

**João Artur Avelino Leão**

**Inovação Científica para o Desenvolvimento Institucional: Estudo de Caso Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho.

**PORTO VELHO**

**2014**

**João Artur Avelino Leão**

**Inovação Científica para o Desenvolvimento Institucional: Estudo de Caso Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 29 de agosto de 2014.

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:

---

Prof. Flávio de São Pedro Filho, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Orientador/PPGMAD/UNIR

---

Prof. Uberlando Tiburtino Leite, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Membro Externo

---

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXX, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Membro

A minha Mãe, Dorinha Gomes (*In memoriam*),  
pelo exemplo de luta, dedicação e amor à  
família.

## AGRADECIMENTO

À Deus, meu Senhor, por todo seu amor e por me acompanhar em todos os momentos da minha vida, a quem sou eternamente grato por tudo, pela sua forma amorosa e carinhosa de cuidar da minha vida. A Ele seja a Glória, a Honra e o Louvor para sempre e sempre.

Aos meus irmãos, João Ricardo e João Fernando, pelo amor incondicional, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

À Lorena Oliveira Leão, minha filha, fonte de inspiração e motivação em minha vida.

Ao Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho, orientador desta dissertação, pela confiança, dedicação e por compartilhar comigo seu admirável conhecimento.

Agradeço de forma especial a Esmaily Negreiros Peixoto, amigo fiel que esteve ao meu lado em momentos cruciais da elaboração dessa dissertação.

Ao Prof. Dr. Uberlando Tiburtino Leite e a Profa. Dra. Gleimira Batista da Costa, membros da banca avaliadora, pelo apoio e pelas importantes contribuições com este trabalho.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) – Turma 2012, pela oportunidade de aprendizado e troca de experiências.

Aos amigos e colegas do IFAC, em especial do Gabinete de Planejamento e Gestão (GAPGE), pelo companheirismo e incentivo.

Aos Magníficos Reitores do IFAC, Prof. Dr. Marcelo Minghelli, Prof. Msc. Breno Carillo e Prof. Dr. Rosana Cavalcante, pelo incentivo e apoio desde o início dessa caminhada.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste estudo.

*“Destino não é uma questão de sorte e sim, de  
escolha; não é para ser esperado e, sim,  
conquistado”.*

*JAMES BRYAN*

LEÃO, João Artur Avelino. **Inovação Científica para o Desenvolvimento Institucional: Estudo de Caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 124p. Porto Velho, 2014.

## RESUMO

O planejamento estratégico nas instituições de ensino ainda é pouco abordado, embora a complexidade dessas organizações constitua objeto privilegiado à investigação dos processos de formulação de planos estratégicos. Deve-se observar ainda que o correto desenvolvimento do processo de formulação de tais planos pode ser decisivo para a formulação de estratégias efetivas. Dessa forma, este estudo toma como referência o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre para responder ao seguinte questionamento: Como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode contribuir para a eficácia no cumprimento das atribuições institucionais? O trabalho tem como objetivo geral mostrar a contribuição que o planejamento pode trazer para uma instituição de ensino, de forma a contribuir com o sucesso e minimizar os riscos de fracasso; e como objetivos específicos se propõe analisar os aspectos inerentes ao plano (1); mapear as fontes estratégicas de informação a serem incluídas no Plano (2); e analisar a importância da Inovação Científica como ferramenta de desenvolvimento (3). O estudo se fundamenta na Teoria U. A pesquisa é do tipo qualitativo descritiva, tendo sido adotada a estratégia de estudo de caso viabilizada por meio da coleta de dados primários e secundários e os procedimentos requeridos, com vista a responder as hipóteses: É possível alavancar o desenvolvimento institucional mediante a inovação científica obtida em consenso comunitário, apoiado no planejamento estratégico, mediante controle sistemático (1); A inovação científica em consenso com a participação democrática da sociedade como ferramentas de apoio ao planejamento estratégico não representam métodos eficientes de se alavancar o desenvolvimento institucional, sendo que, sua aplicabilidade torna inadequada e dificultosa (2). O plano é um mecanismo articulador das políticas públicas, permitindo visualizar o comprometimento dos agentes internos e externos em torno do Planejamento Estratégico. A falta de planejamento e o imprevisto tornaram-se características da gestão pública. Portanto, o plano pode contribuir para a inovação e a modernização dos processos decisórios numa instituição pública de ensino, desde que sejam observadas as fontes estratégicas de informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração. Estratégia. Gestão. Institucional. Planejamento.

LEÃO, João Artur Avelino. **Scientific Innovation for Institutional Development: Case Study Federal Institute of Education, Science and Technology of Acre - IFAC.** Dissertation (Masters in Business Administration). Graduate Program - Masters in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia Foundation (UNIR). 124p. Porto Velho, 2014.

## ABSTRACT

Strategic planning in educational institutions is still little explored, although the complexity of these organizations constitute privileged object of research into the formulation of strategic plans. It should also be noted that the correct formulation of development plans such process can be decisive for the formulation of effective strategies. Thus, this study takes as reference the Federal Institute of Education, Science and Technology of Acre to answer the following question: How the Institutional Development Plan can contribute to the effectiveness in the fulfillment of institutional responsibilities? The work has as main objective to show the contribution that planning can bring to an educational institution, in order to contribute to the success and minimize the risk of failure; and specific objectives is to analyze the aspects of the plan (1); map the strategic sources of information to be included in the Plan (2); and analyze the importance of scientific innovation and development (3) tool. The study is based on the Theory U. The research is descriptive qualitative, having adopted the strategy of case study conducted through the collection of primary and secondary data and the procedures required in order to answer the hypothesis: It is possible to leverage institutional development through scientific innovation made on community consensus, supported in strategic planning through systematic control (1); The scientific innovation in consensus with the democratic participation of society as a support strategic planning tools do not represent efficient methods to leverage institutional development, and their applicability becomes inadequate and difficult (2). The plan is a mechanism articulator of public policies, allowing you to see the commitment of internal and external stakeholders around the Strategic Planning. The lack of planning and improvisation became characteristics of public management. Therefore, the plan can contribute to innovation and the modernization of the decision-making processes in a public educational institution, provided the strategic sources of information are observed.

**KEYWORDS:** Administration. Strategy. Management. Institutional. Planning.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1:</b> Mapa do Estado do Acre por Regional.....                           | 19  |
| <b>Figura 2:</b> A jornada proposta pela Teoria U.....                              | 26  |
| <b>Figura 3:</b> Níveis de decisão e tipos de planejamento. ....                    | 40  |
| <b>Figura 4:</b> Fatores externos que ameaçam as organizações. ....                 | 43  |
| <b>Figura 5:</b> Questionamentos para a definição da Missão Organizacional. ....    | 47  |
| <b>Figura 6:</b> Questionamentos para a definição da Visão Organizacional. ....     | 48  |
| <b>Figura 7:</b> Benefícios da definição dos Valores Organizacionais.....           | 50  |
| <b>Figura 8:</b> Questionamentos para a definição dos Valores Organizacionais. .... | 51  |
| <b>Figura 9:</b> Etapas para a elaboração de cenários.....                          | 53  |
| <b>Figura 10:</b> Análise das Alternativas Estratégicas.....                        | 59  |
| <b>Figura 11:</b> Estratégia Organizacional.....                                    | 66  |
| <b>Figura 12:</b> Etapas da construção da pesquisa.....                             | 73  |
| <b>Figura 13:</b> Missão, Visão e Valores do IFAC.....                              | 77  |
| <b>Figura 14:</b> A jornada inicial da Teoria U. ....                               | 79  |
| <b>Figura 15:</b> Ponto cego da Teoria U. ....                                      | 84  |
| <b>Figura 16:</b> Zoneamento Ecológico Econômico do Estado do Acre. ....            | 97  |
| <b>Figura 17:</b> Diagrama da via pró-inovação com foco na Teoria U.....            | 105 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1:</b> Área de atuação dos entrevistados. ....                            | 77  |
| <b>Gráfico 2:</b> Percepção dos Gestores em relação ao PDI. ....                     | 81  |
| <b>Gráfico 3:</b> Participação dos Gestores na Construção do PDI. ....               | 82  |
| <b>Gráfico 4:</b> Número de empregos formais por atividade econômica – 2010. ....    | 99  |
| <b>Gráfico 5:</b> Efetividade do PDI no âmbito Institucional. ....                   | 108 |
| <b>Gráfico 6:</b> Aplicação do PDI como instrumento de Planejamento e Inovação. .... | 109 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1:</b> Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Cruzeiro do Sul. ....       | 19 |
| <b>Tabela 2:</b> Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Tarauacá. ....              | 20 |
| <b>Tabela 3:</b> Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Sena Madureira. ....        | 20 |
| <b>Tabela 4:</b> Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Xapuri. ....                | 21 |
| <b>Tabela 5:</b> Eixos e Cursos Existentes na Capital. ....                      | 21 |
| <b>Tabela 6:</b> Distribuição das vagas do PRONATEC por Regional. ....           | 23 |
| <b>Tabela 7:</b> Teoria U: conceitos que promovem a mudança organizacional. .... | 25 |
| <b>Tabela 8:</b> As cinco ideias-chave propostas pela Teoria U. ....             | 27 |
| <b>Tabela 9:</b> Campos de atuação da Teoria U. ....                             | 28 |
| <b>Tabela 10:</b> Tipologia de Escuta da Teoria U. ....                          | 29 |
| <b>Tabela 11:</b> As barreiras à aprendizagem e à mudança. ....                  | 30 |
| <b>Tabela 12:</b> Características dos níveis de planejamento. ....               | 41 |
| <b>Tabela 13:</b> Exemplos de Missão dos Institutos Federais. ....               | 46 |
| <b>Tabela 14:</b> Exemplos de Visão dos Institutos Federais. ....                | 48 |
| <b>Tabela 15:</b> Exemplos de Valores dos Institutos Federais. ....              | 49 |
| <b>Tabela 16:</b> Fatores críticos de sucesso. ....                              | 58 |
| <b>Tabela 17:</b> Procedimentos e instrumentos adotados. ....                    | 74 |
| <b>Tabela 18:</b> Tabulação dos dados da consulta ao Grupo de Foco. ....         | 78 |
| <b>Tabela 19:</b> O processo de abertura do U. ....                              | 80 |
| <b>Tabela 20:</b> As sete capacidades de liderança da Teoria U. ....             | 83 |
| <b>Tabela 21:</b> Ponto Cego a Base do U. ....                                   | 83 |
| <b>Tabela 22:</b> Termo de Acordo de Metas e Compromissos. ....                  | 85 |
| <b>Tabela 23:</b> Elementos da sustentabilidade do Plano. ....                   | 87 |
| <b>Tabela 24:</b> Desenvolvimento Econômico do Estado. ....                      | 89 |
| <b>Tabela 25:</b> Programa de Industrialização do Pescado. ....                  | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabela 26:</b> Eixo Estratégico: Educação.....                                  | 90  |
| <b>Tabela 27:</b> Eixo Estratégico - Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano. .... | 91  |
| <b>Tabela 28:</b> Eixo Estratégico - Habitação.....                                | 92  |
| <b>Tabela 29:</b> Eixo Estratégico - Obras Públicas.....                           | 93  |
| <b>Tabela 30:</b> Distribuição da população residente por Regional.....            | 94  |
| <b>Tabela 31:</b> Decréscimo da população da área rural.....                       | 95  |
| <b>Tabela 32:</b> População residente por faixa etária e sexo.....                 | 95  |
| <b>Tabela 33:</b> Número de Alunos Matriculados.....                               | 96  |
| <b>Tabela 34:</b> Produto Interno Bruto por Região Econômica no Acre em USD. ....  | 98  |
| <b>Tabela 35:</b> Número de empresas por Regional.....                             | 99  |
| <b>Tabela 36:</b> Balança Comercial por município (US\$ 1,00 FOB). ....            | 101 |
| <b>Tabela 37:</b> Comunidade Interna do IFAC. ....                                 | 104 |
| <b>Tabela 38:</b> Três instrumentos para a subida do U. ....                       | 106 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>14</b> |
| 1.1      | Tema e Problema.....  | 15        |
| 1.2      | Hipóteses .....   | 16        |
| 1.3      | Objetivos da Pesquisa .....                                     | 17        |
| 1.4      | Justificativa e relevância do Estudo.....                       | 18        |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL .....</b>                       | <b>24</b> |
| 2.1      | Teoria “U” .....  | 24        |
| 2.2      | A Administração Pública .....                                   | 30        |
| 2.2.1    | Administração Pública Patrimonialista .....                     | 33        |
| 2.2.2    | Administração Pública Burocrática.....                          | 34        |
| 2.3      | Inovação tecnológica para o desenvolvimento institucional ..... | 36        |
| 2.4      | Gestão da inovação tecnológica.....                             | 37        |
| 2.5      | Diagnóstico Estratégico .....                                   | 38        |
| 2.6      | Tipologia de Planejamento .....                                 | 39        |
| 2.7      | Planejamento Estratégico.....                                   | 41        |
| 2.7.1    | A missão, visão e os valores .....                              | 45        |
| 2.7.2    | Análise do cenário dos negócios .....                           | 51        |
| 2.7.3    | Identificar o foco ou a decisão-chave e as forças motrizes..... | 53        |
| 2.7.4    | Princípios para elaboração de cenários .....                    | 54        |
| 2.7.5    | Fatores-Chave de sucesso .....                                  | 57        |
| 2.7.6    | Análise das alternativas estratégicas .....                     | 59        |
| 2.8      | O Planejamento Estratégico na Administração Pública .....       | 60        |
| 2.9      | Planejamento Estratégico Situacional.....                       | 67        |
| 2.10     | Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.....               | 68        |
| <b>3</b> | <b>TRATAMENTO METODOLÓGICO .....</b>                            | <b>72</b> |
| 3.1      | Tipologia de pesquisa .....                                     | 72        |
| 3.2      | O Método do Estudo de Caso .....                                | 73        |
| 3.3      | Procedimentos e instrumentos adotados .....                     | 73        |
| 3.4      | Caracterização do Grupo de Foco.....                            | 74        |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS.....</b>  | <b>76</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1 Levantamento dos aspectos inerentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional para inovação no IFAC..... | 78         |
| 4.2 Mapeamento das fontes estratégicas de informação a serem incluídas no PDI para a inovação do IFAC.....   | 82         |
| 4.2.1 Termo de Acordo de Metas e Compromissos - TAM.....   | 84         |
| 4.2.2 Plano de Governo do Estado do Acre .....   | 86         |
| 4.2.3 Indicadores Econômicos e Sociais .....   | 93         |
| 4.2.4 Sociedade Civil .....  | 102        |
| 4.2.4.1 Comunidade Externa .....   | 103        |
| 4.2.4.2 Comunidade Interna do IFAC .....   | 103        |
| 4.2.5 Relatório de Gestão .....  | 104        |
| 4.3 Análise sobre a Inovação Científica como ferramenta de Desenvolvimento do IFAC em estudo.....            | 105        |
| <b>5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES .....</b>   | <b>110</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>114</b> |
| <b>ANEXO I – EIXOS TEMÁTICOS ESSENCIAIS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI.....</b>             | <b>121</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mostra mercados cada vez mais exigentes e rivalidade comercial mais acirrada, o que torna indispensável às organizações o uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento capazes de auxiliar no processo de tomada de decisão.

O Planejamento Estratégico que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas volta-se para medidas positivas que poderão ser tomadas por uma empresa para enfrentar ameaças e aproveitar melhor as oportunidades encontradas em seu ambiente. Engloba ainda a destinação de recursos avaliados visando atingir determinados objetivos, a curto, médio e longo prazo. Tal processo requer o compromisso das lideranças e o envolvimento dos trabalhadores para o estabelecimento de uma visão da empresa em relação à posição futura desejada.

No Brasil, apesar de ser muito utilizado pela iniciativa privada, ainda existem muitos questionamentos sobre o que realmente vem a ser o Planejamento Estratégico e como deve ser formulado na Administração Pública. A crise da Gestão Pública começou a ser mais amplamente discutida na década de 90, a deficiência na capacidade de gestão começou a ser percebida quando se visualizou que órgãos administrativos que ocupavam posição estratégica na administração pública estavam passando por um processo de decadência institucional, resultante do corte de recursos, da defasagem do quadro de funcionários e também em decorrência das constantes mudanças estruturais advindas da extinção de órgãos, muitas vezes realizadas sem muito escrúpulo.

Sabe-se que, enquanto conjunto de funções, a organização pública insere-se em um ambiente no qual interage com vários agentes. Estas relações não se esgotam no campo monetário, no qual o Estado atua como arrecadador e como agente econômico, estendendo-se através de regulamentações e normas, as quais definem, inclusive, as formas de relacionamentos. Portanto, a constatação da existência de necessidades públicas a serem satisfeitas por meio da produção social a ser realizada pelo Estado leva à quantificação dos recursos necessários a serem obtidos para a qualidade na administração dos serviços públicos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional deve ter como pressupostos fontes sociais que orientam o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC) no desenvolvimento de suas estratégias de gestão, para uma aplicação mais efetiva e eficaz de suas atividades conforme as necessidades da comunidade e das demandas do Estado do Acre. As fontes estratégicas estão divididas em: Termo de Acordo de Metas e Compromissos; Plano

de Governo do Estado do Acre; Indicadores Econômicos e Sociais; Sociedade Civil e Relatório de Gestão.

Diante dessa relação, se faz necessário a coleta de informações diretamente com os sujeitos, usuários do sistema de ensino público direta e indiretamente, para que quando analisadas em concomitância com as fontes estratégicas, sejam realizadas mensurações das necessidades básicas de ensino e de desenvolvimento do Estado.

O estudo se justifica na importância que o PDI tem para as Instituições de Ensino, por representar parte importante de seu planejamento estratégico e também por servir de base para a avaliação institucional e de cursos. O estudo se fundamenta também na necessidade cada vez maior de participação de forma democrática da comunidade nas ações planejadas pelas instituições públicas de ensino superior.

Administração Pública com intuito de responder às progressivas demandas da sociedade, além de sobreviver no desenvolvimento econômico, necessita de uma gerência eficiente, no sentido de melhor executar suas funções e atingir seus objetivos. Assim como na iniciativa privada, a Administração Pública vivencia um aumento da complexidade das relações e, por isso, a necessidade de inovação dos processos de gestão, planejamento e controle a fim de consolidar um modelo racional e eficaz de gerência, prestando serviços de qualidade ao cidadão.

Com o intuito de desenvolver esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, seguiram-se certos métodos e técnicas de auxílio, como o método de abordagem indutivo. De acordo com Severino (2002), a indução ou o raciocínio indutivo é uma forma de raciocínio em que antecede os dados e fatos particulares é conseqüentemente uma afirmação universal.

Neste contexto, serão conceituadas as características das fontes estratégicas e os seus sujeitos, e como elas poderão ser um diferencial quando inseridas no PDI, gerando assim, mais oportunidades de aprimoramento educacional, tendo como consequência o desenvolvimento do Estado em diversos eixos, estimulando a ampliação das ofertas de empregos.

## **1.1 Tema e Problema**

Segundo Marconi & Lakatos (2007), a escolha do tema começa com o assunto que se deseja estudar e em seguida pesquisar, de acordo com as inclinações, as possibilidades e aptidões de um trabalho científico e o que se deseja explorar. O assunto escolhido deve ser executável e adequado aos fatores externos e internos.

Para Severino (2002) o tema pode ser definido como um momento fundamental do projeto que deve ser problematizado, de onde a ideia deve ser bem clara, para ser resolvido. Em sentido oposto, Gil (2008) diz que o tema tem relação com a experiência profissional ou acadêmica do autor ou vinculação com a área temática do curso do mesmo.

Segundo Richardson (1989), existe condições para as exigências de um determinado problema de pesquisa. O problema deve ser concreto e estar formulado de forma clara e precisa, deve-se referir a fenômenos observáveis, a casos únicos ou isolados e apresentar originalidade.

Já Marconi & Lakatos (2007) afirmam que o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de algum assunto de real importância, para o qual se deve encontrar uma solução. Para se formular um problema tem que se ter clareza, concisão e objetividade, de onde deve ser levantado de formas interrogativas e delimitadas, pois a gravidade de um problema depende da importância dos objetivos e da eficácia das alternativas.

Inovação pode ser definida como algo novo para o IFAC, sua amplitude remete a uma tentativa de estabelecer uma definição específica, na atualidade tem sido bastante usada para descrever um objeto. Dessa forma o conceito de inovação poder ser variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo outras fontes estratégicas de informação.

Na Administração Pública, a qualidade tem sido muito enfatizada e o conceito de qualidade vem se transformando, incorporando novos parâmetros. Dessa forma, nos últimos anos buscaram-se meios mais eficientes para a gestão do Estado, e dentre as várias ferramentas utilizadas está o Planejamento Estratégico. Tal ferramenta tem sido institucionalizada em todas as esferas e poderes do Estado. Nesse sentido questiona-se: Como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode contribuir para a eficácia no cumprimento das atribuições institucionais?

## **1.2 Hipóteses**

Segundo Severino (2002), após o autor colocar todos os problemas e suas amplitudes, o autor deve enunciar suas hipóteses: tese propriamente dita, onde é a ideia



central que o trabalho se propõe demonstrar. Pois, hipótese é o que se pretende demonstrar e não o que já se tem demonstrado evidente.

Já Richardson (1989) diz que a hipótese deve ser extraída dos problemas levantados para estudo, os quais devem está explícitos nos objetivos. As hipóteses têm que ser claras e precisas, indicar importância e contribuição teórica, e definir as variáveis. Ela pode ser formulada de acordo com o tipo de problema: univariadas, multivariadas e relação causal.

A decisão de realizar este estudo é definir os principais fatores que influenciam no desenvolvimento do IFAC no ambiente educacional, e suas estratégias de orientar-se pelas decisões de empreender e inovar, observando os riscos que poderão ser contraídos através de ações responsáveis, no sentido de promover um ambiente seguro e minimizador de possíveis fracassos dentro da instituição. Desta forma, se propõe por em evidência as seguintes hipóteses:

Hipótese 1:

É possível alavancar o desenvolvimento institucional mediante a inovação científica obtida em consenso comunitário, apoiado no planejamento estratégico, mediante controle sistemático.

Hipótese 2:

A inovação científica em consenso com a participação democrática da sociedade como ferramentas de apoio ao planejamento estratégico não representam métodos eficientes de se alavancar o desenvolvimento institucional, sendo que, sua aplicabilidade torna inadequada e de difícil implementação.

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

Com a finalidade de responder ao questionamento a ser investigado, este trabalho tem como objetivo geral mostrar a contribuição que o Plano de Desenvolvimento Institucional pode trazer para uma instituição de ensino, de forma a contribuir com o sucesso e minimizar os riscos de fracasso. Para alcançá-lo são constituídos como objetivos específicos: Levantar os aspectos inerentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional (1); Mapear as fontes estratégicas de informação a serem incluídas no Plano (2); Analisar a importância da Inovação Científica como ferramenta de Desenvolvimento (3).

#### 1.4 Justificativa e relevância do Estudo

No dia 29 de dezembro de 2008 foi sancionada a lei 11.892 a qual deu origem a 38 Institutos Federais de Educação dentre eles o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC) mediante a transformação da Escola Técnica Federal do Acre sob a responsabilidade do IFAM que ficou responsável pela gestão dos recursos relacionados à contratação das empresas para construção dos Câmpus e da sede do IFAC, bem como a aquisição de alguns materiais e equipamentos.

O IFAC é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação - MEC, com o objetivo de produzir e difundir conhecimento científico e tecnológico, no âmbito da educação profissional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, para a formação profissional e cidadã, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado do Acre.

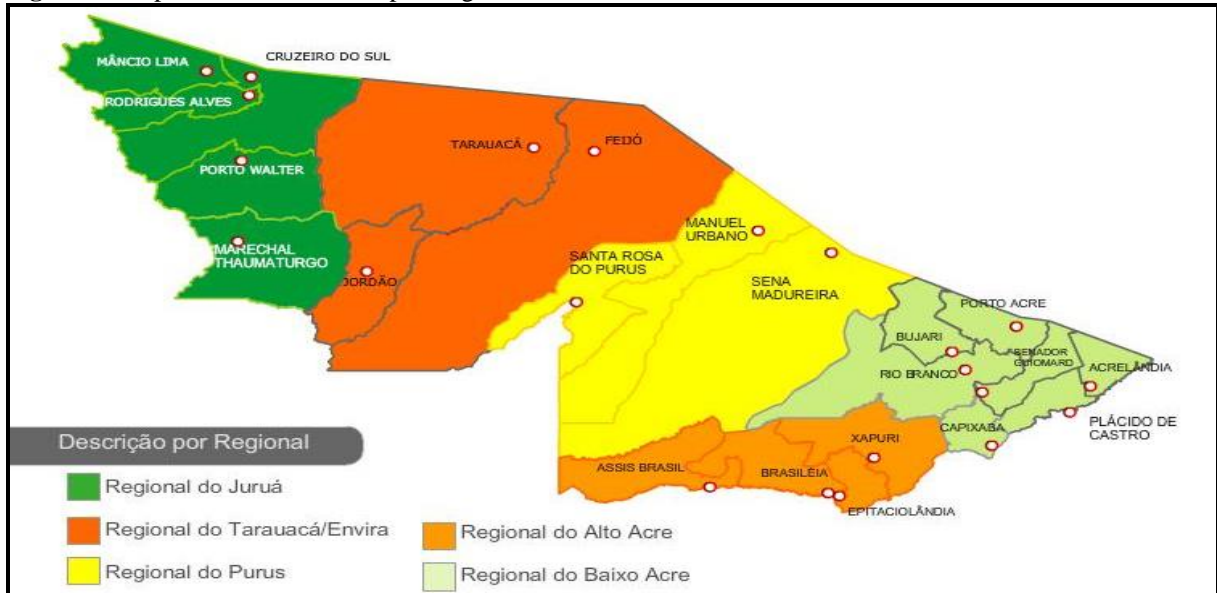
Com natureza jurídica de autarquia, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, o IFAC é um Instituto de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multiCâmpus*, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, e que exerce o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

Com a nomeação do reitor *Pro Tempore* do IFAC em 17 de dezembro de 2009, pela portaria nº 1.192, com autonomia para administrar a instituição, iniciando diversas atividades, destaque para a realização de concursos públicos, início da construção dos Câmpus de Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Sena Madureira. O Câmpus Xapuri possui sede própria, através de doação de uma escola pelo Governo do Estado e a Prefeitura de Xapuri. Em agosto de 2011 foi anunciada a criação de mais uma unidade do IFAC, o Câmpus Tarauacá e recentemente iniciou atividades o Câmpus EAD com proposta de ofertar cursos em todos os municípios do Estado do Acre.

O IFAC tem como área de atuação o Estado do Acre, que está situado no Sudeste Amazônico, tem como limite os Estados do Amazonas, ao Norte, e de Rondônia, ao Leste, e faz fronteira com dois países andinos, que são a Bolívia, ao Sudeste, e o Peru, ao Sul e ao Oeste, conforme IBGE (2010). O Acre possui uma área de aproximadamente 165 mil quilômetros quadrados, com uma organização territorial caracterizada por cinco regionais (Figura 1), a saber: Regional do Alto Acre; Regional do Baixo Acre; Regional do Purus; Regional Tarauacá/Envira, e Regional Juruá. Em 2010, a população era de aproximadamente 733.559 habitantes, sendo que 73% desta população residem na área urbana e 27% na área

rural. A Capital é a Cidade de Rio Branco, a mais populosa cidade do Estado, com aproximadamente 350 mil habitantes, dos quais 92% são residentes na área urbana.

**Figura 1:** Mapa do Estado do Acre por Regional.



**Fonte:** Portal do Governo do Estado do Acre (2014).

Segundo IBGE (2010), a regional do Juruá abrange uma área de 29.686,20 Km<sup>2</sup> e é composto por cinco Municípios: Cruzeiro do Sul; Mâncio Lima; Marechal Thaumaturgo; Porto Walter e Rodrigues Alves. A população total do território é de 131.396 habitantes, dos quais 55.742 vivem na área rural, o que corresponde a 42,42% do total. Possui 5.922 agricultores familiares, 6.505 famílias assentadas e 11 terras indígenas. Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é 0,64. No Câmpus do IFAC em Cruzeiro do Sul está concentrada a oferta regular da regional, conforme detalhado na Tabela 1. Os demais Municípios da regional são atendidos pelo IFAC com programas especiais de ensino.

**Tabela 1:** Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Cruzeiro do Sul.

| Eixo                                  | Curso   |
|---------------------------------------|---|
| <b>1. Recursos Naturais</b>           | 1.1 Superior de Tecnologia em Agroecologia.<br>1.2 Técnico em Agropecuária. |
| <b>2. Ambiente, saúde e segurança</b> | 2.1 Técnico em Controle ambiental.  |
| <b>3. Licenciatura</b>                | 3.1 Matemática<br>3.2 Física.   |
| <b>4. Apoio escolar</b>               | 4.1 Superior de Tecnologia em Processos escolares                           |
| <b>5. Pós-Graduação Lato Sensu</b>    | 5.1 Gestão da Educação Profissional Científica e Tecnológica                |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

A regional do Tarauacá/Envirá é composta pelos municípios de Feijó, Jordão e Tarauacá. Nesse último fica localizada a sede do Câmpus Tarauacá. Os demais municípios não possuem oferta regular de ensino pelo IFAC e são atendidos com os programas especiais de ensino ofertados pela instituição. Na Tabela 2 são apresentados os eixos e cursos existentes na unidade.

**Tabela 2:** Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Tarauacá.

| <b>Eixo</b>                           | <b>Curso</b>   |
|---------------------------------------|----------------|
| <b>1. Recursos Naturais</b>           | 1.1 Em Estudo. |
| <b>2. Ambiente, saúde e segurança</b> | 2.1 Em Estudo. |
| <b>3. Licenciatura</b>                | 3.1 Em Estudo. |
| <b>4. Pós-Graduação</b>               | 4.1 Em Estudo. |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

Compõem a regional do Purus os municípios de Manuel Urbano, Santa Rosa e Sena Madureira, onde está localizada a sede do Câmpus Sena Madureira. Os demais municípios não possuem oferta regular de ensino e são atendidos pelo IFAC com os programas especiais de ensino. A Tabela 3 mostra os eixos e cursos existentes na unidade.

**Tabela 3:** Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Sena Madureira.

| <b>Eixo</b>                        | <b>Curso</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>1. Recursos Naturais</b>        | 1.1 Técnico em Agroecologia.                                    |
| <b>2. Gestão e negócios</b>        | 2.1 Técnico em Cooperativismo;<br>2.2 Técnico em Administração. |
| <b>3. Licenciatura</b>             | 3.1 Física.   |
| <b>4. Bacharelado</b>              | 4.1 Zootecnia.  |
| <b>5. Pós-Graduação Lato Sensu</b> | 5.1 Gestão da Educação Profissional Científica e Tecnológica.   |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

A regional do Alto Acre é composta pelos municípios de Assis Brasil, Brasiléia, Epitaciolândia e Xapuri, nesse último fica localizado a sede do Câmpus Xapuri, os demais municípios não possuem oferta regular de ensino e são atendidos pelo IFAC com os programas especiais de ensino. A Tabela 4 demonstra os eixos e cursos existentes na unidade.

**Tabela 4:** Eixos e Cursos Existentes no Câmpus Xapuri.

| <b>Eixo</b>                           | <b>Curso</b>   |
|---------------------------------------|--|
| <b>1. Recursos Naturais</b>           | 1.1 Técnico em Agroecologia.   |
| <b>2. Ambiente, saúde e segurança</b> | 2.1 Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental;<br>2.2 Técnico em Meio Ambiente. |
| <b>3. Licenciatura</b>                | 3.1 Química.   |
| <b>4. Pós-Graduação Lato Sensu</b>    | 4.1 Gestão da Educação Profissional Científica e Tecnológica.                    |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

A regional do Baixo Acre é composta pelos municípios de Acrelândia, Bujari, Capixaba, Plácido de Castro, Porto Acre, Senador Guionard e Rio Branco, nesse último fica localizado a sede das seguintes unidades: Câmpus Rio Branco; Câmpus Avançado Baixada do Sol; Câmpus EAD e Reitoria, os demais municípios não possuem oferta regular de ensino e são atendidos pelo IFAC com os programas especiais de ensino. A Tabela 5 mostra os eixos e cursos existentes no município.

**Tabela 5:** Eixos e Cursos Existentes na Capital.

| <b>Eixo</b>                           | <b>Curso</b>   |
|---------------------------------------|--|
| <b>1. Informação e comunicação</b>    | 1.1 Técnico em Manutenção e suporte;<br>1.2 Técnico em Informática.        |
| <b>2. Ambiente, saúde e segurança</b> | 2.1 Técnico em Segurança do trabalho.                                      |
| <b>3. Gestão e negócios</b>           | 3.1 Superior de Tecnologia em Logística;<br>3.2 Técnico em Cooperativismo. |
| <b>4. Apoio escolar</b>               | 4.1 Superior de Tecnologia em Processos escolares.                         |
| <b>5. Licenciatura</b>                | 5.1 Biologia.  |
| <b>6. Pós-Graduação Lato Sensu</b>    | 6.1 Gestão da Educação Profissional Científica e Tecnológica.              |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

O início acadêmico do IFAC deu-se em julho de 2010, com a oferta de nove cursos, com ênfase em Recursos Naturais e Ambiente, Saúde e Segurança, e aproximadamente 400 alunos. Em 2011 o número de alunos era de 1.170, acrescentado para 2.728 em 2012. Em

2013 o IFAC alcançou a marca de 3.653, representando o momento de expansão e interiorização que a Instituição vive na atualidade.

Com o objetivo de proporcionar educação de qualidade a uma maior quantidade de alunos e de atender uma maior quantidade de municípios onde o IFAC não possui unidade este instituto iniciou em 2012 uma parceria com o Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná para a oferta de Educação a Distância no Estado do Acre. O Termo de Cooperação prevê as responsabilidades de cada parte e o funcionamento dos cursos. Os cursos são aprovados pelas Instituições Parceiras e autorizadas seu funcionamento pela Rede e-Tec.

A Rede e-Tec Brasil é uma ação do Ministério da Educação e tem como foco a oferta de cursos técnicos a distância, além de formação inicial e continuada de trabalhadores egressos do ensino médio ou da educação de jovens e adultos, inclusive para aqueles profissionais que trabalham, mas que demandam por qualificação para exercerem suas atividades. Em 2013 foram ofertadas 990 vagas pela parceria IFAC-IFPR/BRASIL.

Em relação aos programas especiais de ensino destaca-se o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), que oferta duas modalidades de ensino, a bolsa formação estudante e a bolsa formação trabalhador. Ou seja, pode ser ofertado por meio do programa, cursos de formação inicial e continuada e cursos técnicos regulares.

As normas e regras do programa são determinadas pela secretaria de educação profissional e tecnológica (SETEC), que estabeleceu algumas exigências mínimas para a oferta desses cursos, tais como: carga horária mínima de duzentas horas para os cursos de formação inicial e continuada, perfil condizente com a demanda, seguindo sempre o guia nacional dos cursos FIC, assim como, carga horária mínima de oitocentas horas para os cursos técnico, orientados através do catálogo nacional dos cursos técnicos.

Em 2013 a demanda atendida pelo IFAC foi de estudantes e trabalhadores urbanos e rurais, ampliando sua oferta tanto no meio urbano quanto no meio rural, atendendo alunos no ensino médio, agricultores familiares, piscicultores, extrativistas rurais e beneficiários da bolsa família em 19 dos 22 municípios do Estado do Acre. Essa Abrangência territorial ocorre em razão de o IFAC possuir uma unidade física em cada regional do Estado, e estas atendem todas as unidades remotas de sua regional, oferta detalhada na Tabela 6.

**Tabela 6:** Distribuição das vagas do PRONATEC por Regional.

| Regional                        | OFERTA 2013 |     |       |        |       |      |
|---------------------------------|-------------|-----|-------|--------|-------|------|
|                                 | Urbana      | %   | Rural | %      | Total | %    |
| <b>Total Acre</b>               | 2.325       | 53% | 2.075 | 47,16% | 4.400 | 100% |
| <b>Regional Baixo Acre</b>      | 840         | 58% | 610   | 42,07% | 1.450 | 33%  |
| <b>Regional Alto Acre</b>       | 430         | 42% | 590   | 57,84% | 1.020 | 23%  |
| <b>Regional Purus</b>           | 430         | 54% | 360   | 45,57% | 790   | 18%  |
| <b>Regional Tarauacá/Envira</b> | 280         | 61% | 180   | 39,13% | 460   | 10%  |
| <b>Regional do Juruá</b>        | 345         | 51% | 335   | 49,26% | 680   | 15%  |

**Fonte:** Relatório de Gestão 2013.

A instituição encontra-se em processo de implantação e expressiva expansão, devido à ampliação do orçamento, da oferta de vagas e do número de Câmpus, e, conseqüentemente, vivencia o aumento do número de alunos e de processos internos de gestão. A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2014-2018 não decorre simplesmente de uma exigência legal, mas também para dar continuidade e aprimorar o processo de planejamento formalmente desde que foi instituído. Significa dizer que o PDI não poderá se constituir em um documento exclusivamente de controle burocrático, e sim, expressar as políticas acadêmicas e administrativas estratégicas do Instituto.

Nesse contexto é de se admitir que as organizações precisam adequar-se às novas demandas que lhe são impostas pelas necessidades sociais, educacionais, econômicas, tecnológicas e culturais, o que faz com que essas Instituições de Ensino tenham que se reinventar constantemente. Essas transformações podem atingir não só a forma de execução de atividades operacionais, como também a forma de gestão, abarcando, inclusive, instrumentos de gestão que lhe servem de apoio, tal como o PDI.

Considerado uma importante ferramenta de gestão, o PDI contempla relevante parte do planejamento estratégico das Instituições de Ensino públicas e privadas. Em razão de sua importância, o PDI precisa ser capaz de se adaptar às transformações que podem ocorrer ao longo do seu período de vigência, necessitando ser um documento passível de modificações sempre que novas circunstâncias se apresentem.

## 2 REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

A preocupação com os componentes do planejamento e suas variáveis está presente entre os modernos temas de gestão. O desenvolvimento Institucional busca mecanismos para se identificar os pontos convergentes entre políticas públicas e a pluralidade dos atores e dos interesses envolvidos que passam a ser foco permanente. Neste contexto, o plano torna-se presente como ferramenta que potencializa a formulação de políticas públicas, além de também agir como instrumento de articulação. Assim, todo o processo de planejamento estará em permanente movimento, interagindo com uma realidade a caminho da transformação.

A pesquisa é sustentada por referencial teórico que se baseia em três grandes linhas. A primeira relativa ao contexto da Teoria U que tem como proposta apresentar uma teoria social de mudança, transformadora, que ajudará os líderes a enfrentar seus desafios. Em resumo, a teoria observa a liderança e as habilidades sociais de um ponto de vista que, não só leva em conta o que fazem os líderes, mas também como o fazem e onde atuam.

Em um segundo momento é destacado a Administração Pública detalhando o período da Administração Pública Patrimonialista e Administração Pública burocrática, destacando-se também conceitos de Inovação tecnológica e Gestão da inovação tecnológica.

E por fim, apresentam-se conceitos do Diagnóstico Estratégico, os tipos de planejamento, destaque para o Planejamento Estratégico, e por fim o Planejamento Estratégico na Administração Pública e seus conceitos são apresentados com ênfase no Planejamento Estratégico Situacional e no Plano de Desenvolvimento Institucional aspectos aplicados às Instituições de Ensino e no contexto do IFAC.

### 2.1 Teoria “U”

A essência da Teoria U é capacitar para a atuação a partir de uma consciência mais ampla e de novos paradigmas, mais eficazes para fazer frente ao cenário dinâmico atual. Nesse sentido, Scharmer (2010) afirma que a teoria é um método de gerenciamento de mudanças visando a liderança como um processo de inovação conhecimento e social, em que se desenvolveu ao redor de todo o mundo, a Teoria num contexto de pontos abrangentes: executivos de corporações e suas gerências, políticos e servidores públicos, ativistas e revolucionários, cientistas e intelectuais.



Nesse contexto, a Teoria U pode ser entendida como uma nova forma de promover mudanças organizacionais, a partir dos conceitos destacados na Tabela 7. Dessa forma é uma ferramenta para transformar a realidade, o mundo dos negócios, governo e sociedade civil.

**Tabela 7:** Teoria U: conceitos que promovem a mudança organizacional.

| Conceitos               | Descrição   |
|-------------------------|---|
| <b>1. Reestruturar:</b> | 1.1 Trazer à tona a realidade atual e criar novas estruturas e práticas.  |
| <b>2. Reprojeter:</b>   | 2.1 Avaliar e perceber outros pontos de vista, criando novas práticas de trabalho.  |
| <b>3. Reconsiderar:</b> | 3.1 Buscar o aprofundamento do estudo, dialogando com as partes envolvidas e trazendo à tona um novo pensar, com princípios diversos dos que levaram ao estudo inicial. |
| <b>4. Regenerar:</b>    | 4.1 Trazer à tona as motivações que levam ao compromisso com a organização.   |

**Fonte:** Adaptado de Scharmer (2010).

Segundo Sarkissian (2010), a essência da Teoria U está em promover uma profunda abertura do coração e da mente, a fim de gerar um futuro marcado por ações do presente ao invés de padrões do passado, desta forma, o futuro é acessível no presente e construído a partir do presente.

Conforme Scharmer (2010), podemos observar o que os líderes das organizações fazem e como fazem, mas não podemos ver o lugar interior, a fonte a partir da qual as pessoas agem. A esse espaço interior, a partir do qual as pessoas originam e operacionalizam suas ações e que, geralmente, não é percebido, surgindo o que o autor classifica como sendo o ponto cego.

Com isso, Senge et al. (2007) caracterizou a Teoria U como ações que são observadas através do sentir a situação, buscando analisar os diversos aspectos passíveis de influenciar as mudanças no contexto organizacional; em presenciar, permitindo-se refletir sobre as questões trazendo à tona o saber interior e, por fim, concretizar, agir no sentido de trazer algo novo para a realidade, dentro de um conceito de aprendizagem organizacional, onde a mente racional não é a fonte mais profunda.

Dessa forma, Scharmer (2010) afirma que a mesma pessoa, na mesma situação, fazendo a mesma coisa pode produzir um resultado totalmente diferente, em função do local interior a partir do qual essa ação está vindo ou da qualidade de sua atenção.

Para o autor, a efetividade dos líderes no atual contexto de crescente complexidade e turbulência depende de que estes consigam descortinar e tratar seu ponto cego, deslocando então o lugar interior a partir do qual operam. E foi justamente pensando em uma forma de viabilizar o “dar-se conta” acerca desse ponto cego, bem como o seu reposicionamento, que o autor concebeu o movimento do “U”. Dessa forma o método da Teoria U pode ser considerado um modelo de fases sequentes, na qual se apresenta forma de repensar a visão da realidade e vislumbrar o futuro a partir do presente, o qual é representado pela Figura 2.

**Figura 2:** A jornada proposta pela Teoria U.



**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

Nesse contexto, o ponto cego diz respeito àquela parte de nossa visão que normalmente não vemos. É o lugar interior ou a fonte a partir da qual uma pessoa ou um sistema social opera. Esse ponto cego está presente diariamente em todos os sistemas, mas está oculto, e é tarefa dos líderes observarem como ele se manifesta, convém salientar que os pontos cegos existem tanto nos indivíduos como nos grupos, nas organizações e até nas sociedades, e eles se revelam em nossas teorias e pré-conceitos, sob a forma de premissas epistemológicas e ontológicas.

Segundo Scharmer (2010), a Teoria U é conceituada como uma ferramenta que permite que se aprenda com o futuro emergente, sem amarras, com pensamentos e julgamentos prévios. O futuro é descoberto à medida que ocorre e pelo processo de construção que todos realizam. Desta forma a jornada proposta pela teoria está assentada em cinco ideias-chave ou proposições, as quais são assim expressas e detalhadas na Tabela 8.

**Tabela 8:** As cinco ideias-chave propostas pela Teoria U.

| Proposições  | Descrição da relação causal  |
|--|--|
| <p><b>1. Precisa-se de uma nova tecnologia social baseada no afinamento de três instrumentos:</b></p>  | <p>1.1 Sem uma nova tecnologia de liderança, os líderes estão fadados a não mudar seus campos de atuação e, assim, continuarem a fazer mais do mesmo;</p> <p>1.2 Faz-se necessário o desenvolvimento de um novo tipo de tecnologia social, baseado em três instrumentos que cada pessoa já possui: uma mente aberta, um coração aberto e vontade aberta.</p>   |
| <p><b>2. A ferramenta de liderança mais importante é o seu ‘Eu’:</b></p>   | <p>2.1 A segunda ideia-chave está relacionada à natureza de cada ser humano e ao reconhecimento de que não somos um, mas sim dois;</p> <p>2.2 Quando nosso ‘eu’ e nosso ‘Eu’ começam a se comunicar, estabelecemos então um vínculo muito verdadeiro com nossa possibilidade mais alta de futuro, a qual pode então nos auxiliar e nos guiar na condução de situações nas quais somente a experiência do passado já não se mostra mais tão útil.</p>   |
| <p><b>3. O trabalho interior do líder trata de encontrar e dominar três inimigos:</b></p>  | <p>3.1 Trilhar efetivamente a jornada do U requer o enfrentamento de, pelo menos, três inimigos, representados por três vozes interiores de resistência, as quais podem bloquear o avanço a territórios mais profundos;</p> <p>3.2 O primeiro inimigo é a Voz do Julgamento (VOJ), a qual bloqueia a passagem para a mente aberta. O segundo inimigo é chamado de Voz do Cinismo (VOC) que bloqueia a passagem para o coração aberto. Já o terceiro inimigo é a Voz do Medo (VOM) e que impede o acesso para a vontade aberta.</p> |
| <p><b>4. O U é uma teoria de campo viva e não um processo mecânico linear:</b></p>   | <p>4.1 A Teoria U funciona como uma matriz, isto é, funciona como um todo integral e não como um processo linear. Dessa forma, os movimentos do U devem ser realizados simultaneamente e não em sequência. O U pode ser pensado como uma figura holográfica, na qual cada componente reflete o todo, ainda que de um modo muito específico e determinado.</p>  |
| <p><b>5. A ascensão do espaço social da emergência e da criação está conectada à morte e à transformação do espaço social da destruição (o ciclo da Ausência):</b></p> | <p>5.1 De forma antagônica, mas também complementar, ao espaço do Presencing, existe um espaço de destruição e ausência. Esses dois espaços interagem entre si e acabam por compor um movimento único, possibilitando assim que indivíduos e grupos possam transitar de um espaço para o outro a qualquer tempo, desde que se tornem conscientes de suas ações e, principalmente, do lugar interior a partir do qual elas se originam.</p>   |

Fonte: Adaptado de Scharmer (2010).

A partir dos fundamentos basilares da Teoria U, Scharmer (2010) faz um link direto com o tema das conversações, propondo poderosas distinções relativas às ações ou campos conversacionais, apresentados sob a forma das seguintes premissas: as conversas se dão em padrões ou campos; e esses padrões de interação conversacional tendem a permanecer os mesmos; há um conjunto muito limitado de padrões presentes nas conversas, a saber: Recuperação (campo 1), Debate (campo 2), Diálogo (Campo 3) e Presencing (campo 4), conforme apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9:** Campos de atuação da Teoria U.

| <b>Campo</b>          | <b>Premissas</b>   | <b>Descrição da relação causal</b>   |
|-----------------------|--|--|
| <b>1. Recuperação</b> | 1.1 Falar a partir do “que eles querem ouvir”.                         | 1.1.1 Atuar nessas conversas exige dos participantes conformismo para com o modelo dominante de troca de frases educadas entre si, não falando sobre o que realmente pensam.   |
| <b>2. Debate</b>      | 2.1 Falar a partir do “que eu realmente penso”.                        | 2.1.1 A característica marcante é que os participantes falam o que pensam, abrindo-se para pontos de vista que desafiam os pressupostos dominantes.  |
| <b>3. Diálogo</b>     | 3.1 Falar a partir do “ver a mim mesmo como parte do todo mais amplo”. | 3.1.1 Trata-se de um campo no qual predomina o questionamento aberto e apreciativo;<br>3.1.2 Requer uma profunda mudança na estrutura interior de atenção coletiva a partir da qual uma conversa é realizada;<br>3.1.3 Quando isso ocorre, as pessoas passam então da mera defesa para o questionamento de seus próprios pontos de vista e começam a falar enxergando-se como parte do sistema em questão.   |
| <b>4. Presencing</b>  | 4.1 Falar a partir do “que está se emergindo”.                         | 4.1.1 Momento quase mágico, no qual o tempo diminui sua marcha e parece quase parar, e não há mais limites entre os participantes do diálogo, os quais passam a operar a partir de um campo comum;<br>4.1.2 As conversas do campo 4 diferem do Diálogo (campo 3) não apenas em sua textura experimental, mas também quanto a dois resultados de longo prazo: um vínculo único, profundo, entre os participantes; e realizações bastante significativas, tanto para o grupo, quanto para os indivíduos que o compõem. |

**Fonte:** Adaptado de Scharmer (2010).

Os quatro campos diferem entre si quanto ao espaço interior em que a conversa é originada. Scharmer (2010) propõe ainda um caminho evolutivo a ser trilhado passando pelos quatro campos conversacionais de forma a aprimorar gradualmente a qualidade das interações entre as pessoas e, dessa forma, utilizar todo o potencial generativo da linguagem. Esse autor sintetiza de forma brilhante a fantástica possibilidade que as conversas propiciam de guiar as pessoas ao exercício pleno do potencial individual e coletivo.

Sobre este arcabouço conceitual, Scharmer (2008) faz uma conexão direta entre a liderança e as conversas, abordando também a efetividade da Escuta, a qual, segundo ele, é uma ferramenta primordial para o aprimoramento da habitual estrutura de atenção utilizada pelos líderes organizacionais. Nesse sentido, conforme descrito na Tabela 10 o autor sugere a seguinte tipologia de Escuta.

**Tabela 10:** Tipologia de Escuta da Teoria U.

| Escuta                | Detalhamento  |
|-----------------------|---|
| 1. <b>Recuperação</b> | 1.1 Quando tudo o que você ouve confirma o que você já sabe.  |
| 2. <b>Factual</b>     | 1.2 Quando você desliga a voz interior do julgamento e foca no que é diferente daquilo que você já sabe.  |
| 3. <b>Empática</b>    | 1.3 Quando nós nos engajamos em um verdadeiro diálogo e prestamos cuidadosa atenção, então nós estamos nos tornando conscientes da profunda mudança no lugar a partir do qual nossa Escuta se origina. Tornamo-nos então capazes de olhar o mundo pelos olhos dos outros. |
| 4. <b>Generativa</b>  | 1.4 É a Escuta que se origina de um campo emergente de possibilidades futuras e requer que acessemos nossa capacidade de nos conectarmos com as mais elevadas possibilidades que podem emergir.   |

**Fonte:** Adaptado de Scharmer (2010).

Scharmer (2009) aplica novamente os conceitos relativos à Teoria U quando apresenta uma série de proposições para a transformação do atual paradigma de desenvolvimento de lideranças. Segundo o autor, há muitas formas individuais e institucionais de se interpretar uma situação e várias ideias sobre o que deveria ser feito. Mas o que falta é uma visão e um entendimento compartilhados que possibilite ao sistema como um todo mover-se mais rapidamente das ideias para a ação, o que, por sua vez, requer uma transformação das conversas em efetivos diálogos, abrindo assim espaço para a ação coletiva.

Ainda no contexto da Teoria U, Scharmer (2010) avança em seus pensamentos e proposições, abordando diretamente o modo de funcionamento da gestão tradicional e de seu pilar maior, o comando e controle. Enquanto a gestão consiste em conseguir que as coisas sejam feitas, a liderança consiste em criar e cultivar o contexto mais amplo, o terreno e o solo fértil comum, no qual as coisas possam acontecer.

No começo, os líderes de negócios abraçavam uma abordagem baseada em diretivas de comando e controle. Eles estabeleciam agendas e objetivos claros projetados para mobilizar e guiar uma companhia inteira. Embora ninguém dissesse que esse tipo de liderança era obsoleto, tornava-se cada vez mais claro que algo mais era necessário para ter sucesso em nossos ambientes de trabalho complexos, dinâmicos e instáveis.

Considerando a Teoria U como método de mudança organização, é importante destacar as quatro barreiras à aprendizagem e à mudança, descritas por Scharmer (2010) e detalhadas na Tabela 11. Interessante notar que a visão das barreiras anteriormente citadas

está vinculada, principalmente, à atuação de líderes e chefias dentro do contexto organizacional.

**Tabela 11:** As barreiras à aprendizagem e à mudança.

| Premissas                       | Detalhamento   |
|---------------------------------|--|
| 1. Não reconhecer o que você vê | 1.1 Refere-se ao processo de valorizar ideias antigas em detrimento de fatos e situações novas, promovendo a dissociação entre o que se pensa e o que se percebe.  |
| 2. Não dizer o que você pensa   | 2.1 Refere-se ao receio de mostrar ideias e perspectivas diante da chefia geralmente autoritária, levando a um processo de “apatia” e pouco comprometimento com a organização, promovendo a dissociação entre o pensamento e a fala. |
| 3. Não fazer o que você diz     | 3.1 Refere-se à frustração gerada entre a promessa e à ação, ou seja, “muita conversa e pouca ação”, promovendo dissociação entre a fala e o movimento (a ação de “andar”).  |
| 4. Não ver o que você faz       | 4.1 Refere-se ao fato de não perceber as consequências de seus atos, promovendo dissociação entre percepção e movimento.   |

**Fonte:** Adaptado de Scharmer (2010).

Conforme ensina Scharmer (2010), a era industrial adotou como premissa para organização da empresa tradicional a maximização do desempenho por meio de estruturas organizacionais piramidais e do exercício pleno do comando e do controle, as organizações têm de alcançar o máximo desempenho criando condições que lhes permitam liberar o poder de suas pessoas.

## 2.2 A Administração Pública

À medida que a vida social foi tornando-se mais complexa, pela evolução das comunidades que a formavam, constatou-se, embora algumas das suas necessidades pudessem ser atendidas sem a interferência da própria comunidade, outras necessidades. No entanto, não se prestavam a este abandono, à iniciativa dos próprios interessados. Para Bastos (2002), conforme as necessidades surgiam, era necessário que a sociedade as assumissem como próprias, observando sempre as características apresentadas de cada necessidade, surgindo o serviço público com esta evolução.

Ainda segundo o Bastos (2002), o serviço público surgiu da evolução da sociedade, assumido como próprias da coletividade devido as suas características e necessidades. Para o autor, todas as atividades prestadas pela Administração Pública, visando o atendimento de

necessidades coletivas, surgem exatamente em decorrência da vida social, coletivas ou individuais.

Nesse sentido fica claro que algumas atividades devem ser prestadas pelo Poder Público, porque somente este tem condições de, monopolizando-as, satisfazer por inteiro as demandas necessárias. Vale dizer que, o Poder Público presta-as valendo-se dos poderes próprios da Administração que são superiores aos dos particulares.

O Poder Público deve monopolizar essa atividade que só a Administração possa prestar, bem como estabelecer o seu regime segundo regras especiais de direito que facilitem a sua prestação e a fruição pelo particular de maneira igualitária, geral e compatível com as suas necessidades e com o caráter público da atividade.

Sob esta ótica, depreendeu-se uma noção de serviço público que tinha por cerne, por núcleo, esta ideia fundamental: certas atividades, pela sua característica técnica, excluam a própria competição e só poderiam ser eficazmente prestadas pelo Estado.

Acontece, entretanto, que o serviço público não se cifrou nestas atividades, que têm necessariamente a predisposição para adaptarem-se à prestação monopolista do Estado. Para Gasparini (2003), o que aconteceu foi uma proliferação da rotulação dos serviços públicos passando cada governo a escolher os seus motivos por diversos fatores, desde políticos a econômicos. Ainda, segundo o autor, a noção de serviço público tornou-se polêmica e confusa, abarcando múltiplas atividades e sem se ter, por certo qual o discriminação entre o que era serviço público e o que não era. Tal noção variou muito, desde a que erigiu o serviço público a um conceito máximo, abarcando toda a atividade prestada pela Administração, confundindo, portanto, a função pública com o serviço público, até confundir a função de prestação de serviços públicos com a própria função do Estado.

Conceitos extremados desta sorte não tiveram longa vida, e não podemos dizer que sejam hoje acolhidos. Pelo contrário, atualmente parece incontestável que o serviço público é uma parte da função administrativa. Possui aquele, evidentemente, características próprias desta última, mas também dela se distingue.

Bastos (2002) ensina que o serviço público visa a atender necessidades básicas geralmente serviços postos à disposição do cidadão, que podem fazer uso dele na qualidade individual ou como membro da coletividade. Porém, mesmo que seja o indivíduo que dela se beneficie, sempre fica presente a nota caracterizadora do serviço público no caso o atendimento de uma necessidade coletiva. Entendendo-se por necessidade coletiva nos

ensinamentos do autor, aquela necessidade que é considerada genérica, ampla, pertinente emergindo da convivência em sociedade.

Portanto, serviço público não é só aquele que atende à somatória dos interesses particulares; é na verdade o resultante do atendimento de um interesse que, embora possa ter fruído individualmente, transcende à satisfação individual, porque brota realmente da vida em coletividade.

Essa nota do serviço público como atendimento às necessidades e comodidades o diferencia de outras funções da Administração Pública, para Bastos (2002), essa diferença fica nítida quando a Administração está fiscalizando, regulamentando, exercendo seu poder de polícia, ou seja, não colocando nada à disposição dos administrados. É pelo serviço público que a Administração atinge o ápice da sua razão de ser, na medida em que se converte em prestadora de um serviço, vale dizer, de uma comodidade materialmente apreciável, avaliável para a coletividade.

Para Ordonez (2000), desta concepção do Estado como prestador de serviços, surgiu a pressão, em grande parte deste século, por ideologias mais ou menos dominantes para converter em serviços públicos muitas atividades que não tinham natureza própria de serviço público. Por isso, na atualidade, muitas destas atividades estão sendo reconvertidas para o domínio privado, sem perder nada da sua eficiência. Pelo contrário, ganhando em termos de eficiência, eficácia e produtividade.

Atualmente a noção de serviço público, continua a ser aplicada em diversas atividades em que se faz necessária a presença organizadora e regulamentadora do Estado não está a exigir uma prestação direta dos serviços públicos, como em outras épocas se fez necessário.

Segundo Meirelles (2003) hodiernamente, em alguns países, encontra-se quase que absoluta ausência do Estado enquanto prestador direto de serviços públicos. Contudo, isto não quer dizer que esta atividade indireta não seja serviço público, pois, embora prestada sob um regime especial, continua a ser realizada indiretamente pela Administração Pública que a transpassa para os particulares por meio de instrumentos, como a concessão, a permissão e a autorização.

Nesse contexto, a palavra Administração pode designar tanto a atividade representada pelos atos de administrar, quanto pelos órgãos que exercem essa atividade. Para Di Pietro (2004), o conceito de Administração abrange tanto a atividade de organizar, planejar, dirigir, controlar, quanto a atividade subordinada de executar.



Nesse sentido, Meirelles (2003) afirma que em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a legislação, a moralidade e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública.

Ao se efetuar uma análise histórica da Administração Pública brasileira, verifica-se, na literatura especializada, sua evolução segmentada em três fases distintas e sucessivas, sem que, no entanto, haja o abandono completo de qualquer uma delas, unicamente para introduzir o assunto. Passa-se a um breve histórico sobre a evolução da Administração Pública.

### **2.2.1 Administração Pública Patrimonialista**

A chamada Administração Pública patrimonialista teve lugar à época do Império, prolongando-se aproximadamente até a década de 30. Nessa fase, o poder econômico se confundia com o político em matéria de Administração Pública. O Estado era considerado como sendo de propriedade da elite agrária da época, fortemente representada pela cultura do café. A noção de coisa pública não continha qualquer significação para a sociedade em geral.

De acordo com Da Paz (2003), o Patrimonialismo significa a relutância do gestor público em distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados o autor defende que a distinção entre esses dois patrimônios só veio a se estabelecer quando houver o surgimento do capitalismo e da democracia.

Tal conceito e discussão teve sua origem nos estudos de Weber (1982), defensor de que o patrimonialismo é um termo de origem adjetiva, partindo do patrimonial, que qualifica e define um tipo específico de dominação. Dessa forma a dominação é um tipo específico de poder, representado por uma vontade do dominador que faz com que os dominados se comportem em grau socialmente relevante, como se eles próprios fossem portadores de tal vontade.

Como grande estudioso de Weber, Campante (2003) registra que dominação e administração são dependentes de entre si, pois uma requer a outra, e ambas são necessárias. Por isso, a importância do estudo dos meios administrativos. Estudar a administração é estudar a dominação.

No estudo da administração, há que prestar atenção em três fatores intimamente relacionados: a) como se organiza, isto é, como são distribuídos os poderes de mando e obediência, tanto entre os dirigentes e seu pessoal administrativo quanto entre o conjunto dirigentes-quadro administrativo, de um lado, e os dominados em geral, de outro; b) que tipos

específicos de tensões e lutas pelo poder uma determinada administração engendra; e, finalmente, o mais importante e influente deles, c) em que princípios últimos repousa a validade das relações de autoridade - a legitimidade.

### **2.2.2 Administração Pública Burocrática**

O Estado brasileiro começa a se estruturar formalmente nesse período. De acordo com Tojal & Carvalho (1997), esse novo Estado que surgia, trazia consigo, como características de implantação, a montagem de aparelhos para a elaboração e implementação de políticas, a criação de carreiras técnicas e a classificação de cargos para o exercício das atividades do Serviço Público.

Para Bastos (2002), a administração burocrática sofreu fortes influências da teoria da administração científica de Taylor, adotando práticas norteadas pela racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos.

Com o intuito de modernizar a Administração Pública, criou-se, neste período, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Dentre outras medidas importantes à época, o referido órgão introduziu novos institutos ao setor público, como a tentativa de implantação da condição do concurso para o ingresso no Serviço Público, política de recursos humanos baseada no mérito profissional e no treinamento do servidor.

Segundo Da Paz (2003) a administração burocrática ter inovado sob alguns aspectos em matéria de recursos humanos, caracterizando-se pela profissionalização e hierarquização da estrutura administrativa, não se conseguiu implementar de forma uniforme uma política que satisfizesse por completo as novas necessidades do Estado. Ainda se vislumbrava, embora em menor escala, alguns resquícios da influência da elite econômica. O coronelismo da administração patrimonialista deixava de existir, mas cedia seu espaço ao clientelismo e ao fisiologismo da administração burocrática.

Para tanto, tiveram que flexibilizar dentro de uma burocracia rígida, tradicional e centralizada. Os modelos de gestão têm como principal fundamento à busca da eficiência, pressupondo modificação segundo o modelo Weberiano. No intuito de promover a avaliação do desempenho nas organizações públicas, houve preocupação em diferenciar a eficiência operacional da adaptativa. A primeira é vinculada ao incremento da consciência dos custos, devendo ser atrelada a uma rígida especificação de objetivos e controles, e a segunda, por sua

vez, responde ao critério de flexibilidade, sendo útil as instituições que sofrem processos de mudança.

De acordo com Abrucio (1997), a eficiência administrativa consiste em um valor mais importante para a Administração Pública, pressionada pelo mundo cada vez mais globalizado e pelas mudanças tecnológicas mais rápidas, capaz de dotá-la da flexibilidade necessária para responder melhor as demandas internas e externas.

Outra questão a ser valorada, é a importância destinada à avaliação da efetividade nos serviços públicos. A efetividade é considerada como o grau em que se atingiu o resultado esperado, não tendo cunho econômico, mas de avaliação qualitativa dos serviços. Esse conceito produz a noção de que a missão primordial do governo é prestar serviços de qualidade, ou seja, é a preocupação com a qualidade incorporada pelo modelo de gestão. Além disso, promove a discussão sobre o caráter político da prestação dos serviços públicos.

Devido às novas dinâmicas de trabalho e, por força da nova legislação de saúde no Brasil com a implantação do Sistema Único de Saúde, foram promovidas trocas intergovernamentais de recursos humanos, sem prejuízo das garantias sociais e legais dos envolvidos, para a sustentação da nova forma de gestão pública em saúde. Houve cedência de servidores entre os níveis municipal, estadual e federal. Dentro dessa perspectiva, os governos vêm adotando um novo modelo de prestação de serviços, visando solucionar as vacâncias de recursos humanos que se criaram e satisfazer as necessidades da nova espécie de gestão.

Tal reforma introduziu modificações substanciais no modo de administrar o setor, com a implantação de novas técnicas. A ideia foi promover um serviço público de melhor qualidade oferecido à sociedade, assim como qualificar as formas de controle, propiciando maior transparência às decisões administrativas, controle da sociedade, e contribuindo para o aumento da responsabilização dos gestores públicos.

Dentro dessa perspectiva, os governos adotaram novas maneiras de atenção à prestação de seus serviços, implantando a qualidade como meio de satisfazer o cidadão-usuário, bem como buscando ampliar recursos, de toda ordem, e ações inovadoras, visando solucionar os problemas que vêm influenciando na satisfação da sociedade quanto aos serviços por estes prestados.

A preocupação com os componentes do planejamento e suas variáveis está presente entre os modernos temas de gestão. O desenvolvimento Institucional busca mecanismos para se identificar os pontos convergentes entre políticas públicas e a pluralidade dos atores e dos interesses envolvidos que passam a ser foco permanente. Neste contexto, o Plano de

desenvolvimento Institucional torna-se presente como ferramenta que potencializa a formulação de políticas públicas, além de também agir como instrumento de articulação. Assim, todo o processo de planejamento estará em permanente movimento, interagindo com uma realidade a caminho da transformação.

### **2.3 Inovação tecnológica para o desenvolvimento institucional**

Segundo Schumpeter (1982), a diferença entre invenção, inovação e difusão é o desenvolvimento de um processo ou produto com sentido de explorar comercialmente a ideia, porém ainda não realizada; inovação é a passagem da invenção para o meio econômico, implícita na sua exploração comercial; a difusão é a adoção em massa, a propagação de novos produtos e processos pelo mercado. Nesse sentido, Sousa (2005) afirma que enquanto a invenção não for utilizada, seu valor econômico é zero, só após o uso, modificando produtos ou meios de produção, é que a inovação pode gerar diferenciais competitivos.

Para Carneiro (1995), a inovação tecnológica caracteriza-se como a transformação de uma ideia em forma de um produto, novo ou melhorado, ou processo operacional ou ainda em um novo método de serviço. Nesse sentido, Hitt et al. (2002) argumentam que a inovação está também através de mudanças na estrutura organizacional.

De acordo com Tigre (2006), a inovação é uma ferramenta competitiva que permite ao empreendedor produzir de forma mais eficiente reduzindo a dependência sobre a mão de obra e eliminando concorrentes. Nessa mesma, linha Laranja et al. (1997), afirmaram que a inovação tecnológica é definida como a aplicação de conhecimentos tecnológicos com resultado em novos produtos, processos e serviços, ou na melhoria considerável de algumas de suas características.

As inovações tecnológicas podem ser advindas das mudança sem normas, estruturas, processos, objetivos e devem ser considerada uma ferramenta estratégica para a economia da empresa. Tigre (2006) afirma haver diferentes origens de inovação, as fontes internas envolvendo as atividades direcionadas para o desenvolvimento de produtos e processos para a obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade, treinamento e aprendizado organizacional; e as fontes externas envolvendo a conquista de informações codificadas, consultorias, licenças de fabricação de produtos ou tecnologias inseridas em máquinas e equipamentos.

De acordo com Barbieri (2003), as inovações podem surgir do mercado ou de vários pontos durante o processo de inovação, utilizando o conceito de P&D ou ideias surgidas de

diversos pontos da organização. Conforme Viana (2004), todos os tipos de atividades científicas, tecnológicas, de infraestrutura da organização, financeiras, comerciais e legais interferem na inovação tecnológica como transformação de conhecimentos tecnológicos em novos produtos e processos.

Conforme Schumpeter (1982), a inovação tecnológica é um diferenciador que pode permitir a destruição ou a recriação de uma organização de forma que o empreendedor está diretamente vinculado ao processo de transformação tecnológica e crescimento organizacional. Segundo Silva, Hartman & Reis (2005), a inovação tecnológica tem sido intensamente abordada por diversas pessoas da área acadêmica e empresarial, surgindo como fator primordial para se alcançar uma melhor produtividade e competitividade.

Para Drucker (2000), a inovação somente desenvolve-se com trabalho árduo, disciplinado e criativo, direcionando sua aplicação de forma específica e clara. Nesse sentido, Silva (2003), um sistema de inovação, em conjunto com os *stakeholders*, deve ser capaz de criar, ampliar e sustentar um ambiente de inovação, promovendo assim o desenvolvimento da organização.

Segundo Reis (2004) percebe-se que essas formas de inovação devem ser introduzidas no mercado com êxito, só assim a inovação tecnológica será vista como o principal agente de mudanças e que através destas as organizações conseguem obter vantagens competitivas e um maior crescimento empresarial.

#### **2.4 Gestão da inovação tecnológica**

O processo de inovação, segundo Cassiolato & Lastres (2000), apresenta três concepções: construção por meio de uma contínua busca pelo aprendizado entre eles e o conhecimento das diversidades regionais ou padrões locais em que a organização está inserida (1); diversidade de agentes envolvidos em transferir e incorporar o conhecimento tecnológico (2) e um processo interativo dependente de instituições públicas e instituições privadas (3). Essas concepções são semelhantes ao pensamento compartilhado por Patel & Pavitt (1994), em que apontam a necessidade da inovação tecnológica em interagir com a ciência, no qual o progresso tecnológico é realizado por meio de contato com instituições de pesquisa, por meio de gastos com P&D e por meio de aquisição de máquinas de fornecedores especializados.

Um mercado altamente competitivo como o da tecnologia exige que as organizações utilizem o conceito de P&D e a incorporem na estratégia empresarial como forma de alavancar o seu potencial de inovação. Conforme OECD (1994), no manual de Frascatti,

afirma que a pesquisa e desenvolvimento será a ação que conduzirá a transformação de uma ideia em um produto novo ou melhorado vendável ou em um processo operacional nas organizações.

Seguindo esse raciocínio, Cunha (2005) afirma que gerenciar tecnologicamente é relacionar todas as atividades da empresa com pesquisa e desenvolvimento, assim como adquirir novos equipamentos ou desenvolvimento de novos produtos e serviços. Portanto, é uma forma de administrar inovações tecnológicas dentro da organização.

Segundo o manual Temaguide (1999), a gestão da inovação tecnológica atua em toda a organização, envolvendo recursos internos e externos dos recursos humanos, da área financeira e principalmente as tecnologias existentes na empresa. Se for gerenciada de forma harmoniosa e integrada, servirá para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, possibilitando a inovação e o destaque entre os concorrentes, podendo também aumentar os lucros e a satisfação do cliente por meio da melhoria da qualidade dos produtos, processos e serviços.

Rosini & Palmisano (2003) caracterizam a gestão da inovação tecnológica como um insumo importante para a integração e reestruturação da empresa, sendo essencial nas atividades de serviço, coordenação e organização de forma que facilita o fluxo de informações. Outra definição é dada por Saenz & Capote (2002) como uma gerência sistemática de todas as atividades empresariais relacionadas à geração, aquisição, produção, aperfeiçoamento, assimilação e comercialização das tecnologias, incluindo cooperação e alianças com outras instituições e administração de práticas de criação contínua da informação, permitindo assim a melhoria da qualidade e da produtividade.

Conforme Ariotti (1996), com uma boa gestão administrativa e tecnológica, a organização alcançará com o tempo, a otimização de recursos e ainda gerir o conhecimento transformando em capital. Nessa mesma linha, Rosini & Palmisano (2003) afirmam que a empresa que melhor empregar as aplicações tecnológicas emergentes, usando a informática em seus processos de tomada de decisão, terá uma vantagem competitiva maior no setor de atuação em que está inserida.

## **2.5 Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico é a ferramenta utilizada pelos gestores para fazer revisão periódica de seu ambiente interno e externo, levando em consideração suas estratégias de serviços, produtos e mercado, pois se percebe que qualquer decisão tomada dentro de uma organização

tem influência direta no seu presente ou futuro, e uma decisão errada pode ser um caminho sem volta para uma empresa.

Com os mercados cada vez mais globalizados, em que o crescimento está sempre em foco, a preocupação dos empresários é constante com o futuro dos negócios. Com isso, o diagnóstico estratégico deve ser feito em tempo hábil, para que a organização não seja pega de surpresa pelos desafios, pois nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tal como a saturação do mercado. Por esses motivos, é que o diagnóstico deve ser o primeiro passo para se detectar as necessidades que poderão comprometer o futuro da empresa. Essa ferramenta se torna cada vez mais indispensável dentro da empresa, pois com ela os administradores poderão exercer suas atividades empreendedoras com mais segurança e eficiência, para isso, uma análise deve ser efetuada da forma mais real possível para ajudar a organização a se manter no mercado.

Conforme Oliveira (2009), diagnóstico estratégico corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica: Qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos? Verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Para o autor, *Benchmarking* é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando adaptar e aprimorar estas estratégias para a realidade da empresa considerada. Como se percebe, o *Benchmarking* é um processo que a organização utiliza, nos aspectos em que ela pode fazer comparação dos seus serviços e produtos com relação aos de outra empresa, que pode ser do mesmo ramo ou não, e assim identificar suas deficiências com relação aos seus concorrentes, com isso melhorando e ganhando vantagem competitiva.

## **2.6 Tipologia de Planejamento**

Conforme Bateman (1998), os objetivos e planos estratégicos, táticos e operacionais devem ser consistentes e apoiados um no outro. Dessa forma, o planejamento estratégico é uma ferramenta que não pode ser trabalhada de forma isolada, pois ela é insuficiente no alcance dos resultados, se fazendo necessária a implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada para alcançar os objetivos da organização.

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos do planejamento, Oliveira (2009) os divide em: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático e Planejamento Operacional, conforme demonstrado na Figura 3.

**Figura 3:** Níveis de decisão e tipos de planejamento.



**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2009).

O planejamento estratégico é entendido como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de intenção com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas da empresa em sua evolução esperada.

O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalhar com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas de orientação para o processo decisório da organização, sob orientação dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento operacional caracteriza-se pela formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, chegando-se aos planos de ação ou planos operacionais. Dessa forma, nesta situação, têm-se, os planos de ação ou planos operacionais. O Planejamento Operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. O plano deve conter com detalhes os recursos necessários para seu



desenvolvimento e implantação. Sua elaboração é normalmente realizada pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Segundo Pereira (2010), o planejamento estratégico está vinculado ao nível de decisão mais alto da organização, assim como para o nível intermediário cabem o planejamento táticos, e para o nível mais baixo cabe o plano operacional, conforme detalhado na Tabela 12 que apresenta as características de cada nível de planejamento.

**Tabela 12:** Características dos níveis de planejamento.

| Níveis de planejamento             | Características   |
|------------------------------------|---|
| <b>1. Planejamento Estratégico</b> | 1.1 Relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los;<br>1.2 Trata de questões que afetam a organização como um todo;<br>1.3 É de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, ou seja, dos diretores da organização;<br>1.4 É um processo político que envolve conflitos, poder e interesses;<br>1.5 Sua introdução enfrenta resistências, porque implica uma mudança;<br>1.6 Requer comprometimento de toda a organização, caso contrário não vai funcionar. Por isso, a sua complexidade é tão grande;<br>1.7 É um processo de adaptação da organização ao ambiente. |
| <b>2. Planejamento Tático</b>      | 2.1 Relaciona-se com os objetivos de médio prazo;<br>2.2 Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo;<br>2.3 Trabalha com as decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico;<br>2.4 É de responsabilidade da administração de nível intermediário.   |
| <b>3. Planos Operacionais</b>      | 3.1 Formalizam a ação;<br>3.2 Relacionam-se com os objetivos de curto prazo;<br>3.3 São a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização.  |

Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

## 2.7 Planejamento Estratégico

Atualmente, percebe-se um aumento mercadológico significativo, em que as empresas estão cada vez mais competitivas na busca de excelência, não é diferente nas instituições de ensino, e quando se fala em traçar metas e alcançar os objetivos, lembra-se logo de uma das funções da administração que é o planejamento, que, por sua vez, consiste em tomar decisões sobre os objetivos e recursos necessários para a organização. O planejamento consiste no que a organização irá fazer no futuro e como definir os objetivos, recursos e tarefas para alcançá-los.

Oliveira (2009) conceitua Planejamento Estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O autor enfatiza que o Planejamento Estratégico, cuja responsabilidade geralmente é dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, tem preocupações voltadas para as formulações dos objetivos e metas a serem seguidos.

Nesse sentido, Halgib (2001) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta da administração, que viabiliza desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis, objetivando a consecução de determinados objetivos a curto, médio e longo prazo, permitindo que seja estabelecida uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar uma empresa a desempenhar sua missão de maneira mais eficiente.

Segundo Ackoff (1975), existem cinco partes do planejamento estratégico: Planejamento dos fins; Planejamento dos meios; Planejamento organizacional; Planejamento dos recursos e Planejamento da implantação e do controle.

Dessa forma, o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões que podem ser separadas de formas diferentes. Conforme Chiavenato (2000), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

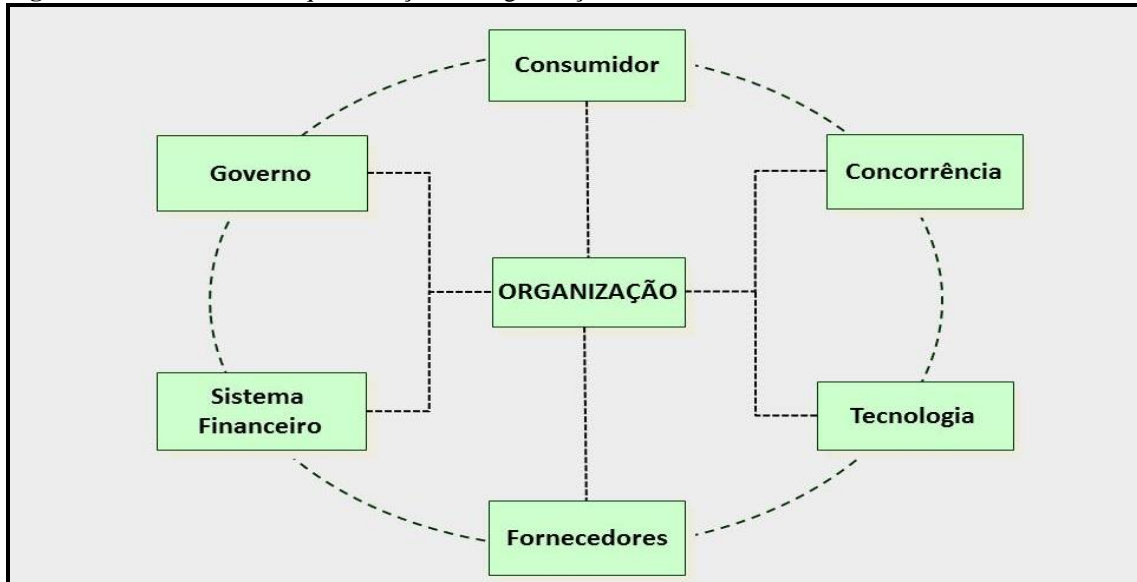
Existem várias conceituações para a função do planejamento dentro dos estabelecimentos, no qual é utilizado pelos executivos o modelo que mais é adequado para o ramo que a organização atua, pois o planejamento estratégico é uma ferramenta valiosa que pode ser utilizada como minimizadora de risco, nesse contexto o plano é feito sob medida para cada organização.

De acordo com Montana & Charnov (2001), embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades. Os níveis de envolvimento e um método consistente de comunicação são críticos para o sucesso, assim como o uso da equipe de auxiliares no processo de planejamento.

O planejamento pode ser utilizado de várias formas pelas organizações, em que é necessário se fazer uma análise do ambiente interno e externo, levando em consideração aspectos que podem influenciar diretamente ou indiretamente nas mudanças ambientais da

organização como: político, tecnológico, econômico e social, alguns dos agentes externos podem ser visualizados na Figura 4.

**Figura 4:** Fatores externos que ameaçam as organizações.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009).

Pois é a partir dessa visão que os administradores elaboram planos estratégicos que poderão ser minimizadores de riscos e até mesmo posicionar a empresa no mercado como altamente competitiva, pois como competir sem planejar? Quando se vive em uma sociedade onde é necessário realizar os objetivos com o máximo de eficácia, eficiência e efetividade, para que possa se manter no mercado competitivo e alcançar o sucesso da empresa.

Para Kotler (1992), Planejamento Estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado. Com isso, podemos dizer que o planejamento deve estar voltado para a continuidade e estabilidade da empresa no mercado, garantindo a continuidade do negócio em um ambiente que é cada vez mais imprevisível.

Drucker (1995), conceitua planejamento como sendo o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com expectativas alimentadas, nesse caso com maior conhecimento possível do futuro.

Pode-se observar a relevância do Planejamento Estratégico como forma de permanência no mercado globalizado, no conceito de Kotler & Armstrong (2000) quando define o Planejamento Estratégico como sendo o processo gerencial de desenvolver e de

manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades do mercado.

Entender as filosofias do planejamento pode levar a uma compreensão, da forma como as empresas tomam suas decisões, e pretendem conseguir seus objetivos e conseqüentemente seus crescimentos. A filosofia aplicada na empresa geralmente demonstra o perfil daquele que a administra, o entendimento destas filosofias será de grande contribuição, na identificação das estratégias desenvolvidas pelas empresas em estudo, aumentando as possibilidades de desenvolver futuras estratégias, que tragam resultados satisfatórios para as mesmas, nesse sentido, Ackoff (1974) desenvolve a filosofia do planejamento em três níveis, a saber: filosofia da satisfação; filosofia da otimização e filosofia da adaptação.

A filosofia da satisfação é geralmente utilizada por empresas que estão mais preocupadas com a sobrevivência, do que o desenvolvimento ou o crescimento, características de quem concentra esforços para atingir o mínimo de satisfação, e com este pensamento, tornam os aspectos financeiros uma preocupação básica, ao elevar a importância dos mesmos. Essa corrente filosófica relega, a segundo plano, aspectos importantes do planejamento como: humanos, equipamentos, materiais e serviços, deixando pouco ganho em termos de aprendizado por não ir a fundo nas variáveis que interferem no planejamento, possuindo como vantagem: a redução de tempo, custos, capacitação técnica. Sendo utilizada por empresas que estão iniciando o processo de planejar, essas características desta corrente filosófica, também são observadas nas empresas de pequeno porte.

A utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e modelos de simulação, na busca de quantificar o máximo possível são características da filosofia da otimização, Oliveira (2009) observa que a quantificação traz grandes êxitos nas áreas operacionais, no entanto deixando a desejar nas áreas de recursos humanos e estrutura organizacional, por maior que seja o modelo, o mesmo pode ser sabotado, por membros da empresa que não se sentirem motivados pelo planejamento.

Segundo Oliveira (2009), filosofia da adaptação, também denominada planejamento inovativo, preocupa-se com uma busca constante do equilíbrio entre o ambiente interno e externo da organização, tal busca pelo equilíbrio se observa, principalmente, após ocorrência de mudanças, como forma de manter a eficiência da empresa. Também de grande contribuição para o estudo é o entendimento dos aspectos básicos das dimensões do planejamento, que permitem uma melhor visão sobre a amplitude do planejamento.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, do que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento, normas e procedimentos. A terceira dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade estratégica ou tática, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Estudo em Oliveira (2009) indica a importância às dimensões citadas em virtude da maior abrangência possível das necessidades básicas na elaboração de um planejamento, ficando claro quando observamos que: a primeira dimensão tem seu foco voltado para o assunto abordado, dando um primeiro passo para a elaboração de uma situação desejada; a segunda direciona-se para os elementos que compõem o planejamento; a terceira refere-se ao tempo em que será executado o planejamento; a quarta observa o desenvolvimento do planejamento dentro da empresa; e, finalmente, a quinta dá características para o planejamento.

O autor observa a impossibilidade de se estabelecer limites entre as dimensões abordadas, mas tem a preocupação de conduzir um raciocínio de uma forma, que um planejamento tenha um início, meio e fim, sem distanciar-se dos objetivos da empresa.

### **2.7.1 A missão, visão e os valores**

A crescente utilização dos conceitos de missão, visão e valores nas organizações mostra a preocupação dos líderes empresariais em dar um sentido ao trabalho realizado pelas pessoas nas organizações. Essa busca de propósito, direção e sentido na vida e no trabalho foi retratada.

De acordo com Frankl (1991), a saga do homem em busca de um sentido para a vida é a principal força motivadora, após essa tomada de consciência pelo indivíduo, esse desafio deve ser traduzido num esforço pessoal para sua realização. Para o autor, o ser humano realmente precisa, não é um estado livre de tensões, mas antes a busca e a luta por um

objetivo que valha a pena, uma tarefa escolhida livremente, dessa forma, em seu dia-a-dia de trabalho, as pessoas buscam respostas para as seguintes perguntas: Que lugar ocupo nesta organização? Quais são os meus objetivos? O que devo fazer? Quais são as minhas perspectivas de desenvolvimento no futuro? Mas, como já visto anteriormente, as pessoas raramente encontram uma resposta satisfatória para essas questões. Isso acontece porque executivos e colaboradores nem sempre sabem quais são os objetivos da organização e muito menos têm um entendimento de qual é a sua missão, visão e valores, tão pouco conhecem a estratégia competitiva organizacional.

A missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo. De acordo com Drucker (1995), somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

Dessa forma, para Albrecht (1994), a missão pode ser definida como uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios. Define quem são seus clientes, a premissa de valor que ela oferece a seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los, uma boa declaração de missão deve ser simples, concisa e de fácil entendimento por todos os colaboradores da organização, como demonstrado a Tabela 13.

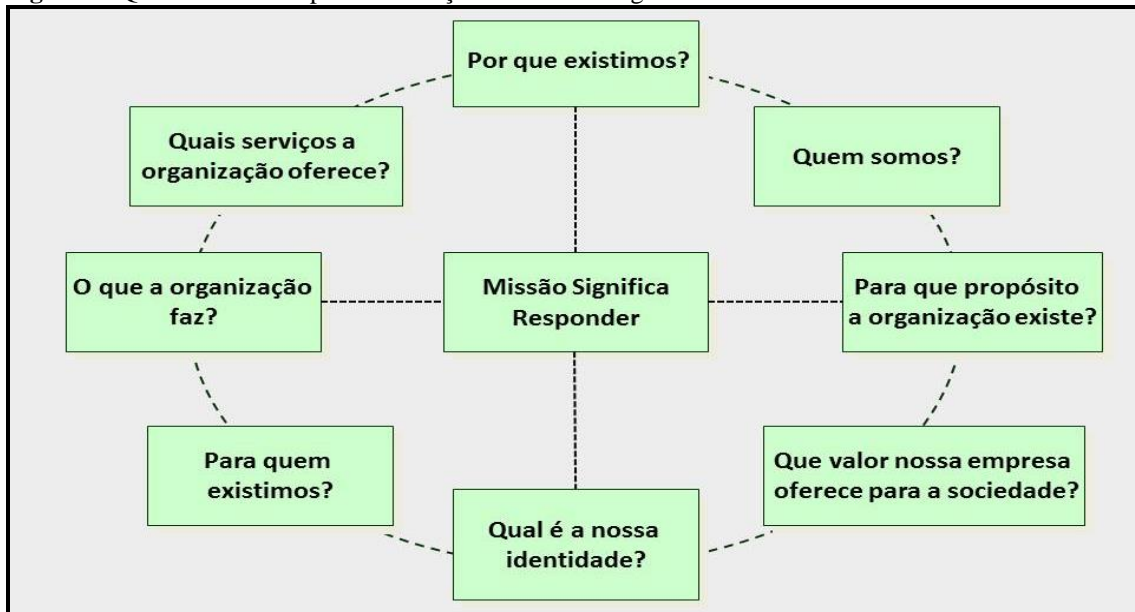
**Tabela 13:** Exemplos de Missão dos Institutos Federais.

| <b>Empresa</b> | <b>Missão da Organização</b>  |
|----------------|---|
| <b>1. IFSP</b> | 1.1 Formar um canal de comunicação eficiente entre o IFSP e o cidadão, por meio das melhores práticas de atendimento às manifestações dos usuários, buscando soluções adequadas no âmbito de suas atribuições.  |
| <b>2. IFPR</b> | 2.1 Promover a educação profissional e tecnológica, pública, de qualidade, socialmente referenciada, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação de cidadãos críticos, autônomos e empreendedores, comprometidos com a sustentabilidade.                            |
| <b>3. IFSC</b> | 3.1 Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão.   |
| <b>4. IFB</b>  | 4.1 Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social. |

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Segundo Herrero Filho (2005), uma declaração de missão bem elaborada deve apresentar cinco características saber: Descreve o propósito da organização; Identifica os negócios dos quais a organização deve participar no presente e no futuro; Delineia a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para os stakeholders; Define o que significa sucesso para os participantes da organização; Incorpora os valores compartilhados e os comportamentos que a organização espera de seus colaboradores. Dessa forma definir a missão de uma empresa significa responder às perguntas elencadas na Figura 5.

**Figura 5:** Questionamentos para a definição da Missão Organizacional.



**Fonte:** Adaptado de Herrero Filho (2005).

Para Naisbitt & Alburdene (1987), o principal ingrediente da reengenharia da organização é uma poderosa capacidade de visão, toda uma nova sensibilidade em relação para onde caminha a empresa, sobre o modo de chegar lá e como percorrer esse caminho. Já para Kouzes & Posner (1991), a visão precisa denotar a singularidade e um padrão de excelência, ela é considerada a imagem ideal e única do futuro, devendo esta próxima da perfeição.

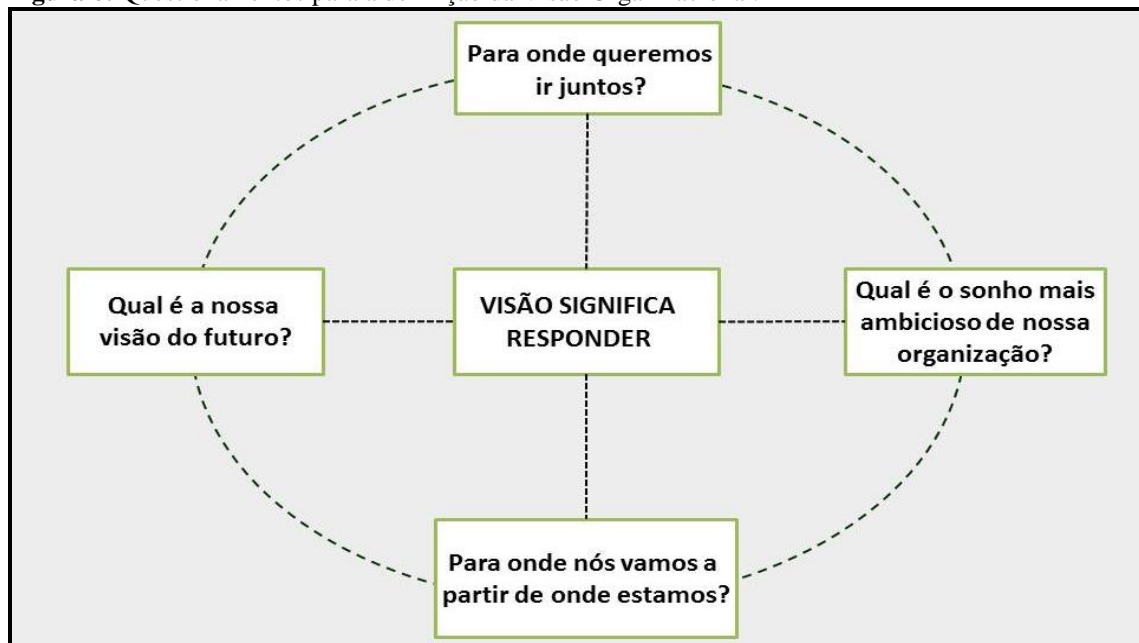
Segundo Collins & Porras (2000), a visão de uma organização está associada aos seus valores essenciais e à sua capacidade de imaginar o futuro a que ela aspira alcançar e criar. A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos. Uma estimulante imagem do futuro precisa ter metas ambiciosas, complexas e alcançáveis, como descrito na Tabela 14, que nos mostra exemplos reais de declaração de visão.

**Tabela 14:** Exemplos de Visão dos Institutos Federais.

| <b>Empresa</b> | <b>Missão da Organização</b>  |
|----------------|---|
| <b>1. IFSP</b> | 1.1 Contribuir para o alcance da excelência da gestão na administração Pública por meio da vocalização dos anseios do cidadão em relação aos serviços públicos no IFSP.                       |
| <b>2. IFPR</b> | 2.1 Ser referência em educação profissional, tecnológica e científica, reconhecida pelo compromisso com a transformação social.   |
| <b>3. IFSC</b> | 3.1 Consolidar-se como centro de excelência na educação profissional, científica e tecnológica no estado de Santa Catarina.   |
| <b>4. IFB</b>  | 4.1 Até 2018 consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade. |

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

De acordo com Bennis (1996), a visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder. Trata-se de um alvo e um poderoso motivador, pois, quando a organização tem um senso claro de seu propósito, direção e estado futuro desejado, e quando esta imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte. Dessa forma, definir a visão de uma organização significa responder às perguntas elencadas na Figura 6 que apresenta algumas questões associadas à definição da visão.

**Figura 6:** Questionamentos para a definição da Visão Organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Herrero Filho (2005).



Para Csikszentmihalyi (2004), a visão está associada à criatividade e a novas maneiras de realizar as coisas na organização, pois a visão é a expressão de uma forma de ser que ainda não existe; é a antecipação de um estado futuro da organização.

Segundo o autor, a visão requer investimento em energia, ou seja, capital financeiro, social e psicológico, buscando sempre possibilitar a evolução do sistema atual para um formato que seja tanto renovado quanto desejável. Assim, a visão pode ser definida como a evolução antecipada de uma organização que se fez consciente de suas potencialidades.

Uma visão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização, ela deve ser uma ideia tão energizante que, segundo Nanus (2000) deve transcender o “*status quo*” e proporcionar o tão esperado elo entre o que está acontecendo no presente e o que a empresa aspira construir no futuro próximo.

Definir as normas básicas que dirigem os comportamentos e atitudes de todos empregados. São alternativas para que, executando a Missão, se alcance a Visão chegando aos objetivos dos Valores, sendo considerado o arcabouço, o estofo moral e ético da organização, como descrito na Tabela 15, que nos mostra exemplos reais de valores de algumas organizações.

**Tabela 15:** Exemplos de Valores dos Institutos Federais.

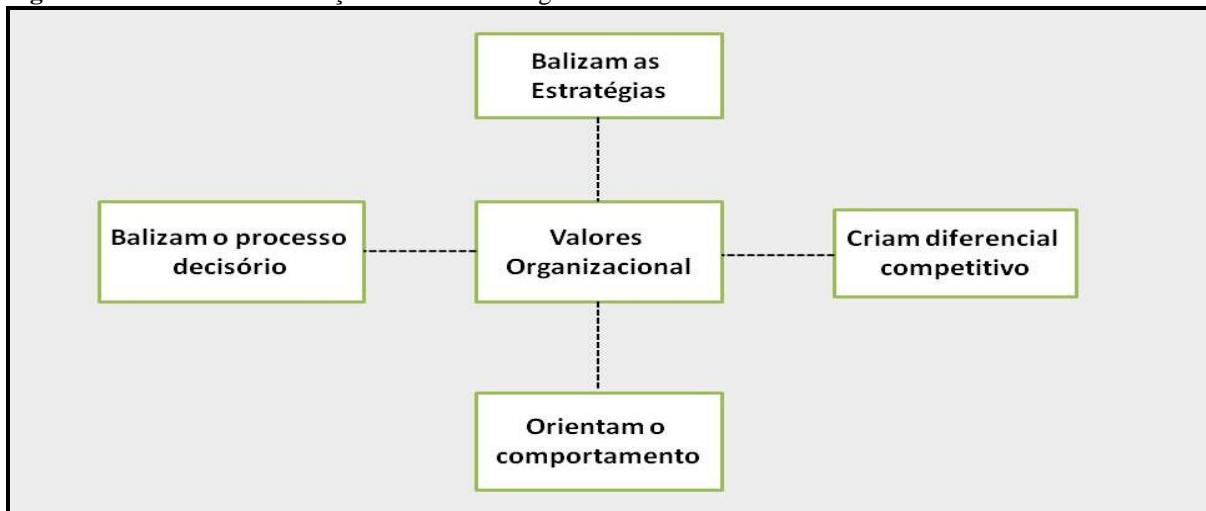
| Empresa        | Valores da Organização   |
|----------------|--|
| <b>1. IFSP</b> | 1.1 Excelência, desempenhar o trabalho, atingir os resultados e cumprir as metas com qualidade;<br>1.2 Respeito, tratar as pessoas com consideração, cordialidade e observar as normas estabelecidas;<br>1.3 Verdade, agir com exatidão, franqueza, sinceridade e transparência.                           |
| <b>2. IFPR</b> | 2.1 Educação de qualidade e excelência;<br>2.2 Respeito às características regionais;<br>2.3 Democracia e transparência.   |
| <b>3. IFSC</b> | 3.1 Compromisso social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais;<br>3.2 Sustentabilidade, pautada pela responsabilidade social e ambiental;<br>3.3 Equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão. |
| <b>4. IFB</b>  | 4.1 Ética;<br>4.2 Educação como bem público gratuito e de qualidade;<br>4.3 Formação crítica, emancipatória e cidadã.  |

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Os valores são aspectos mais diretivos e o que mais orienta como as pessoas devem se comportar na organização. É um aspecto da liderança, muito contestado e explanado, quase nunca tem a compreensão dos colaboradores e o mais fatal, raramente aplicado com propriedade.

Dessa forma, os valores são princípios ou crenças, que servem de direcionamento ou critério, para os comportamentos, atitudes e deliberação de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e no afã dos seus objetivos, estejam em união com a execução da Missão, na direção da Visão, conforme os benefícios de sua definição apresentados na Figura 7.

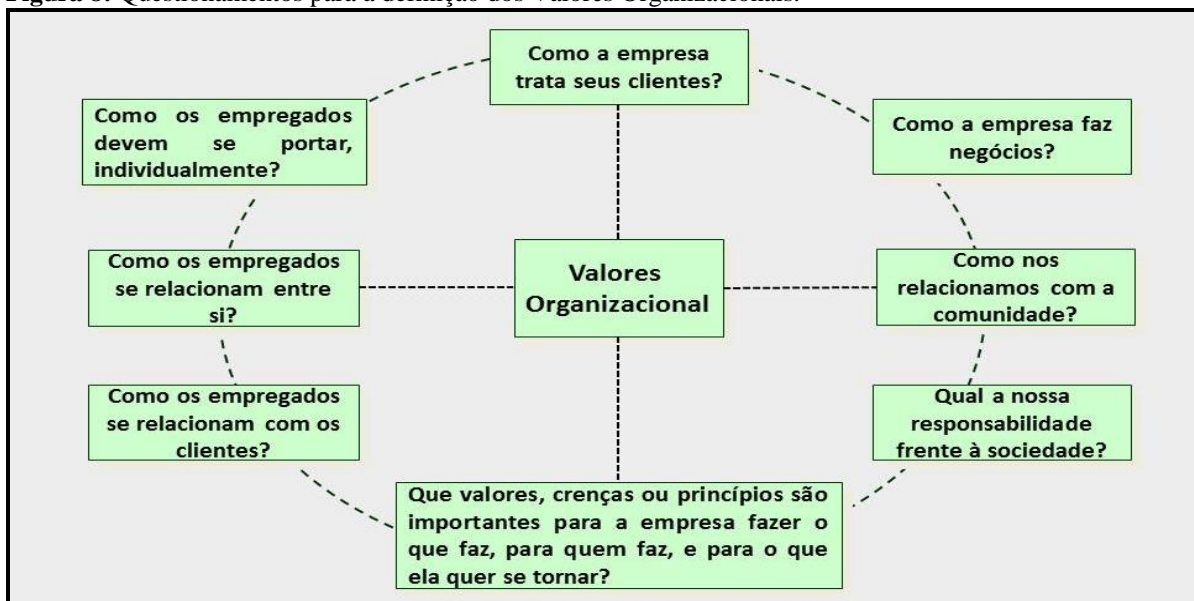
**Figura 7:** Benefícios da definição dos Valores Organizacionais.



**Fonte:** Adaptado de Herrero Filho (2005).

Nesse sentido, os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças ou princípios, que direcionem o entendimento e a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão e dos próprios Valores e definem e facilitam a articulação dos mesmos promovem o comprometimento entre os colaboradores, com o mercado competitivo, com a comunidade e a sociedade.

Em razão disso, a orientação de cada valor frente aos funcionários sucinta. Os valores são inegociáveis e os mais perenes de uma empresa. A união de valores deve conceituar o correto da regra do jogo, em relação a comportamentos e atitudes, dessa forma o conjunto de valores define a organização, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas elencadas na Figura 8, que apresenta algumas questões associadas à definição dos valores.

**Figura 8:** Questionamentos para a definição dos Valores Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

As formulações de Visão, Missão e Valores, em relação ao objetivo estratégico empresarial, é de suma importância. Cabe aos Gestores repensar que esses elementos não são somente necessários para falarmos que existem na empresa, e sim fazer o uso correto dos mesmos e avaliarmos continuamente o direcionamento que a nossa organização dispõe dentro do mercado competitivo e a atitude que devemos tomar frente ao entendimento de nossos colaboradores.

Muitos gestores pensam: será que a minha empresa precisa realmente dessas metas? Porém essas premissas podem ajudar os funcionários a direcionar melhor seus caminhos e além de começar a entender o que realmente a empresa precisa e o que os mesmos podem realizar para a construção de uma dinâmica de trabalho com excelência.

### 2.7.2 Análise do cenário dos negócios

Os cenários possibilitam a uma organização identificar que desafios de negócios ela irá enfrentar. Segundo Schwartz (1995), cenários não são adivinhações, pois representam uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros. Cenários são histórias sobre como o mundo poderá se transformar no futuro e que impacto isso terá na vida de pessoas, grupos e organizações. A análise de cenários permite avaliar se a organização possui os recursos e as competências necessárias para ser bem-sucedida em relação às grandes tendências que estão modelando o futuro dos negócios.

De acordo com Heijden (2004), a liderança da organização precisa avaliar se existe uma adequação entre o ambiente dos negócios e a ideia de negócio e como isso irá influenciar a criação de valor para o cliente e a efetividade do portfólio de competências da organização.

Cenários, segundo Serra (2003) corresponde a uma possibilidade abrangente de futuro elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente, para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas.

Para o autor, as incertezas do futuro, a elaboração de cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, e de suma importância para as tomadas de decisões estratégicas, ajudando a elaborar resposta para perguntas como: Onde estamos? Onde gostaríamos de estar daqui a 15 anos? Quais direcionadores podem afetar e refletem influências? Devemos corrigir nosso rumo para que possamos alcançar nossos propósitos ou é preferível simplesmente nos adaptar?

Segundo o autor, as principais funções dos cenários são proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução do ambiente, prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa e auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Pela dinâmica do mercado, e por entender a organização como um sistema aberto, o autor dá ênfase à necessidade de não adotar-se uma única alternativa, mas do maior número possível, para combater as incertezas do futuro.

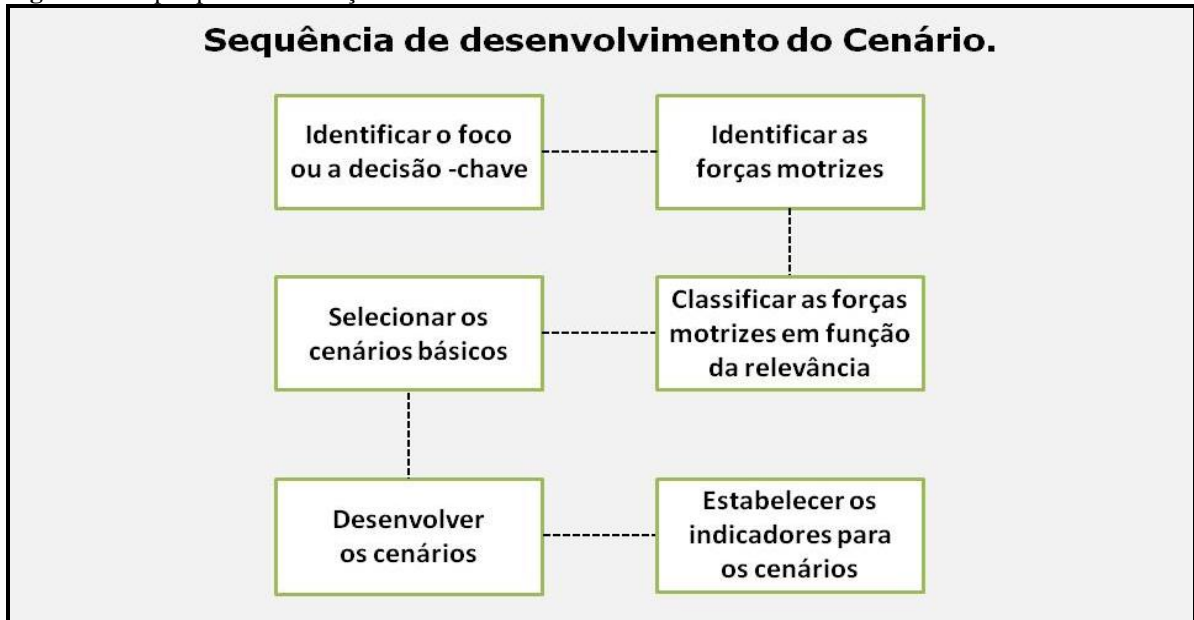
Ao mesmo tempo ver os cenários como caminhos que levam a uma reflexão das evoluções do ambiente, e os impactos que as mesmas terão sobre a organização, e como estes cenários poderão auxiliar nas decisões na conquista de uma vantagem competitiva.

O autor defende que a interação entre a empresa e o ambiente ocorre por intermédio das entradas de informação e recursos, e pelas saídas de produtos ou serviços da empresa. O ajuste entre as competências e as capacidades da empresa e as exigências do meio ambiente em que tal se insere às vezes é complexo, mas deve ser buscado com empenho, pois é fundamental para usufruir as vantagens que surgirem e para combater as eventuais desvantagens que possam ocorrer.

Nesse contexto, Serra (2003) elabora um processo de formulação de cenários a partir das seguintes etapas: identificar o foco ou decisão-chave; identificar as forças motrizes; classificar as forças motrizes em função da relevância; incerteza crítica; selecionar os cenários básicos; desenvolver os cenários; estabelecer os indicadores para os cenários.

Para melhor compreensão entre as etapas na elaboração de cenários e a sequência do desenvolvimento, é interessante observar a Figura 9 que explica as etapas para a elaboração de cenários.

**Figura 9:** Etapas para a elaboração de cenários.



**Fonte:** Adaptado de Serra (2003).

A não garantia de certeza e a diferenciação de cenário para previsão, objetivo e visão, fica claro quando entendido que o cenário não é previsão, nem objetivo ou visão, e não garante a certeza. Construir cenários é imaginar possíveis futuros, modelos do que podem vim acontecer.

### 2.7.3 Identificar o foco ou a decisão-chave e as forças motrizes

Para Serra (2003), o foco ou a decisão-chave para a elaboração do cenário pode ser genérico quando relacionado com uma questão ampla ou específico quando correspondente a uma determinada questão ou decisão.

Segundo o autor, uma decisão pelo foco genérico, pode ser a elaboração de um cenário com as preocupações voltadas para a situação futura do mercado onde a organização está inserida, já que o foco específico seria a busca de mecanismos capazes de provocar na empresa uma integração na sua estrutura para que a mesma possa melhor interagir com seus clientes e fornecedores.

Para Serra (2003), os fatores que influenciam determinados cenários futuros e os direcionam são chamados de forças motrizes, esclarece o autor que estas forças com atuação no presente provocam influências no futuro.

Quando se levam em consideração aspectos como: tendências econômicas, forças econômicas genéricas, dinâmicas microeconômicas, forças sobre as organizações, fica mais fácil para a ela ocupar seu espaço na nova ordem mundial da economia, na qual sempre haverá o surgimento de grandes e pequenos blocos de mercados, como forma de se protegerem no processo de globalização, em que as antigas fronteiras nacionais serão substituídas pelas fronteiras econômicas, afetando tanto a microeconomia como a macroeconomia juntamente com seus componentes dos quais as empresas fazem parte.

Os Fatores políticos são os sistemas de poderes e governo, a exemplo das fronteiras nacionais que estão sofrendo modificações de conformidade com as transformações econômicas, quando estão no isolamento as decisões no que se refere aos aspectos: eleitorais, legislativos, regulatórios, litigiosos, serão de efeito restrito ao seu território. No entanto se ele integrar um bloco ou uma comunidade, as suas decisões terão que ser sincronizadas com os interesses comuns, daí a preocupação de se ter uma ideia de com quem uma organização se relacionará em futuro próximo.

Fatores tecnológicos nos tempos de hoje, é impossível a elaboração de um cenário sem considerar as tecnologias disponíveis e as suas constantes transformações, a exemplo a informática, pois a mesma não é um diferencial e sim uma condição básica para uma empresa pensar no futuro, somente com o auxílio de tecnologia como a informática, a empresa poderá pensar no atendimento que ela disporá para o cliente do futuro, cada vez com menos tempo, e possuidor de mais conhecimentos e conseqüentemente se tornando mais exigente.

As incertezas surgem a partir das identificações das forças motrizes. Conforme Serra (2003), é importante ver tais incertezas como naturais, na qual recomenda a redução e a seleção das incertezas que realmente são fundamentais para decisão-chave ou para o foco da elaboração do cenário.

#### **2.7.4 Princípios para elaboração de cenários**

Segundo Serra (2003), os princípios para elaboração de cenários são inúmeros mas podemos mapear os estratégicos, a saber: credibilidade; consistência com elementos sociais, tecnológicos e políticos, que são interdependentes; seletividade das preocupações-chave do grupo que o elabora; devem ser elaborados pelos menos três cenários e não mais do que quatro para não complicar demais e nem se tornar redundante; imaginar 10 a 20 anos na frente; apresentar-se como metáfora, historias, imagens, ou que o evidenciem; ter ligação

clara com o presente; ser qualitativos e sem indicação de probabilidades; ser elaborados pelo grupo de interesse, o que pode ser feito em dois ou três dias de trabalho intenso.

Após a seleção dos possíveis cenários eles passam a ser desenvolvidos, muito embora existam os questionamentos quanto as realizações dos cenários. Porém, a elaboração dos mesmos se justifica quando Serra (2003) afirma que é impossível assegurar que um cenário venha ocorrer integralmente. Na verdade, é provável que nenhum se concretize na totalidade, mas é muito provável que vários elementos de cada cenário realize-se, se os quadros forem bem elaborados.

Mediante a possibilidade de um cenário ser possível de ser concretizado, se faz necessário o estabelecimento de indicadores para verificar se o caminho que está sendo seguido é o desejado, e se caso ocorra um desvio, seja possível analisar quais os fatores imprevistos estão influenciando. Nesse sentido, Serra (2003) ressalta que a seleção dos indicadores nem sempre é óbvia e pode estar lidada a uma nova lei, uma inovação tecnológica ou a uma mudança social lenta.

Campos (1998) identificou a necessidade de indicadores como forma de avaliação, pois a medição é essencial. Segundo o autor, se não podemos medir, não podemos controlar; dessa forma se não podemos controlar não podemos gerenciar. Portanto, se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Numa economia em constante evolução com mercados cada vez mais globalizados, se a organização não pode melhorar certamente não vai poder sobreviver.

Ainda segundo o autor, a medida é o ponto de partida para as melhorias, permitindo uma nítida compreensão do caminho entre onde estamos e para onde queremos ir de acordo com nossos objetivos. Quando se deseja estabelecer cenários com objetivos de mudar para se adequar a situações futuras, sempre corre o risco de deparar com resultados não planejados.

Campos (1998) afirma que os principais motivos para estas distorções acontecerem são as metas serem superdimensionadas e o plano de ação mal definido ou mal comunicado; a execução foi mal feita porque as pessoas não estavam treinadas, não utilizaram os métodos adequados; e a coleta de dados e a avaliação dos resultados inadequada originando falsas conclusões gerenciais equivocadas.

O autor destaca que o motivo mais prejudicial para a empresa, pelo fato de ser difícil de ser detectado, é a avaliação interna de uma organização, pois os fatores da organização estão relacionados com as suas forças, que pode estar relacionada com uma competência

central e as suas fraquezas, analisá-las significa avaliar o “status” da empresa em relação aos aspectos ambientais externos, que geralmente são oportunidades e ameaças.

A força é algo que a empresa faz bem ou constitui uma característica que aumente a sua competitividade e como fraqueza tudo que não se encontra nas forças. É algo que falta à empresa, que ela executa mal que ponha em desvantagem em relação à concorrência.

Serra (2003) considera que o ponto de partida para a avaliação das forças e fraquezas de uma organização já existente, deve ser a consideração pelos responsáveis do planejamento, as seguintes funções empresarial: recursos humanos; finanças; marketing; produção; tecnologia da informação; pesquisa e desenvolvimento.

Em relação as pequenas empresas, que estejam começando, aconselha que o empreendedor observe os seguintes aspectos: seus talentos: suas habilidades; suas experiência em relação ao novo negócio.

Oliveira (2009), ao fazer a análise interna da empresa, chama a atenção para que além dos pontos fortes e pontos fracos, a existência de pontos neutros, que são frutos da indeterminação, de benefícios ou prejuízos de uma determinada atividade existente na empresa, uma vez que a empresa é um sistema, e como tal deve ser considerado todas as suas partes. Assim, o autor conceitua pontos neutros como sendo uma variável identificada pela empresa. Porém, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Segundo o autor, a importância de a empresa ser conduzida para realização de suas atividades através do que ela sabe melhor fazer, mas também considera importante que a empresa não deve abandonar, a realização de atividades em relação ao que seja menos capaz, pois, a partir do reconhecimento de suas fraquezas, se torna mais fácil ser desenvolvido um processo corretivo.

Destaca ainda que além da elaboração do estudo dos pontos forte, fracos e neutros da empresa, a importância de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, e os seguintes fatores importante na análise interna da empresa: produto de linha; novos produtos; promoção; comercialização; sistema de informação; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros; controle, e imagem institucional.



### 2.7.5 Fatores-Chave de sucesso

Esses fatores devem ser observados, pois, através desta análise se tornam possíveis estudos que vão viabilizar a mudança da estratégia vigente. Nesse sentido, Oliveira (2009) considera que a essência da formulação das estratégias consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa.

A decisão na escolha de uma determinada estratégia, sem dúvida alguma, é a etapa mais difícil no processo de tomada de decisão, uma vez que, a escolha influenciará o presente e o futuro da organização e de todos os envolvidos, tanto os clientes internos como os externos, suas decisões poderão ser reflexo de seus costumes, hábitos e maneiras de como fazer as coisas, pois, acredita que as motivações da alta administração influenciam no comportamento dos subordinados até a última escala hierárquica.

Como enfatiza Oliveira (2009), talvez se possa afirmar que as pessoas mais interessadas em obter reputação, poder e riqueza tendem a assumir uma visão relativamente de curto prazo da empresa. Isto é, elas pensam em termos de lucro e realizações dentro de um a três anos. E que elas estejam inclinadas a assumir grandes riscos e desejam tentar mudanças substanciais. Aquele que já atingiram posições de poder e riqueza e que desejam apenas preservá-las tendem a ser altamente conservadoras e a evitar mudanças. A pessoa motivada por bajulações, estima e altruísmo pode assumir uma visão mais em longo prazo da empresa, mas tende a ser mais cautelosa no que se refere a maiores mudanças e riscos.

Nesse sentido, uma nova estratégia explícita torna-se necessária quando os objetivos mudam drasticamente em consequência de novas exigências impostas à organização pela sociedade. Dessa forma, tais exigências podem ser provocadas por saturação dos mercados tradicionais, descobertas de novas tecnologias dentro ou fora das empresas, e a presença repentina de novos concorrentes pode mudar o contexto do mercado. Estas explicações continuam sendo a chave para a criação de uma estratégia nos dias de hoje, em um mercado cada vez mais globalizado.

Conforme Porter, (1996) uma das finalidades principais da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada por meio do equilíbrio do risco mínimo com o máximo potencial de lucros, respeitado os recursos e perspectivas da empresa.

No processo de implantação, os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia para saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão.

A determinação dos fatores-chave se torna um passo importante para a definição das competências distintas. Serra (2003) define como fatores críticos de sucesso as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios, os quais são identificados por meio da Tabela 16.

**Tabela 16:** Fatores críticos de sucesso.

| Fase                           | Conceitos   |
|--------------------------------|---|
| 1. Competências distintas      | 1.1 Para Serra (2003), as habilidades únicas da empresa, integradas ao produto ou ao serviço, que o cliente vê como valor adicionado, são e serão competências básicas para a existência e continuidade das empresas no mercado.  |
| 2. Criação de Estratégia       | 2.1 Ansoff (1993) comenta que os interesses de uma nova estratégia foram bastante observados na década de 50, em razão de fatores como o começo de saturação de uma demanda reprimida, as tecnologias existentes começaram a tornar algumas indústrias obsoletas, a proliferação de novas indústrias e a reestruturação do mercado apresentado novas ameaças e oportunidades.<br>2.2 Para Oliveira (2009), a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.<br>2.3 Já Porter (1996) recomenda que sejam observados os seguintes aspectos na formulação de estratégia: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, os seus propósitos, objetivos, desafios, e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto e amplitude de visão dos proprietários da empresa. |
| 3. Avaliação da Estratégia     | 3.1 Para Fischmann (1991) a etapa de avaliação da estratégia vigente reflete-se sobre o caminho que a organização vem seguindo e qual a sua função. Esta etapa é fundamental para as organizações que estejam fazendo um plano pela primeira vez. Antes de se desenvolver uma nova estratégia para a empresa, é recomendado que os executivos façam uma avaliação da estratégia.<br>3.2 Oliveira (2009) considera que o registro da atuação passada pode ser realizado em termos de: dimensão e taxa de crescimento; participação no mercado; retorno do investimento e negócios quanto a risco ou recompensa; capacidade de sobrevivência, e outros parâmetros que podem ser utilizados de forma adequada pela alta administração.   |
| 4. Escolha da Estratégia       | 4.1 McGee e Prussak (1994) entendem que uma boa definição de estratégia deve satisfazer a alguns requisitos, devendo ser apoiada em um sistema de informações, capaz de neutralizar todas as dificuldades a serem encontradas.<br>4.2 Oliveira (2009) acredita que por mais que o executivo queira lançar mão de computadores ou fórmulas matemática, inevitavelmente sua experiência, julgamento, desejos e estrutura de valores influenciarão o resultado do jogo.  |
| 5. Implementação da Estratégia | 5.1 Porter (1996) afirma que a fase de implantação de uma estratégia deve ser analisada com bastante atenção pelo executivo responsável, pois poderá exigir alterações em vários setores da empresa, podendo afetá-la em parte ou no todo. A não adequação da empresa poderá comprometer os resultados esperados pela estratégia implantada.  |

Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005).

Quanto ao tempo de sua implantação, a estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo. Uma estratégia ilimitada ou aberta pode propiciar tempo aos

concorrentes para que ataquem esta estratégia ou resultar na sua própria erosão, diluindo seu sucesso ou resultando em fracasso.

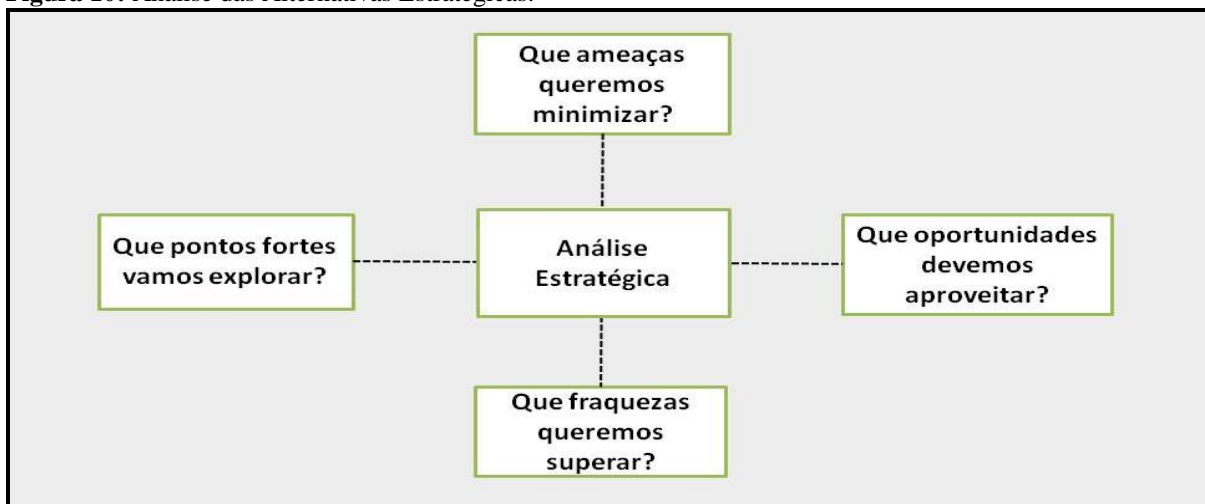
O desenvolvimento de uma estratégia deve se remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. Grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia, porque nenhuma estratégia tem valor quando se refere ao problema errado. Grande atenção deve ser dedicada à criação e exploração das alternativas. O desenvolvimento de alternativas de imaginação, que tenha no máximo valor, é uma tarefa muito criativa. Deve-se compreender que é necessário usar a intuição do executivo na formulação de estratégias de decisão, conforme ensina Oliveira (2009).

### 2.7.6 Análise das alternativas estratégicas

O desempenho de uma empresa, em um determinado mercado, é fortemente influenciado pela capacidade desta criar e sustentar uma vantagem competitiva. De acordo com Porter (1996), o fracasso da estratégia de muitas empresas deve-se à sua incapacidade de traduzir em planos de ação as iniciativas que lhes permitirão o desenvolvimento ou a consolidação de suas vantagens competitivas.

A avaliação realizada, até o momento, sobre o modelo de negócios da empresa em relação aos cenários do futuro, dos recursos e competências, da situação competitiva, dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades permite à equipe executiva identificar as principais alternativas estratégicas para a organização. Dessa forma, a análise das alternativas estratégicas pode ser realizada pela formulação das questões apresentadas na Figura 10.

**Figura 10:** Análise das Alternativas Estratégicas.



**Fonte:** Adaptado de Herrero Filho (2005).

Embora a estratégia competitiva esteja associada à capacidade da empresa em praticar suas estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e enfoque), vale a pena destacar o real significado da vantagem competitiva. Na visão de Herrero Filho (2005), temos que analisar a condição (habilidades superiores, recursos superiores ou posição superior) que uma empresa possui para realizar determinadas funções melhor do que os concorrentes, criando valor para os clientes e gerando retornos financeiros superiores à média do mercado.

A vantagem competitiva é sustentável somente quando outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-las. Uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras empresas para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.

Como exemplos de vantagem competitiva, podemos citar: tecnologia patenteada, diferenciação, liderança em custos, preço competitivo, prazo de entrega, qualidade, design, recursos financeiros, entre outros.

## **2.8 O Planejamento Estratégico na Administração Pública**

Para adentrar na questão relacionada à gestão pública, se faz necessário, antes, conhecer as principais características do que vem a ser o Estado. Na pesquisa bibliográfica, realizada sobre esse assunto, dentre as várias definições existentes de Estado, encontrou-se a descrita por Dallari (1995) para este autor, por mais que os autores se esforcem para chegar a um conceito objetivo, haverá sempre um “quantum” de subjetividade, e haverá sempre uma infinidade de conceitos.

Respeitando esta diversidade o mesmo autor conceitua o Estado como sendo a ordem jurídica soberana que tem por finalidade o bem comum de um povo situado em determinado território. Esta definição está amparada na teoria tradicional dos três elementos do Estado, coletividade ou povo, território e poder político juridicamente instituído, pelo entendimento primário de que o Estado faz parte da sociedade em que se insere, assumindo diante disto características dessa mesma sociedade.

Para Lakatos & Marconi (2004), o Estado constitui uma parte essencial, mas não a totalidade da estrutura social, com funções externas e importantes, embora limitadas, pois só pode supervisionar os aspectos exteriores da vida social. Percebe-se, então, que a relação entre o Estado e a sociedade civil é uma discussão fundamental, pois são as diferentes formas de relação entre o Estado e a sociedade que atribuem o verdadeiro caráter de qualquer Estado.

Sobre essa questão, Kehrig (2004) afirma que a sociedade faz parte do Estado e vice-versa. Todavia segundo o autor, o Estado não pode ser melhor que a sociedade que o sustenta.

Entende-se, então, que ao ser formado pelos órgãos e instituições de Estado, o governo inclui os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. De acordo com Dallari (1995), tem-se que a organização das instituições que atuam no poder soberano do Estado e nas relações entre aquelas instituições fornece a caracterização das formas de governo.

O pressuposto é atuar a partir das formas clássicas de governo que, segundo Bobbio (2001), são as formas clássicas de governo e se constituem para Aristóteles em monarquia, aristocracia e democracia; e, para Maquiavel em monarquia e república, podendo esta última ser aristocrática ou democrática.

A maioria dos autores, de acordo com Bobbio (2001), conceitua forma de governo e regime político como expressões sinônimas. Entretanto, na visão de Dallari (1995), a expressão “forma de governo” é mais precisa, quando se trata de estudar os órgãos de governo, por meio de sua estrutura fundamental e da maneira como estão relacionados; mesmo porque a formulação, execução e avaliação das políticas públicas, em sua maior parte, são coordenadas pelo governo, quando não o faz exclusivamente em setores que são da competência do seu papel precípua na sociedade.

Kehrig (2004) ensina que, por competências exclusivas do Estado, são entendidas as ações de regulamentar, fiscalizar e garantir a segurança pública e social. Assim sendo, a organização do aparelho de Estado, que constitui o governo, é um ambiente privilegiado de coordenação dos processos de formulação das políticas públicas.

A questão que envolve as políticas públicas, no âmbito estadual, é de fundamental importância para que as ações municipais sejam desenvolvidas e tenham êxito. O ponto de partida é, no entanto, relacionar estas ao plano orçamentário e, principalmente, ao planejamento estratégico, pois, como salienta Teixeira (2002), as políticas públicas são como diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado.

Vale ressaltar que, a partir de um contexto similar de entendimento das políticas públicas, Kehrig (2004) afirma que em última instância, as políticas públicas são as respostas organizadas pela sociedade, por meio do seu sistema político, para atender as necessidades sociais da população, tendo como ponto de articulação não somente o Estado, mas, sobretudo, as ações e gestão municipal que devem considerar a estratégia como ponto balizador dessas ações.

É necessário, então, entender o significado e as premissas da gestão pública e como esta se comporta estrategicamente em relação à gestão municipal, tendo em vista que é frequente a utilização da expressão “administração pública” e “gestão pública” de forma permutável, muito embora tenha conceitos diferenciados. Apesar de Graham & Hays (1994) ensinarem que a Administração Pública é uma expressão genérica que indica o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas.

Ou seja, é vista como parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário do governo. Preocupa-se com questões amplas como: equidade, representação, justiça, eficiência do governo e controle da discricionariedade administrativa. Já o gerenciamento, ou a gestão pública é um aspecto da administração pública.

O papel que a administração pública desempenha, na visão dos autores até então discutidos, é importante, pois pode contribuir na alteração de políticas e programas públicos. O gerenciamento público, ao contrário, concentra-se mais sucintamente nas atividades administrativas, que ocorrem dentro das agências governamentais, ocupando-se, principalmente, da implementação das políticas públicas e das ações de organização interna implicadas nessa finalidade institucional.

Para Graham & Hays (1994) Enquanto os administradores públicos lidam continuamente com problemas e relacionamentos políticos, as políticas públicas são mais ou menos consideradas como dadas, sendo que a atenção se fixa nos métodos pelos quais os funcionários civis cumprem suas tarefas.

É dentro desse contexto a observância de que na década de 80, Ferlie et.al. (1999), testemunhou a importação de várias técnicas de gestão, principalmente as estratégicas, para o setor público e o nascimento de novos conjuntos de ideias e crenças importantes na área administrativa, denominada por esses últimos como “a nova administração pública”. Muito embora, na visão destes autores não se tenha definições claras e unânimes sobre o que a nova administração pública é realmente e não somente há controvérsias acerca do que é ou do que está a caminho de tornar-se.

Porém, ao falar sobre o modelo de gestão pública no Brasil, Bresser Pereira (1996) ensina que, na década de 30, vivenciou-se um primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. A ideia inicial era descentralizar a prestação dos serviços públicos para a administração indireta, que estaria liberada a obedecer a certos requisitos burocráticos da administração direta.

Entende-se, então, que a partir de uma gestão estratégica, o Estado, articulado com o Município, poderá implantar um modelo de administração pública gerencial baseado nos princípios de focalização da ação municipal no cidadão; reorientação dos mecanismos de controle para resultados; flexibilidade administrativa; controle social; e valorização do servidor. A importância aqui consiste em dotar a administração pública de um modelo que a ajude a cumprir suas finalidades, fazendo as apropriações e adaptações que se fizerem necessárias.

Ressalte-se que a principal exigência deste novo tempo é de melhorar a capacidade de resposta do gestor público para as ações empreendidas que, em termos técnicos e organizacionais, consiste em conviver democraticamente com uma sociedade revolucionada, solicitante e explosiva, sendo, portanto, pautada nos princípios estratégicos.

Ultimamente, a terminologia estratégia vem sendo crescentemente solicitada, isso porque os gestores públicos reconhecem que a organização municipal precisa ter bem definido o seu campo de ação e seu crescimento bem orientado, pois, só assim, terá seu desenvolvimento e ter as ações bem canalizadas em prol dos cidadãos.

Uma prova disso são as afirmações feitas por Levitt (2000), quando se refere ao crescimento e êxito, percebendo-se que ao considerar uma descrição mais definida no que tange ao papel da organização, independentemente de ser pública ou privada, em seu ecossistema como um pré-requisito para que haja crescimento e êxito. Percebe-se que, em relação aos objetivos, ele observa que estes apontam para o grau de superação que a empresa deseja, embora não mostre o seu campo de atração, que resulta no desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

Nesse aspecto, Porter (1996) afirma que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em sua essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais as suas metas, quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas.

Obviamente, em organizações públicas não existe competitividade, mas, sim, competência das ações estratégicas desenvolvidas com a finalidade de obter resultados que se voltem para a sociedade. O importante é que os planejadores públicos tenham técnicas de análise sistemática e tempo para considerar assuntos estratégicos ao longo do processo. Há de se ressaltar, no entanto, que muito embora quando das questões relacionadas às organizações públicas estes não têm autoridade para elaborar estratégias, recolher informações palpáveis e

reconhecer conexões, sendo também curto o espaço de tempo para focalizar intensamente, absorver e processar informações necessárias à elaboração do planejamento.

Daí a importância do entendimento de estratégia, que Motta (2000) relaciona ao planejamento prévio em consonância com a missão e os objetivos traçados, pois o bem se faz melhor, se antecipado, e o mal causa um menos impacto se previsto, percebe-se que nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão bem associada à gestão quanto estratégia. Estratégia é o conjunto de decisões em um plano ou emergentes do processo organizacional que integra missão objetivo e sequência de ações administrativas num todo interdependente.

O entendimento que se tem, a partir através da afirmação feita por Motta (2000), é que a estratégia serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração. Pode-se inferir, a princípio, que esse conceito é útil para definir, enfim, toda a essência e relevância da administração, ou inútil ou inócuo, devido à generalidade do seu uso.

Na década de 60, o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial já associado ao planejamento estratégico. Assim, Motta (2000) afirma que o seu surgimento aconteceu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Ele parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de reformulação e avaliação de objetivos.

As organizações públicas, para garantir um planejamento estratégico eficaz, passaram a utilizar como insumo, diversos fatores coletados no ambiente interno e externo da organização, dessa forma necessidades das partes interessadas, neste caso os cidadãos, análise de cenários neste caso a sociedade, ambiente e posicionamento das ações empreendidas em gestões anteriores e informações que agreguem valor à gestão estratégica.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) afirmam que, como insumo do planejamento estratégico, é solicitada, também, a análise e o entendimento das capacitações da organização, tais como: capacitação e movimentação da força de trabalho, capacidade e disponibilidade operacionais e disponibilidade de recursos.

Outro aspecto que possui importância crescente no desenvolvimento das estratégias está relacionado com a responsabilidade social da organização. Motta (2000) acrescenta que a descrição das principais estratégias da organização e os aspectos fundamentais para o êxito das mesmas, também conhecidos como fatores críticos para o sucesso, devendo ser relatados. É solicitado ainda, descrever como é assegurada a coerência entre as estratégias formuladas



em relação às necessidades das partes interessadas, de modo a obter uma visão mais abrangente dos fatores fundamentais para o sucesso da organização.

Percebe-se, então, que as estratégias desenvolvidas no âmbito público devem ser adequadamente comunicadas a todas as partes interessadas onde houver pertinência. Isso significa que, se a estratégia da organização contempla algum aspecto importante que exerça impacto somente sobre os cidadãos, ou seja, a sociedade como um todo.

Um dos pontos importantes para a operacionalização das estratégias em gestão pública refere-se ao seu desdobramento em planos de ação. Esse desdobramento deve garantir que os direcionamentos traçados nas estratégias sejam mantidos nos mesmos, bem como o alinhamento entre eles e as ações de curto e longo prazo devem ser apresentadas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), geralmente o curto prazo abrange os períodos entre um e dois anos, e longo prazo são aqueles períodos acima de três anos, normalmente em torno de cinco anos. Dessa forma, para garantir o sucesso dos planos de ação, é fundamental o envolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, tanto na sua definição quanto na implementação, promovendo o comprometimento e a legitimidade do processo, além de facilitar a disseminação dos planos. A organização pública, enquanto gestora de serviços públicos, deve portanto, apresentar as práticas utilizadas para proporcionar o envolvimento das pessoas no processo de operacionalização das estratégias.

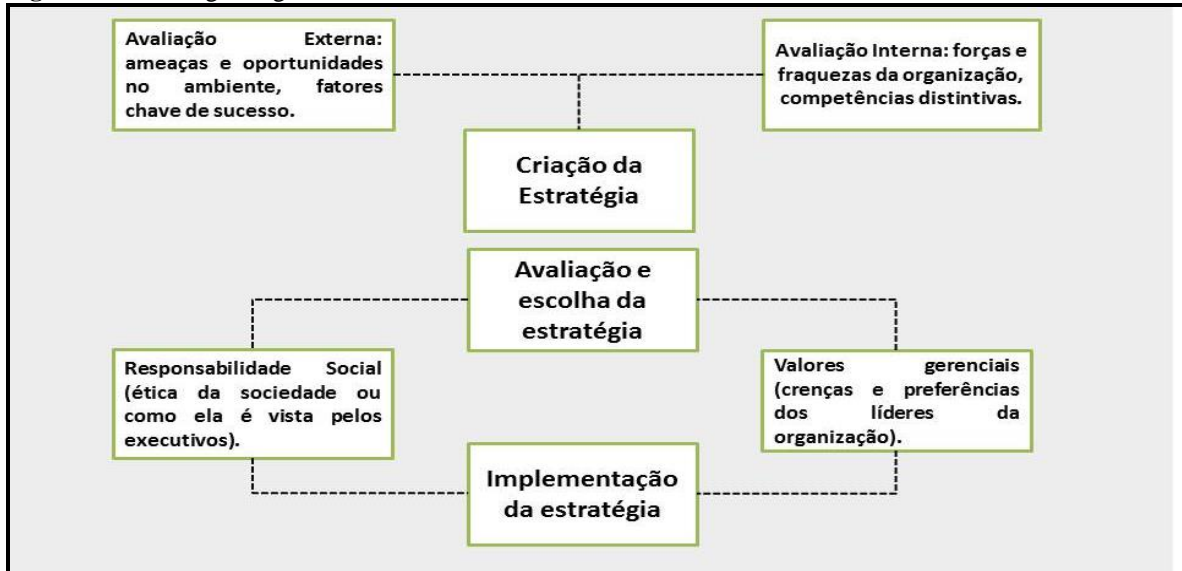
Conforme o ensaio de Azevedo & Costa (2001), a avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores, na literatura encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos com tal objetivo. No entanto, estes registros estão dispersos e, em geral, apresentam uma análise isolada e específica induzindo a perda de visão global e a erros graves de avaliação e, principalmente, não se encaixam para todos os tipos de organizações, como as públicas, por exemplo.

Neste caso, Boljwin & Kumpe (1990) afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização de atender às flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças e de se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura proativa.

No ambiente público é fundamental que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro. Daí, o planejamento temporal, calcado no estratégico, tático e operacional, no qual torna imprescindível avaliar, no

planejamento estratégico, o grau da atuação do gestor público enquanto provedor de ações estratégicas para a comunidade, conforme será exemplificado na Figura 11.

**Figura 11:** Estratégia Organizacional.



**Fonte:** Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

Não se pode esquecer, porém, que a estrutura de avaliação das estratégias deve ser baseada na: a) consistência - a estratégia não deve apresentar objetivo e política mutuamente inconsistentes; b) consonância - a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo; c) vantagem - a estratégia de propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada; d) viabilidade - a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis, conforme ensinam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

A formação da estratégia eficaz deve ser um processo deliberado de pensamento consciente rigidamente controlado. Neste caso, a responsabilidade pela formação das estratégias é do executivo principal, considerado o estrategista, pois impõe à organização monitorando através de sistemas elaborados de planejamento, orçamento e controle.

A importância da utilização da estratégia como prática na gestão pública está na avaliação dos pontos que podem ser melhorados para minimizar os problemas evidenciados quando da exclusão social, da falta de saneamento, de educação, saúde, alimentação, emprego. O reconhecimento desses pontos segue a análise estratégica, que possibilita ao gestor, melhor direcionar as capacidades estabelecidas para a implementação de estratégia baseada na análise, sempre, do contexto em que está inserido o problema, quando da avaliação externa.

As organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, não funcionam na base do improviso. A formulação da estratégia organizacional é basicamente uma atividade racional, que envolve a identificação das oportunidades e as ameaças do ambiente onde a mesma está inserida.

Nesse contexto, é importante, mediante a escolha estratégica, avaliar as forças e fraquezas da gestão pública, sua capacidade atual ou potencial para se antecipar às necessidades e demandas advindas do contexto social. Quando se faz um plano, olha-se para o amanhã buscando antecipar para hoje as decisões a respeito de ações que serão executadas ao longo do tempo, de modo atingir determinados objetivos em certas épocas futuras. Portanto, um plano compreende a definição de objetivos e de ações, conforme ensinam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000). As ações necessárias para atingi-los fazem parte do que habitualmente é chamada de tática ou estratégia.

Numa organização com fins lucrativos, o objetivo predominante será o de obter certo retorno mínimo sobre o investimento do empresário, condizente com o grau de risco envolvido e respeitados os aspectos éticos e de responsabilidade social. Já em órgão público, o objetivo fundamental deve ser o de otimizar a relação entre o dispêndio de recursos e o nível de serviços que a sociedade espera do governo, nesse sentido Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

É de fundamental importância que o gestor compreenda que a utilização da estratégia como prática na gestão pública deve ser pautada na preocupação básica com “o que fazer” e não com “como fazer”. Em outros termos, a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a organização pública como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis ou subsistemas, podendo destacar o nível institucional, o nível intermediário e o nível operacional.

## **2.9 Planejamento Estratégico Situacional**

O início de um governo se caracteriza por um período de grande expectativa, em que o governante apresenta as suas propostas de governo. Não se pode esquecer que a euforia inicial da conquista alcançada nas urnas pode transformar-se em desilusão, na medida em que o período de gestão transcorre com celeridade, sem que o gestor consiga transformar os votos obtidos em resultados efetivos. Daí a importância do plano e do processo de planejamento. A instituição precisa estabelecer um plano para criar foco e direcionamento. O ponto fundamental é que o plano se constitua em um elo entre a política e a gestão, na medida em

que explicita objetivos, recursos, competências e, de modo particular, os agentes e os mecanismos de articulação entre eles e as políticas propostas no plano.

Segundo Matus (1996), o planejamento é um instrumento teórico com metodologia prática, que busca tratar dos problemas de transformação social e deve ser aplicada de forma sistemática e com rigor no acompanhamento das ações pré-definidas, além de considerar os agentes que atuam por vezes em cooperação ou em conflito.

Dada a complexidade do ambiente, em termos de recursos, agentes envolvidos e natureza dos problemas a serem enfrentados, os administradores públicos precisam organizar as ações em torno de metas claras, visando dar direção e foco às ações, posicionando-se como condutor do processo. Nesse contexto a função do gestor público é agir e transformar a realidade.

O plano não é uma carta de intenções, mas um instrumento que dirige e governa a ação. O pressuposto do planejamento é estabelecer diretrizes claras a serem perseguidas. Assim, faz-se necessária a revisão permanente do plano em função do comportamento dos atores e da conjuntura. Na sua raiz metodológica, o planejamento estratégico situacional considera que o cenário pode alterar-se ao longo do tempo, de modo que é fundamental a flexibilidade das metas e das ações. É preciso estabelecer fluxos de informação, controle, análise, revisão do plano, articulações entre programas e execução.

## **2.10 Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**

A utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional, por Instituições de Ensino existente no Brasil pode ser considerada uma novidade, que só veio a ser exercitada a pouco tempo, considerando que a educação superior no Brasil, com a criação das primeiras universidades, completou no mesmo período aproximadamente um século. Nesse contexto, o PDI ainda engatinha na realidade da educação brasileira.

Sua origem, conforme Brasil (1996), está na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, que institui em seu artigo 9º a necessidade de avaliação da educação superior pela União, que deve baixar normas gerais para assegurar o processo nacional de avaliação, especificando critérios para a autorização, o reconhecimento, o credenciamento, a supervisão e a avaliação contínua de cursos e estabelecimentos de Instituições de Educação Superior – IES.

Segundo Rebelo (2004), as Instituições de Ensino, por força da legislação ou pela busca de otimizar seu processo de gestão, estão adotando cada vez mais o planejamento

estratégico, por considerar esse instrumento primordial no desenvolvimento de uma instituição social moderna.

Para Muriel (2006), ao tornar o PDI obrigatório para o credenciamento de novas Instituições de Ensino e a autorização de novos cursos, o MEC demonstrou certa preocupação com o planejamento para a implantação de um novo empreendimento ou o crescimento da instituição já existente. Assim, apesar de ser obrigatório, por força de lei, a construção do PDI é uma oportunidade para as organizações educacionais realizarem, de fato, um planejamento que traga a eficiência e eficácia administrativa ao dia a dia da instituição.

Martins (2006) reforça esse entendimento, ao afirmar que o PDI não deveria ser encarado pelas Instituições de Ensino como uma mera formalidade burocrática, mas como uma oportunidade para conhecerem seus perfis institucionais, traçarem suas verdadeiras vocações acadêmicas e interligá-las com suas relações regional e nacional.

Para não virar um ‘documento de gaveta’, o Estado possui mecanismos de cobrança para o cumprimento do conteúdo do PDI, pois, conforme exposição de Martins (2006), as instituições devem contemplar no plano enviado às instâncias competentes, uma análise do cumprimento das metas estabelecidas no plano anterior, sendo que suas ações e realizações são avaliadas periodicamente.

Nesse entendimento, o MEC, a partir da implantação do Sistema nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), constatou a necessidade de incluir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de PDI.

O Plano é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da instituição de ensino, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõem as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver.

Bodini (1998) considera que a metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada nas Instituições de Ensino. Porém, deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que, muitas vezes, adaptações individuais serão necessárias.

Ainda segundo esse autor, se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isso porque as Instituições de Ensino estão inseridas no macrosistema e sua missão ou finalidade irá

dependem dos objetivos institucionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.

Segundo o mesmo, deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência e eficácia devem ser monitorados permanentemente, de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado. Dessa forma, as Instituições de Ensino podem dar início ao planejamento estratégico priorizando algumas de suas áreas, como por exemplo; ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.

As instituições, com o intuito de atender a essas demandas, buscam construir um Plano de Desenvolvimento Institucional compatível com sua realidade e com a complexidade do sistema ao qual está inserida, buscando otimizar os recursos disponibilizados, e com isso atender aos anseios da sociedade por uma administração eficiente e eficaz dos recursos provenientes dela.

Segundo Brasil (2007), o MEC publicou um modelo de estruturação do PDI para que as instituições de ensino tivessem uma referência na construção desse documento. O detalhamento desse modelo, que contempla cada eixo temático, está discriminado no anexo I. Por outro lado, conforme as diretrizes para a sua elaboração, a construção do PDI deverá se fazer de forma livre, sem, no entanto, deixar de contemplar os itens abordados.

Conforme Brasil (2006), o PDI consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de 5 anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implantação dos objetivos, metas e ações do plano da instituição, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

Devendo, ainda, apresentar um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, após a vigência do PDI. Além disso o mesmo orienta as ações futuras da Instituição de Ensino, tornando-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão.

Levantamento realizado por Cardoso (2006) demonstrou que, antes de 2002, não existiam planos do gênero, mas a partir de determinado ano, por exigência da legislação, as Instituições de Ensino passaram a elaborar o documento. Os estudos empíricos, que utilizem metodologia científica, como visitas “in loco” nas instituições de educação, e que contemplem instrumentos de coleta de dados, são raros no Brasil. Uma possível explicação para essa

situação é o fato de que, historicamente, o uso do PDI como ferramenta administrativa é recente.

Na visão de Muriel (2006), essa mudança na área da educação começou a partir de sua expansão, e o que antes era um setor que não estava habituado a fazer planejamento, com o surgimento das dificuldades de gestão cada vez mais acentuadas, começou-se a planejar as ações nesse setor.

Outro destaque para o plano é a coesão interna entre setores e atividades, a forma como se inter-relacionam. Cardoso (2006) explica que o PDI deve servir para toda a instituição, passando pelos níveis estratégico, tático e operacional, e deve buscar a integração dos diversos setores organizacionais. Ainda segundo autor, um aspecto importante em qualquer organização é o princípio do planejamento permanente, que, em tempos de ambiente turbulento, torna qualquer plano ultrapassado ao longo do tempo, seja em virtude das manobras dos concorrentes ou das intervenções governamentais.

Muriel (2006) acrescenta que a elaboração do PDI e das estratégias que nele constam depende muito da visão empreendedora da equipe que o elabora. A autora explica que os gestores do setor educacional, normalmente, possuem muitos conhecimentos na área da educação, mas pouco ou nenhum sobre gestão, trazendo limitações a uma adequada elaboração e implementação do PDI.

Devido às características peculiares das Instituições de Ensino, Lerner (1999) acredita que o planejamento estratégico leva vários anos para ser institucionalizado, e para a organização aprender a pensar estrategicamente. Apesar dessa complexidade, Fathi & Wilson (2009) entendem ser possível construir um planejamento estratégico em Instituições de Ensino.

Sua elaboração deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. Esse documento é exigido no credenciamento da instituição, assim como em situações de autorização de novos cursos e nos pedidos de financiamentos de apoio institucional. Fica evidente, portanto, que sua principal função é de sistematizar o planejamento na instituição, com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio.

### 3 TRATAMENTO METODOLÓGICO

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da presente pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico. Para Gil (2008), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

No meio acadêmico, a observação da complexidade das relações, suas singularidades e contradições, tem estimulado os pesquisadores a optarem pela adoção de novas perspectivas de visualização de como esses arranjos são expressos no espaço e no tempo. Uma dessas opções está relacionada à adoção do Método Qualitativo, enquanto categoria analítica de observação dos fenômenos; é como se opera neste trabalho, seguindo às recomendações de Vergara (2005). Quanto aos fins, esta tarefa segue a um caráter descritivo, pois visou descrever como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode contribuir para a eficácia no cumprimento das atribuições institucionais. E quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, de campo, na forma de Estudo de Casos.

#### 3.1 Tipologia de pesquisa

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, aprimorando as ideias ou a descoberta de instituições. Dessa forma, esse tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador a análise de informações diagnosticando um problema de maneira mais clara.

Nota-se que as pesquisas descritiva e exploratória são de extrema relevância para se chegar ao êxito em um estudo de caso, pois são ferramentas valiosas que possibilitam a coleta de dados da pesquisa proposta.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São vários os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Esse autor afirma que o uso da técnica de estudo de caso é recomendável na fase inicial das investigações para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Assim, permite-se grande flexibilidade, porém não se permite a generalização dos resultados.



### 3.2 O Método do Estudo de Caso

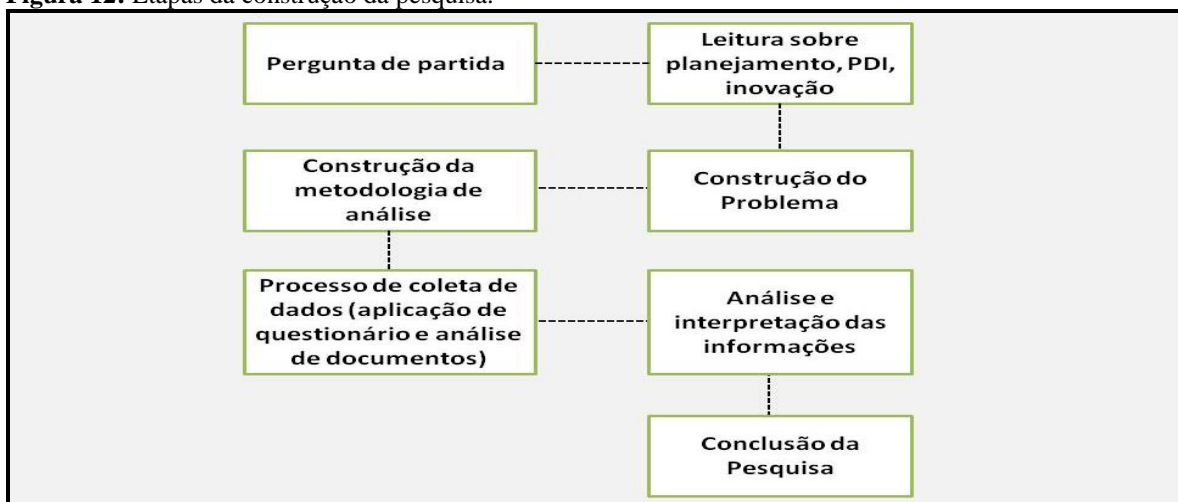
O Estudo de Caso é uma abordagem metodológica de investigação adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Nesse sentido, Estudo de Caso é a seleção de uma temática ou abordagem no campo da Ciência Administrativa. Como tratado em Venturoso & Pedro Filho (2010), esse método envolve inquirição e consubstancia o tratamento de um fenômeno no campo real. Este trabalho aplica, pois, o Método do Estudo de Caso com o apoio instrumental do Grupo de Foco, de modo a validar o tratamento dos *constructos*, mediante demonstração e comprovação, atendendo à circularidade na análise e crítica do objeto.

### 3.3 Procedimentos e instrumentos adotados

Os procedimentos ou processos, de acordo com Cooper (2003), são uma sequência de providências executada de modo a alcançar os resultados em um trabalho de investigação; a diagramação proposta pelo referido autor foi adequadamente considerada para o preparo dessa tarefa, conforme detalhando na Figura 12.

**Figura 12:** Etapas da construção da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2008).

Para este estudo foram realizados levantamentos bibliográficos e documentais, aplicados questionários e realizadas entrevistas com os responsáveis pela elaboração, acompanhamento da execução do PDI. Além disso, com o objetivo de levantar informações que ajudassem a responder a pergunta de pesquisa, bem como alcançar seus objetivos geral e específicos, foram visitados sítios da internet que abordam o assunto.

O instrumento de coleta de dados é composto por questionário, aplicado com um público selecionado sem a pretensão de ser uma amostra estatística. Essa abordagem possibilitará conhecer a visão dos gestores do IFAC sobre o tema e poderá ensejar, por parte da área responsável pelo PDI, uma reflexão sobre o assunto, possibilitando eventuais adaptações nesse processo, por se tratar de um estudo exploratório e descritivo. Os procedimentos e instrumentos adotados estão descritos na Tabela 17.

**Tabela 17:** Procedimentos e instrumentos adotados.

| <b>Instrumento</b>                    | <b>Detalhamento</b>  |
|---------------------------------------|--|
| <b>1. Levantamento Bibliográfico</b>  | 1.1 Busca de textos nos livros, artigos e dissertações de mestrados;<br>1.2 Coleta de publicações em sites, jornais e revistas eletrônicas.                |
| <b>2. Elaboração do Grupo de Foco</b> | 2.1 Como instrumento para atender à captura de dados informacionais.   |
| <b>3. Aplicação do Questionário</b>   | 3.1 Plataforma Web;<br>3.2 Estruturação de link na internet com o apoio da página do site <a href="http://www.surveymonkey.com">www.surveymonkey.com</a> . |
| <b>4. Atores Sociais</b>              | 4.1 Tratamento dos dados respondentes.   |
| <b>5. Tabulação dos dados</b>         | 5.1 Construção de Figuras, Tabelas e gráficos.   |
| <b>6. Elaboração do Relatório</b>     | 6.1 Análise e crítica dos resultados.  |

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 3.4 Caracterização do Grupo de Foco

O Grupo de Foco vem sendo utilizado em pesquisas exploratórias com dados qualitativos que permitam a indicação de hipótese. Alguns estudiosos tratam o Grupo de Foco como painel de pessoas, possível de ser interagido por meio de Call Center, intranet, por telefone, on-line e videoconferências. Para Peixoto et al. (2013), é recomendável a aplicação da plataforma web, de livre consulta, retorno imediato, livre de influências, mas que pode ser interativo, a critério do ator social envolvido antes da resposta ou da coleta dos questionários.

Nessa tarefa, o Grupo de Foco está caracterizado por um número de 167 indivíduos previamente selecionados entre os atores sociais comprometidos com a relação causal. A seleção teve por bem trazer todos os gestores do Instituto Federal do Acre, pois congregam críticos sociais sobre a realidade da Instituição, os quais de alguma forma se encontram comprometidos com a relação causal.

Conforme Cooper (2003), a pesquisa em administração envolve estudo das relações causais que impõem uma descrição do seu processo. Os estudos nas ciências sociais aplicadas reúnem argumentos pela relação recíproca ou pelas relações assimétricas, como se constatarão neste estudo ao interpretar o cenário onde a complexa relação entre o sujeito e o objeto se registrará neste formato. Necessária se faz a captura de amostra para que se interprete a suficiência da relação causal e se possa elaborar um relatório factível. Portanto, preferiu-se adotar o Grupo de Foco como ferramenta para se buscar e estruturar as afirmações que serão tabuladas e criticadas. Os atores sociais revelarão a sua lógica mediante inquirição que afirme ou negue as hipóteses no universo investigado.

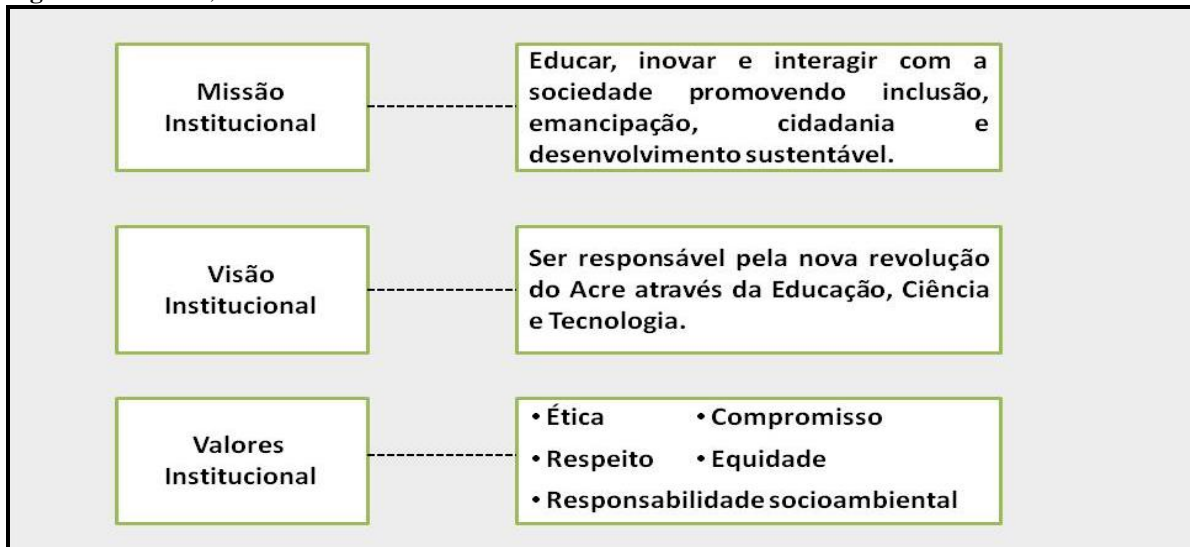
## 4 RESULTADOS

Se observados os parâmetros e as fontes estratégicas de informação para a construção do PDI, percebe-se que o IFAC pode contribuir bastante para o desenvolvimento da sociedade acriana, pois poderá formar e capacitar profissionais para atuarem no mundo do trabalho e serviços por meio de cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciatura, especialização e mestrado, dentre outros programas e projetos.

Dessa forma, o PDI deve representar o compromisso do IFAC com a oferta de uma educação profissional e tecnológica pública, gratuita e de qualidade social, em todos os níveis e modalidades e assim contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural do estado, região e país, sem perder de vista o seu caráter inclusivo e sustentável. Nesse sentido, o plano deve partir de uma concepção de planejamento como processo permanente de reflexão e ação. O planejamento tem as funções de embasar as decisões, racionalizar os processos e o uso dos recursos e, também, de auxiliar as ações institucionais ao longo do tempo.

Assim o processo de implantação do IFAC como parte integrante de um projeto de desenvolvimento Nacional e Regional, que busca consolidar-se como soberano, sustentável e inclusivo, integra-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização. Assumindo o ideário da educação como direito e da afirmação de um projeto societário que corrobore uma inclusão social emancipatória.

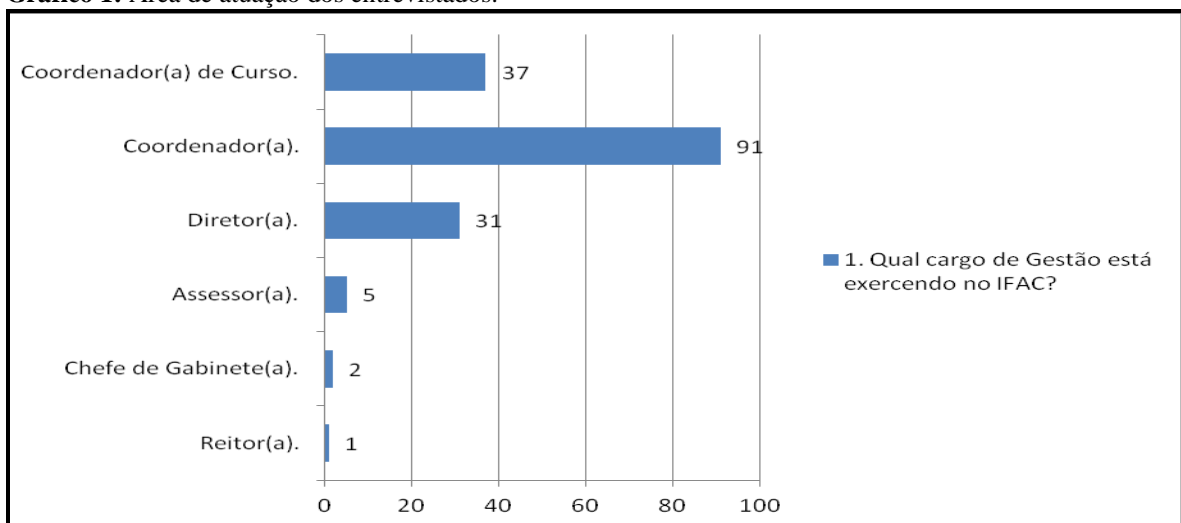
A institucionalização do IFAC no Estado do Acre visa suprir as demandas educacionais de grande parte da sociedade acriana e reveste-se de uma importância significativa, pois representa os anseios da efetivação de uma educação humanista, profissional e tecnológica voltada para uma formação integral de cidadãos trabalhadores emancipados, que garante uma formação sólida nos aspectos da integração entre conhecimentos gerais e formação profissional e tecnológica e que possibilite, ainda, a formação de pessoas preparadas para as transformações sociais voltadas para a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva, esses objetivos estão alinhados com a Missão, Visão e Valores Institucionais, conforme detalhado na Figura 13.

**Figura 13:** Missão, Visão e Valores do IFAC.

Fonte: Adaptado IFAC (2014).

Diante desse contexto para a interpretação do Grupo de Foco, foram categorizados os respondentes pelo cargo de gestão. Essa providência não apenas auxilia na compreensão da maturidade dos inquiridos neste processo investigativo, como ainda reportará ao grau de compromisso formal entre o entrevistado e a relação causal.

Inicialmente, buscou-se realizar a caracterização dos participantes da pesquisa quanto à área de atuação dos mesmos. Do total, 54% (91) atuam como Coordenadores de vários; 22% (37) nas Coordenações de Cursos; 19% (31) em cargos de Direção; 3% (5) em assessorias; 1% (2) como chefes de Gabinete, e 1%, (1) no cargo de Reitor. Considerando que os cargos estão distribuídos por todas as unidades e setores do IFAC, situação que pode ser visualizada, abaixo, no Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Área de atuação dos entrevistados.

Fonte: Consulta ao Grupo de Foco.

Atendido o tratamento dos dados referentes à identificação dos respondentes, passa-se à análise crítica da relação causal, para isso foi elaborada a Tabela 18 que possibilitam indicar, interpretar, analisar e criticar os resultados. Em seguida, vem o relatório desta clivagem.

**Tabela 18:** Tabulação dos dados da consulta ao Grupo de Foco.

| PERGUNTA | AFIRMATIVA  | CT* | CP* | I* | DP* | DT* | Total |
|----------|---|-----|-----|----|-----|-----|-------|
| 2        | Conheço o conceito de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).                 | 25  | 87  | 23 | 17  | 15  | 167   |
| 3        | Sei como ter acesso ao PDI do IFAC.   | 55  | 55  | 19 | 18  | 20  | 167   |
| 4        | Conheço o PDI 2009/2013 do IFAC.  | 26  | 72  | 24 | 23  | 22  | 167   |
| 5        | Costumo acompanhar a execução do que foi planejado no PDI do IFAC.                  | 13  | 49  | 35 | 27  | 43  | 167   |
| 6        | Considero que os anseios da comunidade academia estão contemplados no PDI em vigor. | 12  | 65  | 54 | 23  | 13  | 167   |
| 7        | Participei da elaboração do PDI 2014-2018 do IFAC.                                  | 23  | 42  | 20 | 18  | 64  | 167   |
| 8        | O PDI em vigor foi efetivamente colocado em prática no IFAC.                        | 1   | 47  | 55 | 35  | 29  | 167   |
| 9        | O PDI em vigor contribui para melhorar a gestão e os resultados no IFAC.            | 27  | 58  | 47 | 23  | 12  | 167   |
| 10       | A Gestão do IFAC utiliza o PDI como ferramenta de planejamento e gestão.            | 10  | 63  | 50 | 27  | 17  | 167   |
| 11       | O IFAC utiliza o PDI como instrumento de inovação.                                  | 10  | 64  | 50 | 28  | 15  | 167   |

\*CT (Concordo totalmente); CP (Concordo parcialmente); I (Indiferente); DP (Discordo parcialmente); DT (Discordo totalmente).

**Fonte:** Consulta ao Grupo de Foco.

#### **4.1 Levantamento dos aspectos inerentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional para inovação no IFAC.**

O PDI, segundo a LBD, é exigido pelo MEC durante o credenciamento e avaliação institucional, tendo suas raízes em duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que são de competência do MEC: o credenciamento e avaliação institucional. Como em vários outros aspectos, a norma enunciou estas atribuições, deixando seu detalhamento operacional para regulamentação posterior.

Conforme ensina Segenreich (2002), a proposta de construção do PDI, num primeiro momento, como parte do processo de elaboração da proposta de trabalho, faz-se necessário analisar a trajetória da Instituição, seja em termos de experiências já realizadas, de

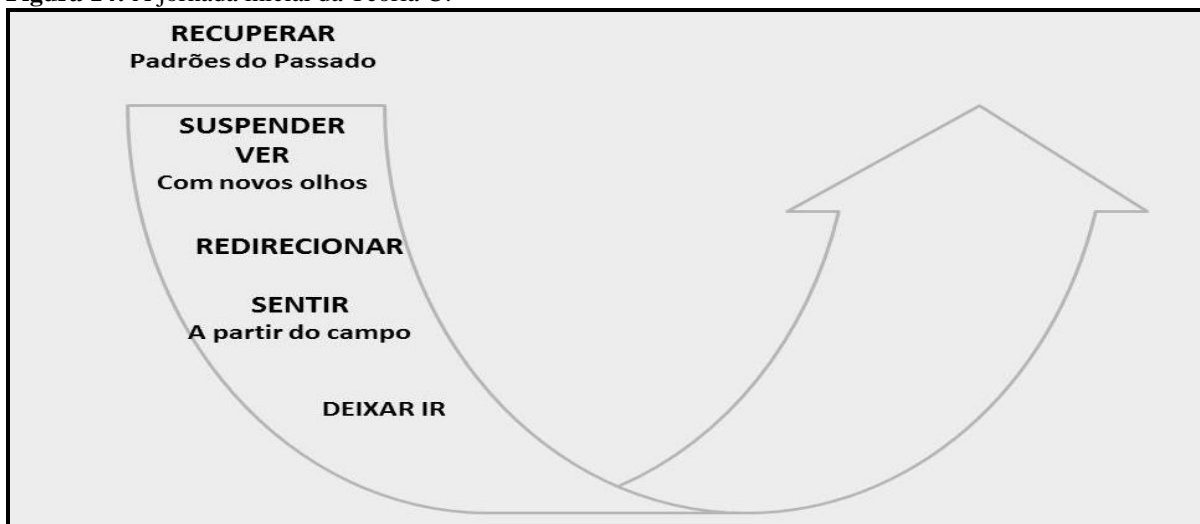
planejamento institucional ou da proposta legal do plano. Deve-se considerar que a definição de planos estratégicos em nível institucional, como vem sendo exigido pelo MEC, por meio de legislação específica, não é desconhecida por muitas Instituições de Ensino, mas para o IFAC, que se encontra em fase de implantação, é uma temática nova para a comunidade acadêmica.

Segundo Brasil (2002), a construção do PDI poderá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes na legislação devem estar presentes, pois serão tomados como referenciais pelos órgãos de controle, avaliação e fiscalização.

O PDI, requerido pela legislação, deve ter por objetivo não apenas atender as normas legais, mas também, aperfeiçoar seu próprio modelo de gestão, através da adoção de uma metodologia participativa de elaboração do documento, com outras fontes estratégicas de informação, como também a implantação de um processo sistemático de acompanhamento e avaliação.

Nesse sentido, a abordagem da Teoria U ultrapassa o pensamento analítico tradicional e modelos científicos de resolução de problemas a partir do passado, de históricos, simulações, diagnósticos, “brainstorming” e criação de cenários futuros da forma como conhecemos atualmente, e nos introduz na criação do novo a partir do futuro emergente, que está presente no campo onde as atividades se desenrolam, conforme detalhando na Figura 14.

**Figura 14:** A jornada inicial da Teoria U.



**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

A jornada do U se inicia com o Recuperar, que corresponde à forma mais comum de atuação no mundo. Em seguida vem o Suspender, que significa paralisar os modelos mentais

habituais com os quais operamos. O próximo movimento de descida é o Redirecionar, o qual está relacionado ao redirecionamento da atenção do “exterior” para o “interior”. Por fim, temos o Sentir, que significa conectar-se ao campo e ficar atento à situação do todo, conforme detalhado na Tabela 19.

**Tabela 19:** O processo de abertura do U.

| Elementos              | Detalhamento   |
|------------------------|--|
| <b>1. Recuperar</b>    | 1.1 Recolocar em prática modelos do passado;<br>1.2 Ver o mundo por meio de hábitos e premissas previamente estabelecidos. |
| <b>2. Suspender</b>    | 2.1 Suspender os modelos mentais habituais com os quais operamos de forma automática ou transparente.                      |
| <b>3. Redirecionar</b> | 3.1 Foco dessa atenção para a fonte do processo mental.  |
| <b>4. Sentir</b>       | 4.1 O limite entre o sujeito observador e o objeto observado desmorona, o sistema começa a ver a si mesmo.                 |

**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

Para compatibilizar a inclusão das fontes estratégicas de informação no plano, se recomenda observar o roteiro proposto pelo MEC. Dessa forma se tem a concepção do que deve ser um plano de desenvolvimento institucional, com a participação de toda a comunidade. É imprescindível que os dirigentes da instituição acompanhem de perto a definição da forma como será o processo de elaboração do documento, para que a comunidade acadêmica reconheça a legitimidade dessa definição e não sejam cometidas distorções no processo.

Dessa forma, a elaboração do instrumento de coleta de dados deve ser realizada com o cuidado de levantar contribuições viáveis aos olhos dos participantes do projeto, visando evitar o problema de falta de retorno pelo não acompanhamento. Além disso, a coleta de deve ser realizada em etapas. Para definir o número ideal de etapas deve-se ter uma visão esquemática das áreas de atuação de cada unidade de informação da instituição, além de avaliar a sua situação atual, em termos de pontos fortes e pontos fracos.

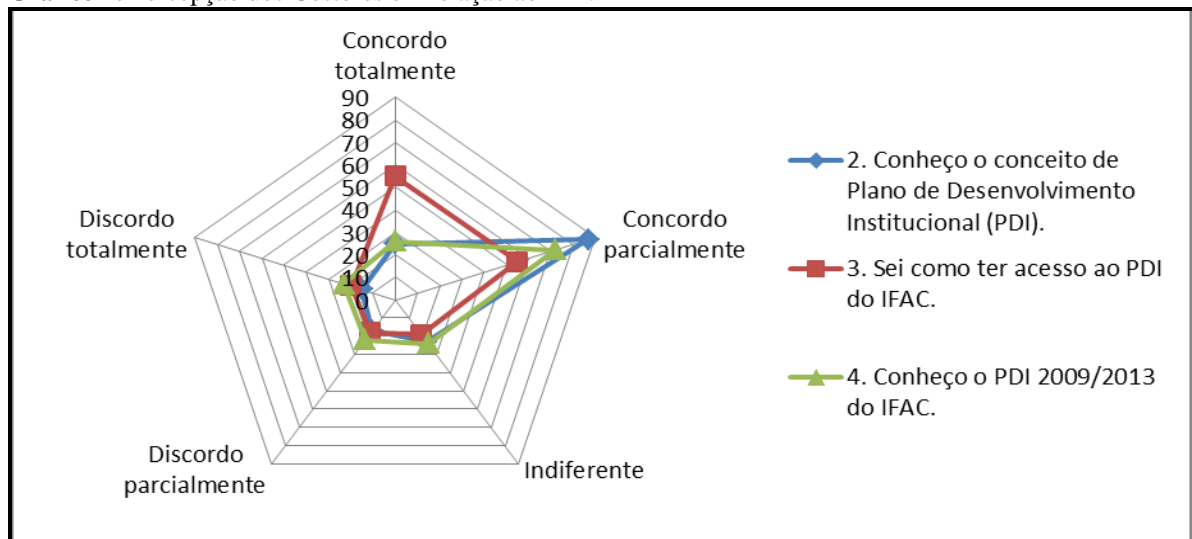
Apesar de o PDI ser o produto principal, a coleta de dados e informações pode gerar um conjunto de relatórios que na elaboração do Planejamento Tático e Operacional serve de subsídio e fonte de informação. Dessa forma, os dados estatísticos produzidos devem conter fonte, data e período a que se referem.

A aplicação do questionário permitiu o agrupamento em tópicos envolvendo os conhecimentos dos gestores em relação às perguntas 2, 3 e 4 a respeito do PDI, permitindo a



inferência da relação causal quanto ao domínio conceitual do respondente com foco no seu envolvimento com as questões do plano. Ficou evidente a necessidade de amadurecimento conceitual dos gestores para que se possa garantir a perspectiva teórica localizada pela academia, será possível com indutores proficientes como palestras, seminários, debates e conscientização dos envolvidos. O Gráfico 2 aponta o desempenho desta situação, enquanto permite uma análise crítica.

**Gráfico 2:** Percepção dos Gestores em relação ao PDI.

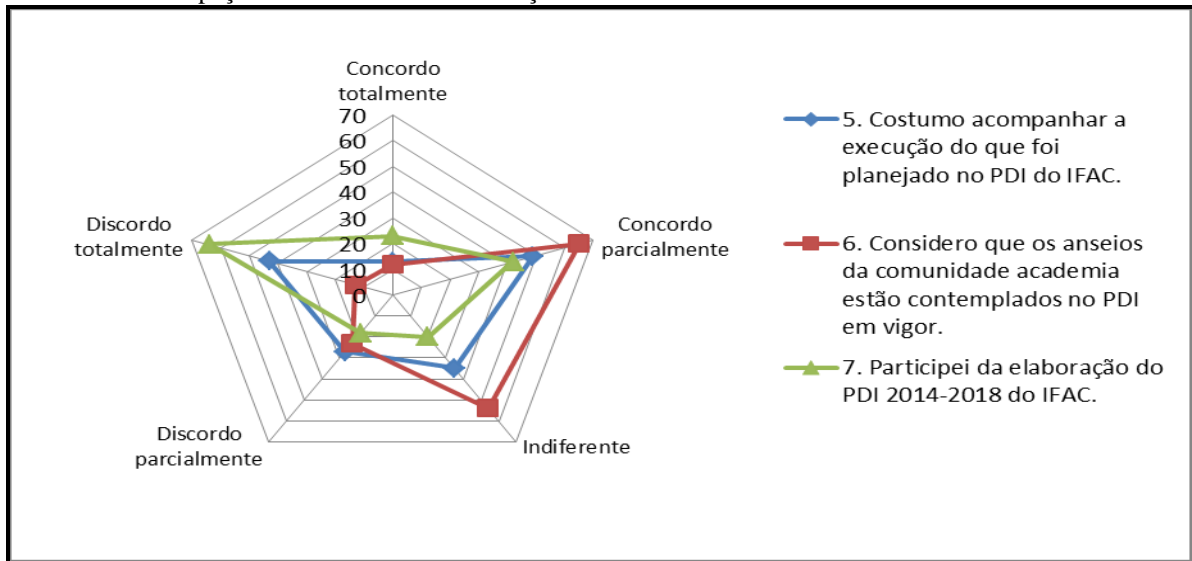


**Fonte:** Consulta ao Grupo de Foco.

No Gráfico 3 é apresentada a percepção dos respondentes sobre as questões 5, 6 e 7 da consulta ao Grupo de Foco. Foi perguntado se eles acompanham a execução do que foi planejado no PDI. Foi observado que um percentual dos gestores não acompanham a execução do PDI, demonstrando que o plano precisa ser fortalecido para que possa se tornar um instrumento mais efetivo de controle social, no que diz respeito ao atendimento pelo PDI dos anseios da comunidade universitária (docentes, técnicos-administrativos, discentes e gestores).

Percebe-se que, pela opinião dos gestores, que as demandas da comunidade acadêmica são atendidas parcialmente. Isto pode ocorrer em relação de algumas demandas não serem atendidas por falta de amparo legal, falta de recursos (financeiros, humanos, infraestrutura etc.) ou, ainda, a demanda não fazer parte da filosofia de trabalho da gestão.

Em relação à participação dos gestores na elaboração do novo PDI, percebe-se pelo elevado percentual de respostas “Discordo Totalmente e Parcialmente” a necessidade da Instituição de Ensino desenvolver formas para o maior envolvimento e sensibilização da comunidade acadêmica com o tema.

**Gráfico 3:** Participação dos Gestores na Construção do PDI.

Fonte: Consulta ao Grupo de Foco.

Ao considerar que esse processo é realizado pela primeira vez na Instituição, deve-se dar uma atenção especial às lições aprendidas nesta experiência de trabalhar efetivamente com um projeto tão desafiador, como coordenar a construção do PDI em um Instituto Federal em implantação, se apresentando em dois níveis: institucional e de políticas públicas.

Em nível institucional, a experiência concreta de um modelo faz ressaltar a pouca atenção que se atribui à cultura de uma instituição complexa como a de um Instituto Federal. A proposta de um modelo participativo de construção dos objetivos institucionais não se deve à indicação do MEC, mas da constatação de que o envolvimento e compromisso da comunidade acadêmica com o plano e objetivos institucionais somente ocorrerá se forem construídos pelos seus atores internos e externos.

Em nível das políticas públicas, deve-se observar a direção que o documento toma. As fontes estratégicas observadas nesse estudo devem ser inseridas no PDI como indicadores externos à Instituição. Dessa forma articulando, as palavras de Hadji (2001) sobre avaliação da aprendizagem com a perspectiva da avaliação institucional, pode-se concluir que a avaliação formativa pode trazer subsídios valiosos para o desenvolvimento dessa questão.

#### **4.2 Mapeamento das fontes estratégicas de informação a serem incluídas no PDI para a inovação do IFAC.**

Ao se completar o movimento de descida do U, surge então a possibilidade de conexão com o tal Ponto Cego, com o lugar interno a partir do qual o campo do futuro

começa a surgir. Este existe não só na nossa liderança coletiva, mas também nas nossas interações sociais cotidianas. Estamos cegos para a dimensão fonte a partir da qual a liderança eficaz e ação social passa a existir, conforme detalhado na Tabela 20.

**Tabela 20:** As sete capacidades de liderança da Teoria U.

| <b>Ação</b>                                | <b>Descrição</b>  |
|--|---|
| <b>1. Ligar-se ao que está a sua volta</b> | 1.1 Ouvir o que a vida o chama pra fazer.                               |
| <b>2. Observar</b>                         | 2.1 Comparecer aos lugares com sua mente bem aberta.                    |
| <b>3. Sentir</b>                           | 3.1 Conectar-se com seu coração.  |
| <b>4. Estar presente</b>                   | 4.1 Conectar-se com a fonte mais profunda de seu "eu" e de sua vontade. |
| <b>5. Cristalizar</b>                      | 5.1 Acessar o poder da intenção.  |
| <b>6. Fazer o protótipo</b>                | 6.1 Integrar cabeça, coração e mãos.                                    |
| <b>7. Desempenhar</b>                      | 7.1 Tocar o grande violino.   |

**Fonte:** Adaptado Scharmer (2009).

Há bastante informação sobre o que os líderes fazem e como eles o fazem. Mas são escassas as informações sobre o lugar interior, a fonte estratégica de informação a partir da qual eles operam. E é esta fonte que esse ponto da Teoria U busca explorar, através dos elementos detalhados na Tabela 21.

**Tabela 21:** Ponto Cego a Base do U.

| <b>Instrumento</b>                 | <b>Detalhamento</b>   |
|------------------------------------|---|
| <b>1. Deixar ir</b>                | 1.1 Diz respeito ao desapego, a deixar ir embora as velhas identidades e intenções para permitir que algo novo venha a emergir em seu lugar.  |
| <b>2. Presencing</b>               | 2.1 Forma particular de perceber e experimentar o momento presente.   |
| <b>3. Ponto cego Institucional</b> | 3.1 Dificuldade das organizações de enfrentarem a complexidade emergente do futuro, que pode manifestar oportunidades e mudanças inesperadas. |
| <b>4. Deixar vir</b>               | 4.1 Aceitação do novo que começa a ser observado após a passagem pela base do U.  |

**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

Segundo Scharmer (2010), presencing é a visão de nossa fonte mais profunda, ou seja, é sentir e operar da mais alta potencialidade futura de alguém. É o estado que podemos

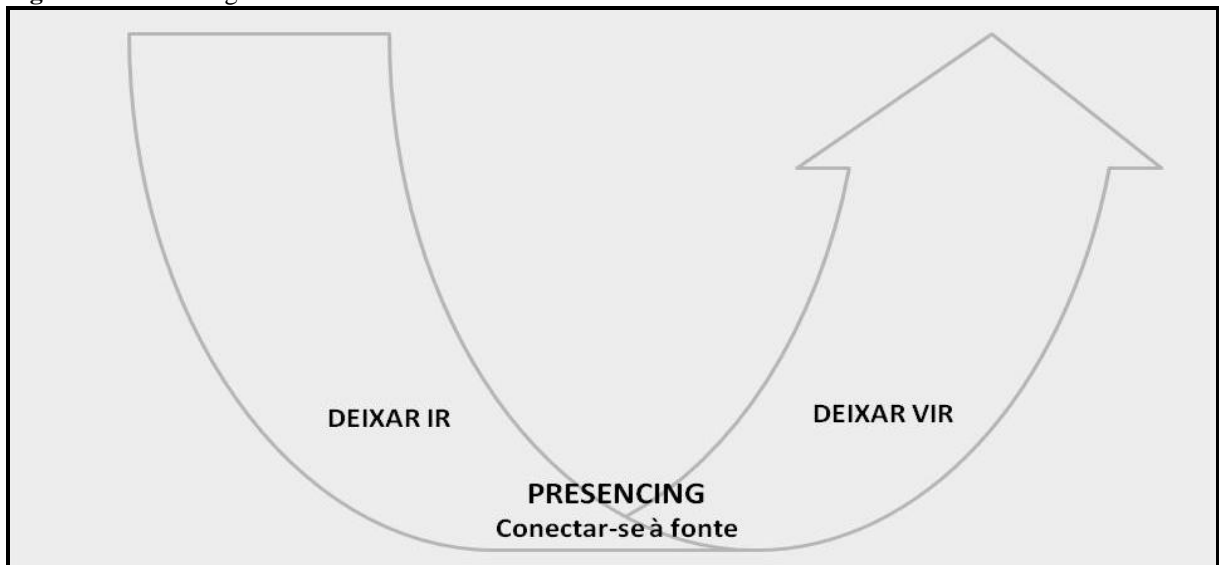
experimental quando abrimos não somente nossas mentes, mas nossos corações e nossas vontades, nosso ímpeto para agir, a fim de lidar com o que está emergindo ao nosso redor como novas realidades.

Dessa forma, mapeando as fontes estratégicas de informação a serem incluídas no PDI, foram identificados o Termo de Acordo de Metas e Compromissos; Plano de Governo do Estado do Acre; Indicadores Econômicos e Sociais; Sociedade Civil e Relatório de Gestão.

Nesse sentido, todas as ações ensino, eixos e cursos; pesquisa e extensão devem ser definidos com base nas ações institucionais em consonância com as demandas dos arranjos produtivos, sociais e culturais de cada regional do Estado do Acre.

Nesse sentido, todas as etapas desse movimento são extremamente importantes, mas é na base do U que se encontra o ponto central desse movimento e da teoria com um todo. Nesse ponto é que o *presencing*, uma combinação do sentir com a presença, e que significa conectar-se com a fonte da mais alta possibilidade futura e trazê-la para o agora, conforme demonstrando na Figura 15.

**Figura 15:** Ponto cego da Teoria U.



**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

Assim, a sociedade acreana será beneficiada com uma gama de oportunidades na área da educação, ciência e tecnologia, tornando possível a qualificação profissional a partir de uma prática interativa com a sua realidade.

#### **4.2.1 Termo de Acordo de Metas e Compromissos - TAM**

Foi Mapeado e identificado como fonte estratégica de informação para a construção do PDI, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado em 2009, entre o MEC e os

Reitores dos Institutos Federais, tem como objetivo a estruturação, organização e atuação das instituições de ensino. Considerando que cada instituição deve atuar como agente colaborador na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma integração com o Poder Público e as comunidades e representações locais e regionais, de forma articulada com os arranjos produtivos, sociais e culturais voltados para a construção de um projeto amplo para a educação pública, reduzindo as barreiras educativas.

Dessa forma, o objetivo do termo é a execução do Plano de Estruturação, Expansão e Atuação da Rede Federal expresso por meio do acordo e da planilha de metas e compromissos a serem atingidos em curto, médio e longo prazo, até 2013, 2016 e 2022, respectivamente, através de metas acadêmicas e institucionais a serem cumpridas pelos Institutos Federais.

Recebe destaque no TAM, a implantação e ampliação de cursos técnicos, superiores em tecnologia, licenciatura, programa de apoio a projetos de assistência estudantil como mecanismos que promovam a adoção de políticas afirmativas como a democratização do acesso, a permanência e êxito no percurso formativo e a inserção sócio profissional, tendo como pressuposto a inclusão de grupos em desvantagem social. Assim, ao considerar o TAM, o IFAC servirá como instrumento que garantirá a eficiência e a consecução dos objetivos do MEC/SETEC que, conseqüentemente, corresponderá às expectativas do Governo Federal junto à sociedade acriana.

Na elaboração do PDI, o IFAC deve planejar a sua expansão para o alcance dos seus objetivos, desenvolvendo programas estratégicos que devem ser traduzidos em ações, na busca da melhoria contínua em observância e cumprimento do Termo de Acordo de Metas e Compromissos firmado com o MEC/SETEC, destaque para os discriminados na Tabela 22.

**Tabela 22:** Termo de Acordo de Metas e Compromissos.

(continua)

| Ação  | Meta  |
|---|---|
| <b>1. Índice de eficiência da Instituição</b> | Alcance da meta mínima de 90% de eficiência da Instituição no ano de 2016, com meta intermediária de no mínimo 75% no ano de 2013, medida semestralmente, definindo-se aqui que, o índice de eficiência da Instituição será calculado pela média aritmética da eficiência de cada turma, medida pela relação entre o número de alunos regularmente matriculados e o número total de vagas de cada turma, sendo que este total de vagas é resultado da multiplicação das vagas ofertadas no processo seletivo pelo número de períodos letivos para cada uma dessas turmas. |

(conclusão)

| Ação   | Meta  |
|--|---|
| <b>2. Índice de eficácia da Instituição</b>                    | Alcance da meta mínima de 80% de eficácia da Instituição no ano de 2016, com meta intermediária de no mínimo 70% no ano de 2013, medida semestralmente, definindo-se aqui que, o índice de eficácia da Instituição será calculado pela média aritmética da eficácia de cada turma, medida pela relação entre o número de alunos concluintes e o número de vagas ofertadas no processo seletivo para cada uma dessas turmas. |
| <b>3. Alunos matriculados em relação à força de trabalho</b>   | Alcance da relação de 20 alunos regularmente matriculados nos cursos presenciais por professor, para o cálculo desta relação, cada professor DE (Dedicação Exclusiva) ou de 40 horas será contado como 01 (um) professor e cada professor de 20 horas será contado como meio.   |
| <b>4. Vaga para os cursos técnicos</b>                         | Manutenção de pelo menos 50% de vagas para o ensino técnico de nível médio, conforme disposto na lei de nº. 11.892/08, de 29 de dezembro de 2008.   |
| <b>5. Vagas para a formação de professores e Licenciaturas</b> | Manutenção de pelo menos 20% de vagas para os cursos de licenciaturas e de formação de professores conforme o disposto na lei de nº. 11.892/08, de 29 de dezembro de 2008.  |
| <b>6. Vagas PROEJA</b>   | Compromisso da oferta de curso de PROEJA (técnico e FIC) na perspectiva de promover a inclusão e atender a demanda regional, conforme o disposto no Decreto de nº. 5.840, de 13 de julho de 2006.   |
| <b>7. Programa de Formação Inicial e Continuada</b>            | Implementação no Instituto Federal de cursos de Formação Inicial e Continuada e de programas de reconhecimento de saberes e competências profissionais para fins de certificação e acreditação profissional, em pelo menos, uma área ou eixo tecnológico.   |
| <b>8. Oferta de Cursos a Distância</b>                         | Implantação da modalidade Educação à Distância como atividade regular, no Instituto Federal.  |
| <b>9. Núcleo de Inovação Tecnológica</b>                       | Implementação de Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT, e programas de estímulo à organização cooperativa que incentivem a pesquisa, inovação e o empreendedorismo.   |

Fonte: Adaptado IFAC (2014).

#### 4.2.2 Plano de Governo do Estado do Acre

O IFAC, para o desenvolvimento das suas ações do ensino, pesquisa e extensão, deve usar o Plano de Governo como fonte estratégica de informação, para definir essas ações e contribuir para o suprimento das necessidades da coletividade através da formação e capacitação de profissionais aptos para desenvolver tecnologias de maneira plena e inovador e alinhadas aos arranjos produtivos ao ambiente e à sociedade local. Ações voltadas para o crescimento da economia, processos de industrialização e valorização dos produtos gerados

na região, quando observados pelo planejamento do Instituto, potencializa o uso dos recursos públicos.

Dessa forma, o Plano de Governo tem como princípio genético a sustentabilidade do desenvolvimento, a democracia e a liberdade como valores universais. O Estado atua como regulador e indutor da economia e provedor de políticas sociais voltadas para a população em situação de pobreza, excluída dos benefícios do desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento sustentável integra as dimensões econômica, ambiental, social, política, cultural e ética. Portanto, diz respeito ao conjunto da vida de uma formação social, procurando fortalecer a cultura e identidade da população, garantir a preservação do meio ambiente e responder ao universo de carências, tais como renda justa, educação, saúde, segurança, direitos civis e políticos, que são formas de dignidade e libertação das pessoas.

O desafio é dar consequência aos princípios, valores, intenções, propósitos e sonhos. Desafios exigem mudanças no pensamento e na ação. A transformação de estruturas predatórias do desenvolvimento, firmemente enraizadas, não resulta da improvisação nem dos mecanismos automáticos de mercado. É preciso planejamento e ação decisiva do Estado, sem prescindir do papel do mercado como elemento orgânico de uma economia capitalista.

Dessa forma, o Plano de Governo visa orientar os gestores públicos para a obtenção de uma administração de qualidade direcionando-os especialmente, para a execução, produção e monitoramento dos resultados, com base nas decisões e diretrizes orientadoras da proposta de governo. Nesse sentido, caso a Instituição de Ensino alinhe suas ações aos investimentos governamentais programados, a mesma contribuirá de forma significativa para o no desenvolvimento do Estado como um todo.

Assim, o planejamento estratégico do Acre, definido para o período de 2012 a 2014, tem como pilar o desenvolvimento sustentável, que abrange as esferas econômicas, ambientais, sociais, políticas, culturais e éticas do Estado. A sustentabilidade, para o Estado do Acre, possui enfoque nos elementos da Tabela 23.

**Tabela 23:** Elementos da sustentabilidade do Plano.

(continua)

| Elementos                                      | Descrição  |
|--|--|
| <b>1. Zoneamento Ecológico Econômico – ZEE</b> | 1.1 Tem sido destacado entre as políticas públicas como um instrumento estratégico para o desenvolvimento regional sustentável e como meio para enfrentar a ocupação desordenada na fronteira amazônica. |

(conclusão)

| Elementos  | Descrição   |
|--|---|
| <b>2. Plano Estadual de Prevenção de Controle do Desmatamento – PPCD</b> | 2.1 Visa garantir reduções expressivas, consistentes e duradouras nas taxas de desmatamento do Estado do Acre, a partir do fortalecimento das capacidades do governo e sociedade para gestão ambiental.   |
| <b>3. Zona Especial de Desenvolvimento – ZED</b>                         | 3.1 Se afirma com a Política de Valorização do Ativo Ambiental Florestal ao integrar a produção primária e terciária, promovendo a produção familiar, recuperando áreas degradadas e evitando, por meio de instrumentos inovadores, a pressão sobre a floresta.   |
| <b>4. A Zona de Processamento de Exportações – ZPE</b>                   | 4.1 Já instituída, é um instrumento importante de política industrial. Deverá ter sólidas conexões com o resto da economia do Acre, especialmente com os setores florestal e agropecuário, localizados nas Zonas Especiais de Desenvolvimento, para exercer um poderoso efeito multiplicador na geração interna de emprego e renda. |
| <b>5. Redução de Emissão de Desmatamento e Degradação – REDD</b>         | 5.1 É instrumento fundamental no conjunto das cadeias produtivas, pois assumirá destaque com a economia de baixo carbono, compreendendo formas produtivas e serviços de mitigação e de adaptação.   |

Fonte: Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

A Economia Sustentável está baseada no Zoneamento Ecológico e Econômico - ZEE do Estado do Acre, que compõe o conjunto de instrumentos para o planejamento e efetivação do processo de ordenação do território, dando maior racionalidade e razoabilidade ao uso do solo e dos recursos ambientais. O ZEE cumpre a função de identificar as melhores possibilidades de desenvolvimento econômico de forma compatível e sustentável com as potencialidades do patrimônio ambiental e sociocultural do Estado conforme o Plano de Governo (2011/2014).

No Acre, no domínio econômico, conforme o modelo de desenvolvimento sustentável, o avanço da produção, sem embargo da ocorrência de expansão horizontal, tornar-se-á possível por aumento substancial da produtividade da economia. Na área rural, o aumento da produtividade é um requisito fundamental para evitar desmatamento. Principalmente, a elevação da produtividade da exploração florestal e do setor agropecuário, onde se ressalta a produção familiar e a pecuária sustentável de pequeno e grande porte, na ZED.

O aumento rápido da produtividade da economia fundar-se-á no desenvolvimento da indústria florestal, da agroindústria, de micro e pequenas indústrias rurais e urbanas. Estas estão incluídas na estratégia de ampliar fortemente os pequenos negócios. O novo governo enfrentará o desafio da industrialização do Estado. E o impulso principal do desenvolvimento



econômico fundar-se-á no fortalecimento de cadeias produtivas de produtos regionais com perspectivas e ênfase na industrialização, visando à agregação de valor.

Para alinhar os investimentos programados pelo Governo do Estado com a oferta regular e programas especiais do IFAC, destacam-se os projetos elencados do Plano de Governo que serão desenvolvidos, tendo em vista a análise e detecção dos macroproblemas regionais. Foram destacados subprojetos específicos para serem alinhados com a oferta dos Câmpus do IFAC, considerando a demanda a ser gerada com as ações desenvolvidas durante execução do plano, destaque para a Tabela 24 que traz exemplos de desenvolvimento econômico dentro do eixo estratégico economia sustentável.

**Tabela 24:** Desenvolvimento Econômico do Estado.

| <b>Programa de Industrialização do Estado do Acre</b> |   |
|---|---|
| <b>Macroproblema I</b>                                | Reduzida a taxa de empregabilidade; Baixa produtividade da mão de obra; Reduzido nível de agregação de valor às suas matérias.  |
| <b>Projeto</b>  | Fortalecimento da Economia Florestal Sustentável.   |
| <b>Subprojeto I</b>                                   | Ampliação, Modernização e Aperfeiçoamento de Gestão da Fábrica de Preservativos Masculinos de Xapuri, elevando a produção de preservativos masculinos a partir de látex de seringal nativo. |
| <b>Subprojeto II</b>                                  | Consolidar os pólos moveleiros de Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Xapuri e Acrelândia e implantar novos em Sena Madureira, Feijó e Tarauacá.   |
| <b>Subprojeto III</b>                                 | Implantação da Unidade Industrial de Lâminas Faqueadas de Cruzeiro do Sul.  |
| <b>Subprojeto IV</b>                                  | Implantação da Unidade Industrial de Compensado de Tarauacá.  |
| <b>Subprojeto V</b>                                   | Implantação Indústria de MDF (Medium Density Fiberboard - Fibra de Média Densidade) em Rio Branco.  |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

Segundo o Plano de Governo (2011/2014) no meio rural, a produção será dinamizada a partir da diversificação e verticalização das principais cadeias produtivas, alinhando estratégias articuladas de produção, industrialização e comercialização nos setores florestal, pecuário e agrícola acreanos. No meio urbano, os pequenos negócios industriais, comerciais, dos serviços e a economia solidária serão opções estratégicas que apoiarão a emancipação socioeconômica da população acreana e, para tanto, contarão com políticas públicas indutoras da competitividade, o financiamento e a profissionalização dos empreendimentos produtivos, conforme análise da Tabela 25.

**Tabela 25:** Programa de Industrialização do Pescado.

| <b>Programa Estadual de Piscicultura</b> |   |
|--|---|
| <b>Macroproblema</b>                     | Insuficiente infraestrutura e logística para a produção de peixe.   |
| <b>Projeto</b>                           | Projeto de Implantação do Centro de Piscicultura do Estado do Acre.   |
| <b>Subprojeto I</b>                      | Implantação da Central de Alevinagem em Rio Branco para produção em larga escala de alevinos, tendo como desafio produzir espécies adaptáveis ao clima local e com alta aceitação no mercado interno e externo. |
| <b>Subprojeto II</b>                     | Implantação da Unidade Frigorífica e Processamento do Peixe em Rio Branco para proceder a limpeza, congelamento, filetagem e utilização do couro, agregando valor e criando novos produtos.                     |
| <b>Subprojeto III</b>                    | Implantação da Unidade Frigorífica e Processamento do Peixe em Cruzeiro do Sul com o objetivo de descentralizar as ações no interior do Estado.   |
| <b>Subprojeto IV</b>                     | Implantação do Núcleo Tecnológico do Juruá, filial do Centro de alevinagem de Rio Branco, destinado ao abastecimento da região do Vale do Juruá e entorno.  |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

Os serviços públicos de educação são essenciais à sociedade como um todo, pois, além de constituírem direitos constitucionais, possuem reflexos diretos sobre o grau de desenvolvimento humano da população. Os governantes devem apresentar programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento das ações nessa área, visando o atendimento das necessidades apontadas pela sociedade. Dessa forma, são apresentadas na tabela 26 ações que o IFAC poderá desenvolver e assim, contribuir para a melhoria da qualidade da educação no Estado.

**Tabela 26:** Eixo Estratégico: Educação.

| <b>Programa de Promoção da Educação de Qualidade</b> |   |
|--|---|
| <b>Macroproblema</b>                                 | A evasão e a repetência continuam sendo desafios para o sistema público de ensino.  |
| <b>Projeto</b>                                       | Projeto de Elevação da Qualidade do Ensino e de Valorização Profissional.   |
| <b>Subprojeto I</b>                                  | Formação para Professores de Matemática – PROFEMAT, contemplando a formação continuada para professores nos municípios carente desses profissionais.                          |
| <b>Subprojeto II</b>                                 | Gestão da Aprendizagem Escolar – GESTAR, melhorando a gestão da aprendizagem para professores do 6º ao 9º ano nos componentes curriculares de Matemática e Língua Portuguesa. |
| <b>Subprojeto III</b>                                | Formação Continuada do Ensino Médio, público alvo todos os professores do Ensino Médio em todas as disciplinas.   |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

Os governos têm um grande desafio a ser enfrentado que é o da universalização do saneamento integrado e da pavimentação das vias urbanas. No Acre o déficit de pavimentação e saneamento é bastante elevado. Isso acontece em virtude da inexistência de políticas municipais e estaduais, alinhadas e adequadas. A maioria dos municípios sofre por não possuir recursos e capacidade operacional suficiente para atender toda a demanda, crescente e reprimida, desses serviços.

A mudança deste cenário continua demandando esforços e o fortalecimento da parceria do Governo do Estado com os municípios, especialmente para implementar os serviços de distribuição de água tratada, coleta e tratamento de esgotos, drenagem urbana e pavimentação. Por sua vez, o Instituto poderá atuar na formação de pessoas nas áreas dos projetos descritos na Tabela 27. E, assim dar a sua contribuição para o Estado nessa área específica.

**Tabela 27:** Eixo Estratégico - Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano.

| <b>Programa de Pavimentação e Saneamento Integrado</b> |  |
|--|--|
| <b>Macroproblema I</b>                                 | Baixa cobertura de infraestrutura de saneamento básico nos municípios e capital; Crescimento desordenado das cidades.  |
| <b>Projeto</b>   | Projeto de Pavimentação de Vias Públicas, contemplando ações de pavimentação e saneamento integrado em todo o Estado.  |
| <b>Subprojeto I</b>                                    | Modernização dos Sistemas de Abastecimento de Água, contemplando ações de identificação e adequação de equipamentos eletromecânicos e qualificação de profissionais para operá-los para redução do consumo de energia. |
| <b>Subprojeto II</b>                                   | Modernização dos Sistemas de Esgotamento Sanitário com ações de adequação e monitoramento das estações de tratamento e destinação final do efluente tratado.   |
| <b>Subprojeto III</b>                                  | Implantação de Saneamento Rural, contemplando ações de implantação de sistemas de abastecimento de água e esgoto nas propriedades rurais.  |
| <b>Subprojeto IV</b>                                   | Macrodrenagem Urbana de Fundos de Vales, contemplando ações de canalização e urbanização dos Fundos de Vale.   |
| <b>Subprojeto V</b>                                    | Educação Ambiental e Mobilização Social para o Uso Racional de Água, contemplando ações de sensibilização social para o uso racional da água.  |
| <b>Subprojeto VI</b>                                   | Controle e Redução de Perdas do Sistema de Abastecimento de Água, contemplando ações para identificação e adequação de falhas no sistema de abastecimento.   |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

As condições de habitar nos municípios acreanos são diretamente proporcionais à forma como se deram os processos de planejamento, ocupação e seu desenvolvimento social e

econômico, com severos déficits de qualidade em muitos requisitos, principalmente aqueles relacionados à infraestrutura urbana e habitacional.

Está em andamento em Rio Branco a implantação do projeto Cidade do Povo, uma cidade dentro da cidade, que irá abranger uma área de aproximadamente 650 hectares, na qual serão construídas 10.518 casas, além de também escolas, delegacias, postos de saúde e toda a infraestrutura necessária para atender a população com serviços públicos básicos, áreas verdes e comércio. Nesse universo, ao considerar a carência de profissionais especializados nessa área o IFAC poderá contribuir com formação de trabalhadores e até a implantação de uma unidade no local, podendo o Instituto atuar com formação nas áreas dos projetos descritos na Tabela 28.

**Tabela 28:** Eixo Estratégico - Habitação.

| <b>Programa de Habitação Popular</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Macroproblema I</b>               | <i>Déficit Habitacional Rural e Urbano.</i>   |
| <b>Projeto</b>                       | Projeto de Habitação de Interesse Social.   |
| <b>Subprojeto I</b>                  | Habitação Social, Visa atender as famílias inscritas em cadastros sociais (CadÚnico) em situação de habitação inadequada com custo integral pelo governo.   |
| <b>Subprojeto II</b>                 | Habitação Popular visa atender famílias de baixa renda em situação de habitação inadequada.   |
| <b>Subprojeto III</b>                | Urbanização das Zonas de Atendimento Prioritário – ZAP, visa a execução de ações integradas de componentes urbanísticos (saneamento, acessibilidade, equipamentos comunitários) e de componentes sociais (participação comunitária e desenvolvimento social) em Zonas Prioritárias. |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

As ações correlatas à construção civil congregam diversos benefícios sociais, sanitários, ambientais, econômicos, entre outros. Nos últimos anos o Acre sofreu uma revolução das condições de sua infraestrutura física, a ponto de ter estabelecido padrão elevado de qualidade de obras públicas.

Este contexto viabilizou a ampliação da qualidade de vida da população e restabeleceu a confiança e a autoestima dos cidadãos, contudo, ainda há ajustes a serem realizados na gestão física e financeira das obras públicas estaduais, segundo o Plano de Governo (2011/2014).

Além dos aspectos de gestão, é necessário avançar na coordenação da questão social relacionada à urbanização, representando um dos principais entraves ao cumprimento dos

cronogramas de obras, em conjunto com a deficiência de regularidade fundiária, e à incorreção de alguns projetos, fazendo-se necessário atuar na melhoria da qualidade da intervenção, podendo o Instituto atuar com formação nas áreas dos projetos descritos na Tabela 29.

**Tabela 29:** Eixo Estratégico - Obras Públicas.

| <b>Programa de Habitação Popular</b> |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Macroproblema I</b>               | Inexistência de gestão integrada de obras públicas, prejudicando a sua execução.   |
| <b>Projeto</b>                       | Projeto Gestão e Qualidade de Obras.   |
| <b>Subprojeto I</b>                  | Contempla ações de elaboração e desenvolvimento de projetos de arquitetura, urbanismo e engenharia de obras especiais, bem como estabelece e orienta padrões de qualidade de obras públicas e sua regularização. |

**Fonte:** Adaptado Plano de Governo (2011/2014).

Assim, ao analisar o Plano de Governo do Estado do Acre, percebe-se a possibilidade de o IFAC contribuir significativamente para o desenvolvimento do Estado do Acre, tendo em vista o desenvolvimento de suas ações nos municípios acrianos. Dessa forma, o IFAC procura desenvolver suas metas e objetivos de forma a ajustar-se aos ditames pautados no desenvolvimento sustentável inseridos no Plano de Governo do Estado do Acre, ofertando cursos compatíveis com a realidade de produção, indústria e comércio regional.

Nesse sentido, o Instituto poderá contribuir através pela ampliação das vagas e modalidades em cursos técnicos de educação profissional, superior em tecnologia, licenciatura e até especialização e mestrado para a qualificação e formação de profissionais gerando a oportunidade de ingresso no mercado de trabalho.

#### **4.2.3 Indicadores Econômicos e Sociais**

No Brasil, o uso de indicadores sociais como instrumento de planejamento é recente, visto que a criação de um sistema de indicadores só ocorreu em 1975. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE ficou encarregado da organização e do funcionamento do sistema de indicadores sociais dos censos que propiciam importantes subsídios para análises, mantendo pesquisas contínuas com indicadores sociais.

Nesse contexto, o IFAC quando estiver elaborando o seu PDI deve levar em consideração os indicadores econômicos e sociais do Estado e das suas regionais. Como fonte estratégica de informação para a definição das ações de ensino, pesquisa e extensão, desse

modo, as ações institucionais refletirão as demandas do Estado, possibilitando a melhoria dos indicadores sociais e econômicos no Estado.

Ao ampliar a distribuição populacional por região, aglomeração urbana e rural (Tabela 30), constata-se que o Estado é essencialmente urbano, com 73% da sua população residente na cidade. O êxodo do campo para a cidade vem sendo motivado pela insubsistência daqueles camponeses em se fixar nas terras indiscriminadamente entregues pelo Governo Brasileiro, à época da expansão do Programa de Reforma Agrária na Amazônia.

**Tabela 30:** Distribuição da população residente por Regional.

| Regional                        | Censo 2010 |      |         |      |         |       |
|---------------------------------|------------|------|---------|------|---------|-------|
|                                 | Urbana     | %    | Rural   | %    | Total   | %     |
| <b>Total Acre</b>               | 532.279    | 73 % | 201.280 | 27 % | 733.559 | 100 % |
| <b>Regional Baixo Acre</b>      | 343.221    | 84 % | 66.094  | 16 % | 409.315 | 56 %  |
| <b>Regional Alto Acre</b>       | 42.834     | 64 % | 24.625  | 36 % | 67.459  | 9 %   |
| <b>Regional Purus</b>           | 32.282     | 64 % | 18.419  | 36 % | 50.701  | 7 %   |
| <b>Regional Tarauacá/Envira</b> | 38.259     | 51 % | 36.320  | 49 % | 74.579  | 10 %  |
| <b>Regional do Juruá</b>        | 75.683     | 58 % | 55.822  | 42 % | 131.505 | 18 %  |

Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010.

Mesmo no passado, a intervenção estatal causou a corrida de indivíduos oriundos de vários estados para os assentamentos desestruturados no Estado. Porém, como não houve investimento para a fixação das suas famílias, a população preferiu o êxodo rural à miserabilidade a que fora induzida pelo poder público. E as posses adquiridas foram vendidas a preço aviltante para influentes investidores na atividade pecuária. É como se houvesse ofertado terras a serem desmatadas, para depois, mediante o caos social, obrigar a entregar aos influentes interessados.

Não obstante a concentração rarefeita da sua população, o Acre também enfrenta um processo precoce de urbanização. Como nos demais estados da Amazônia Brasileira, o processo de urbanização acontece em todo o Estado, e não se relaciona necessariamente ao tamanho dos municípios, não obstante a importância de Rio Branco neste processo. A associação entre urbanização, ausência de estradas e outros meios de transporte viáveis além da existência de nichos populacionais em áreas remotas cria uma pressão significativa por serviços sociais diferenciados, às quais o Estado não tem condições de responder dentro dos padrões convencionais.

Ao analisar os dados apresentado na Tabela 31, percebe-se que o campo perdeu contingente que majoritariamente se deslocou para as áreas urbanas. A diminuição do volume da população rural, paralelamente ao incremento da população urbana, indica a tendência de aumento da urbanização. Diversos fatores contribuem para esse êxodo, como: a expectativa de melhoria na qualidade de vida da população urbana, a mecanização da agricultura que reduziu a necessidade de mão de obra no campo, dentre outros fatores que justificam essa alteração na concentração da população acreana.

**Tabela 31:** Decréscimo da população da área rural.

| Área          | 1970      |     | 1980      |     | 1991      |     | 2000      |     | 2010      |     |
|---------------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|               | População | %   | População | %   | População | %   | População | %   | População | %   |
| <b>Urbana</b> | 59.439    | 28  | 131.930   | 44  | 258.520   | 62  | 370.267   | 66  | 532.080   | 73  |
| <b>Rural</b>  | 155.860   | 72  | 169.346   | 56  | 159.198   | 38  | 187.259   | 34  | 200.713   | 27  |
| <b>Total</b>  | 215.299   | 100 | 301.276   | 100 | 417.718   | 100 | 557.526   | 100 | 732.793   | 100 |

Fonte: Adaptado Acre em Números (2014).

Pela análise dos dados da Tabela 32, percebe-se que a tendência histórica de predominância feminina na composição por sexo da população do Brasil e a urbanização dos municípios oportuniza ao IFAC implantar ações que resultem na elevação da escolaridade e da formação profissional das mulheres em situação de risco social, como o Programa Mulheres Mil, entre outros.

**Tabela 32:** População residente por faixa etária e sexo.

| Faixa Etária           | 2010    |     |          |     |         |      |
|------------------------|---------|-----|----------|-----|---------|------|
|                        | Homens  | %   | Mulheres | %   | Total   | %    |
| <b>Total Acre</b>      | 368.324 | 50% | 365.235  | 50% | 733.559 | 100% |
| <b>0 a 19 anos</b>     | 164.370 | 51% | 159.843  | 49% | 324.213 | 44%  |
| <b>20 a 29 anos</b>    | 68.557  | 50% | 69.196   | 50% | 137.753 | 19%  |
| <b>30 a 39 anos</b>    | 52.964  | 50% | 53.918   | 50% | 106.882 | 15%  |
| <b>40 a 49 anos</b>    | 35.705  | 50% | 35.704   | 50% | 71.409  | 10%  |
| <b>50 anos ou mais</b> | 46.728  | 50% | 46.574   | 50% | 93.302  | 13%  |

Fonte: Adaptado Acre em Números (2014).

A Tabela 33 apresenta dados referentes a indicadores educacionais coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). São apresentadas as médias, do número de alunos do ensino fundamental e médio dos municípios onde existem Câmpus do IFAC. Os indicadores educacionais deverão dar embasamento à definição do quantitativo de turmas e modalidades (integrado, concomitante ou subsequente) a serem adotadas nos ofertados pelo IFAC.

**Tabela 33:** Número de Alunos Matriculados.

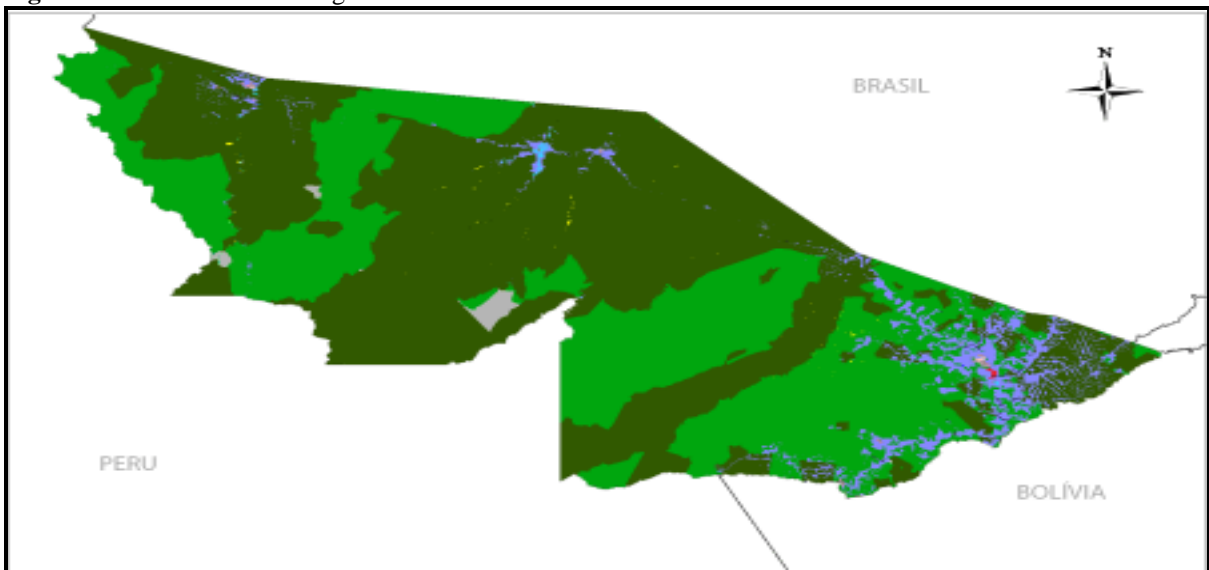
| Nome do Município | Dependência | Matrícula Inicial |            |                               |                             |              |
|-------------------|-------------|-------------------|------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
|                   |             | Ed. Infantil      |            | Ensino Fundamental            |                             | Ensino Médio |
|                   |             | Creche            | Pré-Escola | 1ª a 4ª série e Anos Iniciais | 5ª a 8ª série e Anos Finais |              |
| Cruzeiro do Sul   | Estadual    | 0                 | 324        | 6267                          | 5893                        | 5162         |
|                   | Federal     | 0                 | 0          | 0                             | 0                           | 113          |
|                   | Municipal   | 1252              | 2769       | 3927                          | 1787                        | 0            |
|                   | Privada     | 143               | 116        | 312                           | 241                         | 146          |
|                   | Total       | 1395              | 3209       | 10506                         | 7921                        | 5421         |
| Rio Branco        | Estadual    | 0                 | 6          | 21936                         | 22863                       | 18120        |
|                   | Federal     | 0                 | 21         | 137                           | 215                         | 186          |
|                   | Municipal   | 2122              | 8864       | 9251                          | 240                         | 0            |
|                   | Privada     | 440               | 1231       | 3488                          | 2606                        | 1882         |
|                   | Total       | 2562              | 10122      | 34812                         | 25924                       | 20188        |
| Sena Madureira    | Estadual    | 0                 | 28         | 1279                          | 2436                        | 1900         |
|                   | Federal     | 0                 | 0          | 0                             | 0                           | 39           |
|                   | Municipal   | 0                 | 859        | 3725                          | 630                         | 0            |
|                   | Total       | 0                 | 887        | 5004                          | 3066                        | 1939         |
| Tarauacá          | Estadual    | 0                 | 27         | 2788                          | 2459                        | 1808         |
|                   | Municipal   | 206               | 1142       | 4699                          | 521                         | 0            |
|                   | Total       | 206               | 1169       | 7487                          | 2980                        | 1808         |
| Xapuri            | Estadual    | 157               | 0          | 1275                          | 1217                        | 518          |
|                   | Federal     | 0                 | 0          | 0                             | 0                           | 115          |
|                   | Municipal   | 0                 | 448        | 822                           | 0                           | 0            |
|                   | Total       | 157               | 448        | 2097                          | 1217                        | 633          |

Fonte: Adaptado INEP/Censo Escolar (2013).



Os indicadores econômicos do Estado do Acre tendem a estabelecer critérios de aproveitamento sustentável dos recursos naturais disponíveis na região, estimulando o desenvolvimento econômico e a conservação do meio ambiente. A Economia Sustentável está baseada no Zoneamento Ecológico e Econômico (ZEE), que compõe o conjunto de instrumentos para o planejamento e efetivação do processo de ordenação do território, dando maior racionalidade e razoabilidade ao uso do solo e dos recursos ambientais, conforme apresentados na Figura 16.

**Figura 16:** Zoneamento Ecológico Econômico do Estado do Acre.



**Fonte:** Adaptado de HowStuffWorks (2008).

Segundo o Plano de Governo (2011/2014) o ZEE cumpre a função de identificar as melhores possibilidades de desenvolvimento econômico de forma compatível e sustentável com as potencialidades do patrimônio ambiental e sociocultural do Estado. Dessa forma, propõe que, para um efetivo desenvolvimento econômico, seja praticado em total consonância com o meio ambiente, analisando sempre a particularidade de cada região adequando às suas realidades.

Diante da necessidade macro de estimulação de atividades, principalmente na área ambiental, o Instituto Federal do Acre deverá implantar cursos de acordo com as demandas detectadas tanto em termos de quantitativo de atividades a ser estruturadas na dimensão de desenvolvimento sustentável aplicada aos recursos naturais, quanto em termos de necessidade de mão de obra para o desenvolvimento econômico do Acre.

A evolução do Produto Interno Bruto do Estado do Acre foi considerada elevada entre os anos de 2009 e 2010, com 14,76%. No cálculo foram considerados o valor bruto da produção, o consumo intermediário, o valor adicionado bruto de cada atividade econômica, os

indicadores de crescimento do volume de produção com os respectivos índices de preços dos bens e serviços produzidos e, ainda, os principais insumos consumidos. Na Regional do Baixo Acre a variação foi de 24,90% no PIB. A Tabela 34 apresenta a expressão numérica do Produto Interno Bruto no Estado do Acre e sua respectiva variação.

**Tabela 34:** Produto Interno Bruto por Região Econômica no Acre em USD.

| Região Econômica                | Produto Interno Bruto (\$USD) |         |                 |         |          |
|---------------------------------|-------------------------------|---------|-----------------|---------|----------|
|                                 | 2009                          | %       | 2010            | %       | Variação |
| <b>Total Acre</b>               | \$ 3.711.777,03               | 100,00% | \$ 4.259.555,13 | 100,00% | 14,76%   |
| <b>Regional Baixo Acre</b>      | \$ 2.340.842,29               | 63,06%  | \$ 2.631.068,93 | 61,77%  | 24,90%   |
| <b>Regional Alto Acre</b>       | \$ 307.797,86                 | 8,29%   | \$ 375.138,02   | 8,81%   | 21,88%   |
| <b>Regional Purus</b>           | \$ 231.789,92                 | 6,24%   | \$ 249.623,78   | 5,86%   | 7,69%    |
| <b>Regional Tarauacá Envira</b> | \$ 271.187,31                 | 7,31%   | \$ 303.465,88   | 7,12%   | 11,90%   |
| <b>Regional do Juruá</b>        | \$ 560.159,65                 | 15,09%  | \$ 700.258,51   | 16,44%  | 25,01%   |

Fonte: Adaptado IBGE (2010).

O aumento do PIB em 6,91% em 2008 demonstra que o Estado tem crescido acima da média nacional (5,2%), o que resulta em geração de oportunidades no mercado. Nesse aspecto, o grande destaque dos dois últimos anos é o crescimento da agropecuária, que tem conseguido seu espaço, seja na pecuária extensiva, ou na silvicultura e extrativismo vegetal. Porém, todos os setores têm se mostrado atuantes, necessitando, assim, de investimentos e capacitação de mão de obra pelas Instituições de Ensino, como o IFAC, que tem o objetivo de oferecer educação para que possa gerar melhorias socioeconômicas.

As tabelas a seguir foram elaboradas com o objetivo de retratar a realidade socioeconômica do Estado, permitindo consultas e tomadas de decisões através dos dados nelas apresentados. Assim, considerando a necessidade de justificar a implantação de novos eixos e cursos em cada Câmpus do IFAC, tais tabelas serão utilizadas no intuito de orientar na definição dessas ações.

Na Tabela 35 são citadas as principais atividades econômicas desenvolvidas no Acre, em consonância com o número de empregos formais e sua evolução de participação que deverão ser consideradas para orientação no desenvolvimento do PDI do IFAC.

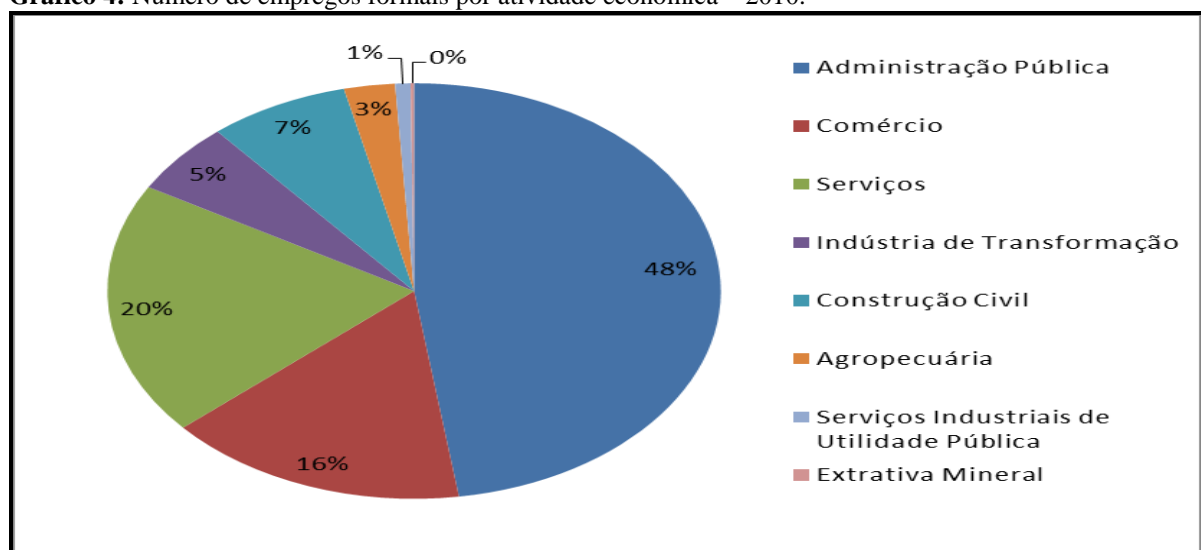
**Tabela 35:** Número de empresas por Regional.

| Região Econômica                | Setor de Atividades Econômicas |              |              |            |              |              |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|
|                                 | Total                          | Agropecuária | Indústria    | APU(1)     | Comércio     | Serviços     |
| <b>Total Acre</b>               | <b>12.067</b>                  | <b>129</b>   | <b>1.416</b> | <b>142</b> | <b>6.535</b> | <b>3.845</b> |
| <b>Regional Baixo Acre</b>      | 8.252                          | 86           | 963          | 93         | 4.472        | 2.638        |
| <b>Regional Alto Acre</b>       | 1.031                          | 7            | 104          | 16         | 573          | 331          |
| <b>Regional Purus</b>           | 433                            | 8            | 53           | 8          | 221          | 143          |
| <b>Regional Tarauacá/Envira</b> | 807                            | 14           | 81           | 8          | 457          | 247          |
| <b>Regional Juruá</b>           | 1.544                          | 14           | 215          | 17         | 812          | 486          |

(1) APU significa Administração Pública, Defesa e Seguridade Social.

Fonte: Adaptado IBGE (2010).

Conforme pode ser observado no Gráfico 4, o Estado do Acre ainda tem como principal fonte econômica a Administração Pública. Porém das cidades assistidas pelo IFAC, Rio Branco tem predominância econômica voltada para os serviços e com baixos índices na Agropecuária, mostrando uma cidade de grande desenvolvimento urbano, o que gera a necessidade de cursos voltados para Gestão e Negócios, Segurança, Comunicação e Informação, além da área de ensino.

**Gráfico 4:** Número de empregos formais por atividade econômica – 2010.

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais, RAIS/MTE.

No Município de Sena Madureira, a economia é baseada na Agropecuária, com uma representação de quase 45%, desse modo é importante que o Câmpus do IFAC localizado

nesse município ofereça cursos nos eixos de Gestão e Negócios, Recursos Naturais, Ambiente Saúde e Segurança, mantendo assim o crescimento do PIB e dando continuidade ao Agronegócio do município.

Em Xapuri apesar de a Administração pública ser responsável pela maior parte da economia da região, o setor Agropecuário é apenas 0,6% menor. Assim, é importante que se busque dar condições para que esse desenvolvimento continue incentivando as áreas de Ambiente, Saúde e Segurança, Recursos Naturais, além de dar suporte aos Processos Industriais já existentes.

Outro município com a Administração Pública como principal fonte econômica é Cruzeiro do Sul, tendo a área de Serviços como segunda na economia local. No entanto, o crescimento na área de Agropecuária recebe grande destaque, sendo este o responsável pelo recebimento dos maiores investimentos nos últimos anos. Sendo assim, tem-se a necessidade de criar eixos voltados para Recursos Naturais; Ambiente, Saúde e Segurança; e Produção Alimentícia.

Tarauacá, que, em breve também receberá um Câmpus do IFAC, tem como principal fonte de renda também a Administração Pública. Contudo, não podendo deixar de ser citada a agropecuária que representa pouco mais que 30% da economia do município. Ao considerar essa demanda, o eixo de recursos naturais contribuirá para o desenvolvimento desta atividade no município.

O Estado encontra-se em crescimento devido à importação de novos produtos para o mercado, maior infraestrutura para as empresas e geração de empregos, o que evidencia a exigência de maior qualificação profissional. Dentre os municípios estudados, Rio Branco atua nos dois segmentos: exportação e importação, tendo um aumento significativo de ambas em 2010 quando comparado com 2009. E Sena Madureira, apesar de somente exportar, também indicou um grande progresso em relação ao ano anterior.

De acordo com os dados da Tabela 36, o índice de exportação do Estado do Acre está em crescimento, apesar de apenas cinco municípios serem responsáveis por estas exportações. Observando esta movimentação financeira, é nítido o impacto no desenvolvimento econômico dessas cidades, sendo que, com o início das atividades da ZPE haverá um aumento das exportações e importações, sendo necessária uma maior qualificação profissional em todas as áreas.

**Tabela 36:** Balança Comercial por município (US\$ 1,00 FOB).

| Município              | Exportação        |                   | Importação       |                  | Saldo             |                   |
|------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                        | 2009              | 2010              | 2009             | 2010             | 2009              | 2010              |
| <b>Total Acre</b>      | <b>15.640.660</b> | <b>20.601.404</b> | <b>1.393.382</b> | <b>2.957.315</b> | <b>14.247.278</b> | <b>23.558.719</b> |
| <b>Brasiléia</b>       | 3.499.706         | 4.072.647         | 44.286           | 31.523           | 3.455.420         | 4.041.124         |
| <b>Capixaba</b>        | 311.109           | 82.293            | -                | -                | 311.109           | 82.293            |
| <b>Cruzeiro do Sul</b> | -                 | -                 | 218.000          | 150.000          | -218.000          | -150.000          |
| <b>Epitaciolândia</b>  | 2.986.119         | 3.696.481         | -                | 330.475          | 2.986.119         | 3.366.006         |
| <b>Rio Branco</b>      | 8.798.743         | 12.612.756        | 1.131.096        | 2.445.317        | 7.667.647         | 10.167.439        |
| <b>Sena Madureira</b>  | 44.983            | 137.227           | -                | -                | 44.983            | 137.227           |

(1) APU significa Administração Pública, Defesa e Seguridade Social.

Fonte: Adaptado IBGE (2010).

Os dados indicam que grande parte das exportações realizadas vem do extrativismo vegetal e silvicultura, sendo estes responsáveis por mais de 80% de toda exportação realizada no ano de 2010. Isso mostra o grande potencial do Estado no setor extrativista, o que resulta dos investimentos realizados no setor. Também podemos citar o crescimento da produção de grãos no Estado que passou de 2% em 2009 para 5% em 2010.

Com a abertura da estrada do pacífico e a interligação do interior com a Capital, as exportações tende a aumentar, pois haverá maior escoamento da produção do interior do Estado provocando, além de crescimento econômico, a integração entre todas as regiões do Acre. E, com isso, a melhoria da qualidade de vida e a geração de novas oportunidades de desenvolvimento.

Se compararmos 2006 com o ano de 1995, observa-se que houve uma recuperação na utilização das terras. Isso se deve às políticas estaduais de incentivo aos trabalhadores rurais, que, podem trabalhar com uma área maior, porém com impactos ambientais reduzidos, promovendo o desenvolvimento sustentável da região.

Outro ponto a ser colocado é o crescimento das áreas de pastagens e de lavouras produtivas no Estado, sem, contudo, aumentar o número de mão de obra empregada. Isso se deve à tecnologia empregada atualmente nos campos, gerando melhores resultados mesmo com recursos humanos reduzidos.

O aumento nas áreas ocupadas com pastagem gerou um significativo crescimento na criação de Bovinos no Estado. Porém, houve uma mudança no foco de utilização do gado leiteiro, reduzindo a produção leiteira. Com esses indicadores, é possível analisar que há novos investimentos na área de agropecuária e que se faz necessária a adoção de novas tecnologias, necessitando cada vez mais de pessoal qualificado.

Como já citado, a agropecuária é vista como a principal atividade econômica no município de Sena Madureira, trazendo desenvolvimento para toda região. A prova disso é o grande crescimento do rebanho de bovinos do município que se destaca por ser o segundo maior do Estado atrás apenas da capital Rio Branco.

Nos casos de Tarauacá e Cruzeiro do Sul, o aumento do rebanho bovino não é suficiente para justificar investimentos nesse segmento, já que eles mostram maior potencial para outras atividades como a piscicultura (Cruzeiro do Sul) e silvicultura (Tarauacá).

Qualquer cenário construído para o Estado do Acre, independente do município, deve ter como marcos principais os seguintes processos em curso: a integração física do Estado aos portos do Pacífico, via rodovia transoceânica; a articulação político-institucional do Estado na atração de investimentos públicos e privados; a ligação entre Rio Branco e Cruzeiro do Sul, pelo asfaltamento da BR-364; e a opção estratégica pelo desenvolvimento sustentável, baseada no uso econômico e racional da floresta. São estas as forças motrizes mais influentes nas decisões dos atores públicos, privados e sociais do Estado e que sustentam tanto as políticas públicas mais recentes quanto os investimentos privados.

A dimensão dos impactos de tais forças na trajetória futura do Estado depende, entretanto, da influência de um conjunto de outros fatores e à própria dinâmica, abrangência, direção e comportamento que essas variáveis assumirão ao longo do tempo. Se por um lado, a nova logística de transporte figura como uma de suas vantagens comparativas, por outro, coloca ao Acre o desafio de assegurar as condições necessárias à ampliação da escala e especialização de sua base produtiva, que possibilite a efetiva inserção econômica.

#### **4.2.4 Sociedade Civil**

A sociedade civil é constituída por diversos componentes, como as instituições cívicas, sociais e organizações que formam os alicerces de uma sociedade em funcionamento. A presença de uma sociedade civil forte é essencial para garantir a democracia, a paz, a segurança e o seu desenvolvimento. Nesse sentido, o IFAC deve ouvir a comunidade interna e externa na elaboração do seu planejamento como fonte estratégica de informação.

#### **4.2.4.1 Comunidade Externa**

O IFAC deve ouvir a comunidade externa com objetivo de realizar consultas públicas em todos os vinte e dois municípios acreanos, com uma metodologia sistemática para coletar a visão da população dos problemas existentes em cada município e no estado do Acre, referentes à educação técnica e tecnológica. Além disso, tal ação também busca identificar a percepção que a população acreana tem sobre o IFAC, contribuindo ainda para o planejamento a curto, médio e longo prazo da instituição, de forma participativa, descentralizada e democrática.

O diálogo constante com as comunidades do Estado do Acre faz com que diversos segmentos sociais tenham a oportunidade de participar no planejamento do IFAC, onde a população é protagonista e não agente passivo do processo, e tais segmentos não representem interesses apenas de um grupo ou estrato social de mais elevado nível de renda. O IFAC busca uma construção coletiva, associado à realidade e à identidade local aos demais instrumentos da gestão.

Vale ressaltar que o plano construído com a colaboração da população não é um objeto acabado, mas uma ferramenta flexível para a ação. Não é linear, ao contrário, funciona numa circularidade constante, pois o monitoramento identifica e informa, na operação, desvios e incoerências entre o planejado e a realidade da execução, criando a necessidade de ajuste recorrente do plano, com um constante “feedback” com a população acreana.

Em relação ao método, o mesmo foi construído a partir das concepções do planejamento estratégico situacional de Matus (1996), analisando a realidade social a partir dos macroproblemas, que posteriormente são analisados em relação a sua descrição, causas e efeitos, onde a própria comunidade indica as possíveis soluções para o problema.

#### **4.2.4.2 Comunidade Interna do IFAC**

Pelos números apresentados abaixo é de fundamental importância que a comunidade interna seja inserida na elaboração dos documentos estratégicos da Instituição de Ensino, envolvendo, ainda, ações que incluem diagnóstico, implantação de melhoria e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhadas às metas e objetivos institucionais.

A comunidade interna do IFAC é composta por três segmentos: discentes, docentes e técnico-administrativo em educação, dos Câmpus e da Reitoria. Atualmente, o quantitativo desses segmentos encontra-se distribuído conforme apresentados na Tabela 37.

**Tabela 37:** Comunidade Interna do IFAC.

| Unidade                               | Quantitativo |             |                        |
|---------------------------------------|--------------|-------------|------------------------|
|                                       | Docentes     | Discentes   | Técnico administrativo |
| <b>Câmpus Rio Branco</b>              | 75           | 1249        | 21                     |
| <b>Câmpus Avançado Baixada do Sol</b> | 39           | 448         | 10                     |
| <b>Câmpus Cruzeiro do Sul</b>         | 59           | 915         | 22                     |
| <b>Câmpus Sena Madureira</b>          | 40           | 470         | 14                     |
| <b>Câmpus Xapuri</b>                  | 41           | 873         | 14                     |
| <b>Câmpus Tarauacá</b>                | 4            | 0           | 3                      |
| <b>Reitoria</b>                       | 0            | 0           | 70                     |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>258</b>   | <b>3955</b> | <b>154</b>             |

Fonte: Relatório de Gestão 2013.

#### 4.2.5 Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão é a prestação de contas anual dos gestores por meio da divulgação das ações executadas e avaliação dos resultados obtidos ao longo do exercício. Sua elaboração visa também facilitar a auditoria pelos órgãos de fiscalização do Governo Federal, bem como permitir ao público, de uma forma geral, conhecer os resultados das ações implementadas, através da publicidade e transparência dos atos.

É um processo organizado no âmbito da Administração Direta, por meio do qual o agente público responsável demonstra, relativamente ao exercício financeiro em questão, o modo pelo qual foram realizados os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial concernentes aos recursos, bens e valores públicos sob sua responsabilidade. Este documento é apresentado aos órgãos de controle interno e externo, como prestação de contas anual a que esta unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal.

Os dados do relatório podem ser utilizados como fonte estratégica de informação e servem de subsídio para a elaboração de normas e procedimentos gerais de gestão, a criação

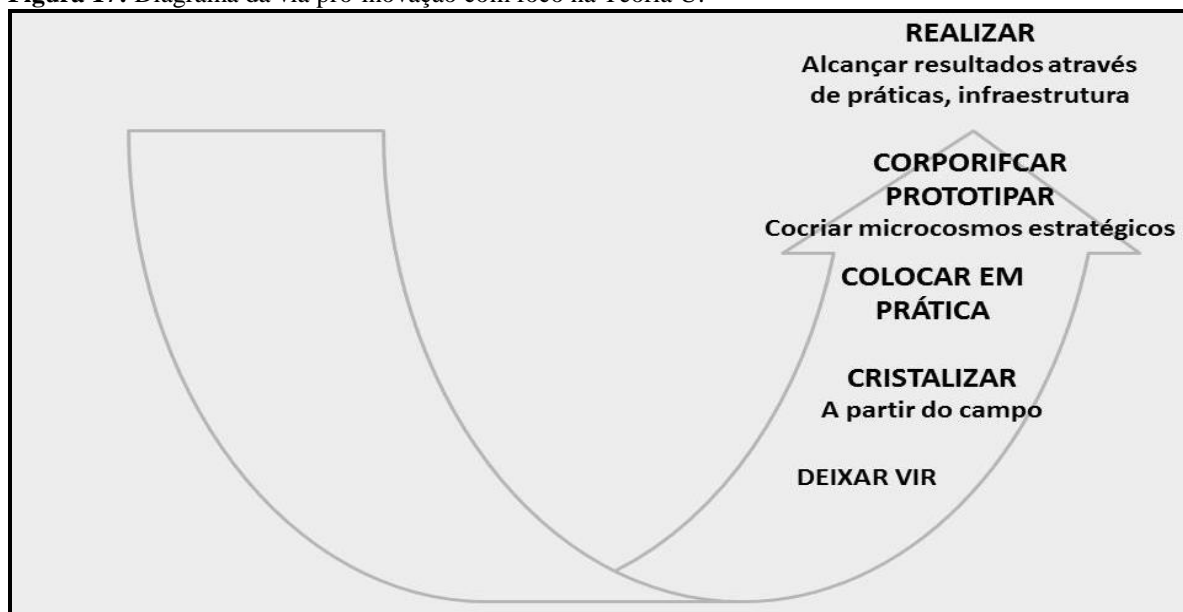


de meios de comunicação entre os diversos *Câmpus* e unidades setoriais do Instituto e a criação de métodos de diagnóstico e tratamento dos eventuais riscos que possam prejudicar a gestão da unidade, além de outros dados que podem ser extraídos da análise do relatório.

### 4.3 Análise sobre a Inovação Científica como ferramenta de Desenvolvimento do IFAC em estudo.

A partir da base do U se iniciam, então, os movimentos ascendentes (lado direito do U). O primeiro deles é o DEIXAR VIR, que corresponde à aceitação do novo, que começa a ser observado após a passagem pela base do U. O fundo do U é um espaço para reflexão, o indivíduo já tem um maior conhecimento sobre si e do ambiente, e agora tem a possibilidade de compreender a realidade atual e iniciar um processo de inovação, que é a subida do U. Nesta parte, todas as novas ideias são colocadas em prática o que não significa o fim, já que o processo pode iniciar novamente, ou as etapas serem revistas, se necessário, conforme descrito na Figura 17.

**Figura 17:** Diagrama da via pró-inovação com foco na Teoria U.



**Fonte:** Adaptado Scharmer (2010).

O segundo movimento ascendente é o de Colocar em Prática, ou seja, cristalizar a visão e a intenção e vislumbrar o futuro que quer emergir. A seguir, temos o Corporificar, o qual sugere colocar em prática a construção de um protótipo de ciclo rápido, a fim de concretizar e demonstrar o futuro que se deseja materializar. Por fim, o movimento do U se conclui com o Realizar, que corresponde à incorporação e institucionalização da nova realidade no contexto em que se insere, conforme mostra o detalhamento da Tabela 38.

**Tabela 38:** Três instrumentos para a subida do U.

| Instrumento           | Detalhamento  |
|-----------------------|---|
| 1. <b>Cristalizar</b> | 1.1 Antever o novo a partir do futuro que quer emergir.   |
| 2. <b>Prototipar</b>  | 2.1 Explorar o futuro mediante o fazer;<br>2.2 Colocar em prática o novo, esta em diálogo com o universo. |
| 3. <b>Realizar</b>    | 3.1 O novo em práticas e infraestruturas;<br>3.2 Incorporar o novo no contexto dos ecossistemas.          |

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Conforme Michael (2004) e Cardoso (2005), algumas das características das Instituições de Ensino podem ser identificadas na sua atividade principal, que é baseada em conhecimento, a organização assentar-se na divisão em disciplinas e na especialização do conhecimento; capacidade de inovação e de adaptação em cada área científica. Porém em nível estrutural, são muito resistentes à mudança. Dessa forma, as organizações que oferecem ensino não podem ser consideradas como uma organização comum.

As organizações, quando analisadas, sugerem de imediato a estruturação, ordenação, rotinas e eficiência em desempenhar tarefas programadas. Não são estas as únicas características das organizações, que podem incluir outros tipos de atividades, mas são as que mais frequentemente se mencionam. Esta ênfase, nos aspectos repetitivos, é devida à concepção de organizações como sistemas fechados, que implicava negligenciar a inserção da organização no sistema social mais amplo.

A visão de organizações, não mais como sistemas autárquicos, mas como sistemas abertos, que intercambiam recursos com o meio ambiente, chamou a atenção sobre as relações entre organizações e seu meio ambiente respectivo, bem como sobre o modo de inserção das organizações no sistema social. Tal inserção privilegia o entendimento das influências que a organização sofre do meio ambiente, mediante o sistema de valores sociais predominantes, bem como das necessidades da própria sociedade, e, de outro lado, também se volta para o impacto que a ação organizacional exerce sobre o seu meio ambiente imediato e sobre o sistema social envolvente.

Nesse sentido, tal visão implica focalizar organizações como atores sociais, interagindo com a sociedade, e não como entidades isoladas e explicáveis. Na medida em que aceitamos como um dado a existência da mudança social, a organização tem que desenvolver mecanismos e processos de mudança e inovação, para poder permanecer adequada ao meio ambiente em que está inserida.

Dessa forma, a inovação pode ser aplicada a uma organização educacional, pois, na medida que recebe da sociedade pessoas a educar ou educandos e, mediante o processo educacional que incorpora uma tecnologia específica, acabaria por devolvê-los à sociedade, com conhecimentos e habilidades específicas, além de ter sido cumprida mais uma etapa do processo de socialização.

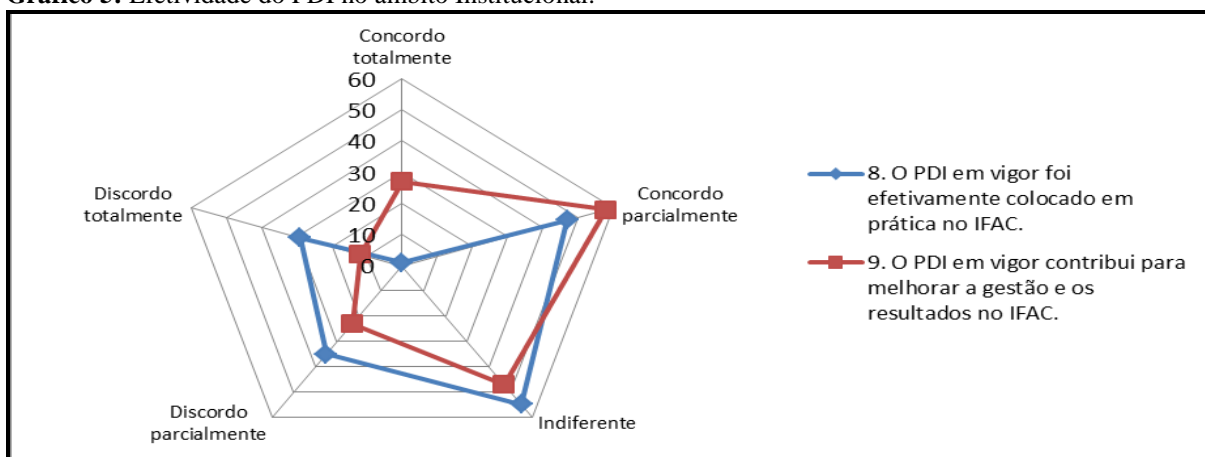
Todavia, não se tem dedicado a mesma atenção aos processos que objetivam produzir a inovação e a mudança, e que têm como resultado as mudanças inovadoras. Podemos imaginar organizações que são predominantemente produtoras programadas, cujos resultados são, rotineiramente, produzidos até o outro extremo, onde estão as organizações que nada produzem de rotineiro e centram-se em inovações.

A meio caminho, encontramos a organização que abarca os dois tipos extremos. Ou seja, produz rotineiramente e, ao mesmo tempo, inova. Exemplos adequados deste tipo de organização são as grandes empresas multidivisionalizadas e multinacionalizadas e as Universidades. Nesse contexto, a Universidade é tradicionalmente definida como organização cultural, que deverá transmitir conhecimentos acumulados e, em geral, aceitos, também pesquisar, gerando assim novos conhecimentos.

Nota-se, também, que os gestores consideram que o PDI em vigor contribui integralmente para melhorar a gestão, sendo a sua percepção maior do que a dos que discordam total ou parcialmente. Esse resultado pode ser um indicativo de que quanto maior for o conhecimento do servidor sobre o PDI, maior é o reconhecimento da sua importância para a gestão. Essa análise deixa clara a relevância que o PDI tem para o planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino, bem como para os rumos que ela pretende seguir.

As questões 8 e 9 da consulta ao Grupo de Foco consideraram importante conhecer a opinião dos participantes da pesquisa sobre o PDI como ferramenta de inovação. Para isso, foi indagado aos gestores, qual a percepção deles em relação ao plano ter sido colocado em prática e sobre a contribuição do PDI em vigor para melhoraria da gestão e os resultados do Instituto.

Ao analisar o Gráfico 5, é possível perceber que quando questionados se o PDI em vigor foi colocado em prática, o percentual que respondeu Indiferente foi muito alto; os que avaliaram que o PDI em vigor contribui de forma integral ou parcial para melhorar a gestão e os resultados é baixo.

**Gráfico 5:** Efetividade do PDI no âmbito Institucional.

**Fonte:** Consulta ao Grupo de Foco.

No Brasil, os Institutos Federais são as únicas Instituições de ensino que possuem esse formato, apresentando um grande diferencial em termos da oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, bem como no modelo administrativo e organizacional.

Todos os Institutos federais foram criados pela Lei 11.892/05, com objetivos e estrutura básica predeterminada. Porém, cada uma dessas instituições, na sua interação com o contexto local e regional, assume propósitos e se organiza conforme dispositivos estatutários e regimentais próprio. A implementação e o controle da oferta das atividades educacionais a que se propõe exigem planejamento criterioso e intencional voltado para o cumprimento de sua função social.

Como instituições de ensino superior, os Institutos Federais devem ter um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de cursos superiores. Por se constituírem como autarquias federais com características específicas, faz-se necessário refletir, discutir e elaborar o PDI não como um instrumento burocrático, mas como um instrumento de gestão, na dimensão estratégica, que possibilite o desenvolvimento e a integração do planejamento institucional em todas as suas dimensões junto com processos de inovação científica.

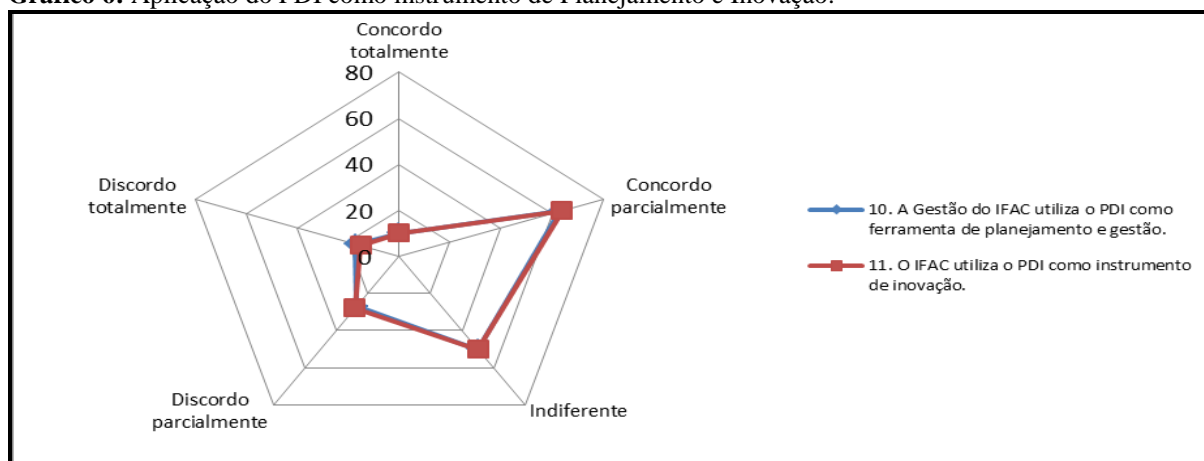
Para Nóvoa (1995), durante muitos anos, a inovação em serviços educacionais e em ensino ficou oscilando entre o nível macro do sistema educativo e o nível micro da sala de aula. Nesse período, gerar inovação era conceber e implementar reformas estruturais do sistema educativo. Entretanto, atualmente, as inovações em serviços educacionais e em ensino podem ser implantadas e desenvolvidas no contexto da organização escolar.

Nesse sentido, para o autor, basta criar condições organizacionais para que a inovação aconteça, para que os docentes e discentes se sintam motivados e gratificados em participar das inovações, destacando todos como parte responsável pelo processo inovação.

Já Carbonell (2002), destaca alguns fatores básicos que promovem a inovação no ensino: equipes docentes sólidas e comunidade educativa receptiva; rede de cooperação e intercâmbio, assessores críticos e outros apoios externos; proposta da inovação e a mudança dentro de um contexto cultural; ambiente de confiança e bem-estar, comunicação intensa nas relações interpessoais; institucionalização da inovação; criação de oportunidades para que as inovações possam ser vividas com intensidade, refletidas em profundidade e avaliadas com exatidão. As Instituições de Ensino precisam entender e absorver o processo de inovação para poder exercitá-lo e estimulá-lo no dia-a-dia dos discentes e dos docentes.

A partir da análise dos dados do Gráfico 6 é possível inferir que, na visão dos gestores, a Instituição de Ensino utiliza o PDI como ferramenta de planejamento e gestão, sendo um percentual considerável ao responder Indiferente mostrando que o gestor realmente não usa o PDI integralmente como ferramenta de planejamento e gestão, ou não consegue perceber que ele é utilizado integralmente, quando questionados em relação ao plano como ferramenta de inovação as resposta apresentadas foram muito próximas da questão anterior.

**Gráfico 6:** Aplicação do PDI como instrumento de Planejamento e Inovação.



**Fonte:** Consulta ao Grupo de Foco.

Segundo Hernández et al. (2000), uma inovação no sistema de ensino parte das necessidades internas do quadro docente. Não advém de mandatos administrativos ou institucionais, corroborando com a visão em que o empreendedor não é a única mola propulsora de inovação. A inovação no sistema de ensino é concebida à medida que se busca dar respostas à preocupação proveniente de uma prática que não satisfaz às expectativas dos docentes, dos discentes e da sociedade.

## 5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Muitas organizações têm enfrentado dificuldades para conseguir as mudanças que desejam, seja devido à complexidade das situações, às diferentes pessoas envolvidas ou à falta de soluções passadas que possam ser reproduzidas. Nesse contexto, a Teoria U é um conjunto de ferramentas e práticas que podem auxiliar os líderes a enfrentar os problemas atuais, não apenas intelectualmente, mas por meio de ações que gerem inovação.

Quando oportunizado aos membros da comunidade acadêmica, que participaram do processo de elaboração e implementação dos planejamentos, é um momento ímpar para conhecerem sua instituição. A partir desse conhecimento, possibilita traçar perspectivas para a instituição, visionando-as em um futuro desejado pelas comunidades interna e externa.

A teoria U pode auxiliar a organização a melhorar sua capacidade de compreender e ajudar, além de gerar habilidades para lidar com diferentes desafios. Para isso, deve ser capaz de suspender suas formas habituais de ver. Ou seja, ele não pode buscar apenas em sua experiência ou conhecimento, informações para auxiliar os outros. Ele precisa ir além do que já sabe e começar a buscar informações que ainda não detém. Além disso, ele deve ser capaz de criar espaços de aprendizagem e inovação, em busca de novas soluções.

Nesse sentido, ao traçar um horizonte, a gestão não se vê em um vazio, mas sim diante de metas, objetivos e ações estratégicas que devem cumprir, não atuando às cegas ou pioneiramente, e minimizando os riscos de sua atuação. Além disso quando o processo é participativo, as ações da gestão são legitimadas e respaldadas pela comunidade acadêmica, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas.

Como exemplo desses respaldos, está a possibilidade de recusa pelos gestores de projetos pessoais ou particularizados que não foram contemplados no momento da aprovação do planejamento. Um exemplo é a liberação de recursos para setores ou pessoas, ou a autorização de afastamento do servidor para cursar pós-graduação, sem que haja retorno para a instituição.

Dessa forma, evidencia à gestão mudanças dos anseios da comunidade acadêmica e sociedade, expondo a necessidade de rever certos objetivos institucionais para se adaptar ao ambiente interno e externo. Ao realizar o diagnóstico institucional, possibilita o mapeamento dos processos, evidenciando tramitações e cargos desnecessários ou que emperram a efetividade das ações universitárias.

Nesse sentido, a Instituição de Ensino deve buscar, dentre outras ações: 1) promover a verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão, da educação básica à educação profissional e educação superior; 2) atuar como centros certificadores, reconhecendo os saberes não formais, adquiridos ao longo da vida, daqueles que dominam o trabalho, mas que não possuem certificado ou diploma; 3) ofertar a educação profissional à distância; 4) e propagar políticas e ações que estabeleçam uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais.

De modo a oportunizar a continuidade administrativa, pois apesar da troca de reitor, que é um cargo político, as ações institucionais continuam, pelo fato dos planejamentos serem institucionais, e não da gestão. Dessa forma, permite ainda que a instituição tenha uma visão competitiva, ao oportunizar para a instituição o delineamento de ações para o futuro que a torne referência local, regional e até internacional.

Percebe-se que a eficácia do planejamento estratégico está vinculada à conjugação de diversos pontos relevantes. Para ser eficaz, o planejamento deve mobilizar atores privados e públicos, e concretizar-se em medidas e ações que sejam implementadas em curto prazo, médio e longo prazo. Isso pode contribuir para a geração de confiança entre aqueles que o promovem, com conseqüente consenso público.

Faz-se necessária a realização de um diagnóstico que leve em consideração os obstáculos, pontos críticos, demandas sociais, potencialidades e dinâmica em curso e por meio desse diagnóstico, deve-se proceder à determinação da situação inicial, a situação desejável e os cenários possíveis, o que viabiliza que sejam definidas as ações a serem empreendidas com a finalidade de atingir o objetivo proposto no plano.

Um outro aspecto relevante diz respeito à realização de uma ampla reforma política e administrativa, questionando-se a organização do governo, as competências, necessidade de que a imagem e presença governamental sejam positivas e marcantes internacionalmente, criação de mecanismos que viabilizem um bom relacionamento entre as administrações e o governante e que conduzam a um consenso.

O planejamento estratégico pode trazer inúmeros benefícios à Administração Pública. Dentre eles, destacam-se os seguintes: auxílio na efetiva utilização dos recursos; viabiliza um melhor posicionamento da localidade, estado ou país, com criação ou aproveitamento de oportunidades; propicia a colaboração entre os setores privado e público; e age em um curto prazo.

Do exposto conclui-se que:

a) as instituições públicas necessitam de maior agilidade e menor custo nas soluções de seus problemas. Estes aspectos relacionam-se, principalmente, com a necessidade de se estabelecer vínculos expressivos no relacionamento, cooperação e aprendizagem entre talentos humanos, facilitando, desta forma, o desenvolvimento da criatividade, senso de inovação e eficiência, diferenciais de suma importância para o sucesso organizacional.

b) a questão da qualidade na Administração Pública se deslocou da visão de um resultado isolado das práticas através de auditorias, para um conjunto de processos de trabalho. Assim, o planejamento estratégico passou a ser relacionado à organização pública como um todo, refletindo a influência que sofreu da teoria da Qualidade Total.

Ressalta-se que, embora o planejamento represente um valor no discurso dos profissionais do setor público, inclusive buscando novas formas, o mesmo na grande maioria dos casos, ainda permanece somente no discurso, não sendo comum observar nas organizações uma prática conjunta de planejamento e controle.

Essas são algumas possíveis reflexões acerca do tema em pauta e que, concomitantemente, abrem caminho para novos questionamentos e reflexões. Portanto, o objetivo geral foi respondido, e suas conclusões trazem informações que contribuem para o campo da Gestão Universitária, seja na esfera acadêmica e científica, ou nas práticas administrativas da Instituição de Ensino.

Ao longo da execução do trabalho, foram levantadas algumas questões que merecem ser respondidas por meio de outros estudos, ou práticas de gestão e legais que poderiam ser adotadas, visando a eficiência e eficácia nas Instituições de Ensino. Em relação às práticas de gestão, sugere-se que as mesmas incorporem o planejamento Tático e Operacional em seu cotidiano, tornando o PDI o ponto de partida, e assim, evitando o dispêndio de esforços em elaborar vários documentos distintos.

Para se efetivar o exercício do PDI, os órgãos fiscalizadores e auditores poderiam exigir com maior intensidade e rigor nos detalhes, a elaboração e execução do PDI. O MEC poderia vincular a aprovação de cursos e a liberação de recursos mediante a prestação de contas da execução do PDI, e a Controladoria Geral da União – CGU e Tribunal de Contas da União – TCU, que ao realizarem suas auditorias, seguiriam as conformidades e não conformidades da execução do plano.

Em relação a capacitação sugere-se também que a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP passe a oferecer cursos intensivos de curta duração, específicos para a



elaboração e implementação do PDI, trazendo exemplos de sucessos nas Instituições de Ensino.

Em relação às pesquisas futuras, na forma de trabalhos acadêmicos ou de artigos científicos, sugere-se que as mesmas respondam às seguintes indagações encontradas na execução do trabalho:

Existem diferenças de planejamento estratégico entre grandes e pequenas Instituições de Ensino?

Qual a realidade do planejamento estratégico nas universidades estrangeiras?

É possível vincular os planejamentos estratégicos universitários aos planos nacionais, como o Plano Plurianual?

Quais os benefícios que as tecnologias da informação poderiam oferecer na elaboração e execução e controle de um planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino?

Em atendimento ao objetivo geral de mostrar a contribuição que o Plano de Desenvolvimento Institucional pode trazer para uma instituição de ensino, de forma a contribuir com o sucesso e minimizar os riscos de fracasso, depois de respondidos os objetivos específicos, amparado nas análises documentais e entrevistas, conclui-se que o PDI, como ferramenta de planejamento estratégico, pode contribuir para a gestão da Instituição de Ensino, confirmando a hipótese que é possível alavancar o desenvolvimento institucional mediante a inovação científica obtida em consenso comunitário, apoiado no planejamento estratégico, mediante controle sistemático.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAP nº10, 1997.

ACRE EM NÚMEROS. Governo do Estado do Acre 2013. Departamento de Estudos e Pesquisas, Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN. Disponível em: <<http://www.ac.gov.br/wps/portal/acre/Acre/estado-acre/sobre-o-acre>>. Acesso em: 15/02/2014.

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. MicKinsey Quaterly, 1974.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron, 1994.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1996.

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisas em Administração. 2001.

BARBIERI, J. C. Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: Aplicação Em Três Casos. In: X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2003. CD dos Anais X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC-2003.

BASTOS, C. R. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Celso Bastos, 2002.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

BOLJWIN, P. T.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's: productivity, Flexibility and Innovation**. United Kingdom: Long Range Planning, v. 23, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SESu, 2002.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 88, 10 maio. 2006. Seção 1, p. 06.

BRASIL. Ministério da Educação. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 28/02/2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Cadernos da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração Reforma do Estado, 1996.

BODINI, V. L. **Planejamento estratégico em universidades.** In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (XVIII: 1998: Niterói) **Anais.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART139.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf)>. Acesso em: 30/01/2014.

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Revista de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2003.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado:** painel e indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar:** a mudança na escola. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARDOSO, E. L. Ambientes de ensino distribuído na concepção e desenvolvimento da universidade flexível. 2005. 730 p. Tese (Doutoramento em Sistemas de Distribuição – Área do Ensino Distribuído) – Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Minho, 2005.

CARDOSO, W. M. O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CARNEIRO, A. **Inovação:** estratégia e competitividade. Lisboa: Texto, 1995.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. **Sistemas de inovação:** políticas e perspectivas. Parcerias estratégicas. Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração** – Teoria, Processo e Prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Câmpus, 2005.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Construindo a visão de sua empresa.** In: ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

COOPER, D. R., Schindler, P. S. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CUNHA, N. C. V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2005.

DA PAZ, P. H. F. Um estudo da avaliação da gestão pública baseada na experiência de governos estrangeiros com a utilização do balanced scorecard. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. The information executives truly need. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 1, 1995.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FATHI, M.; WILSON, Liz. Strategic planning in colleges and universities. **Business Renaissance Quarterly**, v. 4, p. 91-103. 2009.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; Pettigrew, A. A nova administração pública em ação. Brasília: ENAP, 1999.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANKL, V. **Em busca do sentido**. Petrópolis: Sinodal-Vozes, 1991.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 8 ed. São Paulo, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAHAM, C. B.; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Tradução Britta Lemos de Freitas. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

HADJI, C. **A avaliação desmistificada**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

HALGIB, M. **Planejamento estratégico**. 2001. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso: 14/03/2014.

HEIJDEN, K. V. D. **Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HERNÁNDEZ, F.; SANCHO, J. M.; CARBONELL, J.; TORT, A.; SIMÓ, N.; CORTÉS, E. **S. Aprendendo com inovação nas escolas**. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Arte Médicas Sul, 2000.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

How Stuff Works. **Como funciona o zoneamento ecológico econômico**. 2008. Disponível em: <<http://ambiente.hsw.uol.com.br/zee2.htm>>. Acesso em: 27/02/2014.

IBGE - **Instituto brasileiro de geografia e estatística**. 2010. Censo 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 13/01/2014.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/basica-censo-escolar-matricula>>. Acesso em: 18/01/2014.

IFAC. Instituto Federal do Acre. Missão, Visão e Valores. Disponível em: <[http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=2](http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=2)>. Acesso em: 15/01/2013.

KEHRIG, R. T. **Políticas públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

LARANJA, M. D.; SIMÕES, V. C ; FONTES, M. **Inovação tecnológica**: experiência das empresas portuguesas. Lisboa: Texto, 1997.

LERNER, A. L. **A strategic planning**: primer for higher education. College of Business Administration and Economics of California State University, 1999. Disponível em: <[http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic\\_planning\\_primer.pdf](http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf)>. Acesso em: 08/01/2014.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, C. B. **Uma reforma necessária**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, 2006.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: Editora FUNDAP, 1996.

MCGEE, J. V.; PRUSSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Trad. de Astrid Beatriz e Figueiredo. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MICHAEL, S. O. In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. **The International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 2, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOTTA, F. P. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MURIEL, R. **Plano de desenvolvimento institucional (PDI): análise do processo de implantação**. Brasil: Editora Hoper, 2006.

NAISBITT, J.; ALBURDENE, P. **Reinventar a empresa**. Lisboa: Presença, 1987.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Câmpus, 2000.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. 2. ed. Tradução de Cândida Hespanha, Maria Isabel, Castro Pereira, José António Sousa Tavares. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OECD, Main definitions and conventions for the measurement of research and experimental development. A summary of the Frascati. Paris: Manual, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORDONEZ, M. A. F. **La competencia**. Madri: Alianza Editorial, 2000.

PATEL, P., PAVITT, K. National innovation systems: why they are important, and how they might be measured and compared. **Economics of innovation and New Technology**, v. 3, n. 1, 1994.

PLANO DE GOVERNO. 2011/2014. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/97932443/Plano-de-Governo-do-Estado-do-Acre-2011-2014>>. Acesso em: 28/02/2014.

PEIXOTO, E. N.; PEDRO FILHO, F. S.; SOUZA, M. P.; C. A. S. Conceitos de gestão socioambiental aplicado na rodovia interoceânica, na Amazônia. 2013.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL. Governo do Estado do Acre. Disponível em: <<http://www.ac.gov.br/wps/portal/acre/Acre/estado-acre/municipios>>. Acesso em: 22/02/2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Trad. João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. 5. ed. Lisboa: Gradativa, 2008.

RAIS. **Relação anual de informações sociais**. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 22/04/2014.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidade**: a perspectiva da teoria da complexidade. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

RELATÓRIO DE GESTÃO. Instituto Federal do Acre. 2013. Disponível em: <[http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com\\_docman&Itemid=259](http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com_docman&Itemid=259)>. Acesso em: 16/01/2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

SAENZ, T. W.; CAPOTE, E. G. **Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica**. Brasília: CNI/SENAI, ABIPTI, 2002.

SARKISSIAN, W. A potential source of new thinking about working at the Edge. Workshop at EAROPH Congress, 3 November 2010. Disponível em: <[http://kitchentablesustainability.com/wp-content/uploads/2010/10/Session-4OttoScharmers-Theory-U-model-EAROPH\\_FINAL.pdf](http://kitchentablesustainability.com/wp-content/uploads/2010/10/Session-4OttoScharmers-Theory-U-model-EAROPH_FINAL.pdf)>. Acesso em: 15/02/2014.

SCHARMER, C. O. Uncovering the blind spot of leadership. **Leader to Leader**, n. 47, 2008.

SCHARMER, C. O. A teoria U e a resposta para a crise. **HSM Management**, n. 72, 2009.

SCHARMER, C. O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Editora Câmpus, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SCHWARTZ, P. **A arte da previsão**. São Paulo: Scritta, 1995.

SEGENREICH, S. C. D. **PDI**: proposta de plano de trabalho. Rio de Janeiro, 2002.

SENGE, P., et al. **Presença** – propósito humano e o campo do futuro. Trad. Gilson César Cardoso de Sousa; Rev. Téc. Maria Cristina D'Arce. São Paulo: Cultrix, 2007.

SERRA, F. A. R. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso, 2003.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, L. A. Padrões de interação entre ciência e tecnologia: uma investigação a partir de estatísticas de artigos e patentes. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, MG, CEDEPLAR/FACE/UFGM, 2003.

SILVA, F. G.; HARTMAN, A; REIS, D. R. The relationship with the stakeholders and technological innovation in the management of the private institutions of superior education: a boarding in the region of the General Fields. Publicação da 8th International Conference on Technology, Policy and Innovation. Lodz, Pol and, 2005.

SOUSA, L. G. de. Economia Industrial. EUMED, Edição digital em 2005. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei>>. Acesso em: 04/10/2013.

TEIXEIRA, E. C. **O local e o global**: limites e desafios da participação cidadã. Salvador: UFBA, 2002.

TEMAGUIDE. **Pautas metodológicas em gestión de la tecnologia y de la innovación para Empresas**. Modulo I: Perspectiva Empresarial. Cotec. 1999.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOJAL, F.; CARVALHO, W. Teoria e prática da burocracia estatal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 1. 1997.

VENTUROSOSO, J. J.; PEDRO FILHO, F.de S. Bovinocultura de corte: um estudo de caso em Alvorada D'Oeste, Rondônia. **Revistas Cesumar**, Curitiba. 2010.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

VIANA, L. G. M. A Inovação Tecnológica e os Processos de Trabalho. Publicado em UnifaeIntelligentia. 2004. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/artigos/lerArtigo.asp?lngIdArtigo=4878&pagina=1>>. Acesso em: 04/01/2014.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.



## **ANEXO I – EIXOS TEMÁTICOS ESSENCIAIS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI**

### **1) PERFIL INSTITUCIONAL**

- Breve Histórico da IES;
- Missão;
- Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma);
- Área (s) de atuação acadêmica.

### **2) PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI**

- Inserção regional;
- Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição;
- Organização didático-pedagógica da instituição:
  - a) O Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:
    - I. Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares;
    - II. Oportunidades diferenciadas de integralização curricular;
    - III. Atividades práticas e estágio;
    - IV. Desenvolvimento de materiais pedagógicos;
    - V. Incorporação de avanços tecnológicos.
- Políticas de Ensino;
- Políticas de Extensão;
- Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas);
- Políticas de Gestão;

- Responsabilidade Social da IES (ênfatisar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).

### **3) CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)**

Oferta de Cursos: As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (lato sensu);
- Pós-Graduação (stricto sensu);
- Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007);
- Câmpus e cursos fora de sede.

### **4) PERFIL DO CORPO DOCENTE**

- Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica);
- Plano de Carreira;
- Critérios de seleção e contratação;
- Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro;
- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.

### **5) ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES**

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.

- Órgãos Colegiados: competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.

## **6) POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES**

- Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

## **7) INFRA-ESTRUTURA**

- Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Biblioteca:
- Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CDRom's e assinaturas eletrônicas);
- Espaço físico para estudos;
- Horário de funcionamento;
- Pessoal técnico-administrativo;
- Serviços oferecidos;
- Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.
- Laboratórios:
- Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;
- Recursos de informática disponíveis;
- Relação equipamento/aluno;
- Descrição de inovações tecnológicas significativas;
- Recursos tecnológicos e de áudio visual.
- Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06).

- Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

#### **8) AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

- Procedimentos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).

#### **9) ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS**

- Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:
- Estratégia de gestão econômico-financeira;
- Planos de investimentos;
- Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

#### **10) ANEXOS**

- Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI e o regimento ou estatuto (ou suas propostas).