

Institutional Development Plan and the Federal Public University

Djair Picchiai^{a*}

^aFundação Getúlio Vargas Departamento de Administração. SP, Brasil.

*E-mail: djairpicchiai@fgv.br

Resumo

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI tem papel importante para a Universidade, pois nele constam as ações que devem ser praticadas a fim de atingir os objetivos almejados pela Universidade num período de quatro anos. Foi realizado um estudo de caso de uma Universidade Federal, de natureza qualitativa, quantitativa e exploratória para se obter informação a respeito da visão de futuro que professores, pesquisadores, técnico-administrativos, alunos de graduação e de pós-graduação têm sobre a Universidade. Verificou-se também o entendimento e o como fazer acerca do PDI pela comunidade acadêmica (professores, pesquisadores) e administrativa da Universidade. As informações foram obtidas por meio da aplicação de um questionário, tendo 418 respondentes. A universidade escolhida foi a Unifesp. Observou-se a prevalência de uma visão otimista de futuro entre os respondentes, embora haja dificuldades quanto ao entendimento e aplicação dos conceitos de planejamento estratégico e de como se materializar a visão de futuro da instituição. Constatou-se a importância da operacionalização do PDI para obter os resultados almejados pelos membros da comunidade acadêmica e administrativa da Universidade.

Palavras-chave: Desenvolvimento Institucional. Visão de Futuro. Objetivos e Metas.

Abstract

The Institutional Development Plan - IDP plays an important role for the University because it contains the actions that must be practiced in order to achieve the objectives pursued by the University within four years. It was conducted a case study of a Federal University in qualitative, quantitative and exploratory nature to obtain information on compliance with the forward-thinking teachers, researchers, technical and administrative, undergraduate and graduate students have about the University. It was also verified the understanding and how to make about the IDP by the academic community (professors, researchers) and administrative of the University. The information was obtained by the application of a questionnaire, with 418 respondents. The university chosen Unifesp. We observed the prevalence of an optimistic vision of the future among respondents, although there are difficulties regarding the understanding and implementation of strategic planning concepts and how to materialize the institution's future vision. It was noted the importance of implementation of the IDP to get the results sought by members of the academic and administrative community of the University.

Keywords: Institutional Development. Vision of the Future. Objectives and Goals.

1 Introdução

Procura-se descrever e analisar neste artigo o entendimento da comunidade acadêmica e administrativa de uma Universidade Federal sobre o seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Foram estudados os conceitos de visão, missão, valores e crenças, objetivos e metas na percepção de professores, pesquisadores, técnico-administrativos, alunos de graduação e pós-graduação, aplicados à gestão da Universidade.

As suposições deste estudo foram: a não institucionalização das atividades gerenciais e de planejamento pela Universidade. As atividades gerenciais não são previstas formalmente (por decreto) na estrutura organizacional, e sim por meio de resoluções. A operacionalização do plano estratégico encontra dificuldades usualmente em prática, e os documentos referentes a esses planos são pouco consultados. Supõe-se haver desconhecimento de boa parte dos colaboradores

e participantes acerca do papel e conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional e o do como fazer por meio de sua estrutura organizacional.

Realizaram-se perguntas sobre os aspectos gerenciais e organizacionais da Universidade, que são os aspectos mais críticos na avaliação da própria comunidade acadêmica. Os Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI de outras universidades públicas federais e sua relação com a estrutura apontam para os mesmos problemas de gestão e organização da infraestrutura gerencial segundo avaliação realizada por Picchiai (2010a).

A produção científica e o papel da Unifesp na sociedade não foram analisados, pois estes são muito bem avaliados pelos órgãos governamentais e sociedade. A Unifesp consta do *ranking* das melhores universidades do país. Focou-se, então, neste artigo somente os aspectos gerenciais e organizacionais da Universidade.

Estima-se que, dado o processo de expansão da Universidade, a institucionalização das atividades gerenciais e do PDI constituem-se elementos estratégicos para dar continuidade à qualidade dos serviços prestados. As teorias presentes na literatura apontam que há grande importância da estrutura no momento da implantação da estratégia (ALBRECHT, 1994; HREBINIAK, 2006; KAPLAN; NORTON, 2004; OLIVEIRA, 2013). Sabe-se que os conceitos de planejamento estratégico aparecem nas orientações do MEC quanto da elaboração do PDI.

2 Material e Métodos

O modelo teórico adotado neste trabalho é representado pelos conceitos presentes no processo de planejamento estratégico, a saber: visão, missão, valores e crenças, objetivo (HREBINIAK, 2006; KAPLAN; NORTON, 2004; OLIVEIRA, 2013; PICCHIAI, 2010b), metas e indicadores. Estes conceitos têm importância na montagem do planejamento e na sua operacionalização durante a implantação das estratégias gerenciais por parte da reitoria da Universidade.

O modelo propõe a coerência, a consistência e o alinhamento entre os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (KAPLAN; NORTON, 2004); fazer a estratégia funcionar (HREBINIAK, 2006) e a procura do sentido de unidade na estrutura da organização (PICCHIAI, 2008). Também é ressaltada a importância da geração de indicadores e parâmetros de gestão nestes níveis organizacionais (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Propõe-se, também, a necessidade de formalização das atividades a serem desenvolvidas nos três níveis (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O planejamento estratégico – PE, tradicionalmente, inicia-se pela missão e visão de negócio. Depois, identificam-se oportunidades e ameaças externas à organização e, finalmente, analisa-se as forças e fraquezas internas. A conhecida análise *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats* - SWOT dá *insights* sobre a situação atual estratégica de uma organização ou Instituição de Ensino Superior - IES a fim de antecipar-se às necessidades e demandas de mercado, para nele poder melhor competir.

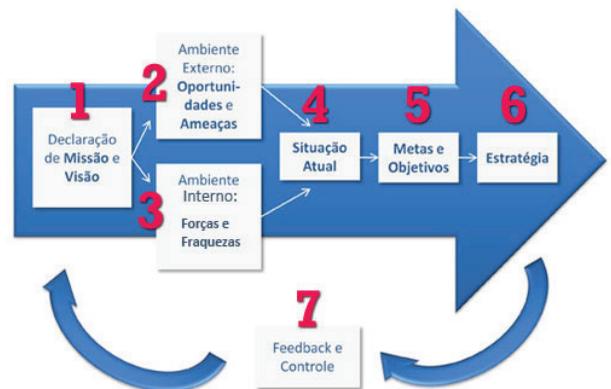
Considera-se o PE um processo que possibilita à direção estabelecer o rumo a ser seguido pela universidade, ou seja, um conjunto deliberado e sistemático de tomada de decisões direcionado a objetivos e metas que compõem a estratégia. Visa essencialmente promover maior interação entre a universidade e seu ambiente, envolvendo todas as decisões que afetam a organização por um longo prazo. Normalmente, está cercado de incertezas por abranger períodos longos e fatos que ainda não ocorreram.

Considerando os atores políticos do meio em que atua, o PE deve ser conduzido pela alta administração da organização, envolvendo esta como um todo, buscando o

efeito sinérgico e seu caráter sistêmico (OLIVEIRA, 2013). A análise do ambiente futuro da organização fornece bases para o planejamento tático/operacional e sua disseminação corresponde à introdução de uma mentalidade estratégica na organização.

O PE possui três etapas: o desenvolvimento, a execução e o monitoramento. Na primeira etapa tem-se a realização de estudos sobre cenários face às políticas da organização, trabalhando com os processos de simulação de negócios. Na execução, o comprometimento deve estar relacionado ao controle dos planos operacionais e à sua estrutura. Finalmente, no monitoramento deve-se realizar a aferição das condições reais, confrontando-as com o planejado, permitindo um *feedback* para coordenar a ação organizacional como um todo, focalizando o rumo certo para alcançar os objetivos pretendidos (BENNIS, 1969; OLIVEIRA, 2013).

Figura 1: As sete etapas da pesquisa



Fonte: O autor.

No processo de PE o estabelecimento da visão permite uma imagem da situação desejável, motivando e inspirando todos os envolvidos. Exige o envolvimento de todas as áreas, por tratar-se de uma atividade integrativa, e que, por si só, demanda recursos consideráveis. Deve ser, portanto, composto de uma programação de suas três etapas, com provimento dos recursos necessários para cada uma.

Embora cada etapa tenha características próprias, é possível destacar nesse momento o maior problema com que os dirigentes se deparam quando da execução do PE nas organizações: a falta de informação relevante a respeito da identificação das variações, comprometimento do processo de análise de possíveis ajustes e alternativas para cumprir a missão estabelecida (DAVENPORT; HARRIS, 2007).

A visão é a maneira pela qual a universidade vê a si própria no futuro, no mercado, na comunidade, no meio ambiente onde atua, na maneira como ela quer ser vista pela sociedade. Esse conceito projeta uma imagem de futuro da organização, aonde ela quer chegar e se ver no amanhã. Baseia-se na percepção que a organização deseja que se tenha dela, sendo esta visão estabelecida do ponto de vista do cliente e do cidadão.

A visão descreve uma mudança que tem o intuito de motivar os funcionários. Tem-se a tradução da visão estratégica

em objetivos claramente definidos e sua comunicação por toda a universidade é um esforço permanente para obter o comprometimento dos colaboradores com a visão.

A visão deve tratar de um conceito claro e objetivo, para ficar gravado na cabeça de cada um, envolvendo um propósito nobre, ético, inspirador; deve valer a pena e ser motivador, pois reflete no senso de valor; ser desafiadora, pois exige esforço; apresentar uma possibilidade plausível e ser individualizadora, para ser aplicável somente na própria organização.

A missão é definida como o referencial estratégico básico da universidade; como ela se posiciona historicamente, sua natureza, finalidade e ação institucional. Constitui-se pela proposta que a universidade faz nas suas relações com o mercado, consigo mesma e com a comunidade onde atua; proposta que a universidade possui para com seus *stakeholders*, faz junto aos grupos que são influenciados por suas ações, pretende cumprir durante sua existência, sendo um referencial básico da organização.

A missão envolve sua finalidade e ação institucional devendo estar de acordo com a visão, com valores e crenças e ser passível de realização. Descreve uma realidade que persiste no tempo e é a razão de ser da universidade. Propõe-se a atender as necessidades sociais, que é o seu foco fundamental de negócios.

As crenças e valores são o embasamento da visão e missão, expressando as formas de pensar, decidir e atuar da alta direção. São os comportamentos e as atitudes consideradas corretas pela administração em que se acredita em termos de qualidade, satisfação do cliente, liderança, autonomia dos recursos humanos, ética, entre outros (ALBRECHT, 1994).

A crença é tida como verdade na universidade e define os rumos a serem seguidos. Suas verdades inabaláveis são tidas como todas as certezas que formam o caráter e a visão da organização. Ela identifica uma organização no decorrer do tempo, advém da cultura e é o ponto central da cultura organizacional sendo, portanto, inquestionável.

Os valores são afirmações culturais, originadas nas crenças e que modelam as atitudes e os comportamentos. Como guias definem o caráter da organização, modulam comportamentos e atitudes dos funcionários, definem os padrões que devem ser alcançados (seguidos) pela organização, podendo ser coletivos ou individuais, influenciando a visão e a missão que a organização se propõe.

Os objetivos estratégicos são aqueles onde se pretende chegar ou o que se pretende obter, normalmente relacionados a questões sobre as quais não se tem controle diretamente. Esse conceito reflete a missão organizacional e é importante como auxílio na tomada de decisão e guia para aumentar a eficiência. Como exemplo é possível citar a conquista pela Universidade da aprovação pela sociedade de seus serviços.

As estratégias são os caminhos escolhidos pela universidade para se chegar a seu objetivo. Elas constituem-se

de ações integradas que garantem o cumprimento da visão em longo prazo, levando ao cumprimento dos objetivos.

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

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

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

Os projetos são ações especiais feitas em conjunto que têm resultados específicos a serem obtidos. É um conjunto de estudos específicos tendo em vista resultados preestabelecidos, objetivo claramente definido e de curto prazo. Tem-se uma equipe integrada como característica, dada a clara definição do objetivo. Os projetos são um esforço temporário empreendido para criar um serviço ou produto único.

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

As metas significam parte dos objetivos a serem atingidos em curto prazo. Em geral são setorizadas. São mensuráveis e devem ser monitoradas pelas chefias. Como exemplo é possível citar: “conquistar 20% do mercado em três anos”. As metas são estabelecidas pelos gerentes a partir de planos de negócios da organização, para tal utiliza-se o critério *SMART*: *specific*: (específica) as metas devem ser claras, objetivas e detalhadas, evitando má interpretação; *measurable*: (mensurável) as metas devem possibilitar uma forma de medição; *achievable*: (realizável) as metas devem ser razoáveis e viáveis; *relevant*: (relevantes) as metas devem ser relevantes para o trabalho, devendo contribuir para a meta ou para a missão da unidade de trabalho; *time-based*: (oportuna) as metas devem incluir cronogramas específicos e prazos finais.

O planejamento operacional preocupa-se, basicamente, em como fazer e está voltado para a otimização de resultados, em nível de tarefas e operações e necessitando de uma maior

certeza. Suas características são: o caráter imediatista, foco em curto prazo; implantação de rotinas; voltado para a eficiência, enquanto que a eficácia é problema dos níveis institucional e intermediário da organização.

Os resultados são os produtos e serviços oferecidos efetivamente aos clientes internos e externos e o desempenho obtido pela organização, que são comparados às metas estabelecidas. Devem ser acompanhados e mensurados durante e ao final dos processos. É importante que haja formação de indicadores para se medir os resultados de desempenho em comparação com os referenciais de excelência estabelecidos.

O controle e a avaliação são *feedback* que devem se estender pelos três níveis de planejamento da organização para que se tenha o controle e a avaliação de suas atividades, construídos com base em resultados almejados e comparando-os com os resultados obtidos tendo influência para recolocar o negócio nos rumos desejados.

A área de produção tem como meta, quantidade de produção e aumento de produtividade. A área comercial tem objetivos de vendas pré-determinados, tanto em termos de volume quanto receita, enquanto a área de suporte tem objetivos de níveis de satisfação dos clientes e medidas de desempenho (tempos de resposta, tempos de solução, número de visitas para a solução do problema, entre outros).

A importância da comunicação diz respeito à garantia da coerência e da unidade dos níveis estratégico, tático e operacional da universidade em busca do cumprimento dos seus objetivos (resultados).

2.1 Metodologia

Foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, quantitativa e exploratória (YIN, 2005). As informações foram coletadas por meio da aplicação de um questionário eletrônico com 21 perguntas, sendo ele validado e colocado à disposição da comunidade acadêmica para ser respondido durante três meses e 15 dias, via *intranet* na Universidade. As perguntas do questionário buscaram levantar qual a percepção da comunidade sobre a visão de futuro da Universidade e o entendimento dos conceitos sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, além da sua operacionalização.

A população alvo do estudo era composta por docentes, pesquisadores, técnico-administrativos, alunos de graduação e pós-graduação, sendo estimada em 5000 pessoas. Foi feita uma ampla divulgação do trabalho por meio da própria *intranet* e anexos nos *holerites* dos funcionários, obtendo, assim, uma amostra de 418 respondentes.

Neste artigo são analisadas 6 das 21 questões do questionário respondido. A partir da tabulação dos dados do questionário, montaram-se tabelas, gráficos e quadros. Inicialmente, realizou-se uma análise quantitativa e descritiva para, depois, fazer uma análise qualitativa das informações, por meio da qual seriam interpretadas as informações e dados levantados, utilizando-se do modelo teórico descrito neste trabalho.

2.2 Descrição da instituição

As atividades da Universidade Federal de São Paulo iniciaram-se com a criação da Escola Paulista de Medicina (1933) e a Escola Paulista de Enfermagem (1939), ambas de natureza privada, localizadas na Vila Clementino no Bairro de Vila Mariana em São Paulo. Em 1956, a Instituição tornou-se pública e gratuita, transformando-se em um estabelecimento isolado de ensino superior de natureza autárquica, vinculada ao Ministério de Educação.

Na década de 60, houve a criação de mais três cursos de graduação voltados para pesquisa e tecnologia na área da saúde: o curso de ciências biomédicas, fonoaudiologia e de tecnologia oftálmica.

Em 1994, a Instituição adquiriu novos contornos e transformou-se na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Tornou-se assim uma Universidade temática em saúde, com cursos de graduação, residência médica e possuidora do maior centro de pós-graduação na sua área de atuação.

A partir de 2005 a Unifesp iniciou uma fase de expansão de seus locais geográficos e de cursos de graduação que não terminou até os dias atuais, engajando-se no Programa de Expansão das Universidades Públicas Federais. Assim, criou o *campus* Baixada Santista com cinco cursos também relacionados à área de saúde. Dentro desse programa de expansão, consolidado posteriormente pelo programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, a Unifesp expandiu-se em Santos, com a criação do Instituto do Mar e abriu novos *campi* em Guarulhos, Diadema e São José dos Campos. Passou assim a ser, ao mesmo tempo, uma Universidade plural, com cursos de graduação nas principais áreas de conhecimento e uma Universidade multicampi, exercendo atividades acadêmicas em quatro cidades próximas a São Paulo. Em São José dos Campos a Unifesp passou a fazer parte do Parque Tecnológico, constituindo cursos de graduação harmonizados com o desenvolvimento tecnológico local.

Durante o processo de expansão, a Universidade iniciou tratativas para o início de um curso de Odontologia vespertino em sua unidade mais antiga na Vila Clementino. Mais recentemente a Unifesp abriu um campus em Osasco que já conta com cursos definidos em economia, administração, ciências contábeis, ciências atuárias e relações internacionais e professores concursados.

No decorrer de 2010 o Ministério da Educação autorizou a compra de um edifício, localizado nas imediações do Parque Ibirapuera, Rua Sena Madureira, 1500, que constituirá a Reitoria e a sede administrativa da Unifesp a partir de outubro deste ano; autorizou ainda a compra do edifício inacabado do Centro de Estudos de Oftalmologia IPEPO onde se situarão inúmeros departamentos que até então eram distribuídos em casas do bairro, permitindo maior integração entre departamentos, disciplinas e professores. Consequentemente,

houve redução do número de casas destinadas a atividades acadêmicas na Vila Clementino, ação que foi fundamental no processo de racionalização administrativa e que será abordada mais detalhadamente nas proposições atuais do projeto do Bairro Universitário que se encontra em pleno desenvolvimento nesse campus.

Simultaneamente, em terreno anteriormente doado pelo Governo Estadual no bairro de Santo Amaro, está finalizando a construção de um edifício e planejando outro que albergará o curso de direito. Além disso, está em vias de receber um terreno na zona leste de São Paulo, e encontra-se em negociação com a Prefeitura da cidade de Embu das Artes para a construção de edifícios que situarão cursos de extensão e, futuramente de graduação ainda não definidos nessas duas localidades.

Dentro desse cenário a Universidade tem priorizado cinco frentes principais de ação: 1) consolidação e efetivo funcionamento de seus *campi* e cursos recém-criados; 2) instauração de novos cursos interdisciplinares, interconversível com cursos básicos comuns e diversas saídas de formação profissional; 3) instituição de cursos noturnos e cursos de meio período; 4) início de novos *campi* e novos cursos somente com infraestrutura física pronta e docente contratada; e 5) extensão de seu programa de ações afirmativas voltadas à inclusão de estudantes negros e indígenas oriundos de escolas públicas.

3 Resultados e Discussão

A pesquisa foi realizada com alunos da graduação e pós-graduação, técnicos administrativos, docentes, pesquisadores e também houve a necessidade de criar a categoria “outros” que, como exemplo, seriam os diversos vínculos que podem existir com a Universidade que não os citados acima, como: colaborador, professor adjunto, aluno autorizado, dentre outros. A Tabela 1 abaixo mostra a quantidade de respondentes e suas categorias de acordo com o vínculo que possui com a Universidade.

Tabela 1: Vínculo das pessoas que responderam a pesquisa com a Unifesp

Resposta	n.	%
Aluno de Graduação	157	38%
Técnico Administrativo	153	37%
Outros vínculos	38	9%
Docente	32	8%
Aluno de Pós-Graduação	27	6%
Não responderam	7	2%
Pesquisador	4	1%
Total	418	100

Fonte: Picchiali (2010a).

Os dados analisados neste estudo foram referentes às seis primeiras perguntas do questionário aplicado na comunidade acadêmica. Quanto à tabulação dos dados, foi criada a categoria “respostas específicas”, onde foram agrupadas as

respostas diversas. A primeira questão foi:

Pergunta 1: Como você imagina a Unifesp daqui a 5 anos?

As respostas variaram dada a diversidade de setores a que pertenciam às pessoas que responderam a pesquisa. Entretanto, é possível notar uma visão positiva e confiante com relação ao futuro da Unifesp, sendo que apenas 2% dos respondentes referiram não conseguir ver melhorias para o futuro (Tabela 2).

Tabela 2: Como os entrevistados imaginam a Unifesp daqui a 5 anos

Como vê a Unifesp daqui a 5 anos	n.	%
Em branco	234	56%
Respostas específicas	79	19%
Maior e/ou melhor	48	11%
Excelência/Avanço em pesquisa e ensino	7	2%
Melhor em relação à infraestrutura	41	10%
Da mesma maneira que é hoje	9	2%
Total	418	100

Fonte: Picchiali (2010a).

A visão de futuro da comunidade acadêmica em relação à Unifesp é muito variada, o que é esperado, e declaradamente otimista. Otimismo também explicado por uma situação, hoje, não confortável organizacionalmente dado ao processo de expansão.

Dos que responderam que esperam que a Universidade esteja “melhor em relação à infraestrutura” daqui a cinco anos, 88% eram alunos de graduação, 7% eram técnicos administrativos e 5% alunos de pós-graduação. O que é significativo é a importância que os alunos de graduação dão para a infraestrutura da escola para o processo de aprendizagem.

Quanto aos que responderam que esperam “Excelência/Avanço em pesquisa e ensino”, 59% eram alunos de graduação, 33% alunos de pós-graduação e 8% técnicos administrativos.

Ressalta-se que são os alunos de graduação e os técnicos administrativos que não conseguem enxergar um futuro melhor que o de hoje para a Universidade.

Pergunta 2: Como você imagina a Unifesp daqui a 10 anos?

A Universidade vai estar “maior e/ou melhor” (21,5% das respostas), o que mostra otimismo dos respondentes com relação ao futuro de dez anos. No futuro de 10 anos a tendência de uma visão positiva continua. “Necessidade de consolidação das propostas em andamento” e “melhorias na infraestrutura” já são respostas mais críticas e negativas em relação ao futuro otimista enunciado (Tabela 3).

Tabela 3: Como os entrevistados imaginam a Unifesp daqui a 10 anos

Como vê a Unifesp daqui a 10 anos	n.	%
Em branco	255	61%
Respostas específicas	67	16%
Maior e/ou melhor	35	8%
Referência, influência e/ou reconhecida	33	8%
Melhor em relação à infraestrutura	20	5%
Não sabem responder	6	1%
Da mesma maneira que é atualmente	2	0%
Total	418	100

Fonte: Picchiai (2010a).

Dos que responderam que esperam que a Universidade esteja “melhor em relação à infraestrutura” daqui a 10 anos, 85% eram alunos de graduação, 10% eram técnicos administrativos e 5 % alunos de pós-graduação. Persiste aqui visão crítica dos alunos de graduação com relação à necessidade de uma melhor infraestrutura.

Quanto aos que responderam que seria “da mesma maneira que é atualmente”, metade era aluno de graduação e a outra metade era aluno de pós-graduação.

Pergunta 3: Quais deveriam ser os objetivos e metas institucionais da Unifesp? (Tabela 4)

Tabela 4: Quais deveriam ser os objetivos e metas institucionais da Unifesp?

Objetivos e metas institucionais da Unifesp	n.	%
Em branco	268	64%
Respostas específicas	72	17%
Ensino, pesquisa, extensão e assistência	27	6%
Investimento em infraestrutura	24	6%
Qualificação do pessoal (formação)	13	3%
Alcançar/Buscar a excelência (referência)	8	2%
Desenvolvimento da instituição/melhoria contínua	6	1%
Total	418	100

Fonte: Picchiai (2010a).

Em relação aos que responderam “investimento em infraestrutura”, 88% eram alunos de graduação, 8% alunos de pós-graduação e 4% técnicos administrativos.

De maneira bastante expressiva, os alunos responderam que a Unifesp deveria se preocupar com a qualificação do pessoal (92%), sendo os demais 8% que concordam, técnicos administrativos.

Dos que afirmaram que deveria ser o “desenvolvimento da instituição/melhoria contínua”, metade eram técnicos administrativos, 33 alunos de graduação e 17 alunos de pós-graduação.

Percebe-se uma dificuldade cognitiva, por parte dos respondentes, entre os conceitos de missão, objetivos e

metas. Ponto este a ser esclarecido com o estabelecimento do processo de planejamento estratégico.

Pergunta 4: Quais são os valores e crenças da Unifesp? (Tabela 5)

Tabela 5: Quais são os valores e crenças da Unifesp?

Valores e crenças da Unifesp	n.	%
Em branco	300	72%
Ensino, pesquisa, extensão e assistência	47	11%
Respostas específicas	38	9%
Não souberam responder	33	8%
Total	418	100

Fonte: Picchiai (2010a).

Constatou-se que dos que não souberam responder à pergunta 4, 52% eram alunos de graduação, 33% técnicos administrativos, 6% docentes, 3% alunos de pós-graduação, 3% pesquisadores e 2% outros.

Pergunta 5: Qual seu entendimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)? (Tabela 6)

Tabela 6: Qual seu entendimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

Entendimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	n.	%
Em branco	294	70%
Não souberam responder	69	17%
Claro entendimento sobre o PDI	41	10%
Críticas ao PDI	7	2%
Conceito incorreto sobre o PDI	7	2%
Total	418	100

Fonte: Picchiai (2010a).

Nota-se um desconhecimento conceitual do instrumento Plano de Desenvolvimento Institucional, por uma parcela significativa dos respondentes. Há muitos alunos respondentes de outras áreas de conhecimento que não dominam os conceitos de gestão.

Dentre os que apresentaram ter claro entendimento sobre o PDI, a grande maioria era alunos de graduação (41%), seguidos pelos técnicos administrativos (37%), docentes (12%), alunos de pós-graduação (5%) e outros (5%).

Dos que apresentaram um conceito incorreto sobre PDI, 43% eram alunos de graduação, 43% técnicos administrativos e 14% outros.

Pergunta 6: Qual a relação do PDI com as suas atividades profissionais/acadêmicas? (Tabela 7).

Tabela 7: Qual a relação do PDI com as suas atividades profissionais/acadêmicas?

Relação do PDI com as atividades profissionais/acadêmicas	n.	%
Em branco	300	72%
Não souberam responder	61	15%
Total relação	30	7%
Nenhuma relação	11	3%
Respostas específicas	11	3%
Crítica à relação	5	1%
Total	418	100

Fonte: Picchiai (2010a).

Constata-se que não há estabelecimento de relação entre o PDI e as dificuldades da Universidade em boa parte dos casos.

4 Conclusão

Foi apresentada neste artigo a definição da visão de futuro da Universidade, o que ela quer ser daqui a 5 a 10 anos. Os dados analisados permitem constatar uma visão de futuro otimista pelos respondentes. Encontram-se dificuldades de programação das ações necessárias para construir a visão de futuro da Universidade nas respostas obtidas e as teorias presentes na literatura procuram enfatizar essa dificuldade de implantação das estratégias e dos planos de ação. Observa-se a necessidade de elaboração de um plano executivo e cronograma dessas ações na busca da realização da visão, ou seja, a institucionalização do processo de planejamento estratégico por meio da sua estrutura organizacional.

Na percepção dos respondentes o conceito de estratégia se confunde com suas partes constituídas de missão, de objetivos, o que dificulta a programação das ações mensais e suas execuções. Acredita-se que com a prática de implantação do processo de planejamento estratégico por meio de sua estrutura organizacional, essas dificuldades diminuirão. Tem-se a não identificação, ou pelo menos a percepção dos valores e crenças da Universidade pelos respondentes, o que limita o entendimento da concepção e a operacionalização do planejamento estratégico.

Os limites da pesquisa estão em se constituir um estudo de caso, onde não pode haver a generalização. Mesmo assim é possível dizer que a gestão universitária, especificamente nessa Universidade, necessita do desenvolvimento de sua estrutura organizacional e gerencial, em termos de atribuições e competências de áreas e pessoas e uma melhor capacitação e planejamento da distribuição de seus profissionais.

Referências

- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar na maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BENNIS, W.G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectiva*. São Paulo: Edgard Blucher Economia, 1969.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Instrumento de avaliação de cursos de graduação*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.
- DAVENPORT, T.; HARRIS, J.G. *Competição analítica: vencendo através da nova ciência*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HREBINIAK, L.G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2013.
- PICCHIAI, D. *Estratégia, estrutura e competências: estudo de caso de três operadoras de assistência à saúde, modalidade auto-gestão*. São Paulo: FGV, 2008.
- PICCHIAI, D. *Unifesp: visão de futuro*. São Paulo: Unifesp, 2010a.
- PICCHIAI, D. *Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública*. São Paulo: FGV, 2010b.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.