais.

ANEXO R - Produção continuada de conhecimento V
Fonte: Plano Estratégico da UNEB, abril de 2007



ANEXO S - Documento Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN
Fonte: Assessoria Técnica (ASTEC) UNEB



ANEXO T – Mapa Estratégico do Governo do Estado da Bahia

Fonte: Bahia. Secretaria do Planejamento – Superintendência de orçamento público.