

# A Participação no Planejamento Universitário: um Estudo de Caso na Universidade do Estado do Pará

## *Autores:*

**Maria Elisabete Barata  
Moreira** - Mestre em  
Planejamento em  
Políticas Públicas

**Milton Cordeiro Farias  
Filho** – Doutor em  
Desenvolvimento  
Sustentável do Trópico  
Úmido – Universidade  
Federal do Pará - UFPA

## **Resumo**

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

**Palavras-Chaves:** Universidade. Planejamento Estratégico. Gestão. Participação.

## **Abstract**

This study brings with it the task of identifying the participatory strategic planning is a tool that contributes to institutional development, in that upper management realizes the importance of this process and how it will help define strategies and policies teaching, research and extension with the participation of senior management and the community. As a general objective, identifies the participatory strategic planning developed at the University of Pará - UEPA the period 2005-2009 enabled the definition of institutional objectives and contributed to the promotion of institutional development. At the end, it appears that the implementation of strategic planning in the research institution enabled the definition of institutional objectives and contributed to the promotion of institutional development.

**Key Words:** University. Strategic Planning. Management. Participation.

## Introdução

A Universidade do Estado do Pará – UEPA é uma instituição jovem, com quinze anos de existência como universidade, iniciou suas atividades em abril de 1994, fruto da fusão de faculdades e escolas estaduais isoladas, é a única instituição estadual de ensino superior pública do Estado do Pará. Possui característica multicampi, com três centros que compõem a sua estrutura organizacional em nível programático: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS); Centro de Ciências Sociais e da Educação (CCSE) e o Centro de Ciências Naturais e Tecnologia (CCNT), constituindo-se o mais novo centro da Universidade, implantado em 1998 oferece atualmente os cursos de Engenharia Ambiental, Bacharelado em Design, Tecnologia Agro-industrial e Engenharia de Produção e Sistemas de Informação.

Compõem ainda a estrutura da UEPA, 14 campi da interiorização que ofertam cursos de graduação presencial, modular e à distância. A Universidade está presente também com suas ações em mais de 40% dos 143 municípios paraenses com cursos de graduação em convênio com prefeituras, com o governo federal através da Universidade Aberta do Brasil(UAB), incluindo as ações e projetos de extensão. Em 2010, estão matriculados nos cursos de graduação em todas as modalidades, mais de 10 mil alunos, sendo que 50% dessa totalidade estão matriculados nos Campi da interiorização.

Em virtude da forma como foi criada e de sua natureza multicampi, a Universidade do Estado do Pará sofreu influência na sua cultura organizacional e na gestão tanto em nível central, como no nível programático dos Centros, cursos e campi da interiorização. A característica de autonomia dessas unidades, assim como certa descentralização de poder e de decisão levaram, embora sendo um sistema administrativo com uma estrutura organizacional hierarquizada e verticalizada, a apresentar muitos entraves nos processos de trabalho, desenvolvendo um modelo burocrático que não permite a realização das ações de forma eficiente e eficaz, necessárias ao pleno desenvolvimento da Instituição.

Partindo de uma análise empírica percebe-se que, desde sua criação, em 1994, a UEPA está atrelada diretamente ao Tesouro Estadual, por esse motivo sempre pautou seu planejamento considerando as prioridades e diretrizes contidas nas políticas definidas no Plano Plurianual de governo. Os seus processos de planejamento foram implementados seguindo o modelo tradicional, tendo como pano de fundo o orçamento anual da Universidade.

As ações de investimento, de ensino, pesquisa e extensão são definidas pela gestão superior com grau de prioridade atrelado à limitação de recursos orçamentários. Essa dependência financeira e as interferências da conjuntura política influenciam diretamente na dinâmica da Universidade, o que a levaram a adotar o modelo tradicional de planejamento. Sua estrutura organizacional hierarquizada e verticalizada causa entraves nos processos de trabalho, dificultando a resolução de problemas de forma mais ágil e a realização de suas atividades finalísticas. Esse modelo burocrático, que não permite a realização de ações de forma eficiente e eficaz, compromete o desenvolvimento institucional.

A conjuntura política instalada à época de sua implantação levou a Universidade a planejar suas ações para o atendimento da demanda histórica relativa ao ensino superior dos municípios do interior do Estado. Assim, nos quatro primeiros anos, a Universidade expandiu suas bases físicas em 11 municípios, instalando os Núcleos do interior. Nos anos seguintes estabeleceu como prioridades em seu planejamento orçamentário anual a consolidação e continuidade da expansão da interiorização, assim como a manutenção dos campi e cursos da capital. Nesse período, implantou mais três Núcleos no interior, totalizando em oito anos quatorze Núcleos no interior. Com a reestruturação organizacional da UEPA, em 2006, os Núcleos passam a ser denominados de campus.

Em 2005, o Reitor da Universidade do Estado do Pará, reeleito para seu segundo mandato em 2004, sentiu a necessidade de criar o Núcleo de planejamento Estratégico, com vistas a (re)pensar o desenvolvimento institucional e a modernização administrativa, através da construção de um banco de dados a fim de

subsidiar a Universidade na formulação de suas ações e políticas. A partir desse momento, a UEPA, dando continuidade ao processo de Planejamento Estratégico iniciado na primeira gestão da Universidade, através de estudos e formação dos gestores sobre o tema, inicia então o primeiro ciclo de Planejamento Estratégico, envolvendo a gestão superior e setorial, bem como a representatividade dos segmentos da comunidade acadêmica.

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

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

## **Metodologia**

É certo que o estudo do Planejamento Estratégico Participativo desenvolvido na UEPA e como ele pode ser um instrumento de gestão para a promoção do desenvolvimento institucional precisam ser aprofundados. Deve-se, portanto, considerar as características específicas da Instituição para que se possa

avaliar a sua eficácia, a percepção da alta administração quanto a importância desse instrumento, bem como se as estratégias utilizadas permitiram o envolvimento e o comprometimento da comunidade acadêmica, com o processo e a implementação do plano institucional, são elementos relevantes para uma investigação. Partindo do princípio da complexidade que é a instituição universidade, verifica-se a importância do presente estudo que teve como unidade social a Universidade do Estado do Pará (UEPA) e estabeleceu como problema de estudo: investigar como o planejamento estratégico participativo pode ser um instrumento que permite a promoção do desenvolvimento institucional na UEPA.

Assim, com o objetivo geral de identificar se o planejamento estratégico participativo desenvolvido na Universidade do Estado do Pará (UEPA), no período de 2005 a 2009, possibilitou a definição dos objetivos institucionais e contribuiu para a promoção do desenvolvimento institucional, a pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira, por meio de documentos e relatórios que permitiram a coleta de dados para a descrição de todo o processo de planejamento realizado na UEPA no período de 2005 e 2006. A segunda etapa foi realizada com os gestores da Universidade em nível estratégico que, naquele período, estavam investidos do cargo de Reitor, Vice-Reitor e pró-reitores. Nessa etapa, o instrumento utilizado foi a entrevista com perguntas abertas e semi-estruturadas, as quais foram organizadas em forma de depoimentos e cujo roteiro foi encaminhado por meio eletrônico, durante o período de outubro a novembro de 2010, para, posteriormente, serem analisadas e trabalhadas em forma de análise de conteúdo.

Considere-se, também, os seguintes objetivos específicos:

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

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

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

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

## **Resultados e Discussão**

### **Aspectos Descritivos do Primeiro Ciclo do Processo Deplanejamento Estratégico**

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

Para criar alternativas de ação, foi necessário levantar informações mais precisas e detalhadas sobre o ambiente externo e interno da Instituição, como base para o estabelecimento de uma direção para definição e priorização de ações e investimentos. Por essa razão, o planejamento estratégico desenvolveu uma análise situacional do ambiente, na tentativa de conhecer a realidade presente e ter informações acerca do passado, para então traçar alternativas de mudanças a serem alcançadas no futuro, segundo as informações de todos. Nesse sentido, o planejamento aliou-se a técnicas grupais de construção do plano, objetivando a participação de todos com total transparência na construção desse processo.



Toda a análise e reflexão feita pela comunidade acadêmica resultaram na redefinição da Missão da UEPA, definição da Visão de Futuro e dos Valores Institucionais, e estabelecimento dos Objetivos e Ações Estratégicas. Elaborou-se, então, o Plano Estratégico da UEPA, instrumento norteador da trajetória da Instituição rumo aos novos paradigmas estabelecidos. Programas e Projetos foram propostos para orientar as unidades nas suas atividades cotidianas e estratégicas. Cada linha (operacional e estratégica) possui seu próprio controle, com especificidades e naturezas diferenciadas.

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

### **O Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela Universidade do Estado do Pará**

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

A proposta do trabalho levou em consideração o contexto vivenciado naquele período na UEPA e suas especificidades, na tentativa de conhecer a realidade presente e ter informações acerca do passado e traçar alternativas de mudança para serem alcançadas no futuro, segundo as informações de todos. Por esse motivo, é que o planejamento aliou-se às técnicas grupais de construção do plano, objetivando a total transparência na construção coletiva do processo.

## **Metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico da UEPA**

A metodologia utilizada em todas as etapas do processo de planejamento estratégico foi através de reuniões grupais com a presença de moderadores externos, sendo utilizado a técnica das cartelas. Essa técnica é desenvolvida por meio de proposição e visualização com cartelas, que consiste na redação de idéias em pedaços de cartolinas que são fixados em painéis para serem manuseados, formando novas elaborações. Permite que todos os participantes sejam igualmente valorizados e que possam ter suas opiniões debatidas em igual condição.

O processo de planejamento estratégico foi construído a partir de oficinas de planejamento desenvolvidas com a participação das pró-reitorias, diretorias, coordenadores de cursos, chefes de departamentos acadêmicos, diretores de centros e convidados.

## **Desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico na UEPA e seu produto final**

A Universidade do Estado do Para (UEPA), como uma instituição pública de ensino superior, sendo a única universidade estadual e diante de grandes desafios para um estado periférico, com dimensões continentais e grandes diversidades, precisa definir claramente seus propósitos, considerando-se que a missão pode ser entendida como uma declaração da razão de ser de uma organização, porém essa organização precisa ampliar seu horizonte. Para tanto, precisa definir a sua Visão de Futuro, pois ela traduz os sonhos e anseios institucionais a serem alcançados no decorrer do tempo. O processo de planejamento estratégico teve como produto o Plano Institucional que resultou no detalhamento a seguir:

- A Missão: A UEPA, enquanto instituição formadora do ensino superior, definiu junto aos seus pares como missão: “Produzir, difundir conhecimento e formar profissionais éticos, com responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”.

- A Visão de Futuro: “Ser referência científico-cultural de ensino, pesquisa e extensão, em nível nacional”.

- Os Valores Institucionais: A UEPA definiu como virtudes a serem consideradas pela Instituição os seguintes valores: qualidade no atendimento; transparência; tolerância; visibilidade; parceria; respeito; inovação; motivação; ética; trabalho em equipe; universidade pública gratuita; credibilidade; compromisso; eficiência; integração; e, eficácia.

- Os Objetivos Estratégicos: a UEPA, visando à definição clara de suas ações, definiu os objetivos estratégicos, os quais servem para direcionar as ações nas diversas áreas de atuação da Universidade, pois os objetivos propiciam foco, orientação, motivação, engajamento e também são referências para a avaliação. A UEPA estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos: expandir e aperfeiçoar a relação Universidade e Sociedade; reorientar a política acadêmica; garantir a excelência acadêmica e administrativa; modernizar a infraestrutura; redefinir a política de gestão de pessoas e ampliar o financiamento institucional;

- As Ações: o Plano só se completa na ação, nunca antes. Somente a ação é capaz de mudar a realidade, pois sem ação o Plano é supérfluo ou mera pesquisa sobre o futuro. As ações da UEPA estão agrupadas por Objetivo Estratégico e, nesse sentido, cada objetivo possui ações que contribuirão para a concretização do mesmo.

## **Falas e Representações dos Entrevistados**

Em qualquer sociedade, a educação superior constitui em bem cultural acessível a uma minoria e a universidade é privilégio de poucos. Como bem coloca Fávero (1998), a universidade atua como a grande agência, não só formadora, como seletora dos quadros dirigentes da sociedade. Nesse cenário, o estudo do desenvolvimento das universidades no Brasil torna-se figura indispensável para se criarem fundamentos e se ter uma visão crítica sobre a realidade do ensino superior no Brasil nos dias atuais.

Nas universidades, a política estatal incentiva o desenvolvimento da pesquisa e da pósgraduação. Nas instituições públicas concentram-se as pesquisas e, nas privadas, a transmissão de conhecimentos em áreas não necessariamente associadas ao desenvolvimento científico e tecnológico do país. No desenvolvimento histórico do ensino superior brasileiro, com o processo de massificação e a necessidade de cooptação das camadas médias da população, houve o inchaço de cursos nas áreas serviços. Desenvolveram-se mais aquelas de menor custo, em especial as ciências humanas, ficando as áreas tecnológicas reduzidas às universidades públicas.

Para Leite e Morosini (2002), um dos problemas das nações do Terceiro Mundo é a busca constante de desenvolvimento social e econômico, por meio da criação de novas tecnologias. Mas, o sistema de ensino superior dicotomiza funções: as universidades realizam, preferencialmente, produção de conhecimento e as não universitárias, a transferência de conhecimentos. A realidade é que as instituições de ensino superior não universitário têm contribuído para a massificação do ensino, mas cumprem a função de democratização do acesso ao ensino superior.

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

Considerando toda a realidade supramencionada, o procedimento investigatório deste estudo se direcionou a configurar falas e representações fornecidas por gestores atuantes da Universidade do Estado do Pará (UEPA), no período de 2005 a 2006, ocasião em que se encontravam investidos do cargo de Reitor, Vice-Reitor, pró-reitores, diretores e coordenadores das diversas áreas da Universidade. Nessa segunda etapa, o instrumento utilizado foi a entrevista, aqui

representada em seus resultados na forma de análise de conteúdo, trabalhada em consonância com as diversas categorias selecionadas.

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

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

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

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

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

Pelos posicionamentos anteriores, fica evidente a ênfase dos entrevistados na questão do planejamento participativo, os quais não deixam de mencionar a necessidade de legitimação de diretrizes e prioridades no sistema educacional, além da imprescindível participação dos atores sociais que fazem parte desse contexto para que, efetivamente, esta legitimação seja alcançada. Na verdade, o que a atuação da elite busca é uma integração sistêmica, um padrão instrumental-

monológico, apresentando um potencial de poder externo à organização, sendo ele exercido, na defensiva, através de lideranças, de modo dissimulado e disperso. Além de tudo isso, a comunicação entre seus membros se dá em termos imperativos técnicos e a legitimação de suas iniciativas e propostas se dá em nome de “interesses universais”.

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

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

- Sim. Um plano estratégico é uma proposta (ou aposta) para o futuro e implica necessariamente a participação da gestão superior. É fundamental a participação da gestão superior, pois garante o compromisso com as ações propostas.

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

- A gestão superior detém grande poder para tomada de decisão, por isso sua participação, seu engajamento no processo é fundamental para a efetivação do Plano. Entretanto para sua construção, considero que mais importante é a participação, o envolvimento dos Centros,

Campi, Cursos e Departamentos, que é onde se dá a efetivação das ações de ensino, pesquisa e extensão.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

No relato das autoras, ao definir com base numa avaliação ambiental (interna e externa), as ameaças e oportunidades e, em função disso, as prioridades para a organização, o planejamento estratégico afeta e contraria interesses e só se viabiliza pela negociação entre os diferentes atores sociais da organização. A atividade de planejamento não é, portanto, isenta de valores. Omitir essa dimensão e apresentá-la apenas como técnica é desconhecer a controvérsia política presente na instituição e acirrar ainda mais os conflitos existentes.

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

Possibilita aprendizagem, reflexão e ação mais coordenada. Ela é positiva na medida em que a Universidade revê seu papel institucional e a sua responsabilidade no trato da coisa pública. Uma vez que oficialmente se acredita que com a institucionalização todo o processo passa a ser do conhecimento de todos e assim

facilita a compreensão do nível de importância de ação, e deste modo toda a execução do planejamento ficaria mais factível.

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

Percebe-se uma preocupação em alcançar um padrão de qualidade administrado pela educação no intuito de aliar conhecimento e virtude, levando o educando a prudência e civilização no uso de sua racionalidade. Com isso, não estamos dizendo que a Universidade deva ter atividades específicas de formação dessas atividades. A crença é a de que as atividades educativas devam estar permeadas por essa preocupação e que o comprometimento da equipe que planeja pode ser ou não um fator de sucesso na implementação do Plano, como pode ser percebido nos depoimentos dos gestores entrevistados:

- Não apenas o comprometimento, mas, principalmente, saber o que está fazendo, que objetivos pretende alcançar, de que forma influenciar.
- Sem dúvida alguma que o comprometimento é fundamental para que as ações se tornem plenas e alcancem seus objetivos.
- A equipe que planeja deve ter conhecimento profundo da Instituição, além de ser capaz de visualizar o contexto social, econômico e político nos quais está inserida. Isto tudo somado ao compromisso profissional, constituirá um tripé capaz de impulsionar a efetivação do Plano.

Para a real implementação de uma gerência participativa, é primordial que seja eliminada a hierarquia rígida, desburocratizar a empresa, substituir normas e

regulamentos que impedem uma nova ética de trabalho, deixar totalmente de lado as organizações formais e o papélório resultante, substituindo os cargos desenhados, definitivamente, por cargos flexíveis e gradativamente enriquecidos com novas responsabilidades. O importante é que a organização se torne mais flexível, mais elástica, mais rápida e, sobretudo, mais humana.

Spector (2006) vai mais além e chama a atenção para o fato de que com a globalização se espalhando pelo mundo inteiro, o local de trabalho também vem se tornando mais diversificado em relação ao ambiente, às características demográficas, às habilidades e aos valores dos funcionários.

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

As palavras-chaves são: cooperação e comprometimento. Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país. Nesse processo de modernização, tem-se o planejamento estratégico participativo como um instrumental de gestão e promotor do desenvolvimento institucional, como pode ser observado nas representações que seguem:

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

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

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

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

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

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

institucional, dentre outros, como pode ser observado nas representações que se seguem:

**POSITIVO:** Interação, comunicação, aprendizado.  
**NEGATIVO:** São características da universidade e que todo gestor deve Saber lidar: objetivos diversos e muitas vezes contraditórios; visão parcial da instituição; interesses individuais (ou de pequenos grupos) suplantam os coletivos.  
**POSITIVO:** Possibilidade de conhecer a instituição; construção coletiva; exercício de reflexão coletiva.  
**NEGATIVO:** O não envolvimento da comunidade acadêmica. Neste momento, não tenho essa avaliação, por uma série de fatores, entre eles o tempo decorrido da elaboração do planejamento até hoje, mesmo porque estou em processo de aposentadoria e fora da gestão há 3 anos.  
**POSITIVO:** a mobilização da gestão, compilação de dados com o perfil institucional e o processo organizacional formatado com os eixos principais dos caminhos a seguir com novas propostas para a universidade.  
**NEGATIVO:** Nem sempre a representatividade institucional se fez presente para também ser ouvida, ou por não ser convidada ou por não se sensibilizar com a importância do momento, assim como a falta de recursos para executá-lo, a falta de preparo em determinadas situações para algumas discussões mais avançadas, e a possibilidade da não execução do planejamento mediante os processos eleitorais em todos os níveis da instituição, desde chefes de departamentos, coordenações de cursos, de centros, de núcleos e da própria reitoria.  
**POSITIVO:** O engajamento do grupo que o coordenou o processo; o domínio do grupo a respeito da instituição; a capacitação da equipe, essencialmente da assessoria e dos moderadores dos trabalhos de grupo; os eventos descentralizados que permitiram discutir o planejamento setorializado viabilizando maior aproximação com a realidade local, além do aprofundamento de questões específicas motivando as pessoas que vislumbravam a factibilidade da estratégia de planejamento.  
**NEGATIVO:** a falta de cultura institucional para pensar e discutir planejamento coletivamente; a pequena adesão ao processo, que contou com a participação, via de regra, de gestores; a não incorporação do Plano no dia-a-dia da instituição por todos os segmentos; a dificuldade de alguns gestores em

“trabalhar” as especificidades setoriais com as questões macros da Instituição; a limitação orçamentário-financeira da Universidade.

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

Na atual conjuntura econômica, político e sociocultural em que vivemos deparamonos com um modelo extremamente conservador de Universidade e escola. O que também, não é uma grande descoberta, visto que ela se constitui em um micro-universo, não desligado da dinâmica social e, portanto, expressa as ambigüidades e contradições da sociedade. No âmbito acadêmico existe uma abertura para se discutir uma infinidade de temas. No entanto a postura conservadora da universidade impede discussão de si mesma, pois tal discussão pode suscitar algo em torno do (re)dimensionar e/ou (re)organizar as instâncias de poder, ou seja, mexer na estrutura desse poder, isso poderia significar para a ala conservadora o início do fim. Nesse contexto, está excluída a possibilidade do debate, as “cabeças conservadoras” da Universidade conseguem nesta estrutura manter o status quo, mediante o exercício do poder que detêm.

No entanto, mesmo reconhecendo que a autonomia das instituições universitárias possui características diferentes das demais, pois não pode excluir a avaliação e o controle social de sua produção, que devem ser feitos a partir do conhecimento e acompanhamento de sua prática, por meio de um planejamento estratégico eficiente, certamente nenhum instrumento legal, elaborado fora de seus limites, poderá, sozinho, resolver o problema. Se a solução fosse essa, as

universidades brasileiras já seriam autônomas, pois há pelo menos 90 anos a legislação brasileira incorpora o assunto em seus textos legais.

## **Conclusão**

A decisão de ter levado a termo esta pesquisa atende a um objetivo adicional, que é o de contribuir para as instituições de ensino superior na gestão do cotidiano e para a importância de levar em conta a implementação eficaz de um planejamento participativo de sua esfera de relação ou de suas preocupações, que podem ser exploradas. Trata-se de um estudo com base em observação mais aprofundada, com um olhar investigativo enquanto historiador da realidade vigente.

Este trabalho vem contribuir com os modelos de planejamento estratégico participativo que têm avançado nestas instituições, buscando acompanhar as mudanças constantes no oferecimento de serviços institucionais. Conseqüentemente, torna-se indispensável à realização de novos trabalhos no sentido de expandir e avaliar, aprimorando os modelos existentes de planejamento existentes.

De acordo com os resultados da análise deste trabalho, a implantação de um planejamento estratégico na instituição pesquisada possibilitou a definição dos objetivos institucionais e contribuiu para a promoção do desenvolvimento institucional, evidenciando um nível satisfatório diante do objeto de estudo deste artigo. Em relação às falas e representações dos gestores, atores sociais da pesquisa, o nível de relação com os construtos significativos, em variáveis que possuem tendência evidente para fazer parte do modelo, justifica a aplicabilidade do modelo teórico com este estudo, haja vista a colinearidade das variáveis independentes trabalhadas.

O fato é que a quebra desses paradigmas nos leva ao entendimento que a participação não significa somente ser responsável pelas decisões, mas, sobretudo, pela elaboração, execução, acompanhamento e avaliação das ações do Estado e de

planos institucionais. O planejamento participativo busca obter uma visão múltipla e integrada com foco no desenvolvimento.

## Referências

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

CAMPOS, Marli Delfino. **Uma avaliação das mudanças organizacionais ocorridas em instituições de ensino superior que implantaram o Sistema de Qualidade ISO9000.** Campinas. São Paulo, 2003. Disponível em <http://libdigi.unicamp.br>.

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

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

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

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

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



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

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.