

# AS METAS E OS INDICADORES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA, DISCUSSÃO E ANÁLISE

**Djair Picchiai**

Doutor em Administração de Empresas. Professor da Fundação  
Getúlio Vargas – SP. E-mail: [djair.picchiai@fgv.br](mailto:djair.picchiai@fgv.br)

**Envio em:** Março de 2016

**Aceite em:** Dezembro de 2016

**Resumo:** Buscou-se com este artigo estudar os estabelecimentos de metas e indicadores no processo de planejamento de uma universidade. O entendimento por parte da comunidade acadêmica a respeito de metas e de indicadores utilizados no processo de planejamento organizacional de suas atividades no estudo de caso, foi levantado através de uma amostra de 418 respondentes de um questionário com 21 questões. O questionário ficou disponível para a comunidade por três meses e meio para consulta e preenchimento na *intranet*. Inicialmente, obteve-se a percepção de visão de futuro e o que a comunidade percebe e acredita para os próximos cinco e dez anos da Instituição. Em um segundo momento, perguntas objetivas sobre a utilização de indicadores na Universidade foram feitas. Considera-se uma amostra representativa dos colaboradores da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), instituição federal de ensino superior de caráter público. Constatou-se uma visão otimista para o futuro da UNIFESP, levando-se em consideração o tempo projetado de cinco e dez anos. Encontrou-se certa dificuldade de entendimento e desconhecimento dos conceitos de metas e indicadores como elementos do processo de planejamento por uma parcela significativa dos respondentes e também da implantação destes indicadores. A incorporação destes conceitos foi fundamental para a implantação, operacionalização, monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015). Encontra-se na literatura (OLIVEIRA, 1989; KAPLAN; NORTON, 2004) sobre planejamento a importância e necessidade da fixação das metas e indicadores. No entanto, na prática do planejamento organizacional pela Universidade, isto não é utilizado ou pelo menos valorizado pela comunidade.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional. Metas. Indicadores. Ensino Superior. Administração pública.

## THE GOALS AND INDICATORS IN THE PLANNING PROCESS: CASE STUDY OF A PUBLIC UNIVERSITY, DISCUSSION AND ANALYSIS

**Abstract:** It was sought in this article to study the establishment of goals and indicators in the planning process of a university. The understanding by the academic community with regard to goals and indicators used in the organizational planning process of their activities in the case study arose a sample of 418 respondents from a questionnaire with 21 questions. The questionnaire was available to the community for three months and a half to consult and fill. Initially, it was obtained the perception of future vision and what the community perceives and believes for the next five and ten years concerning the University. At the following moment, objective questions about the use of indicators at the University were made. A representative sample of employees of Federal University of São Paulo (UNIFESP) was reached. It was found an optimistic vision for the future of

UNIFESP, taking into account the projected time of five and ten years. It was found some difficulty of understanding and a lack of knowledge about the concepts of goals and indicators as elements of the planning process by a significant proportion of respondents and also about the implementation of the indicators. The incorporation of these concepts was fundamental to the implementation, operation, monitoring and evaluation of the Institutional Development Plan (2011-2015). It lies in the literature (OLIVEIRA, 1989; KAPLAN; NORTON, 2004) about planning the importance and necessity of setting goals and indicators. However, in the practice of organizational planning by the University, this is not used or at least valued by the community.

**Keywords:** Institutional Development Plan. Goals. Indicators. Higher Education. Public Administration.

## 1. INTRODUÇÃO

O estabelecimento da visão de futuro e da missão da Universidade são elementos constitutivos do planejamento estratégico. Algumas correntes teóricas relatam estes conceitos como elementos importantes do processo (OLIVEIRA, 1989; KAPLAN; NORTON, 2004; MINTZBERG, 2006; ANSOFF, 1979; PORTER, 1996; HREBINIAK, 2006). A definição da missão, da visão, dos valores e das crenças da UNIFESP é papel das lideranças e de construção coletiva pelos membros da comunidade acadêmica (PICCHIAI, 2008).

Os valores, objetivos e metas constantes no planejamento estratégico, têm origem nas crenças e desejos da comunidade, fornecendo o direcionamento da instituição para o futuro.

As decisões e as ações são a materialização da visão projetada para o futuro, de forma a contemplar objetivos e metas almejados. Já os indicadores medem o alinhamento entre o desejado e o concretizado no processo de execução do planejamento.

A Universidade é, por definição, um local de ensino e de produção de conhecimento. A participação, integração e especialização dos seus colaboradores são os princípios básicos de seu funcionamento e desenvolvimento. No aspecto gerencial, a fixação das metas e a elaboração dos indicadores aparecem para balizar e verificar se o que está sendo feito é coerente com a visão e missão estabelecidas para a Universidade.

A unidade de direção fortalece a instituição, permitindo que esta tenha diversidade de pensamento. A unidade de direção e a diversidade podem ser compatíveis; não é paradoxal pensar dessa forma, pois tem-se a possibilidade do diálogo e de abandonar o que se chama de situação dilemática entre diferentes interesses conflitantes, onde se tem paralisias das decisões e ações, para o que podemos chamar de situação dialética, em que os conflitos têm que ser enfrentados numa linha construtivista, onde prevaleça a discussão, aceitação e busca do avanço em contraposição à estagnação.

O foco desta pesquisa foi de análise dos aspectos das áreas organizacionais e gerenciais, que são considerados pela comunidade da UNIFESP, as áreas onde se encontram as maiores dificuldades de avanço e desenvolvimento institucional. Especificamente no contexto dessas áreas foram analisadas as metas e os indicadores conceituados e/ou utilizados.

## 2. MODELO TEÓRICO

Trabalhou-se com modelo básico de planejamento, constante na literatura. Utilizaram-se os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e executando-a como instrumento de análise, formulados por Mintzberg e Quinn (2001), Hrebiniak (2006) e Oliveira (1989).

Utilizaram-se os conceitos de indicadores e metas, além disso, tratou-se do papel que cada setor deve desempenhar no processo de planejamento estratégico (PICCHIAI, 2008).

Este artigo trata de uma parte da primeira etapa do trabalho em que foi realizada uma análise descritiva das informações e dados. Em uma segunda etapa, realizou-se estudos e análises estatísticas mais detalhados e aprofundados.

## 2.1. SUPOSIÇÕES DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

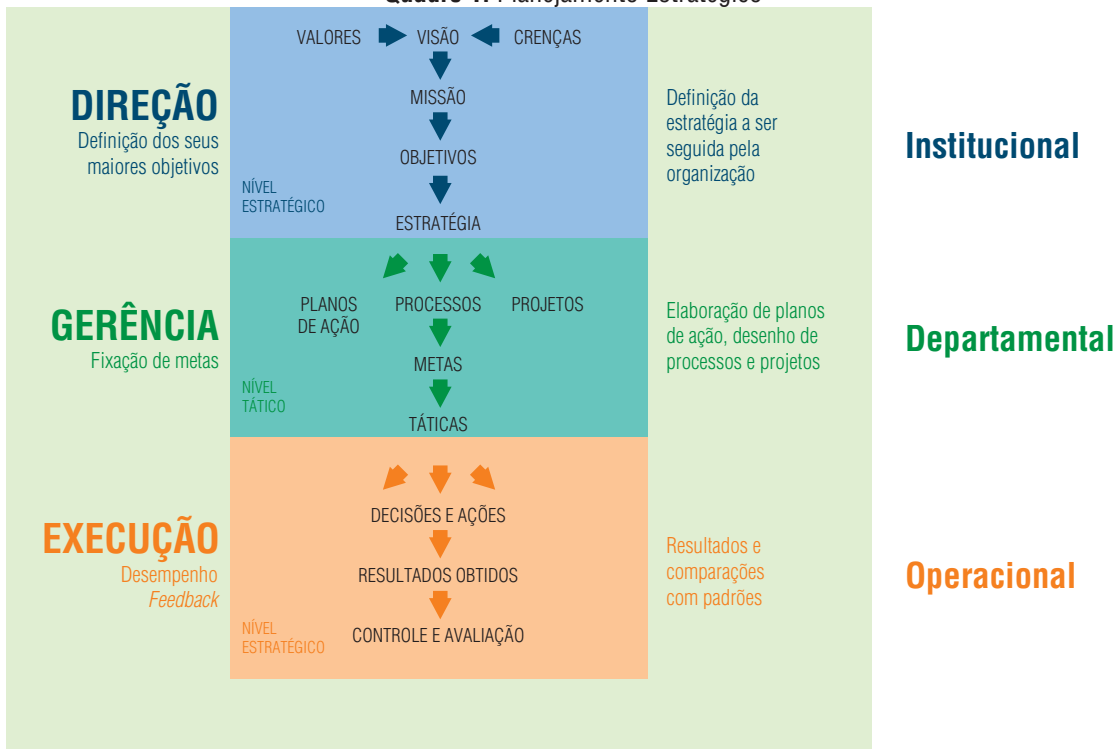
No cenário da Universidade, diferentes atores agem cada qual com expectativas e papéis distintos. Acredita-se que os grupos participantes da pesquisa esperam da Universidade, dentre outras expectativas, as seguintes:

- a) Os professores/pesquisadores procuram: desejo de maior participação na estrutura de poder da Universidade; crescimento e visibilidade profissional no meio acadêmico e; reconhecimento e legitimidade intelectual no meio acadêmico.
- b) O Ministério da Educação, através do PDI, acredita que este reflete: política de quem está no governo e objetivos de curto prazo; política de estado e objetivo de longo prazo; instrumento formal de planejamento das universidades e; cumprimento das regras estabelecidas pelo governo.
- c) A reitoria da Universidade tem como desejo por meio do PDI: sistematizar informações estratégicas; ter um instrumento de gestão validado pela comunidade; buscar professores com legitimidade acadêmica e/ou profissional na instituição, participando diretamente da gestão e; pactuação e institucionalização do projeto político de gestão dos próximos cinco anos.
- d) Os funcionários buscam: satisfação como membros corporativos/profissionais; necessidade de crescimento profissional e satisfação das expectativas pessoais.
- e) Os alunos esperam: escola em nível de excelência em pesquisa e ensino e apoio institucional às suas necessidades de aprendizagem. Princípios básicos da UNIFESP declarados: garantia da autonomia institucional; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; gestão democrática; pluralismo de idéias; caráter público e gratuito; garantia da qualidade; efetividade no cumprimento da função social de ensinar, pesquisar e praticar a extensão universitária.

## 3. MODELO ADOTADO: VISÃO, MISSÃO, VALORES, CRENÇAS, OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

---

**Quadro 1: Planejamento Estratégico**



Fonte: Do autor.

São importantes a coerência, a consistência e o alinhamento entre os três níveis organizacionais (institucional, departamental e operacional), o sentido de unidade na estrutura desenhada e a geração de indicadores e parâmetros de gestão nos três níveis organizacionais.

O planejamento estratégico (PE) é definido pelas ações que identificam oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização opera, visando observar as suas forças e as suas fraquezas. Além disso, contempla sua capacidade atual e potencial de atuação para que possa antecipar às necessidades e demandas da sociedade e sua legitimidade.

O PE é um processo que possibilita à direção estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, sendo um conjunto deliberado e sistemático de tomada de decisões direcionado a um objetivo. Visa promover maior interação entre a organização e seu ambiente, envolvendo todas as decisões que afetam a organização por um longo tempo. Normalmente, está cercado de incertezas por abranger períodos longos e fatos que ainda não ocorreram e, na essência, promove maior interação entre organização e seu ambiente, buscando aperfeiçoar esta relação.

Considerando outros atores políticos do meio ambiente em que atua, o planejamento estratégico deve ser conduzido pela alta administração da organização, envolvendo esta como um todo e buscando o efeito sinérgico e seu caráter sistêmico. Na análise do ambiente futuro da organização, fornece bases para o planejamento tático/operacional e a sua disseminação corresponde à introjeção de mentalidade estratégica na organização.

O PE também fornece opções de direcionamento definidas para a implantação de objetivos, além de ser o conjunto de tomada de decisões, deliberadas e sistemáticas, que envolvem empreendimentos e que têm como objetivo afetar toda a organização por longos períodos de tempo.



O planejamento estratégico possui três etapas: o desenvolvimento, a execução e o monitoramento. O desenvolvimento preocupa-se com a realização de estudos sobre cenários face às políticas da organização, trabalhando com os processos de simulação das atividades da Universidade. A execução deve estar relacionada ao controle dos planos operacionais e à sua estrutura. O monitoramento volta-se para aferição das condições reais, confrontado-as com o planejado, permitindo um feedback que reorienta a ação organizacional como um todo, focalizando o rumo certo para alcançar os objetivos pretendidos.

No desenvolvimento do PE, a visão permite uma imagem da situação desejável, motivando e inspirando todos os envolvidos. A missão é a razão de ser da organização e procura determinar o seu negócio, por qual motivo ela existe, ou ainda em que tipo de atividade ela deverá se concentrar no futuro.

Os objetivos correspondem àquilo que deve ser alcançado em um determinado período de tempo, para cumprir a missão organizacional. As metas quantificam os objetivos desejados a curto e longo prazos para as medidas financeiras e não financeiras.

As estratégias são ações e reações necessárias para condições imprevistas com o intuito de se alcançar os objetivos. As estratégias são os caminhos planejados para a utilização dos recursos, meios e oportunidades, visando atingir os objetivos propostos. Correspondem ao que a organização decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios e visando cumprir a sua missão.

Os projetos, por sua vez, proporcionam a identificação e operacionalização das atividades a serem desenvolvidas, com o intuito de se alcançar os resultados esperados e enfocados pelo PE.

O desenvolvimento do PE exige envolvimento de todas as áreas, por se tratar de uma atividade demorada, que, por si só, demanda recursos consideráveis. Deve ser precedido de um rigoroso planejamento de suas etapas, com provimento dos recursos necessários para cada uma.

Embora cada etapa tenha características próprias e específicas, é possível destacar, nesse momento, o maior problema com que os dirigentes se deparam, que é a execução do PE nas organizações: a falta de informações relevantes inviabiliza a organização no que diz respeito à identificação das variações das informações e dados, desvios e, conseqüentemente, das causas dos fatos, comprometendo o processo de análise de alternativas de ação e ajustes para cumprir a missão estabelecida.

O planejamento estratégico apresenta-se como ferramenta potencial que identifica os fatores críticos das ações e decisões, e permite agir sobre os mesmos para que a organização se legitime na sociedade. Sendo assim, é fundamental que se tenha uma estrutura sistematizada de registro e divulgação das informações estratégicas, de forma ampla e consistente, que permita ao dirigente monitorar constantemente os pontos fortes e fracos de todas as funções e áreas da organização.

Os sistemas tradicionais de avaliação e controle dos resultados têm a tendência de enfatizar o resultado financeiro final e não têm a capacidade de mostrar problemas que podem comprometer a organização no futuro. As deficiências desses sistemas e os desafios que as empresas passaram a enfrentar na passagem para o século XXI criaram a

necessidade de sistemas de controle, que possam dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões de desempenho.

Nesse sentido, a visão de conjunto deve mostrar não apenas os resultados finais, mas também os fatores que os produziram, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho (MAXIMIANO, 2000).

Sink e Tuttle (1993, p. 147) concordam com Maximiano ao declararem que: “[...] a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e a gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento.”

Os objetivos são os resultados que a UNIFESP precisa alcançar no contexto do seu ambiente para cumprir sua missão, em um determinado prazo. É tudo aquilo que a UNIFESP pretende conquistar com vista ao cumprimento de sua missão, sejam aspectos quantitativos e mensuráveis, como os qualitativos. Abrangendo um tempo maior que as metas, podem também existir, os objetivos permanentes, como, por exemplo, ensino de qualidade.

Com objetivos estratégicos considera-se onde se pretende chegar ou o que se pretende obter, normalmente relacionados a questões sobre as quais não se tem controle diretamente. Os objetivos refletem a missão organizacional e são importantes como auxílio na tomada de decisão e guias para aumentar a eficiência organizacional da UNIFESP.

As estratégias são os caminhos escolhidos pela organização para se chegar a seu objetivo. São as ações integradas que garantem o cumprimento da visão em longo prazo, levando ao cumprimento dos objetivos. Por exemplo: explorar portfólio de novos cursos. “Os processos de mudanças só são bem sucedidos quando se consegue equilibrar o pensar, o sentir, o querer” (MOGGI, 1996). A estratégia é também um processo equilibrado, como qualquer processo que exige mudanças.

O planejamento tático constitui-se de decisões que abrangem as áreas funcionais da organização e são relativas às atividades do presente e do futuro próximo. Os empreendimentos envolvidos são mais limitados com prazos menores e em níveis de hierarquia mais baixos. Seu objetivo é o controle e a interação das operações da organização, alocação dos recursos e tomada de decisões de nível intermediário. São as áreas funcionais da UNIFESP, finanças, engenharia, informática etc.

Acompanhando o planejamento estratégico para descrever o nível tático, depara-se com a ideologia organizacional aplicada aos projetos, programas e planos de ação. Neste nível as idéias passam a ser materializadas e tem-se a alocação de recursos orçamentários, materiais e humanos. Aqui se tem os limites do processo de planejamento.

O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões, envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia organizacional, afetos às áreas funcionais da organização. Sua característica está relacionada às atividades presentes e àquelas situadas em futuro próximo; visa o controle e a integração das operações da organização; preocupa-se com a alocação atual de recursos, especialmente através do processo orçamentário; nível de decisão intermediário; dimensão temporal inferior ao planejamento estratégico; abrangência: somente à área funcional.



Os planos de ação são a materialização da estratégia. As estratégias ainda são bastantes vagas e, para atingi-las, são necessários planos os quais devem ser vistos como uma ferramenta organizacional. O plano de ação é o documento que contém um diagnóstico da situação; metas e objetivos a serem alcançados; meios, recursos e instrumentos disponíveis; distribuição de autoridade e responsabilidade; forma de implantação; cronograma; follow-up (seguimento); sistemas de avaliação e controle.

Os projetos são ações especiais feitas em conjunto que tem resultados específicos a serem obtidos, é um conjunto de estudos específicos delimitados no tempo e no espaço, tendo em vista resultados pré-estabelecidos, objetivo claramente definido e de curto prazo. É composto de uma equipe integrada, como característica, dada à clara definição do objetivo. Constituem-se em um esforço temporário empreendido para criar um serviço ou produto único, possui começo, meio e fim.

Os processos são o conjunto de atividades que, juntas, transformam inputs (contribuições) em produção ou produtos, agregando valor para satisfazer nossos stakeholders. São operações sequenciais em busca de uma finalidade concreta e objetiva, uma série de atividades que culminam num fim específico.

Compreende um conjunto de atividades, voltadas para uma finalidade definida e específica, rotinas desenvolvidas no espaço e no tempo. Clientelas a serem atendidas como resultado do processo, resultados obtidos ao final do processo e feedback como elo entre os resultados e inputs do processo. Devemos formalizar os processos (ISO's com exemplos de formalização de processos) e o fluxograma é um gráfico que representa o processo.

As metas significam parte dos objetivos a serem atingidos em curto prazo. Em geral são setorizadas, mensuráveis e devem ser monitoradas pelas chefias. Exemplo: atingir nota 6 em um programa de doutorado que está no momento com nota 5.

As metas são estabelecidas pelos gerentes, a partir de planos de negócios da organização para defini-las, utilizamos o critério SMART: SPECIFIC: (específica) as metas devem ser claras, objetivas e detalhadas, evitando má interpretação; MEASURABLE: (mensurável) as metas devem possibilitar uma forma de medição; ACHIEVABLE: (realizável) as metas devem ser razoáveis e viáveis; RELEVANT: (relevantes) a meta deve ser relevante para o trabalho, devendo contribuir para a meta ou para a missão da unidade de trabalho; TIME-BASED: (com base no tempo) a meta deve incluir cronogramas específicos e prazos finais.

As táticas são as formas e os caminhos adotados, em obediência aos planos e projetos, para atingir as metas.

O planejamento operacional preocupa-se basicamente, com o como fazer e está voltado para a otimização de resultados, em nível de tarefas e operações e necessitando de uma maior certeza. Suas características são: caráter imediatista, foco no curto prazo; implantação de rotinas; voltado para a eficiência, enquanto que a eficácia é problema dos níveis institucional e intermediário da organização.

As decisões e as ações correspondem às atitudes, comportamentos e processamentos direcionados ao cumprimento das estratégias, dos planos dos processos e dos projetos, obedecendo às táticas e que têm como referencial as metas.



Os resultados são os produtos e serviços oferecidos efetivamente aos cidadãos e o desempenho obtido pela organização, que nós comparamos com as metas estabelecidas. Devem ser acompanhados e mensurados durante e ao final da execução do PE. Formação de indicadores para se medir os resultados e desempenhos e comparação com os referenciais de excelência estabelecidas.

O feedback deve se estender pelos três níveis de planejamento da organização para que se tenha o controle e avaliação dos negócios construído a partir dos resultados almejados e comparando-os com os resultados obtidos. Tendo influência para recolocar a universidade nos rumos desejados. O que a organização alcançou comparado com suas metas pré-estabelecidas, nas organizações de grande porte, com diversos departamentos e setores, cada setor tem diferentes objetivos e metas a serem controlados e avaliados.

A área de produção acadêmica tem como meta a quantidade de produção e o aumento de produtividade dos cursos. A área administrativa tem objetivos, enquanto área de suporte em níveis de satisfação dos clientes internos e medidas de desempenho (tempos de resposta, tempos de solução, número de visitas para a solução do problema, etc.).

A importância da comunicação e integração em todo o processo e em cada área que garante a coerência e a unidade dos níveis estratégico, tático e operacional da organização em busca do cumprimento dos seus objetivos (resultados).

Os parâmetros envolvem a relação desejável entre as variáveis. Já os indicadores representam um valor, uma informação que explica a relação entre variáveis em uma determinada realidade. Através dos indicadores é possível realizar comparações com os parâmetros estabelecidos.

## 4. OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de algumas Universidades federais (UFMG, UFRJ, UFRES, etc.) foram consultados. Segue abaixo suas características e metodologias utilizadas, quando da elaboração do PDI da UNIFESP (PICCHIAI, 2008).

O documento PDI afirma que todas as ações realizadas no âmbito da UNIFESP devem ser pautadas por um objetivo comum: a geração de conhecimentos socialmente referenciados, ou seja, com base na sociedade e suas necessidades. A real autonomia da UNIFESP pode ser projetada por suas dimensões social e política, balizando justamente a sua capacidade em aplicar tais conhecimentos no atendimento à sociedade que a financia.

Também defende que uma administração eficiente da Universidade parte do envolvimento da comunidade acadêmica e da valorização das instâncias de decisão no equacionamento dos problemas da Instituição. Dessa forma, a tomada de decisão a partir do coletivo ajuda a determinar, articular e comunicar os valores que guiarão as escolhas da Universidade.

Além disso, são colocados no documento objetivos a serem cumpridos em um futuro de cinco anos, são eles: manter e fortalecer os órgãos executivos e operacionais já existentes na administração da UNIFESP; dar continuidade aos processos de capacitação de recursos humanos para educação, extensão e pesquisa, formulando e implementando políticas institucionais de avaliação, prospecção e desenvolvimento; promover a capacitação da máquina administrativa e dos funcionários técnico-administrativos, na forma de programas e cursos de gestão financeira e estratégica; aprofundar a participação universitária na formulação de políticas públicas de saúde e nas novas áreas de expansão universitária, nos níveis nacional e internacional; criar um Departamento de Planejamento Estratégico em consonância com as políticas de regulação das atividades universitárias e de administração do Estado: tem como objetivo planejar, acompanhar, avaliar e divulgar as atividades de desenvolvimento a médio e longo prazos. O departamento de planejamento estratégico deve ser responsável por formular, implementar e avaliar, no âmbito da Universidade, os seguintes conjuntos de programas: planejamento estratégico e criação de ferramentas de política institucional; gerenciamento de projetos acadêmicos, programas colaborativos com o setor público, órgãos internacionais e setor privado; avaliação institucional e dos impactos das atividades universitárias, definindo ex ante e avaliando ex post os resultados; gestão estratégica de recursos humanos e gestão do conhecimento; capacitação para a gestão administrativa e financeira, de modo que a instituição produza e aplique seus próprios instrumentos de estimação de recursos, score cards operacionais e análise de eficiência administrativa; fortalecimento da base teórico-conceitual das atividades descritivas da instituição: identificação de objetivos políticos, caracterização das relações com o seu entorno, identificação da configuração institucional e utilização de recursos e descrição organizativa; comunicação com a sociedade: identificação e divulgação, por diferentes meios de comunicação dos produtos científicos e tecnológicos; gerenciamento dos relatórios institucionais e identificação e proteção de inovações tecnológicas e da propriedade intelectual.

## 5. OBJETIVO

---

O objetivo deste trabalho foi investigar a percepção dos gestores, professores, pesquisadores, funcionários e alunos sobre a visão de futuro da UNIFESP, a constituição de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a relação destes com os trabalhos e atividades realizados pelos profissionais da Universidade, com base no estabelecimento de metas e indicadores. O segundo objetivo foi o de verificar o entendimento dos conceitos do PDI, das metas e dos indicadores sobre as atividades realizadas na Universidade pelos profissionais da mesma.

## 6. MÉTODO

---

Caracteriza-se como um estudo de caso com análise qualitativa/quantitativa e exploratória das informações, visando compreender como os colaboradores e alunos de uma Universidade percebem o futuro desta. Verificou-se o entendimento destes em relação aos conceitos de visão, missão, objetivos, metas e indicadores da Instituição. As informações foram obtidas por meio da aplicação de questionário com 21 perguntas, sendo ele validado e colocado à disposição da comunidade para ser respondido durante três meses e 15 dias, via

intranet. Foi feita uma ampla divulgação do trabalho, obtendo, assim, uma amostra de 418 respondentes. Destes, 184 são alunos de graduação e pós-graduação, os quais responderam somente 14 questões, pois as demais não tratavam de assuntos que convergem com as suas atividades acadêmicas. A observação direta e documental também foi analisada pelo pesquisador.

Como afirmam Morgan e Smirich (1980), as pesquisas qualitativas visam aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais as pessoas criam a realidade. Richardson (1989) coloca que a abordagem qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto do fato, significados compartilhados e dinâmica de intenções.

A análise qualitativa ocorreu com base nas informações colhidas nas respostas das 21 questões, e na literatura do PDI da UNIFESP, além da convivência como participante na montagem do PDI de 2011 a 2014.

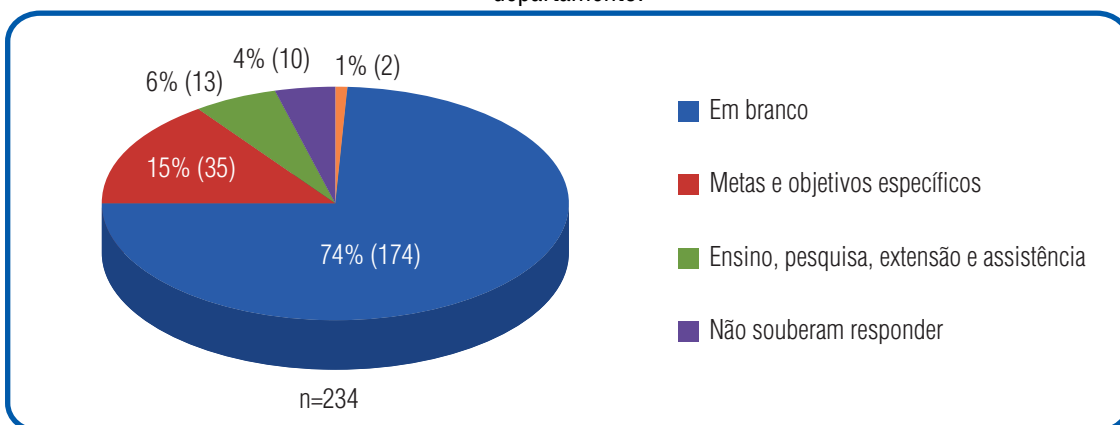
A partir da tabulação dos dados, montaram-se tabelas, gráficos e quadros obtidos pelo questionário aplicado via intranet. Inicialmente, realizou-se uma análise quantitativa e descritiva para, depois, fazer uma análise qualitativa das informações, por meio da qual foram interpretadas as informações e dados levantados através do modelo teórico descrito neste trabalho.

Este artigo fixou-se nas perguntas e respostas relativas às metas e indicadores do Plano de Desenvolvimento Institucional.

## 7. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As análises a seguir compreendem as questões destinadas exclusivamente aos colaboradores da Universidade. Primeira pergunta, “Quais são os objetivos e metas de seu setor/ área ou departamento”, e a segunda pergunta, “Quais os parâmetros e indicadores que você utiliza no seu setor/área/departamento para monitorar suas atividades profissionais e os resultados de seu trabalho”, ambas as perguntas foram destinadas aos colaboradores da instituição.

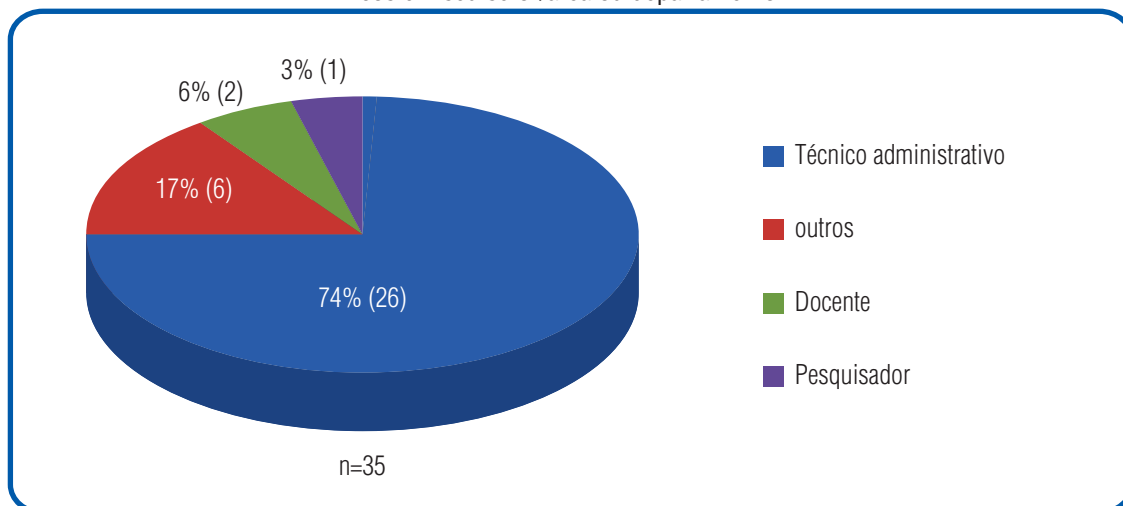
**Gráfico 1:** Percentual das respostas dos colaboradores em relação aos objetivos e metas do setor/área/ departamento.



Fonte: Pesquisa UNIFESP – Visão de Futuro – 2010.

É possível notar que um grande número de pessoas (174) não respondeu à questão. Refletindo o possível desconhecimento, sobre o assunto, ou sua pouca importância. A partir do Gráfico I, nota-se a dificuldade de fixação das metas, dada também a uma falta de cultura organizacional e gerencial de sua operacionalização.

**Gráfico 2:** Análise de cargo dos colaboradores que responderam que possuem metas e objetivos específicos em seu setor/área ou departamento.



**Fonte:** Pesquisa UNIFESP – Visão de Futuro – 2010.

Dentre os colaboradores que responderam que seu setor/área ou departamento possuem metas e objetivos específicos, a maior parte é composta por técnicos administrativos (74%). Dessa forma, reforça a suposição da cultura organizacional e gerencial, já que estes profissionais trabalham as rotinas do dia a dia.

Dos entrevistados, 13 colaboradores afirmaram que o ensino, pesquisa e extensão e assistência são os objetivos e metas de seu setor/área ou departamento, sendo estes, 54% técnicos de administração e 46% docentes da universidade.

Dez pessoas não souberam responder quais são os objetivos e metas do seu setor/área/departamento, sendo estes, 60% técnicos administrativos, 30% docentes e 10% outros colaboradores. Dois colaboradores não entenderam a pergunta, um docente e um técnico administrativo.

**Tabela 1:** Distribuição dos tipos de resposta em relação à questão: objetivos e metas do setor/área/departamento.

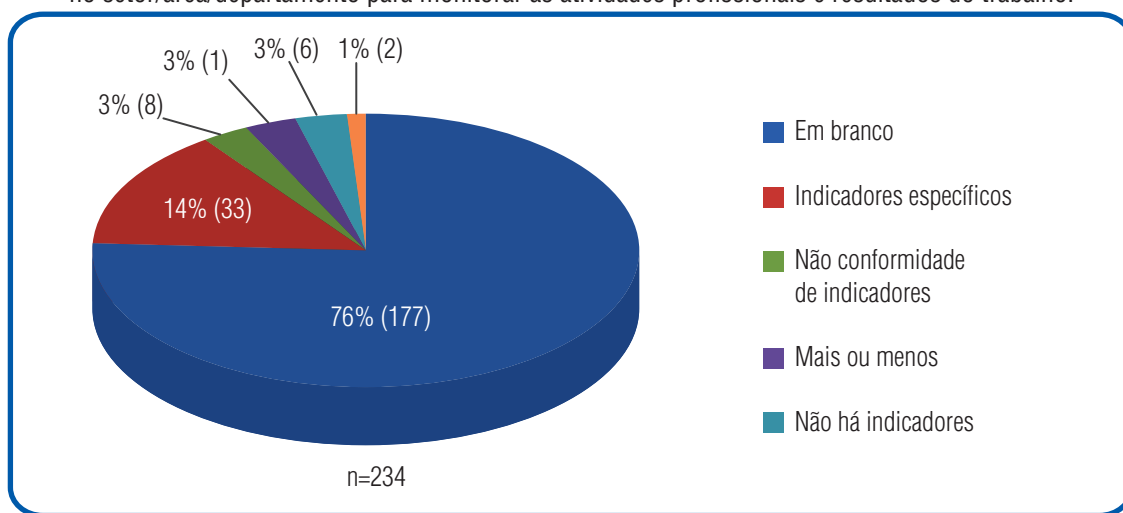
Tipos de Respostas	n	%
Em branco	174	74,4
Não sabe responder	10	4,3
Excelência em atendimento	7	3,0
Ensino	4	1,7
Ensino, pesquisa e extensão	3	1,3

Atendimento ao paciente	2	0,9
Ensino e pesquisa, formação de docentes e pesquisadores bem qualificados	2	0,9
Reestruturação / Política de Manutenção de instalações físicas	2	0,9
Melhorar a qualidade	2	0,9
Ensino e pesquisa	2	0,9
Ensino, Assistência e Consolidação	1	0,4
Otimizar todos os processos administrativos e de recursos humanos	1	0,4
Adquirir novos equipamentos	1	0,4
Resolver com rapidez os problemas de saúde	1	0,4
Reconhecimento do MEC	1	0,4
Promover o controle e a execução financeira da Universidade Federal de São Paulo	1	0,4
Formação de profissionais qualificados	1	0,4
Já explicitado	1	0,4
Fortalecimento da Marca Unifesp	1	0,4
Assistência e pesquisa	1	0,4
Atuar como ponto único de contato entre o Usuário e o Gerenciamento de Serviços de TI	1	0,4
Programa de pós-graduação aprovado	1	0,4
Montar o banco de dados e criar os indicadores	1	0,4
Divulgar a Biblioteca Virtual da UNIFESP	1	0,4
Ensino, pesquisa e assistência	1	0,4
Estabelecidas em detrimento das metas da diretoria do HSP além das que se relacionam somente a enfermagem	1	0,4
Importar e exportar do modo eficaz	1	0,4
Diversas	1	0,4
Dignidade do cliente	1	0,4
Antecipar-se a acontecimentos para melhorar o fluxo dos serviços.	1	0,4
Aprimorar os aspectos relacionados tanto à docência quanto à pesquisa.	1	0,4
Autonomia	1	0,4
Conseguir solucionar o problema dos resíduos na universidade e implementar programas de treinamento, cursos e conscientização ambiental	1	0,4
Corrigir as eventuais deficiências nos contratos e convênios da instituição, além de efetuar um melhor gerenciamento deles e dos imóveis	1	0,4
Consolidação	1	0,4
Criar uma linha de planejamento que interligue todos os departamentos e oferecer ferramentas de apoio ao planejamento	1	0,4
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

Os objetivos do departamento são identificados, mas não de uma forma clara. Fica evidente o desconhecimento das metas ou que elas não estão claramente definidas (especificadas) ou não declaradas. Não se tem a fixação das metas, sendo assim, uma das considerações da pesquisa é o não se trabalhar com metas na UNIFESP.

Uma das respostas encontradas, que condiz com o que se entende por objetivos do setor/ área/departamento, mas que não fixa as metas é “criar uma linha de planejamento que interligue todos os departamentos e oferecer ferramentas de apoio ao planejamento”.

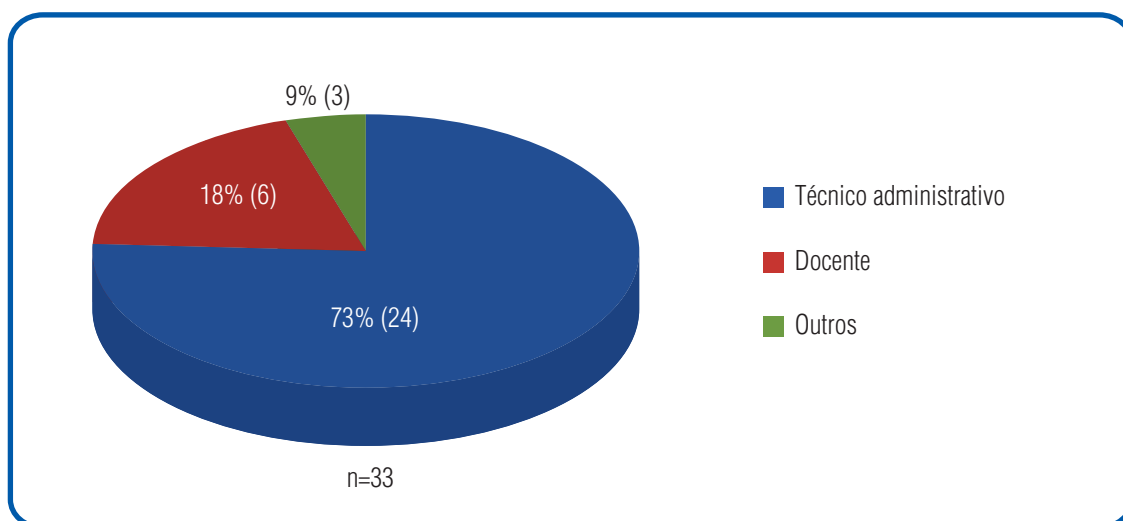
**Gráfico 3:** Percentual das respostas dos colaboradores em relação aos parâmetros e indicadores utilizados no setor/área/departamento para monitorar as atividades profissionais e resultados do trabalho.



Fonte: Pesquisa UNIFESP – Visão de Futuro – 2010

Dentre os colaboradores que responderam que são indicadores específicos que monitoram as atividades profissionais e resultados do trabalho em seu setor/área ou departamento, a maior participação foram os técnicos administrativos 74% (24), Gráfico IV.

**Gráfico 4:** Percentual dos colaboradores que responderam em relação às metas e objetivos específicos.



Fonte: Pesquisa UNIFESP – Visão de Futuro – 2010

**Tabela 2:** Distribuição dos tipos de resposta em relação aos parâmetros e indicadores utilizados no setor/ área/departamento.

Tipos de Respostas	n	%
Em branco	177	75,6
<i>Feedback</i>	8	3,4
Indicadores de qualidade da assistência (satisfação)	7	3,0
Não há	6	2,6
Desempenho acadêmico dos estudantes, Publicações dos trabalhos de investigação científica em periódicos de circulação internacional, submetidos a julgamento de especialistas nos assuntos abordados; Obtenção de recursos de agências de fomento.	3	1,3
Lista de prioridades	3	1,3
Produtividade (entrega do trabalho no prazo estipulado)	3	1,3
Planejamento	3	1,3
Não souberam responder	2	0,9
Avaliação periódica e aprovação por professores e coordenadoria	2	0,9
Eu mesmo defino meus indicadores e parâmetros (próprio julgamento)	2	0,9
Busca constante de informações referentes à nossa área de atuação, a realização de cursos de capacitação, gerenciamento de pessoas, o controle do cumprimento das metas anuais e o bom desempenho de todo o grupo.	1	0,4
Disponibilidade de atender os serviços solicitados e eficiência em manter o Estoque atualizado e padronizado	1	0,4
Pesquisa tem parâmetros internacionais estabelecidos, enquanto, no ensino, precisa ser definido	1	0,4
Assiduidade	1	0,4
Tempo de entrada de um pedido de importação até a data em que damos as instruções de embarque e data de chegada do equipamento no país e de entrega ao requisitante	1	0,4
Balanced Scorecard	1	0,4
Indicadores de área utilizada e de gastos de imóveis	1	0,4
Indicadores estatísticos	1	0,4
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa UNIFESP – Visão de Futuro – 2010

A maioria dos que afirmaram que trabalham com indicadores e parâmetros para monitorar suas atividades profissionais e resultados do trabalho, ofereceu poucos exemplos concretos disso na área de gestão. Nas áreas acadêmicas, já temos um padrão para o ensino de pós-graduação, pesquisa e publicações, que é o sistema CAPES/Lattes.

Uma resposta objetiva para a área acadêmica é “número de publicações e impacto de revistas”.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Constatou-se a dificuldade de entendimento conceitual de estratégia e de sua aplicação no trabalho e atividades do setor pela grande quantidade de respostas em branco (aproximadamente 58,12%).

Alguns respondentes confundem a identificação da estratégia com o objetivo do setor. Sabe-se que são elementos diferentes que fazem interface e se completam: a) estratégias são caminhos, ações e decisões para atingir os objetivos e b) objetivo é aquilo que se pretende atingir.

Alguns setores especificam claramente qual é sua estratégia de atuação, mas existem as críticas ao departamento/setor: falta de estratégia por parte do departamento; falta de organização, foco e direção precisa; gestão do dia-dia e o urgente são valorizados e não importante aparecem nas respostas.

Foram encontrados poucos exemplos, na área de gestão, de indicadores e parâmetros objetivos para mensuração do resultado do trabalho e monitoramento das atividades profissionais. Pode-se concluir que se trabalha pouco com metas e indicadores em gestão na UNIFESP.

Com o processo de crescimento da Universidade, trabalhar com metas e indicadores é uma alternativa viável e necessária para a obtenção de consensos e base de informação para pactuação dos diversos interesses.

As limitações deste trabalho encontram-se na impossibilidade das organizações e do estudo de outros conceitos presentes no planejamento estratégico.

## 9. REFERÊNCIAS

---

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. Cengage Learning: Como as empresas podem revolucionar na maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994, 254 p.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectiva**. São Paulo. Edgard Blucher Economia, 1969.

BENNIS, W. G. **Essays on the development and evolution of human organization**. S/D.

CATANI, A. M.; DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, V.; SILVA JR., J. R. (Orgs.). **Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa**. São Paulo: Xamã, 2001.

CECILIO, L. C. de O. Pensando o Planejamento na Universidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas – FGV/EAESP**, São Paulo, v.8, n.2, 2-7, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p.



DAVENPORT, T.; HARRIS, J. G. **Competição Analítica**: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

FACHIN, R. C.; HARDY, C. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1996. 222 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 155p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS. **Projeto Preliminar**: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC. São Carlos, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

LERNER, A. **A Strategic Planning**: Primer for Higher Education. Califórnia State. University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999.

MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico em gestão universitária: o caso da FA/UnB II. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002. Lisboa, Portugal.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 259p.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

MORGAN, G.; SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, V.S, n.4, 1980.

MOGGI, J. A essência da transformação. **Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP**, São Paulo, v.3, n. 4, p.8-18, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1989.

PICCHIAI, D. **Planejamento Estratégico**: Instrumento de gestão. São Paulo: EAESP-FGV. São Paulo, 2008.

PICCHIAI, D. **Estratégia, Estruturas e Competências**: estudo de caso de três operadoras de assistência à saúde, modalidade autogestão. São Paulo: GV – pesquisa. EAESP – FGV, 85 p., 2008.

POLARI, R.S. Gestão Acadêmico-administrativa das IFES: caminhos para inovações, eficiência e qualidade. In: VIII SEMINÁRIO NACIONAL DO REUNI, 2010. Brasília, Brasil.

RAMOS, L. C. S.; REZENDE, D. A. A aplicação do business intelligence na gestão pública. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004. Florianópolis, Brasil.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZO, G. A.; ORANDI, M. F. Estrutura Informacional para monitoramento do Planejamento Estratégico apoiado no Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Universidade Católica de Santos, Santos, v.2, n.2, 113-137, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SAMPAIO, R.M.; LANIADO, R.N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.1, 151-174, 2009.

SANTOS, B. de S. Da idéia de Universidade à Universidade de idéias. In: **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição de performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VEJA, Revista. **Zero para o comportamento**. Edição 2188, ano 43, n. 43. 27 de outubro de 2010.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZABOTTO, M. A. C. Planejamento Estratégico na Universidade Federal de São Carlos. In: CICLO DE PALESTRAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2003. Campinas, Brasil.