

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**OS RUMOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NOS CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA:**
Um estudo de caso no CEFET-MG

Anderson Cruvinel Magalhães

Brasília, 2009.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**OS RUMOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NOS CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA:**
Um estudo de caso no CEFET-MG

Anderson Cruvinel Magalhães

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Brasília, Março de 2009.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS RUMOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NOS CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA:**
Um estudo de caso no CEFET-MG

Anderson Cruvinel Magalhães

BANCA:

Prof^a. Dr^a. Eda Castro Lucas de Souza (FE/UnB)
Prof. Dr. Paulo Fernandes Sanches Júnior (CEFET/MG)
Prof. Dr. Remi Castioni (FE/UnB)
Prof. Dr. Bernardo Kipnis (FE/UnB) - Suplente

Brasília, Março de 2009.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos, avós, tios, tias, primos e primas que, com muita compreensão e paciência, têm ajudado a me tornar uma pessoa melhor, desvencilhando o passado para construir um futuro diferente.

E também àquele que quando encontrar saberei que sempre esteve esperando por mim, para juntos continuarmos até o final.

AGRADECIMENTOS

Terminado o trabalho, é hora de lembrar de muitos que tiveram papel direto na construção deste e de tantos outros que foram fundamentais no caminho até aqui.

Desta forma, corajosamente, me proponho a lembrar os nomes de alguns, ainda que esta atitude enseje no risco de esquecer-me de outros. Assim, cito estes no desejo de que todos se sintam partícipes.

À Prof^a. Jaqueline Moll, pelo empenho e confiança em possibilitar a criação da primeira turma da linha de pesquisa em políticas públicas e gestão da educação profissional e tecnológica da Faculdade de Educação da UnB.

Ao Tio Ivan, incansável gestor da educação profissional, quem não mediu esforços para abrir caminho para a idéia de um dia vir a ser Mestre.

Aos funcionários da secretária da pós-graduação em Educação da UnB, que estiveram sempre prontos a atender e dar suporte, mesmo que muitas vezes à distância.

Ao Professor Remi Castioni, pelos ensinamentos e tranqüilidade na condução do meu processo de construção durante o mestrado.

Ao Professor Bernardo Kipnis, incentivador e vigilante incansável do caminho a ser trilhado para tornar-me um pesquisador.

À Professora Lívia Borges, pelas aulas e palavras fascinantes, bem como por despertar a minha atenção aos fundamentos da sociedade pós-moderna.

Às colegas de mestrado Rosilda e Márcia, que foram companheiras dedicadas e doces em todas as aulas, seminários e trabalhos.

Aos funcionários e professores do CEFET/MG que tão prontamente colaboraram com a pesquisa.

Ao Prof. Paulo Sanches do CEFET/MG que esteve sempre por perto, pronto a ajudar.

À minha Mãe, inspiradora paciente, pela compreensão nas horas de mau humor e pelo apoio amoroso num momento de vida que foi de grande provação. Lembrar-me-ei eternamente de cada palavra de entusiasmo e de cada ouvido emprestado aos meus desabafos.

Ao meu Pai e Alysson, que, com amor incondicional, nunca perdem o bom humor e personalizam o contraponto às minhas posições definitivas e inflexíveis.

Às minhas irmãs Bruna e Maria Cecília que chegaram “faz pouco” na minha vida.

Ao meu irmão por escolha Átila Rodrigues.

Àquelas que sempre foram grandes entusiastas de todas as minhas conquistas, Tia Edna e minha amada Vó Virgínia, que não pode estar aqui para ver a finalização deste trabalho.

Às amigas da graduação em Administração Aline Coimbra, Isabela Turani, Isabela Amarin, Carol Chiabi, Nara Rúbia e Valéria Martins.

Às amigas da graduação em Direito Núbia e Bruninha.

Aos meus amigos recentes, mas de notável cumplicidade Renan Chácara, Vinícius Franco, Galba Santana, Fábio “Piruli”, Daniel “Bratiliéri” e Cleiton Magela.

E, por fim, aqueles outros amigos que são muitos e de fundamental importância.

“Planejar é preciso, pois não há vento favorável para quem não sabe aonde quer ir”

Sêneca

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar, descrever e analisar como o processo de planejamento estratégico foi implementado no contexto de um Centro Federal de Educação Tecnológica, especificamente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Utiliza-se a abordagem da pesquisa qualitativa através do uso da técnica de estudo de caso, buscando identificar os modelos de Planejamento Estratégico que o CEFET/MG utilizou durante duas gestões completas de Diretores Gerais, nos períodos compreendidos entre 1999 a 2007. A seguir verificou-se, por meio de uma análise comparativa com alguns modelos elencados na revisão de literatura, a forma pela qual foram implementados os aludidos modelos de planejamento estratégico para atingir suas metas e objetivos e por fim, pesquisou-se os principais problemas enfrentados na sua implementação, ficando demonstrado que embora no CEFET/MG tenha havido preocupações com a implantação de um planejamento estratégico, como forma de subsidiar e potencializar o alcance de seus objetos organizacionais, faltaram ações mais efetivas e cuidados mais substanciais com todas as etapas, o que teve impacto nos resultados alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Educação Profissional, Gestão Pública.

ABSTRACT

This study aimed to identify, describe and analyze how the strategic planning process was implemented in the context of a Federal Center of Technological Education, specifically in the Federal Center of Technological Education of Minas Gerais. It is used approach to qualitative research through the use of the technique of case study, to identify the models of the Strategic Planning CEFET/MG used for two full management of Directors General, the periods from 1999 to 2007. Then it was found through a comparison with some models listed in the literature review, the way they were implemented by the aforementioned models of strategic planning to achieve its goals and objectives and finally, researched the main problems faced in its implementation and is shown that although the CEFET/MG have been concerns about the deployment of a strategic planning as a way to support and enhance the scope of their organizational objectives, missed most effective actions and care more substantial with every step, the which impacted results.

KEY-WORDS: Strategic Planning. Vocational Education. Public Management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RELAÇÃO DAS VANTAGENS NO USO DA ESTRUTURA FUNCIONAL E MATRICIAL PELAS EQUIPES DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	49
QUADRO 2 - COMPARATIVO ENTRE PLANEJAMENTO TRADICIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	67
QUADRO 3 – QUADRO DA INTERAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DE FIXAÇÃO DA ESTRATÉGIA.	74
QUADRO 4 - ANÁLISE DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 1999-2003.....	95
QUADRO 5 - ANÁLISE DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2003-2007.....	95
QUADRO 6 – PRINCIPAIS DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 1999-2003	105
QUADRO 7 – PRINCIPAIS DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 2003-2007	106

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO.....	23
FIGURA 2 - COMBINAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS MATRICIAL E FUNCIONAL PARA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM DAS EQUIPES.	50
FIGURA 3 - MACROVISÃO DA RELAÇÃO TRIPARTITE INSTITUIÇÃO/MERCADO SOLICITANTE/ÓRGÃO GESTOR.....	54
FIGURA 4 - PROPOSTA PARA MELHORIA DO MODELO DE GESTÃO A PARTIR DA INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL.....	55
FIGURA 5 - SÍNTESE COM VISÃO ORGÂNICA DOS PRINCÍPIOS QUE ORIENTAM O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA INSTITUIÇÃO.....	59
FIGURA 6 - ORGANIZAÇÃO DAS QUATRO FASES QUE CARACTERIZAM A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	62
FIGURA 7 - DIVISÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM DUAS GRANDES PARTES.....	74
FIGURA 8 - ESQUEMA DOS TRABALHOS DO PLANO ESTRATÉGICO 2000-2003 DO CEFET/MG.....	76

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	122
--	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I - PORTARIA DIR 060/99	125
ANEXO II - PORTARIA DIR 092/99	126
ANEXO III - PROPOSTA DENOMINADA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	127
ANEXO IV - LEGISLAÇÃO QUE DISPÕE SOBRE PDI.....	128
ANEXO V - PRINCÍPIOS NORTEADORES DAS POLÍTICAS E AÇÕES DA NOVA ADMINISTRAÇÃO.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET: Centro Federal de Educação Tecnológica

CEFET/MG: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CONSED: Conselho de Secretários de Estado da Educação

IFET: Instituição Federal de Educação Tecnológica

LDB: Lei das Diretrizes e Bases da Educação

MEC: Ministério da Educação

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PII: Plano Institucional Integrado

PPI: Plano Pedagógico Institucional

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	20
1.1 PROBLEMA DE ESTUDO.....	20
1.2 HIPÓTESES	21
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	21
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	22
1.5 METODOLOGIA	22
1.5.1 <i>Parâmetros de Análise</i>	26
1.5.2 <i>Questões de Pesquisa</i>	28
1.5.3 <i>Etapas da Pesquisa</i>	29
1.5.4 <i>Participantes</i>	31
1.5.5 <i>Análise e Coleta de dados</i>	31
1.5.5.1 <i>Coleta de Dados</i>	31
1.5.5.2 <i>Análise dos Dados</i>	32
2. AS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO COMO MARCO CONCEITUAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	34
2.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	36
2.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	45
2.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO DE MODELOS DE GESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO	51
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
3.1 OS ESTUDOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	60
3.2 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, PROCESSOS COMUNS E DIFICULDADES	65
3.2.1 <i>Conceitos</i>	65
3.2.2 <i>Características do planejamento estratégico</i>	66
3.2.3 <i>O processo de implementação do planejamento estratégico</i>	67
3.2.4 <i>Dificuldades na implementação do planejamento estratégico</i>	68

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS	70
4.1 O CEFET/MG	70
4.1.1 <i>O planejamento estratégico de 1999 a 2003</i>	72
4.1.1.1 O modelo	72
4.1.2 <i>O planejamento estratégico de 2003 a 2007</i>	77
4.1.2.1 O modelo	77
4.1.3 <i>Síntese</i>	80
5. ANÁLISE DOS MODELOS E LEVANTAMENTO DAS DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS	81
5.1 O PLANEJAMENTO	81
5.1.1 <i>Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 1999 a 2003</i>	81
5.1.1.1 Parâmetro Inicial – Acordo Inicial	81
5.1.1.2 Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes.....	83
5.1.1.3 Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição	83
5.1.1.4 Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno	84
5.1.1.5 Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno.....	85
5.1.1.6 Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas	86
5.1.1.7 Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo	86
5.1.2 <i>Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 2003 a 2007</i>	88
5.1.2.1 Parâmetro Inicial – Acordo Inicial	88
5.1.2.2 Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes.....	90
5.1.2.3 Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição	90
5.1.2.4 Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno	91
5.1.2.5 Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno.....	92
5.1.2.6 Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas	93
5.1.2.7 Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo	93
5.1.3 <i>Síntese</i>	94
5.2 DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	96
5.2.1 <i>As dificuldades e os parâmetros de análise</i>	97
5.2.1.1 <i>Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 1999 a 2003</i>	98
5.2.1.1.1 Dificuldades para Implementação do Parâmetro Inicial – Acordo Inicial.....	98
5.2.1.1.2 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes	98
5.2.1.1.3 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição	99
5.2.1.1.4 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno.....	99
5.2.1.1.5 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno.....	100

5.2.1.1.6 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas	100
5.2.1.1.7 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo.....	101
5.2.1.2 Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 2003 a 2007	101
5.2.1.2.1 Dificuldades para Implementação do Parâmetro Inicial – Acordo Inicial.....	101
5.2.1.2.2 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes	102
5.2.1.2.3 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição	103
5.2.1.2.4 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno.....	103
5.2.1.2.5 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno.....	103
5.2.1.2.6 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas	104
5.2.1.2.7 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo.....	104
5.2.2 Síntese.....	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
TRABALHOS FUTUROS	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112

INTRODUÇÃO

No Brasil, sobretudo a partir da década de 80, levados pelas diversas crises econômicas e políticas, começou a se tornar evidente ao governo, bem como a sociedade em geral, a necessidade de racionalização de investimentos e a preocupação com a eficiência do Estado, pondo a termo o descontrole das finanças públicas. Naturalmente, que tais ajustes vêm acompanhados de cortes nos subsídios e verbas estatais, impactando diretamente na manutenção e capacidade de investimento dos órgãos governamentais bem como a outros órgãos ligados a estes.

Como não poderia ser diferente, às instituições de ensino mantidas pelo Estado é também premente responder aos desafios de reestruturação que se apresentam. Some-se a isso às condições e mudanças ambientais rápidas e descontínuas que vivenciamos, perceberemos que as experiências adquiridas e consolidadas destas instituições não mais são suficientes para orientar seus rumos, uma vez que é necessário escolher e avaliar dentre as muitas alternativas e possibilidades existentes. Necessário se faz então, que as instituições de ensino, como forma de responderem aos questionamentos e desafios, presentes e futuros, tomem decisões e estabeleçam ações no sentido de suprir as demandas da sociedade, iniciando um processo de mudanças planejadas tanto no sentido acadêmico como na lógica administrativa.

Como não poderia ser diferente, tendo em vista que se trata de instituições de ensino e também são mantidos pelo erário público, os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) também vêm experienciando questionamentos em vários pontos. Seja quanto aos seus objetivos e funções, seja quanto a sua estrutura, organização e administração, ou por fim quanto à eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços e, sobretudo à forma com que vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

No intuito, de responder a tais pressões, questionamentos e desafios presentes e futuros, estas instituições no desejo de suprir as demandas da sociedade, têm iniciado processos de mudanças planejadas tanto na esfera acadêmica quanto no campo administrativo. No tocante a administração, os processos de mudança são norteados pela adaptação de técnicas de gestão administrativas, a muito já utilizadas com relativo sucesso pelas organizações privadas, uma vez que como defende Meyer Jr. (1997), as instituições de ensino assim como as empresas, necessitam de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no

ambiente.

Dentre os muitos processos administrativos que já começaram a ser incorporados pelas organizações, destacam-se o planejamento estratégico que de acordo com Cunha (1996, p. 76),

“...consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, e de uma análise sistemática dos pontos forte e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento da sua performance.”

Na mesma direção Ansoff (1981, p. 214) entende por planejamento estratégico:

“uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre dois extremos, a qual deve satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.”

Todavia, vale ressaltar também que a implementação de novos processos administrativos nas instituições públicas de ensino, principalmente no tocante a uma perspectiva estratégica, enfrenta algumas dificuldades.

Dentre elas, conforme Braga e Monteiro (2005), as instituições públicas de ensino no Brasil ainda não dispõem de conscientização quanto à importância de questões estratégicas. Este fato, ainda recorrendo a estes mesmos autores, apresenta três justificativas, a saber. Primeiro o fato de que a competição acirrada no setor de ensino é relativamente recente se comparado a outros setores da economia. Segundo, a mentalidade de mantenedores, reitores, pró-reitores e diretores ser pouco familiarizada aos avanços e pesquisas oriundas das ciências administrativas por diversos motivos, inclusive suas respectivas formações. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais costumam ser demasiado envolventes ocupando o tempo dos gestores educacionais, fazendo com que reste pouco tempo para se planejar o futuro da instituição.

Salienta-se ainda, as especificidades das organizações de ensino, dadas suas especificidades, como são apontadas por vários autores como Park (1997), Teixeira (1995) ou como observa Andrade (1993, p. 152) ao afirmar que:

“Certamente, há uma diferença ao administrar e planejar no âmbito das organizações lucrativas, pois os indicadores econômicos são bússolas

mais precisas na medição da eficiência e da eficácia organizacional. Nas organizações não lucrativas, dentre as quais estão as instituições de ensino públicas, não há a mesma unanimidade quanto aos objetivos e sua relevância e quanto ao emprego de meios e instrumentos. Nestas, a administração e o planejamento precisam perder parte de sua rigidez técnica, impessoal e incorporar um componente mais complexo: a participação.”

Dado o contexto, busca-se através deste trabalho identificar, descrever e analisar como se desenvolve o processo de implementação de um planejamento estratégico num CEFET.

1. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho teve por objetivo geral, identificar, descrever e analisar, como o processo de planejamento estratégico está sendo implementado no contexto de um Centro Federal de Educação Tecnológica, mais especificamente, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Para tanto, no capítulo 2, estabeleceu-se uma referência conceitual das teorias de administração, bem como de sua adequação às especificidades de uma Instituição de Ensino Público, passando pela revisão de conceitos e teorias acerca da cultura e estrutura organizacional, bem como na explicitação da importância dos modelos de gestão, itens estes tão caros ao sucesso de um processo de estratégia. Já no capítulo 3, tomou-se como objeto a explicitação dos estudos sobre planejamento estratégico, tratando de seus conceitos, características e processos, terminando por definir parâmetros para que se procedesse à pesquisa. Por fim, no capítulo 4 e 5, foram executadas três atividades principais. A primeira ocupou-se do estudo e descrição dos modelos de planejamento estratégico utilizados no CEFET/MG, durante duas gestões de Diretores Gerais consecutivas, no período de 1999 a 2007. A segunda propôs-se à análise destes modelos através dos parâmetros estabelecidos a partir dos trabalhos de Bryson (1995), (1996), Arguin (1989), Cunha (1995) e Estrada (2000). Já na terceira, buscou-se levantar as principais dificuldades de implementação dos modelos propostos pelo CEFET/MG.

1.1 Problema de Estudo

A pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo uma solução para ele, ou entendido de outra forma como determina Thiollent (1986, p. 107), “a formulação do problema é a designação de problema prático e da área de conhecimento a serem abordados”.

Assim de acordo com o exposto quando da argumentação sobre a importância deste trabalho estabeleceu-se como problema de estudo: Identificar, descrever e analisar como se desenvolve o processo de planejamento estratégico e se existem dificuldades na sua implementação, no contexto de uma instituição de ensino, mais especificamente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1.2 Hipóteses

As hipóteses para a pesquisa foram assim definidas:

- O modelo de planejamento estratégico adotado pelo CEFET/MG não contemplou os três princípios fundamentais da teoria que são: desenvolvimento e estabelecimento de missão; análise ambiental interna e externa e, por fim, desenvolvimento da estratégia.
- O modelo de planejamento estratégico definido pelo CEFET/MG nunca foi posto integralmente em prática de acordo com sua concepção.

1.3 Objetivos do Estudo

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar, descrever e analisar, como o processo de planejamento estratégico foi implementado no contexto de um Centro Federal de Educação Tecnológica, especificamente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar quais os modelos de planejamento estratégico que o Cefet/MG utilizou para elaborar suas estratégias no período de 1999 a 2007;
- Estabelecer a forma pela qual foi implementado o processo de planejamento estratégico do Cefet/MG para atingir suas metas e objetivos;
- Identificar as principais dificuldades e resistências à implantação do planejamento estratégico no Cefet/MG.

1.4 Delimitações do Estudo

Segundo Ludke e André (1986) nunca será possível explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado, o que exige a delimitação do foco de pesquisa, bem como dos contornos do trabalho.

Neste estudo as limitações mais importantes são: o fato de estar limitado a um Centro Federal de Educação Tecnológica, no caso, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, o que restringe as conclusões e os dados coletados através do método de estudo de caso apenas a esta organização, trazendo, assim, limitações quanto ao seu possível valor para outras instituições. Temos ainda, o fato de que os depoimentos foram restritos a um limitado número de participantes (12) e não a todos os membros da instituição. Por fim, aponta-se a natureza descritiva do estudo, limitando a pesquisa à capacidade dos entrevistados para descrever suas percepções e significado do processo de planejamento estratégico.

1.5 Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (2008a, p.44) “todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências”. De tais afirmações conclui-se que o uso dos métodos científicos não é uma exclusividade da ciência, contudo é condição obrigatória para que ela exista.

Ainda recorrendo às autoras, verifica-se que vários são os conceitos de método. Alguns destacam a segurança para a consecução do objetivo trazida pela sistematização do agir, outros enfatizam a facilidade de detecção de erros, uma vez que o método embasa decisões tomadas de forma sistemática para ordenar a atividade científica. Há ainda aqueles que defendem a necessidade do método para se chegar a verdade, embora este não garanta o êxito total. Por fim, observa-se a idéia de que não há conhecimento válido (verdade) sem procedimentos ordenados e racionais.

Levando em conta a miríade de conceitos destacados bem como suas semelhanças, Marconi e Lakatos (2008b, p.83) definem o método como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite

alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, destacando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Este capítulo tem por objetivo detalhar o método e os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

Ao se revisar a literatura verifica-se que alguns autores tendem a utilizar o termo método para, também, definir os procedimentos e características específicos de cada pesquisa, não obstante o fato de que aquilo que os termos se propõem a descrever “se situarem em níveis claramente distintos no que se refere a sua inspiração filosófica, seu grau de abstração, a sua finalidade mais ou menos explicativa, a sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao movimento em que se situam.” (MARCONI E LAKATOS, 2008a, p.90).

Para efeito deste trabalho, no intuito de distinguir os termos definiu-se o método, caracterizado por “uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade”, como método de abordagem, conforme recomenda Marconi e Lakatos (2008a), e por métodos de procedimento, aquelas “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

Como método de abordagem foi utilizado, nesta dissertação, o método hipotético-dedutivo, expresso na figura 1, uma vez que “toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução, por meio de tentativas (conjecturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros” (MARCONI E LAKATOS, 2008a, p.73), já que “o velho ideal científico da episteme - conhecimento absolutamente certo, demonstrável – mostrou não passar de um ídolo, mas um método através de tentativas e erros”. (POPPER, 1975, p.67).

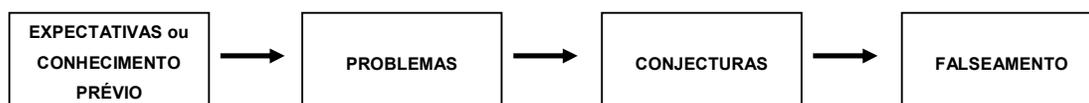


FIGURA 1 - Método Hipotético-Dedutivo
Fonte: Marconi e Lakatos (2008a).

Popper (2001) defende os seguintes momentos no processo investigatório:

- Problema: uma vez que nosso conhecimento consiste num conjunto de expectativas, a quebra destas provoca uma dificuldade, o problema que vai desencadear a pesquisa.

- Conjecturas: é a solução proposta em forma de proposição passível de teste, direto ou indireto. Esta busca explicar ou prever aquilo que despertou nossa curiosidade ou dificuldade teórico-prática.
- Tentativa de Falseamento: testes que tem como função precípua a eliminação de erros. Consiste em falsear as conseqüências deduzidas ou deriváveis da hipótese.

Ao tratar de métodos de procedimento recorreu-se ao recomendado por Bogdan e Biklen (1991). Estes autores ao tratarem da investigação qualitativa definem cinco características principais deste tipo de pesquisa. São elas:

- Ambiente natural como fonte direta de dados, constituindo o investigador como o instrumento principal;
- caráter descritivo;
- interesse pelo processo mais do que simplesmente pelos resultados ou produtos;
- análise indutiva dos dados;
- levar-se em conta as perspectivas participantes, ou seja, dar grande importância ao significado.

Sendo assim, ao pesquisar o planejamento estratégico no CEFET/MG zelou-se para que fossem contempladas as características descritas, acima, uma vez que: houve contato com o contexto investigado, sempre cuidando para não haver manipulação, buscando uma análise do mundo empírico em seu ambiente natural; os dados coletados, por sua vez, descreveram situações baseadas nos relatos das entrevistas e nas informações verificadas nos vários tipos de documentos, sempre objetivando a uma compreensão ampla do fenômeno estudado; deu-se grande importância as manifestações, procedimentos e interações cotidianas; pretendeu-se captar a perspectiva dos participantes, levando em conta suas impressões sobre as questões suscitadas e por fim, teve-se a abordagem ampla de questões e focos de interesse, buscando entrevistas diretas e específicas somente no decorrer do trabalho.

Como se observa, a pesquisa qualitativa, através de uma abordagem consistente, “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do

pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes” (LUDKE E ANDRÉ, 1986, p. 12). Ainda assim, segundo as mesmas autoras, a pesquisa qualitativa pode assumir a forma de estudo de caso.

O estudo de caso “é o estudo de um caso, seja ele simples e específico... é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem seu interesse próprio, singular.” (LUDKE E ANDRÉ, 1986, P.17)

Aqui se optou também pelo estudo de caso pelas razões explicitadas a seguir, inclusive considerando que os princípios e características deste se superpõem às características gerais da pesquisa qualitativa descritas anteriormente. Dentre estas características Ludke e André (1986, p.18) destacam que:

- “Os estudos de caso visam a descoberta”. Pressupõe-se que o conhecimento não é findo, mas uma construção e que o trabalho permite verificar como o CEFET/MG utiliza o Planejamento Estratégico na sua gestão, bem como quais as dificuldades de implementação;
- “Os estudos de caso enfatizam a interpretação do contexto”. Aqui, enfatiza-se a “interpretação do contexto”, pois se levou em conta o contexto em que o CEFET se situa. As ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas foram relacionados à situação específica;
- “Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda”. Procurou-se revelar a multiplicidade de dimensões presentes no estudo em questão;
- “Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação”. Recorreu-se a uma variedade de dados através da coleta de uma diversidade de documentos assim como, a múltiplas entrevistas com informantes que permeavam toda a estrutura do CEFET/MG.
- “Os estudos de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa”. Buscou-se transmissão clara, direta e articulada do caso através de relato escrito.

Desta forma reafirma-se, que este trabalho, deve ser caracterizado como um estudo de caso, distinguindo-se desta forma de outros tipos de pesquisa, uma vez que a sua preocupação principal é a compreensão de uma instância singular. Assim, o objeto estudado será tratado como único, uma representação da realidade que é multidimensional e historicamente situada, conforme recomenda Ludke e André (1986).

1.5.1 Parâmetros de Análise

Não são muitos os modelos de planejamento estratégico que oferecem um esquema para o desenvolvimento do seu processo em Organizações de Ensino, se comparados com os modelos existentes para as organizações lucrativas.

Recorrendo a consulta de periódicos, bem como à pesquisa nos bancos de dados de dissertações e teses de algumas universidades, observa-se que vários são os estudos sobre temas pontuais dentro de um modelo de planejamento estratégico¹.

Todavia, estudos que apresentem modelos de planejamento estratégico que contemplem as especificidades das Instituições de Ensino Públicas são poucos² e praticamente inexitem os que se dispõem a tratar do desenvolvimento de implementação da estratégia, objeto deste estudo.

Contudo, assumindo que o maior desafio do planejamento estratégico não está na produção do plano, mas na sua implementação, como bem coloca Delgado Filho (2005), é fundamental levantar e entender os motivos dos sucessos e insucessos na operacionalização dos respectivos planos estratégicos. Para tanto, há que se buscar bibliografias que tragam elementos e parâmetros objetivos para se avaliar os planos estratégicos das instituições de ensino públicas.

Dentro desta perspectiva e dada as limitações no tocante à modelos que contemplem a implementação, escolheu-se para efeitos de análise e comparação quatro modelos a saber, tendo por base o fato de que permitem tratar da implementação de um

¹ Alguns exemplos são: Ultramari e Resende (2008), Silva (2006), Melleiro, Tronchin e Ciampone (2005), Rezende (2003), Artmann, Azevedo e Sá (2007), Almeida (2008), Correa (2007).

² Alguns deles são: Kaufman, Herman & Watters (1996) em *Educational Planning: Strategic, Tactical and Operational*; Rowley, Lujan & Dolence (1997) em *Strategic Change in Coplleges and Universities*; Dolence, Rowley & Lujan em *Working Toward Strategic Change* (1997), Hunt, Oosting, Stevens, Loudon & Migliore (1997) em *Strategic Planning for Private Higher Education*; Allison & Kaye (1997) em *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*; Peterson, Dill, Mets & Associates (1997) em *Planning and Mangement for a Changing Environment – Redesigning Postsecondary Institiutoins*; Migliore, Knigt (1997) em *Strategic Planning for School Managers*; Nutt & Backoff (1992) em *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*; e Stevens, Loudon & Williamson (1995) em *Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations*.

planejamento estratégico contemplando os componentes descritos no item anterior e sendo freqüente seu aparecimento na literatura sobre organizações de ensino.

Destarte, importante também dizer que os modelos supracitados são considerados por vários autores como tradicionais e conhecidos. Some-se ainda o fato de terem sido concebidos especialmente para organizações de ensino públicas, desta forma estando mais próximos do nosso objeto de estudo que é o CEFET/MG.

Estes modelos são:

- modelo proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson & Alston (1996), em *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* e *Creating and Implementing Your Strategic Plan*;
- o modelo apresentado por Gérard Arguin (1989), em *o Planejamento Estratégico no meio universitário*;
- o modelo descrito pelo Prof. Cristiano Cunha (1995), que foi desenvolvido junto ao NEST – Núcleo de Estudos Estratégicos, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, na Universidade Federal de Santa Catarina.
- o modelo descrito pelo Prof. Rolando Juan Soliz Estrada (2000), num estudo de caso sobre o planejamento estratégico na Universidade de Santa Maria.

Tendo por base as razões já elencadas para a eleição destes modelos e o fato de que ambos contêm integralmente os três elementos fundamentais para qualquer planejamento estratégico, extraiu-se deles os parâmetros, explicitados a seguir, que servirão para a avaliação da implementação do planejamento estratégico no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. São eles:

- *Acordo Inicial*: Este parâmetro serve para verificar se foi elaborado um Acordo Inicial com as pessoas-chave da instituição, e se foi desenvolvido algum tipo de trabalho ou estudo sobre Estrutura de Poder e Cultura Organizacional.
- *Atribuições dos participantes*: Por este parâmetro pode-se saber quais são os responsáveis pela implementação do Planejamento Estratégico e em que nível da Instituição se situam.
- *Filosofia e orientação da instituição*: Por este parâmetro pode-se verificar

como a Instituição estabelece os Valores, a Visão e a Missão que irão orientar o rumo de suas atividades bem como das pessoas que a compõem.

- *Avaliação do Ambiente Externo e Interno:* Este parâmetro serve para conhecer o modo como se realiza o levantamento das oportunidades e ameaças do Ambiente Externo, assim como a maneira que se estabelece os pontos fortes e fracos (conhecimento do Ambiente Interno).
- *Integração do ambiente externo e do ambiente interno:* Uma vez conhecido as ameaças e oportunidades que rodeiam e os pontos fortes e fracos, através deste parâmetro pode se levantar a forma em que a Instituição determina, a partir desse conhecimento, suas Questões Estratégicas, e suas Ações Estratégicas.
- *Implementação das Ações Estratégicas:* Por este parâmetro pode-se analisar a forma como se realiza o processo efetivo de implementação, isto é, a maneira como se faz a definição, execução e o acompanhamento das atividades determinadas a partir das estratégias estabelecidas.
- *Reavaliação do Processo:* Este parâmetro pode ser utilizado para verificar se foi realizada uma revisão e avaliação, tanto das estratégias, como da maneira como as mesmas foram implementadas.

1.5.2 Questões de Pesquisa

Tendo em vista que as questões de pesquisa orientam o trabalho a ser elaborado e tem papel importante na consecução dos seus objetivos, estas devem refletir aquilo que o pesquisador pretende esclarecer. Aqui, teve-se por tarefa responder às seguintes questões:

1. Qual o modelo de planejamento estratégico que o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais utilizou para a elaboração de suas estratégias?
2. Como foi implementado o processo de planejamento estratégico?

3. Quais as dificuldades que o planejamento estratégico enfrenta na sua implementação?

No que se refere à primeira questão, para respondê-la a idéia foi verificar se no Cefet/MG foi usado algum ou alguns modelos e de que forma, na aplicação do planejamento estratégico.

No tocante a segunda questão, optou-se por traçar uma análise comparativa entre os parâmetros de análise definidos na metodologia e o processo de planejamento estratégico implementado no período de 1999 a 2007 no Cefet/MG.

E por fim, levantou-se os principais problemas e entraves que enfrentou o Planejamento Estratégico do Cefet/MG na implementação dos modelos por ele escolhidos.

1.5.3 Etapas da Pesquisa

Nisbet e Watt (1978) ensinam que o estudo de caso, geralmente, contém três partes, a saber: a primeira definida como aberta ou exploratória, a segunda compreende a coleta de dados e portanto é mais sistemática e por fim, atem-se à análise e interpretação sistemática dos dados e naturalmente na elaboração do relatório.

Na primeira parte ainda que num plano muito incipiente, espera-se que o estudo vá se delineando através de questões ou pontos críticos que vão sendo explicitados, abandonados ou ainda, reformulados. Esses questionamentos advêm do confronto do pesquisador com o exame da literatura pertinente, as observações e depoimentos, bem como com o contato com a documentação existente. Vale lembrar ainda que de acordo com Ludke e André (1986, p.23) deve se cultivar uma

“visão de abertura para a realidade tentando captá-la como ela é realmente, e não como se quereria que fosse, deve existir não só nessa fase, mas no decorrer de todo o trabalho, já que a finalidade do estudo de caso é retratar uma unidade em ação”.

Num segundo momento, se compromete com a observação, análise documental e entrevista. Por fim, objetiva-se trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa. A tarefa de análise aqui de acordo com Ludke e André (1986, p. 45)

“implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências são reavaliados, buscando-se relações e interferências num nível de abstração mais elevado”.

Assim para a consecução deste trabalho venceu-se as seguintes etapas:

- 1 – Coleta de dados básicos. Nesta fase, estabeleceu-se um primeiro contato com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, marcando reunião com o Diretor-Geral do CEFET/MG para apresentar o referido projeto para que se obtivesse a aquiescência para realizar o trabalho. Uma vez autorizado pelo CEFET/MG e identificados os elementos encarregados do fornecimento dos dados, procedeu-se a busca de decisões e ações tomadas pela organização no referido período de tempo. As fontes desses dados prioritariamente foram os relatórios anuais, boletins de serviço e o plano de desenvolvimento institucional do CEFET/MG.
- 2 – Inferência do planejamento estratégico e períodos. Os dados sobre as decisões e ações tomadas foram arranjados em ordem cronológica (1999/2007) e analisados para se inferir padrões e determinâncias. Os dados foram distribuídos em dois períodos, que correspondem a duas gestões sucessivas de diretores gerais diferentes do CEFET/MG.
- 3 – Análise de cada período. Aqui se buscou dados mais qualitativos através de entrevistas que tiveram por objetivo buscar explicações para os pontos não esclarecidos nos registros encontrados sobre os períodos que foram estudados.
- 4 – Análise Teórica. Aqui se procurou explicar e interpretar cada um dos dois períodos históricos em termos conceituais. Para isso os dados colhidos foram analisados, a partir da comparação com os parâmetros obtidos na síntese dos modelos explicitados no referencial teórico.

1.5.4 Participantes

Quando da escolha dos participantes, estudou-se Chizzotti (1995 apud ESTRADA, 2000, p. 111), que afirma que “os participantes de uma pesquisa são sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam”. Assim, pressupõe-se que estes mesmos participantes tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações elaboradas, que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais.

Nesta direção, este trabalho foi desenvolvido com os componentes dos principais grupos que atuam, interferem ou influenciam na instituição e que fazem parte ou fizeram da estrutura acadêmica ou administrativa.

Assim, os administradores da organização, no intuito de fornecerem diversas perspectivas, em número de 12, foram a fonte primária de dados para esta pesquisa, os quais atuam ou atuaram nos diferentes níveis da instituição nos dois períodos pesquisados, sendo eles: Diretor-Geral (2), Diretor de Administração e Planejamento(2), Diretor de Unidade (2), Chefe de Departamento (2), Coordenadores de Curso (2), assessor e funcionário da Diretoria de Administração e Planejamento (2).

1.5.5 Análise e Coleta de dados

Os processos de coleta e análise de dados estão relacionados e desta forma optou-se em manter uma interação constante entre eles.

1.5.5.1 Coleta de Dados

Segundo Yin (1994), as principais fontes de dados se constituem em documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Entretanto, adverte-se que esta relação pode ser ampliada para outras fontes, tais como filmes, fotografias, videoteipes, testes psicológicos, etc.

Neste trabalho, optou-se por utilizar principalmente documentos, como

fonte de dados secundários, e entrevistas, como fontes de dados primários.

A documentação serviu para corroborar e acrescentar as evidências de outras fontes, pois as fontes documentais muitas vezes proporcionaram ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo de levantamento de campo.

A coleta de dados foi realizada através de cópias obtidas junto ao CEFET ou órgãos ligados a ele, principalmente, Gabinete do Diretor Geral, Diretoria de Administração e Planejamento, Secretaria dos Conselhos Superiores (Conselho Diretor e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), Diretorias de Unidade, Departamentos Acadêmicos e Coordenações de Curso.

Já as entrevistas segundo Yin (1994) são umas das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizaram, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se o tipo de entrevista denominado por pautas ou semi-estruturada, que apresenta um certo grau de estruturação e se guia através de pontos que exploram o conhecimento do entrevistado sobre o planejamento estratégico no CEFET/MG. Esse tipo de entrevista tem como princípio um levantamento específico de dados, sendo que a entrevista foi guiada por uma lista específica de questões que entretanto, não necessariamente, eram abordadas ou apresentadas numa ordem pré-determinada.

Objetivou-se também o mais absoluto anonimato dos entrevistados assim como o dos setores e áreas do CEFET/MG. Os dados das entrevistas foram coletados e mantidos de forma segura, sendo que o acesso a eles foi controlado pelo pesquisador.

1.5.5.2 Análise dos Dados

Ainda, segundo Yin (1994), a análise do estudo de caso é um dos últimos e mais difíceis aspectos desenvolvidos dentro do estudo de caso, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser as mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

Vale lembrar também, que a análise de dados qualitativos é um processo criativo e que enseja grande quantidade de dificuldades e a necessidade de um trabalho

muito cuidadoso. Além do que não existe um padrão definido para organizar, analisar e interpretar dados qualitativos.

Para este trabalho, optou-se pelos procedimentos de Mitinzberg (1978), onde parte-se de uma abordagem longitudinal, onde se reconstrói os fatos após os mesmos terem acontecido. Nesta abordagem, tentou-se interpretar cada período histórico, ou seja, cada gestão de quatro anos, relativo ao mandato de um Diretor-Geral.

Por fim, para efeito de validade dos dados e análises deste trabalho, foram utilizadas as três estratégias a seguir:

- A triangulação: múltiplas fontes de dados e múltiplas fontes de métodos para confirmar as descobertas.
- Checagem por participante: em reunião na Diretoria Geral apresentou-se os dados e interpretações retiradas para as pessoas que serviram de fonte, perguntando se as inferências eram plausíveis.

2. AS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO COMO MARCO CONCEITUAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 A importância das teorias da Administração

Os estudos sobre a teoria administrativa têm colaborado com a reflexão, apresentando modelos e mecanismos que permitem promover o envolvimento do indivíduo em suas atividades cotidianas visando alcançar resultados organizacionais.

A organização do conhecimento administrativo, o estudo das organizações e a prática da administração se estruturam com base em pesquisas desenvolvidas pelos estudiosos e praticantes da administração. Embora a literatura da administração registre que é uma arte antiga, tem uma história recente como teoria organizada do conhecimento, já que somente com a estruturação e complexidade das organizações, aliado a necessidade de profissionalização dos administradores viu-se florescer as escolas de administração.

Os fundamentos da teoria administrativa evoluíram com a sistematização de um conjunto de princípios que vinham ao encontro de uma dada necessidade, e por isso, foram recebidos com entusiasmo pelos administradores. Segundo Maximiano (1995) os pesquisadores ao tratar a administração como processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle comprovaram a necessidade do aprofundamento dos estudos e ampliação da pesquisa, que evoluiu, mais tarde, para o delineamento da teoria geral da administração.

Destarte o estudo das teorias colabora na compreensão dos processos fundamentais para a escolha de uma linha eficaz de ação, uma vez que tal estudo constitui importantes ferramentas para se verificar a ênfase direto-indireta de cada abordagem no processo de cultura das organizações.

Alhures, as teorias da administração estão em busca de constante inovação e tentam, ao longo dos anos, reconceitualizar e contextualizar as teorias administrativas. Na esteira de tais objetivos observa-se o surgimento de muitas abordagens da gestão que tem alterado o foco da compreensão das organizações, buscando garantir espaços e assegurar sobrevivência.

E aqui, o que se observa é que as novas abordagens caminham no sentido de contemplar a informação, o conhecimento, o crescimento pessoal, e darem menos importância às estruturas organizacionais tradicionais, tais como, por exemplo: organogramas, descrição de cargos, hierarquizações e manualizações.

Destarte, a questão da integração indivíduo e organização e suas implicações para o comportamento não encontram resposta única e máxima, justificando, assim, incursões tais como o pensamento estratégico para responder a um ambiente em rápida transformação. Não mais se pode voltar exclusivamente para o ambiente interno das organizações, uma vez que as organizações não mais operam em ambiente estável e previsível.

Dentro de uma perspectiva estratégica, o estudo das organizações e a prática da administração levam à necessidade de preparação do planejamento estratégico e sua execução. Este por sua vez, oferecerá aos planejadores princípios e abordagens que podem ser estudadas e adotadas de forma coerente com os objetivos, os recursos e as decisões da alta administração e equipes de gestores.

No que concerne às instituições de ensino é salutar e possível adotar uma perspectiva de gestão racional, ancorada na teoria administrativa e na perspectiva estratégica, na busca de seus objetivos, como bem fundamenta Leal da Hora (2000, p.182) ao comentar que

“As instituições de ensino, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, como tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas e generalidades. As instituições de ensino e o sistema educacional como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade – racionalidade.”

Todavia, devido à particularidade de suas características organizacionais, as instituições de ensino, sobretudo aquelas públicas, requerem uma teoria estratégica e administrativa própria. Necessário se faz, também, a consideração de novas abordagens que reforcem as decisões a serem tomadas para democratização das estruturas educacionais por meio da participação de todos na definição de estratégias, metas e ações traçadas a partir de amplo diagnóstico que caracterize os tipos de relação existentes no complexo de atividades culturais, econômicas, políticas e sociais, como forma de explicitar suas atividades.

Desta forma, na busca de contribuir para a construção de modelos de planejamento estratégico específicos às instituições de ensino públicas e produzir subsídios para a implementação de prováveis modelos, esse capítulo se propõe a discorrer sobre questões culturais e estruturais no tocante as organizações, tendo em vista o fato de tais questões terem relação direta com o sucesso ou o fracasso de um modelo de planejamento estratégico. Busca-se ainda, tratar de modelos que possam subsidiar comparações e inferências sobre o modelo a ser pesquisado pelo presente estudo.

2.2 Contribuições do estudo da Cultura Organizacional para implantação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

Dentro das perspectivas apresentadas, importante é conhecer a cultura da organização. Esse conhecimento colabora na formação da visão que os gestores têm de como enfrentar os problemas e de como administrar a organização. Cria a consciência da organização e colabora na definição do papel que esta irá desempenhar na sociedade.

Tomei (1993, p. 118), ao abordar a questão do desenvolvimento da cultura organizacional, enfatiza a sua importância quando reforça: “esta consciência, os significados aprendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional”. Isto facilita o desenvolvimento da organização, as interações entre os indivíduos vão crescendo e fortalecendo o surgimento de grupos formais e informais.

Um aspecto importante a ser observado no estudo da cultura organizacional é a observação do ambiente externo e interno da organização. As mudanças no mundo contemporâneo impõem à organização revisões em termos de caráter tecnológico, físico, econômico, social, cultural. Apontam para um ambiente externo altamente dinâmico e competitivo. Exigem das equipes de trabalho consenso, com vistas à adaptação àquele ambiente e a sobrevivência. O conhecimento da administração para integração do ambiente interno ao ambiente externo e aos objetivos da organização, colabora no sentido de adaptar-se aos momentos de crise e transformação.

No que tange às instituições educacionais, um ponto importante a

considerar é a atenção para a instituição enquanto organização cultural, uma vez que a mesma não é apenas o que aparece de forma objetiva, ou seja, o que a direção, professores, coordenadores, chefes de departamentos, funcionários, e alunos pensam que ela é.

O papel da assimilação cultural vem sendo, pois, entendido em vários graus e formas, principalmente quanto à relação entre a Educação e a Cultura e ai cabe indagar em que medida o processo de assimilação cultural se juntaria a outras funções importantes da organização?

A idéia expressa pelos pesquisadores remete à necessidade de se pensar de forma mais concreta a educação. Se entendermos a cultura no seu sentido amplo de processo de integração dos indivíduos à sociedade, com a conseqüente preservação da cultura grupal, verificamos que a educação e a antropologia se relacionam bem próximas. Esta íntima relação se manifesta em todas as práticas pedagógicas, ficando a educação encarregada de assumir o papel cultural. Se for entendida apenas no sentido de transmitir cultura, a tarefa da instituição fica empobrecida.

Desenvolvida a análise das abordagens apresentadas por diversos pesquisadores, em que destacam a ação dos sujeitos na relação com as estruturas sociais, resultando do confronto de interesses; Expeleta & Rockwell (1986, p. 153) ampliam a análise educacional, na medida em que tratam das duas dimensões, a social e cultural. Assim, a instituição educacional seria resultado do confronto de interesses; de um lado, uma organização oficial do sistema educacional, que:

”...define conteúdos da tarefa central, atribui funções, organiza, separa e hierarquiza o espaço, a fim de diferenciar trabalhos, definindo idealmente, assim, as relações sociais, de outro, os sujeitos alunos professores, funcionários, que criam uma trama própria de inter-relações, fazendo da instituição um processo permanente de construção social”.

Para as autoras, dentro da instituição, interagem diversos processos sociais, que devemos procurar compreender, pois se sabe que os sujeitos não são agentes passivos diante da estrutura. Complementando a idéia elas continuam.

“As instituições como espaço sócio-cultural, são entendidas, portanto, como espaços sociais próprios, ordenados em dupla dimensão. Institucionalmente, por um conjunto de normas e regras, que buscam unificar e delimitar a ação dos sujeitos. Cotidianamente, por uma complexa trama de relações sociais entre os sujeitos envolvidos, que

incluem alianças e conflitos imposição de normas e estratégias individuais ou coletivas, de transgressão e de acordos. Um processo de apropriação constante de espaços, das normas, das práticas, e dos saberes que dão forma a vida escolar. Fruto da ação recíproca entre o sujeito e a instituição, esse processo, como tal é heterogêneo. Nessa perspectiva, a realidade aparece mediada, no cotidiano, pela apropriação, elaboração, reelaboração ou repulsa, expressas pelos sujeitos sociais.”

Este ponto de vista expresso pelas educadoras permite ampliar a análise educacional da cultura organizacional e sugere aos dirigentes a apreensão do que ocorre no interior da instituição para percepção do papel ativo dos sujeitos, na vida social e institucional, o que tem co-relação direta com o sucesso na implementação de estratégias por aqueles que ora sejam responsáveis pela gestão das Instituições Educacionais.

Tendo em vista a importância da cultura num cenário estratégico, vale frisar que o termo “cultura” é sempre abordado por vários autores que escrevem sobre gestão.

Na bibliografia pesquisada, a abordagem do termo “cultura”³, na área de gestão educacional, é desenvolvida do ponto de vista sociológico. Nesta pesquisa procura-se ampliar a visão e o referencial teórico sobre antropologia cultural, com destaque ao estudo da cultura tanto do ponto de vista sociológico quanto antropológico.

A abordagem sociológica concentra os estudos no comportamento grupal nas organizações. Segundo Robbins (1999, p. 188),

“... as áreas que receberam ajuda valiosa de sociólogos são as de dinâmica de grupo, planejamento de equipes de trabalho, cultura organizacional, estrutura e teoria da organização formal, tecnologia organizacional, comunicação, poder, conflito e comportamento inter-grupal. A ampliação do referencial teórico com estudo e abordagem antropológica para compreensão da cultura organizacional contribui para entender as diferenças fundamentais em valores, atitudes e comportamento entre pessoas dentro de organizações diferentes.”

Pode-se dizer que é contribuição significativa para compreensão e mudança de atitudes de padrões de comunicação, de formas pelas quais atividades de grupo podem satisfazer necessidades individuais, de processos de tomada de decisão

³ No campo da antropologia existem muitos conceitos cunhados para o conceito de cultura. Na pesquisa selecionou-se àqueles relacionados com o estudo das organizações.

em grupo nas organizações. Amplia a aprendizagem sobre as pessoas e suas atividades.

Um pesquisador que comenta sobre o estudo do termo “cultura” é Giroux (1987, p. 67) ao dizer que “é considerada uma forma de produção, especificamente como formas nas quais os seres humanos compreendem suas vidas, sentimentos, crenças, pensamentos e sociedade de uma forma mais ampla”. O autor substitui a noção estática de cultura, como depósito do conhecimento tradicional e de habilidades, pela concepção antropológica.

A ampliação da discussão abre espaço para gestores compreenderem melhor a gestão na instituição de ensino. Contribui para o levantamento do diagnóstico, uma vez que trabalha com a exploração da realidade. Vale registrar que os fundadores das ciências sociais – Marx, Weber, Durkheim – trabalham a antropologia social (sociologia) ora enfatizando o conceito de sociedade, ora no plano da antropologia cultural, privilegiando o conceito de cultura.

Para ampliar a visão do conceito de cultura procurou-se levantar bibliografia que apresenta abordagem sobre cultura organizacional. Nesse sentido Dupuis (1996, p. 93) comenta que:

“...a antropologia registrou, nestes últimos dez anos uma penetração notável no campo das ciências da organização. A popularidade do conceito “cultura” – conceito central da antropologia – no tratamento das realidades organizacionais atesta de fato. Entretanto, com frequência exagerada, o uso que é feito do conceito cultura revela uma visão limitada do que é antropologia”.

Todavia, em obra publicada, posteriormente, o pesquisador faz outra observação. “Nos tempos atuais, raros são os antropólogos ou sociólogos que têm trabalhado nos dois planos ao mesmo tempo” (DUPUIS, 1996, p. 222). Justifica-se a retomada dos estudos da cultura organizacional com a apresentação de reflexões com compreensão multicultural do processo de aprendizagem construído nas organizações.

Não se trata de, neste trabalho, fazer revisão exaustiva dos movimentos, múltiplas trajetórias e experiências desenvolvidas pela antropologia.

Nesta pesquisa, a intenção é registrar o trabalho que vem sendo feito por teóricos e pesquisadores das ciências sociais. Vale comentar a ocorrência da ruptura epistemológica, ao abandonar as grandes teorias. Abrem-se os espaços para novos estudos e ampliam-se as novas teorias.

Assim surgem outras formas de apreensão da realidade e expressão. É o que afirma Dupuis (1996, p. 104).

“O jogo, o teatro ou o texto fornecem, de forma mais fecunda, analogias para compreensão das ações humanas, pois priorizam as regras, as estratégias, as ações dos atores – jogadores, e não determinismos que atuam acima dos homens e apesar deles”.

De maneira geral, as pequenas teorias têm conquistado espaço e, segundo Dupuis (1996, p. 138), “parecem apoiar-se, em especial, em rigorosas observações das ações humanas”.

No referencial teórico levantado, procura-se abordar as visões apresentadas por autores como Schein (1985), Fleury (1989), Tomei (1993), Dupuis (1996), Morgan (1996), que desenvolvem pesquisas sobre o tema cultura organizacional.

Neste trabalho, antes de abordar o conceito cultura organizacional faz-se considerações iniciais sobre o conceito de organização para melhor compreensão da importância da cultura organizacional. “Organizações são em essência realidade construídas socialmente que permanecem muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que nos conjuntos concretos de regras e relações” (MORGAN, 1996, p. 196).

O estudo das características da organização e as relações desencadeadas na sua linha de atuação colaboram para compreensão da cultura organizacional.

Aqui, busca-se entender a organização e a cultura, o que nos leva à reflexão sobre a dimensão das instituições de ensino na cultura, seu papel, o grau e a qualidade de sua relação.

Schein (1985, p. 193) introduz o conceito mais abrangente em que define cultura organizacional como sendo:

“... o conjunto de pressupostos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Nessa conceituação, Schein trabalha três dimensões: a diagnóstica, a reconhecível e a sujeita a transformação. Refere-se à corrente predominante de pesquisadores para quem a organização pode ser ou ter cultura, pode ser eficiente e bem sucedida. Pode-se também na análise do conceito basear-se no processo de aprendizagem que acontece tanto na criação, quanto na transmissão de valores aos

novos membros da organização.

A fim de politizar o conceito de cultura, o que Fleury (1989, p. 466) vem defendendo, na área da administração, é a de incorporar a dimensão de poder no conceito de cultura que define cultura organizacional como sendo,

“... conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.”

A autora focaliza maneiras comuns de se ver o mundo como instrumento de comunicação e consenso, sem se preocupar com a cultura como expressão das relações de poder. Predomina na conceituação a dimensão política. É fundamental para a discussão sobre o processo de aprendizagem na organização compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão através de símbolos e práticas organizacionais. O reforço positivo, por exemplo, é prática em muitas organizações. Compreendendo os fatores que a configuram, têm-se meios para entender as peculiaridades, as diferenças entre membros e para dar maior significado a esse tipo de prática.

Outra contribuição importante para o estudo é apresentada por Morgan (1996). O pesquisador propõe a observação das organizações por meio de diferentes metáforas. É possível compreender a maneira pela qual a organização dá sentido ao seu ambiente com processo de reinterpretção social. Nesse tipo de interpretação colabora o entendimento das relações na organização, o ambiente, a administração estratégica. Cada metáfora agrega diferentes valores às definições das organizações. Segundo o autor podemos utilizar várias metáforas para ler a organização, podemos percebê-la possuindo diferentes formas e características; como as citadas por Morgan (1996, p. 311).

“A metáfora da organização como um organismo – esta visão apreendida da biologia, em que ecossistemas definem um habitat e os seres vivos que o habitam, leva-nos a ver a organização como participante de um ambiente e sujeita a influência dos outros participantes desse ambiente”.

A visão orgânica apresenta referência para o entendimento das relações da organização com seu meio natural. Pode-se analisar por outro lado todo o ciclo de vida da organização, seu nascimento, crescimento, desenvolvimento, declínio e morte

conforme as relações de demanda do meio ambiente. Na análise a principal ênfase tende a ser voltada para o processo de planejamento da organização. Comenta-se outro tipo de metáfora que pode ajudar a organização na compreensão do seu contexto, como sugere Morgan (1996, p. 408): “as organizações podem ser comparadas com cérebros – ou seja, dando importância aos processos de informação, aprendizado e inteligência e às formas de desenvolvê-los.”

A organização com essa característica se formaria da divisão do todo em partes, da criação de redes de conexão da existência, ao mesmo tempo, da especialização e generalização, e afinal, da capacidade que a organização tem de se organizar de forma total.

Tomando como referência os estudos desenvolvidos por Morgan (1986, p. 246) “a organização seria uma fonte de informações, inteligência e autodesenvolvimento”.

Nesse tipo de comparação o autor observa que as organizações modernas seriam mais bem entendidas se comparadas a hologramas. Caracterizam por ser o todo e a parte ao mesmo tempo. Os estudos e pesquisas mostram que ao observar a organização, perdemos a possibilidade de analisar discretamente os diversos eventos e processos. Surge dessa análise um aspecto importante a ressaltar, a observação e estudo, ao mesmo tempo, dois aspectos para explicar melhor as várias visões que podem colaborar na compreensão da organização.

As visões apresentadas nas metáforas apontam para abordagens que a organização poderá adotar para conduzir a visão do grupo. Oferecem um quando de referência compreensivo com estrutura de linha de pensamento que pode nortear o dia a dia da organização.

As visões apresentadas contribuem para a compreensão dos grupos nas organizações. É campo do conhecimento que pode ser explorado nos estudos desenvolvidos com gestores educacionais, para melhor entendermos as relações sócio-profissionais nas instituições educacionais e como ela se coloca para a comunidade.

Na primeira metáfora apresentada por Morgan (1996, p. 230), a compreensão do ambiente é referencial para manter relação como meio. A segunda metáfora, segundo o autor, considera a organização como forma expressiva de manifestações de consciência humana, idéias e aspectos simbólicos, procurando entender a organização como geradora de significados – como interpretar as coisas, cultura subjetiva. É abordagem ampliada e que está consubstanciada à nova visão das organizações que aprendem. Na terceira metáfora, Morgan enfoca a questão cultura organizacional não apenas com visão antropológica ligada ao estudo dos significados,

dos costumes da sociedade, mas com destaque à visão sociológica do termo, que procura compreender a elaboração de símbolos. Outra pesquisadora que colabora com o estudo é Tomei. Os comentários destacam que,

“...a perspectiva cultural das organizações tem sido foco constante de estudo nos últimos anos. Por meio do conhecimento do aspecto simbólico das organizações, obtemos uma nova perspectiva para entendê-las, e essa compreensão pode explicar a origem e o desenvolvimento das características particulares de cada uma delas”. (TOMEI & BRAUNSTEIN, 1993, p 158).

A idéia de desenvolvimento do estudo apoiado na visão metafórica favorece a abertura e a inovação e pode possibilitar às equipes da organização contribuições ativas. Ressaltando o significado simbólico de cada aspecto da vida organizacional, a metáfora da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização. Um dos pontos fortes da metáfora da cultura segundo Morgan (1996, p. 285), “reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional”.

Inúmeras estruturas organizacionais e práticas incorporam padrões de significado subjetivo, que são de suma importância para o entendimento do dia-a-dia da organização; como em muitas outras instituições, em uma simples reunião, está implícito um valor muito maior que simplesmente reunir, dependendo das decisões que são tomadas e as repercussões que poderão produzir.

Aspecto importante, que deve ser comentado, no que diz respeito à cultura organizacional, é mostrar a contribuição que o emprego da metáfora pode dar. As pesquisas desenvolvidas por Morgan (1996, p. 233) “mostram como a forma de administração simbólica pode ser usada para delinear a realidade da vida organizacional de forma a aumentar a possibilidade de ação coordenada”. Abrem caminho para a reinterpretação de muitos conceitos e processos de administração tradicional. Influenciam, por exemplo, a visão de liderança. Ajudam a reinterpretar a natureza dos estilos e o papel que estes desempenham na construção social da realidade.

Outra contribuição a que a metáfora se presta é colaborar de forma significativa para a compreensão da mudança organizacional. Tradicionalmente, quando se falava em mudança, o foco se voltava para tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos membros da organização. Embora isto seja correto, em parte, a mudança efetiva depende da mudança de imagem e valores que devem guiar as ações.

Pode-se dizer que a metáfora da cultura aumenta a importância de atender

às mudanças na cultura das equipes nas organizações, uma vez que se baseiam em esquemas interpretativos comuns que dão forma a ação. A maneira sutil de explorar a metáfora da cultura em nova linguagem corporativa pode ser objeto de estudo de pesquisadores. Uma que se a metáfora for usada para controlar, exercendo cegueira ideológica nos gestores, promovendo atitudes, valores e normas que ao invés de expressar o caráter humano, comprovam sua força e influência manipuladora e totalitária, terá função de constrangimento e de elaboração de outros mapas mentais.

O mais importante na dimensão do poder subjacente ao processo de representação que a metáfora da cultura deve observar é que as pessoas, ao assumirem maior responsabilidade pelo seu mundo, devem reconhecer que elas próprias desempenham papel importante na construção de suas realidades. Isso tem que ser levado em conta para que não haja desvirtuamento no uso da metáfora.

Outro autor que tece comentários sobre as visões que nos possibilitam perceber as características da organização e focalizá-las é Pettigrew (1979). Assim como Schein (1985, p. 335) observa, “a manifestação do conceito de cultura se dá por meio de símbolos da linguagem, da ideologia, das crenças, dos ritos e dos mitos. Incluem-se também os valores”. É em valores, que a organização determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. Tomei & Braustein (1993, p. 56) completam a abordagem de Pettigrew quando afirmam que “muitas vezes os membros de uma organização não tem consciência da posse destes valores e crenças, e só os percebem se eles forem violados ou ameaçados algum dia”.

Como se pode perceber, muitas organizações têm culturas fragmentadas. Focalizar e articular o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham e da maneira que o fazem. O referencial teórico explorado contribui para a compreensão da organização de como o sistema é criado e mantido, de como se pode entender o ambiente para desencadear o processo de planejamento estratégico. A compreensão do comportamento organizacional para desenvolver o planejamento estratégico ajuda os planejadores na formação da base de entendimento de atitudes, motivação e percepções de crenças, hábitos e ritos, e valores de determinados grupos sociais.

As idéias desenvolvidas por Fleury et al. (1989, p. 109), quando aborda o conceito de valores, registra que é “através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. A ampliação do estudo do tema contribui para o desenvolvimento da pesquisa. É importante conhecer os valores da comunidade, bem como do grupo de

professores e equipes técnicas que atuam nas instituições. A idéia é reforçada por Robbins (1999, p.71) quando comenta que “como valores diferem de cultura para cultura, um entendimento dessas diferenças deveria ser útil para explicar e prever comportamentos”.

A dinâmica de aprendizagem para formação de cultura de planejamento estratégico na instituição educacional flui quando as equipes preocupam-se em desenvolver uma visão sistêmica do processo. A comunicação acontece entre as pessoas, áreas, níveis, visando à formação de competências.

2.3 Contribuições do estudo da estrutura organizacional para implantação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

Da mesma forma que a cultura, a consideração e análise da estrutura organizacional têm, também, papel fundamental na implantação e implementação de um planejamento estratégico.

Os pesquisadores Stoner & Freeman (1985) desenvolveram estudos sobre a estrutura organizacional e a definem de forma objetiva quando descrevem que a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A estrutura organizacional utiliza um conjunto de formas estruturais conhecidas, que podem ser as ditas estruturas tradicionais ou as chamadas estruturas inovativas. Essas formas de organizar a instituição estão amplamente descritas na literatura da administração.

Pesquisadores comentam que, ao se considerar os relacionamentos diários na organização, do ponto de vista da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança emergem. Dentre eles Morgan (1996, p. 215) ao dizer que:

“Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargo e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.”

O profissional, quando ingressa na organização deve ter acesso à informações que são referências para que ele entenda a hierarquia da administração, papéis, funções e atribuições, bem como o sistema de informação e comunicação. Esses estudos são relevantes para as equipes da instituição, uma vez que se estruturados de forma objetiva e clara, fortalecem-na, já que é referência para consulta e orientação.

No tocante à implementação da estratégia, devem os administradores levar em consideração, também, a estrutura das organizações. Os analistas de estrutura organizacional levam em conta as ponderações por duas razões: em primeiro lugar, há de se saber se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação; segundo, se pode ser usada a organização informal, consultas, para facilitar o sucesso da implementação.

Pode-se perceber que a análise da estrutura organizacional é etapa útil na implementação da estratégia, por que ela exige dos administradores maior atenção ao considerar os efeitos da estrutura nas tarefas que devem ser executadas.

As estruturas tradicionais, cujo maior expoente é a estrutura funcional já demonstraram sua insuficiência para lidar com organizações complexas e a taxa elevada de mudança no mundo em que vivemos. Nas últimas décadas, várias tentativas têm sido feitas para delinear formas estruturais que possam operar com a flexibilidade necessária.

A estrutura funcional de organizar as áreas do conhecimento para realização das atividades baseiam-se nos conhecimentos da mesma área. A título de ilustração podemos citar recursos humanos, planejamento, marketing ou no caso da área tecnológica, hidráulica, mecânica entre outras. Segundo Vasconcellos & Hemsley (1997) “a grande vantagem da departamentalização funcional é permitir a especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nestas áreas”.

A departamentalização funcional é usada por instituições ou empresas menores o que torna mais fácil a supervisão e sempre é adotada em ambientes estáveis e com atividades repetitivas.

Todavia, quando as organizações crescem, torna-se mais difícil obter decisões ou agir rapidamente sobre o problema, porque os administradores precisam se reportar à vários gerentes intermediários. Observação importante é feita por Certo & Peter (1993, p. 316) quando se referem à questão.

“A especialização é uma das principais vantagens da estrutura funcional, ela promove o desenvolvimento de uma maior experiência em cada área. Entretanto, esta estrutura talvez leve à problema de coordenação entre

departamentos que podem impedir a sua implementação de forma eficiente”.

O conjunto de formas estruturais levantado por Vasconcellos & Hemsley (1997, p. 112) descreve as principais características da estrutura funcional: “alto nível de formalização, unidade de comando, especialização, comunicação vertical e uso de formas tradicionais de departamentalização”. De acordo com as características mencionadas pelos pesquisadores as organizações definem as atividades para cada função e coordenação da equipe que irá exercê-las.

Vale ressaltar que as estruturas funcionais, em muitos casos, não resistiram às inovações e mudanças ocorridas nos últimos anos. Por isso, estudiosos desenvolveram estudos sobre as novas alternativas de estruturas. Para responder de forma eficaz às mudanças os pesquisadores ampliaram a pesquisa nesse campo do conhecimento e criaram a estrutura matricial, com características diversas.

Contudo, o estudo das duas estruturas, funcional e matricial, é importante, pois nenhum dos dois tipos de estrutura atende a todas as necessidades organizacionais. As características estudadas para compreensão da estrutura organizacional descrevem a estrutura funcional oferecendo maior capacidade de executar atividades padronizadas de maneira mais eficiente. Maximiano (1995, p. 331) apresenta algumas características das estruturas funcionais que podem colaborar para eficácia na administração. Destacam-se

“...desenvolvimento da experiência e da competência técnica que fica favorecida, por que os especialistas funcionais ficam juntos. E, com o aumento da especialização e da competência, torna-se fácil absorver novas técnicas e conceitos relacionados com as operações de cada área.”

Pode-se dizer que a principal força da estrutura funcional está em sua capacidade de executar operações padronizadas, combinadas com alta formalização. Os comentários de Robbins (1999) registram que, a vantagem da departamentalização funcional está em colocar especialistas semelhantes juntos, o que minimiza o número necessário enquanto permite a fusão e a partilha de recursos especializados através de produtos.

Uma das desvantagens de se trabalhar com a estrutura funcional é a dificuldade de coordenar tarefas de especialistas funcionais diversificados para que suas atividades sejam executadas no prazo e dentro do orçamento.

Outra opção para estruturação organizacional é a estrutura matricial.

Segundo Cury (2007), a importância dessa estrutura está em sua capacidade de facilitar a coordenação quando a organização tem muitas atividades complexas e interdependentes. A estrutura matricial propicia melhor comunicação e maior flexibilidade, reduz a burocracia e facilita a alocação eficiente de especialistas. Otimiza melhor os recursos e assegura seu uso eficiente.

Por outro lado, Robbins (1999, p. 264) faz comentários sobre a estrutura que colaboram com a reflexão sobre a sua adoção.

“As desvantagens principais da matriz são a confusão que ela cria, sua propensão para gerar lutas de poder e a tensão que coloca em indivíduos. Quando você dispensa o conceito de unidade de comando, a ambigüidade é significativamente aumentada, e a ambigüidade na maioria das vezes leva a conflito.”

Esse tipo de estrutura combina a organização funcional com a estrutura horizontal de coordenação, que orienta as equipes especializadas para a execução de um ou mais projetos. A pesquisa de referencial teórico desenvolvido por Vasconcellos & Hemsley (1997, p. 226) refere-se à estrutura matricial “como resultado da fusão da estrutura funcional e por projetos”, o que constitui fundamento indispensável para a compreensão de forma matricial. Os autores apontam que as vantagens da estrutura funcional foram insuficientes para lidar com projetos envolvendo várias áreas funcionais. As organizações que desenvolvem projetos necessitam de estrutura matricial para sua realização, por meio de integração de equipes de diferentes áreas do conhecimento.

As leituras realizadas caracterizam a força da estrutura e da coordenação quando a organização tem uma multiplicidade de atividades complexas e interdependentes.

Para apontar as vantagens de cada uma das estruturas Carvalhaes (2001) comenta simultaneamente o trabalho desenvolvido pelos técnicos em ambas. No QUADRO 1, apresenta-se a síntese do estudo desenvolvido pela professora:

ESTRUTURA FUNCIONAL	ESTRUTURA MATRICIAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maior Especialização; ➤ Aumento da capacitação técnica pela troca de experiência e formação de uma memória técnica; ➤ Maior preocupação com o aperfeiçoamento dos técnicos; ➤ Melhor qualidade técnica dos trabalhos; ➤ Maior satisfação dos técnicos por estarem juntos com elementos da mesma área. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais fácil e eficiente para a administração de projetos integrados; ➤ Alivia a alta administração que teria que fazer a integração; ➤ Melhor atendimento ao seu público; ➤ Melhor atendimento aos prazos; ➤ Maior diversificação dos técnicos; ➤ Maior integração entre as áreas técnicas do projeto; ➤ Maior satisfação dos técnicos por terem uma visão de conjunto do projeto; ➤ Maior satisfação dos técnicos por terem a oportunidade de interagirem com maior variedade de pessoas e situações; ➤ Existência de um único responsável com autoridade e responsabilidade sobre o projeto com um todo.

QUADRO 1 - Relação das vantagens no uso da estrutura funcional e matricial pelas equipes de uma organização.
Fonte: CARVALHAES (2001).

Tomando com referência a análise das características apresentadas no QUADRO 1 destacam-se as vantagens de se trabalhar com as estruturas funcional e matricial, o que propicia maior clareza para que os gestores educacionais possam orientar as equipes.

Na estrutura Funcional, os técnicos são mais especializados, na Estrutura por projetos eles apresentam visão mais eclética. Na primeira estrutura eles têm oportunidades de trocar mais experiências com técnicos da mesma área aperfeiçoando a sua atuação nos processos. Na segunda estrutura, os membros da equipe trocam experiências com técnicos de outras áreas afins, isto contribui para o conhecimento e a melhoria das inter-relações entre a sua área e as outras da organização. Vale registrar que é vantagem para equipe do projeto quando necessita de equipe multidisciplinar. Pode-se constatar que este é um dos pontos fracos da estrutura funcional. Os membros das diversas equipes de trabalho se tornam especializados em tarefas específicas, interagindo sempre com os elementos da mesma área. Sentem dificuldades e colocam obstáculos para interagirem e cooperarem com elementos de outras áreas.

É o que Fischmann & Almeida (1991, p. 289) comentam.

“Na estrutura funcional cada área tem sua função e não entra na atividade da outra. Na estrutura matricial o que interessa é resolver o problema, mesmo que tenhamos de entrar em outras áreas e até usar os

serviços de outras áreas”.

Na FIGURA 1 combinam-se as características das estruturas, que se articulam e se complementam para a execução de projetos e programas.

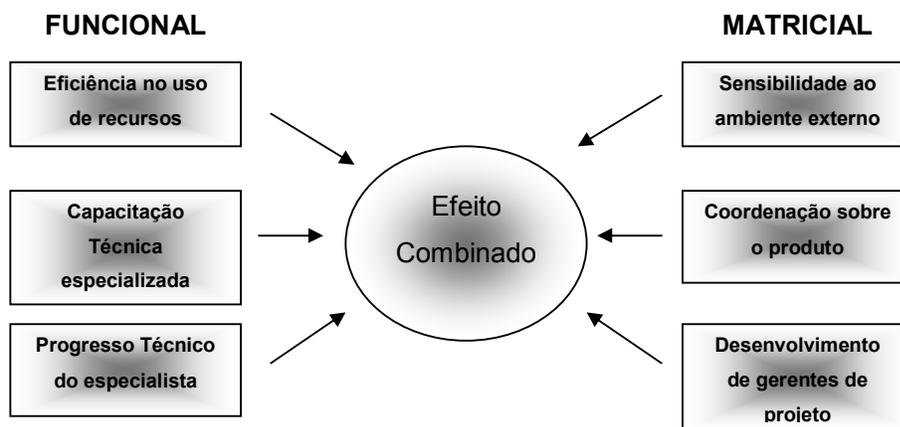


FIGURA 2 - Combinação de características das estruturas matricial e funcional para integração da aprendizagem das equipes.
Fonte: CARVALHAES (2001)

Fica claro, então, que o estudo das estruturas funcional e matricial colaboram na elaboração do planejamento estratégico, pois contribuem com o diagnóstico, na análise do ambiente interno, propicia indicações e direção às modificações a serem introduzidas, visando tomar a instituição apta a implementação de estratégias a serem desenvolvidas a partir do processo de gestão estratégica.

As características estudadas para a compreensão da estrutura da organização informam que a estrutura funcional oferece maiores condições e capacidade de executar atividades padronizadas de maneira mais eficiente. Maximiano (1995) apresenta algumas características das estruturas funcionais que podem colaborar para a administração estratégica eficaz.

Destaca-se o desenvolvimento da experiência e da competência técnica que fica favorecida, por que os especialistas funcionais ficam juntos. E, com aumento da especialização e da competência, torna-se fácil absorver novas técnicas e conceitos relacionados com as operações de cada área.

Pretende-se contribuir para que as organizações se interessem pelo estudo e possam operar de forma mais eficaz, buscando subsídios para selecionar, delinear e implantar a estrutura mais adequada às suas necessidades. Vale ressaltar a importância das informações, aprofundamento de estudos e apresentação de subsídios para compreensão do funcionamento da instituição. É relevante o estudo sobre a

estrutura matricial, pois é alternativa de solução à inadequação da estrutura funcional para atividades integradas, quando da implantação de um Planejamento Estratégico.

2.4 Contribuições do estudo de modelos de gestão para implantação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

A gestão da instituição educacional é entendida como conjunto de decisões assumidas a fim de obter equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios de atividades pedagógicas e administrativas. Os estudos realizados colaboram para a compreensão do processo de construção do modelo de gestão. Contribuem para a discussão da elaboração de instrumento de gestão na instituição educacional.

Vale registrar que é necessário fixar a noção conceitual preliminar do modelo de gestão para compreensão do ambiente no qual a instituição está inserida e sua caracterização em termos de identificação de traços comuns e estratégias genéricas a que está sujeita.

A instituição educacional, em essência, é junção de pessoas, com as respectivas atividades e a interação entre elas. Explicitando de outra maneira, Tachizawa & Andrade (1999, p. 172) apresentam o conceito com visão mais ampla.

“É um agrupamento de pessoas que, ao se relacionarem entre si e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, fazem uma construção social da realidade que lhe propicia a sobrevivência como unidade.”

Pode-se dizer que o modelo de gestão é a leitura feita para estabelecer os elementos conformadores das medidas a serem adotadas pelas organizações em sua postura perante a comunidade e o mercado, inclusive as suas estratégias genéricas, quaisquer que sejam os seus objetivos.

Atualmente, os modelos de gestão estudados apresentam abordagens que sugerem postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltado para a administração profissional das instituições educacionais com a introdução de novas técnicas e métodos de gestão. Tachizawa & Andrade (1999), sugerem que os gestores podem tomar como referência uma abordagem dentre as várias existentes. Uma das opções é o estudo de modelos de gestão para instituições educacionais de nível superior

no qual adota-se a abordagem sistêmica.

Considera-se, no enfoque apresentado, a instituição educacional com estruturas ampliadas. Os pesquisadores discutem o assunto e sugerem aos gestores contemplar aspectos observados nas análises ambientais realizadas pelas equipes. Podem-se identificar funções que, interligadas na forma de processos sistêmicos, converteriam as diversas entradas em produtos e serviços. A instituição educacional tem mecanismo de controle que é o seu processo de gestão para que a instituição fique equilibrada quanto ao ambiente.

Para reforçar a importância do emprego desses elementos Tachizawa & Andrade (1999, p. 263) constatam no estudo realizado que;

“... é através da construção da realidade por parte da instituição de ensino, que os parâmetros e desafios de mercado adquirem significados e estruturam decisões e ações, que serão favoráveis ou não, recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento daquela construção aos limites e à ação seletiva do meio ambiente.”

Procura-se enfocar as atividades-fim enquanto tarefas específicas e peculiares a uma instituição de ensino. Podem ser traduzidas em: processos de admissão, matrícula, organização do período letivo, avaliação da aprendizagem, gestão da biblioteca, tecnologias da informação aplicadas às funções escolares, certificação final dos alunos, dentre outras atividades. Por outro lado, as atividades-meio, podem ser resumidas em: contabilidade, registro e controle de pessoal, elaboração de planilhas de pagamento, tesouraria, secretaria, infra-estrutura física e demais atividades administrativas. Mesmo se tratando de instituição sem fins lucrativos, aspectos relacionados à gestão de recursos econômico-financeiros não poderiam deixar de serem considerados partes integrantes do seu modelo de gestão.

O modelo de gestão para as instituições de ensino da rede estadual apresentado pela Secretaria de Educação – Minas Gerais (2001, p. 77) faz observações nesse sentido quando comenta que:

“... há de se considerar que, a exigência do mercado de trabalho impõe às unidades escolares, voltadas à preparação de profissionais, a apresentação de condições para um atendimento eficiente, eficaz, ágil e flexível. Para isso sua estrutura deve conter mecanismos que garantam a sua competitividade num mundo globalizado.”

As organizações e principalmente as instituições educacionais, na onda de

transformações, na oscilação dos mercados de trabalho e no ambiente no qual se inserem, passam a ter como principal ativo o capital humano, intelectual ou de conhecimento. De fato, as organizações bem sucedidas se orientam por princípios, crenças e valores compartilhados que influenciam suas realizações e os recursos humanos disponíveis.

Esse novo contexto exige, das organizações em geral e das instituições, mais ênfase no gerenciamento do conhecimento e não apenas na administração de dados ou informações. Exige, ainda, que as instituições compreendam e interpretem corretamente as novas gerações que estão chegando com uma nova cultura, valores e perfil psicológico.

Tais mudanças de caráter social, cultural e tecnológico, passam a enfatizar a gestão das pessoas que compõem a organização, o capital humano que, para ser efetivo, necessita de motivação dos funcionários, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência nas atividades desenvolvidas.

Dentre os modelos de gestão pesquisados, registra-se a experiência vivenciada na elaboração do modelo de gestão para as instituições de ensino superior da rede estadual de Minas Gerais. Esse modelo, segundo a Secretaria de Educação de Minas Gerais (2001) estabelece condições e meios para que as instituições possam responder de forma mais ágil e objetiva ao atendimento do seu público.

O modelo de gestão proposto contém mecanismos que propiciam condições para atender a demanda de forma mais eficiente e eficaz. Permite que as equipes de gestores promovam o planejamento, o acompanhamento das ações relacionadas ao desenvolvimento do currículo, à pesquisa, à organização e funcionamento; a avaliação do ensino e ao desenvolvimento de recursos humanos.

Como modelo descritivo, de cunho sistêmico e metodológico, foi levado em conta ainda os princípios e pressupostos que estabelecem os fundamentos conceituais e filosóficos que permeiam o processo de gestão das unidades.

A abordagem feita no modelo de gestão da Secretaria de Educação de Minas Gerais (2001) norteia o planejamento estratégico. As estratégias devem se direcionar à gestão das instituições educacionais. A organização não é capaz de trabalhar bem se não houver preocupação grande dos gestores educacionais em desenvolver equipes, e promover aprendizagem individual do seu quadro de pessoal.

Pode-se dizer que a visão apresentada identifica os processos estratégicos, como processos integradores de unidades organizacionais que visam unir diferentes tarefas e atividades para promover relação horizontal da estrutura com as

unidades e o ambiente externo.

A análise do macro fluxo sistêmico permite visualizar as principais necessidades para compreender como o trabalho é efetuado, identificando interações tanto internas quanto principalmente externas à organização com identificação de linhas de interfaces necessárias.

Na concepção do modelo de gestão, conforme FIGURA 2, incorporou-se a noção conceitual preliminar de compreensão do meio ambiente no qual o órgão gestor está inserido, de identificação de suas diretrizes educacionais e das estratégias.

Metodologicamente, propõe-se visualizar a instituição além das fronteiras funcionais que compõem o organograma tradicional, tendo em vista a explicitação do fluxo de trabalho da organização. Pode-se dizer que a macro visão apresentada permite que os processos sejam implementados para atender às necessidades do solicitante. A abordagem adotada possibilita outra dimensão de análise com o desdobramento dos processos sistêmicos.

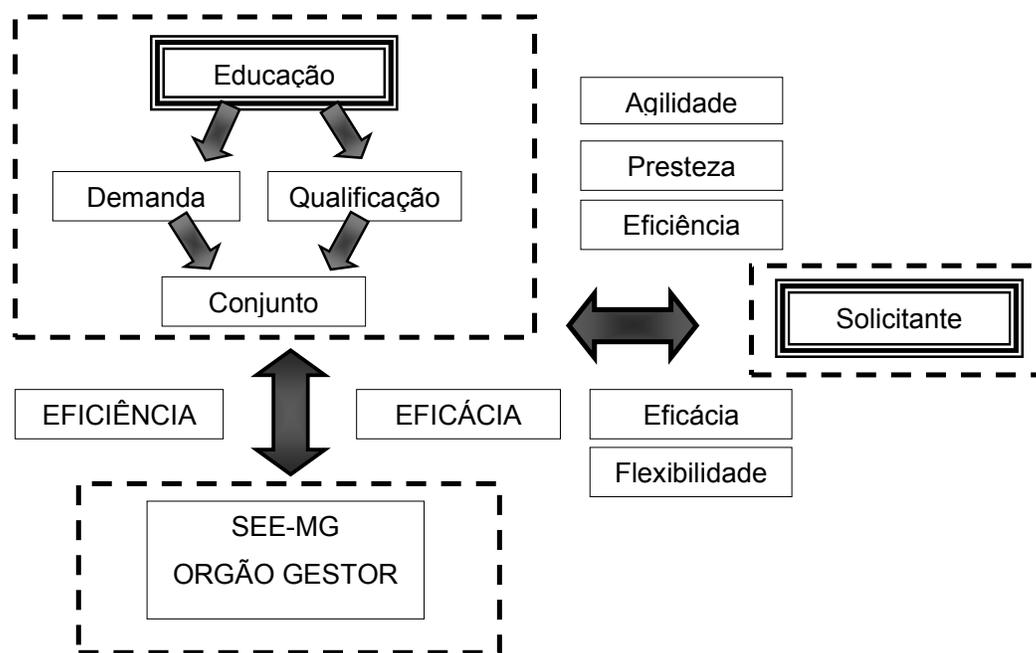


FIGURA 3 – Macrovisão da relação tripartite Instituição/Mercado Solicitante/Órgão Gestor
Fonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais

Fica claro que compete ao órgão gestor associar, adaptar e integrar às exigências da atualidade contemporânea à participação para a construção da identidade.

A Figura 3 apresenta sugestão para a melhoria do modelo de gestão tomando como referência a atual realidade vivenciada nas instituições educacionais. É abordagem diferenciada, para ampliar a visão na administração das instituições.

Os elementos do modelo de melhoria da gestão podem ser entendidos como conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na instituição.

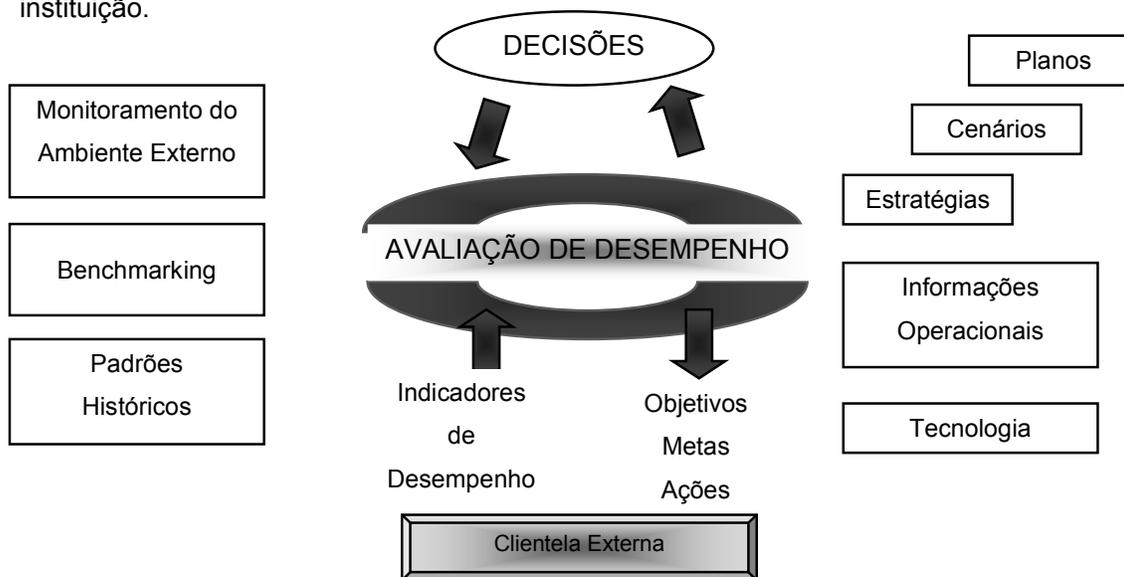


Figura 4 – Proposta para melhoria do modelo de gestão a partir da interpretação da realidade de uma instituição educacional. Elaboração própria.

A interpretação da realidade educacional é fator importante para manter permanente interação com o ambiente externo. É por meio da construção dos cenários, a partir da realidade, que os parâmetros e desafios do mercado adquirem significados e estruturam decisões, ações e planos, que serão favoráveis conforme o ajustamento da construção aos limites e à ação seletiva do meio ambiente.

A adoção do enfoque sistêmico permite a instituição educacional analisar o meio ambiente e definir o cenário possível, de longo prazo, a partir do qual são delineados os objetivos e metas e as perspectivas estratégicas para atingi-los. Sugere-se, ao trabalhar com a elaboração de estratégias, não apenas definir conjunto de soluções para problemas, mas uma estrutura para análise organizada, objetiva e projetada para promover o sucesso em ambiente dinâmico. Embora a gestão estratégica, tradicionalmente, esteja associada ao trabalho da alta administração, as estratégias mais eficazes são aquelas que permeiam toda a organização e tornam-se parte de sua cultura.

As pesquisas têm apresentado ferramentas para orientar a gestão. Vários pesquisadores, dentre eles Tavares (2000), discutem a utilização do benchmarking como ferramenta que proporciona informações que servem de referencial à instituição para trajetória de aprendizagem continuada. Como ferramenta de maior utilidade à gestão organizacional, colabora com as instituições para obtenção de informações significativas

de outras organizações. Segundo Spendollini (1993, p. 63) “a ferramenta é extremamente flexível podendo ser utilizada por qualquer espécie de organização. Visa alcançar a identificação e posterior análise das melhores práticas”. O benchmarking não se presta somente ao uso externo, para conhecimento das organizações e seu aprendizado, mas ao interno com identificação e compilação de informações sobre a própria organização.

Mañas (1999, p. 162) sugere para dar suporte ao delineamento estratégico, a criação de condições para acompanhamento e tomada de decisões que:

“... identifica-se por meio de estudo e levantamento as tecnologias da informação e sistemas, softwares, que darão suporte a infra-estrutura organizacional estabelecida, processos-chave, configuração organizacional, estrutura de recursos humanos e programas de alocação dos demais recursos.”

As organizações sabem que a comunicação é considerada referência para promover o comprometimento e confiança entre as equipes e as idéias de inovação e aperfeiçoamento.

A habilidade de monitoramento envolve uso eficiente de informações para corrigir quaisquer problemas que surjam no processo de implementação. Na contribuição com o estudo da gestão estratégica, autores como Maximiano (1995) e Almeida (2001) sugerem a administradores interagir e ter empatia com outras pessoas, alocar recursos, monitorar progressos em direção às metas e organizar novas redes de informação.

O monitoramento estratégico e operacional, como etapa complementar ao ciclo de planejamento, é sugerido para implementação estratégica com adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações dos gestores, de forma a subsidiar as decisões corretivas a serem internalizadas pelas equipes de gestores.

A avaliação de desempenho torna-se mais real quando os gestores se preocupam com a análise do contexto organizacional. O uso do modelo sistêmico de avaliação é ferramenta útil na análise e no diagnóstico de problemas de desempenho humano, envolvendo relação entre a informação, os sistemas de realimentação, a modificação do comportamento do funcionário, a motivação e o clima organizacional.

Não há dúvida de que apesar de todos os problemas relacionados à avaliação de desempenho, esta poderá produzir informações válidas sobre cada indivíduo para motivar e valorizar as equipes, para planejamento em longo prazo e para atividade de desenvolvimento profissional.

Na verdade, a proposta de combinação de métodos e abordagem

expressa real conscientização de todos os problemas envolvidos na avaliação e é provável que ela se torne mais adequada às diferentes necessidades organizacionais e aos objetivos da avaliação de desempenho.

Tomando-se como referência os princípios e pressupostos traçados nos modelos de gestão estudados, sugere-se aos gestores proporem estruturas e organizações que permitam estabelecer, de forma integrada, o conhecimento científico, tecnológico e humanístico, para a formação do indivíduo como cidadão ético e profissional competente.

Na busca de tais objetivos, como fica claro, o planejamento estratégico pode ter papel relevante, sendo necessário revisar também os seus conceitos, princípios e características para que se construa modelos mais assertivos.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As mudanças que estão ocorrendo nas organizações e, por conseqüência, nas Instituições Educacionais têm provocado transformações e, assim, novos contextos têm sido delineados. Mediante o fluxo de informação que opera disponibilizado para integrar dados, fala, texto, informação e imagem, em seus diversos formatos, tornam-se indistintas as barreiras entre as organizações, possibilitando novas configurações e o repensar da administração.

Neste capítulo, discute-se o processo de implantação e implementação do planejamento estratégico, de modo a auxiliar as instituições educacionais no estudo e uso da metodologia. Os estudos nesse campo do conhecimento registram princípios gerais que orientam os administradores e propiciam base mais sólida para nortear a estruturação do planejamento. Ackoff (1976) levanta princípios gerais que são eixos norteadores para a estruturação do planejamento, sendo eles: contribuição dos objetivos, precedência do planejamento e o princípio da maior penetração e abrangência.

O Princípio da contribuição dos objetivos: no processo de planejamento a definição de objetivos deve visar os objetivos máximos. Devem ser estabelecidos tendo em vista a articulação entre eles.

Princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que precede as outras – organização, direção e controle. Vale observar que no processo administrativo o planejamento assume maior importância quando é discutido desde o início do processo.

Princípio de maior penetração e abrangência – de acordo com as características e atividades da instituição processam-se as modificações em nível de pessoas, no uso da tecnologia para colaborar na evolução do conhecimento, e nos sistemas podem ocorrer níveis de autoridade, comunicação, procedimentos e instruções.

A FIGURA 5 sintetiza os princípios tendo em vista a articulação entre objetivos, organização, direção e controle para atender às necessidades das equipes, exigências e oportunidades do ambiente. Associa-se ao processo o papel da tecnologia como suporte para o processo informacional. Em época de mudanças em grande velocidade, é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham ferramentas que lhes permitam ter velocidade de resposta igual ou maior àquela que existe à sua volta.

Princípios são entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações em sua vida social e profissional e colaboram com a alta administração na tomada de decisões.

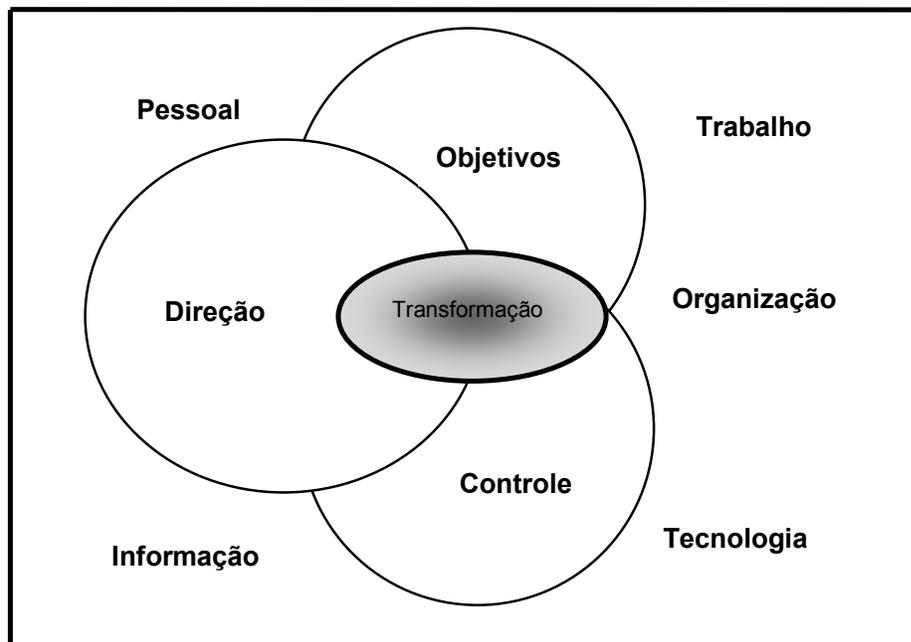


FIGURA 5 – Síntese com visão orgânica dos princípios que orientam o processo de planejamento estratégico numa instituição.
Elaboração própria.

A seqüência de atividades envolvidas na concepção da transformação resulta da motivação e do comprometimento duradouros de toda a equipe, direcionados para a consecução do conjunto comum de objetivos. Para conseguir o envolvimento de todos é necessária a mobilização como meio de se criar essa motivação e esse comprometimento comuns. De acordo com as características e atividades que acontecem na instituição, processam-se as modificações em nível de pessoas para colaborar na evolução do trabalho, informação, uso de tecnologias, promovendo articulação das estratégias e ações, integrando todas as equipes.

A prática de planejamento para obtenção de resultados satisfatórios requer responsabilidade de planejadores e consideração da instituição como espaço onde se articulam vários setores e escalões para apresentação do planejamento de forma integrada; sobre o que Ackoff (1974, p. 113) comenta: “O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

A instituição de ensino que pretenda trabalhar com planejamento

integrado para promover a racionalização das atividades no seu interior devem começar, portanto, por examinar a própria especificidade do processo de trabalho desenvolvido no seu ambiente.

Na discussão desencadeada por Paro (2000, p. 225), para ampliação do debate construtivo das questões relativas à gestão de instituições de ensino, o educador sugere aos dirigentes,

“... buscar na natureza própria das instituições de ensino e dos objetivos que elas perseguem os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade. O exemplo da empresa a este respeito parece bastante revelador. Se atentarmos para o desenvolvimento histórico da atividade administrativa no interior das empresas, percebemos que o crescimento de sua racionalidade se deu através do desenvolvimento de técnicas e métodos adequados a sua especificidade e ao alcance de seus objetivos. Se existe algo, neste processo, de que a Administração pode tirar proveito, não é certamente a absorção acrítica dos procedimentos aí desenvolvidos, mas precisamente a constatação de que a atividade administrativa, enquanto instrumento na busca da racionalidade, não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas intimamente relacionados com a natureza e os propósitos da coisa administrada.”

Os estudos desenvolvidos pelo pesquisador suscitam muitas questões para reflexão, dentre elas destaca-se o fato de que o centro da sociedade moderna é a instituição administrada. Assim, o novo paradigma, segundo Drucker (1999, p.122), “é a maneira usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultado”.

3.1 Os estudos sobre planejamento estratégico

Historicamente, pode-se dizer que uma das primeiras contribuições à construção da teoria sobre planejamento surgiu nos Estados Unidos, em 1904. A conjuntura social, política, econômica e cultural com relativa estabilidade, permitia relação estável entre empresas e seus fundadores e líderes organizacionais. A presença deste

tipo de empreendedor foi tornando-se necessária nas organizações, tanto pública como privada.

Segundo Tavares (2000), nos serviços públicos, até meados do século XX, grande parte dos que idealizavam ou implantavam algum serviço público eram também responsáveis por sua administração.

Os estudos realizados para elaboração de modelos de planejamento permitem a incorporação de novos termos e significados, reordenam as etapas do processo e modificam seu conteúdo de alguma maneira. Retratam-se, neste trabalho, os aspectos mais importantes de acordo com a evolução dos estudos e a caracterização das fases de cada época.

A primeira fase de planejamento estratégico iniciou-se na década de 50, nos Estados Unidos, e na década de 60 no Brasil. Nos estudos de Tavares (2000, p. 165) ele registra que,

“... era feito sob a ótica do sistema fechado, uma vez que se voltava, exclusivamente, para o ambiente interno da organização. Considerado simples e eficiente, baseava-se na previsão de receitas, na estimativa dos vários gastos e sua classificação e agrupamento de rubricas. No contexto das organizações públicas, havia, e ainda há, algumas distorções decorrentes dessa prática. No Brasil, esse tipo de planejamento foi mais difundido no setor público, que antecede o setor privado. Ainda hoje, é grande o número de organizações públicas que se encontram nesse estágio, reproduzindo-o com suas falhas e limitações.”

A contribuição dos administradores para o desenvolvimento da metodologia avançou com o alinhamento do planejamento estratégico com a tomada de decisão em todos os níveis de organização.

A evolução da teoria é caracterizada por várias fases. Recentemente, vários pesquisadores têm procurado descrever sobre os períodos de abrangência das etapas.

Destaca-se a pesquisa realizada por Gluck et al. (1981) que organiza as quatro fases de planejamento após a verificação de aspectos semelhantes constatados em várias empresas: planejamento financeiro, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração ou gestão estratégica, como demonstra a FIGURA 5.

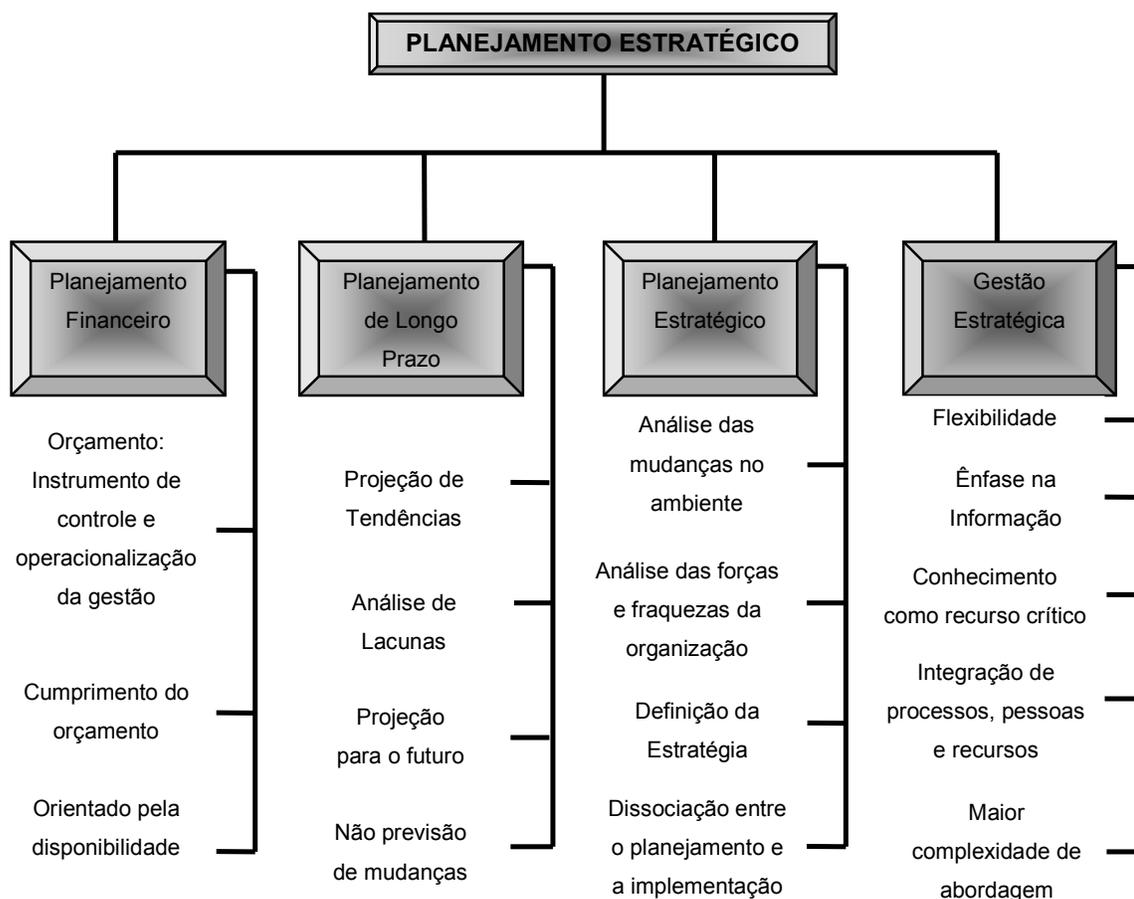


Figura 6 - Organização das quatro fases que caracterizam a evolução do planejamento estratégico
 FONTE: GLUCK et al. (1981).

Na década de 50, criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A princípio, foram adotados por organizações privadas de maior porte, a seguir foram adaptados por organizações públicas e, finalmente, por organizações de menor porte.

Nos anos 60, os executivos viram o planejamento como moda entre as economias de mercado capitalistas. O planejamento era conduzido pela previsão com base nas projeções de demanda de médio prazo; os planos corporativos eram elaborados e delineavam metas estratégicas.

Em 1961, Alfred D. Chandler Júnior, analisou mudanças estruturais ocorridas em quatro grandes empresas americanas. Conclui que, a estratégia de uma organização influencia sua estrutura interna, ficando como marca do seu trabalho a célebre frase – “a estrutura segue a estratégia”. Chandler (1961, p. 88). Essa década trouxe significativa mudança à concepção anterior de planejamento. Ampliou-se a

eficácia da tomada de decisão. Em nível internacional, a preocupação dos planejadores se volta para o delineamento de estratégias que facilitassem a disponibilidade de insumos educacionais-pessoal, instalações e equipamentos. Vale comentar que a grande preocupação na definição de diretrizes político-educacionais na maioria dos países, era com a cobertura para universalização da escola primária. Nos países ricos, prioriza-se a expansão da escola secundária. Vale registrar segundo Mahlick & Ross (1990) que há poucas referências a estudos de tais medidas, a melhoria dos resultados educacionais, como por exemplo – da aprendizagem dos estudantes. Os planejadores educacionais são chamados para a discussão e apresentação de resultados de pesquisas em torno dos índices de aprendizagem. Os debates se estruturam em torno de indagações, tais como:

- de que maneira selecionar e organizar insumos para se obter condições aceitáveis de aprendizagem?
- a preocupação com pessoal, instalações, materiais e equipamentos, insumos educacionais, asseguram aprendizagem, equidade e qualidade?

Os estudos ampliaram-se no início dos anos 70 para o planejamento em longo prazo. Baseava-se na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente” (ACKOFF, 1976, p. 274). Por razoável período de tempo pode-se estimar o futuro a partir da projeção, devido à instabilidade do crescimento e manutenção de seus indicadores econômicos. Os primeiros estudos sobre a implantação do planejamento enfocam a estabilidade na economia americana como cenário positivo para estimar o futuro a partir de indicadores atuais e passados. Porém, Tavares (2000, p. 63), analisando de forma mais detalhada a evolução da teoria observa que,

“... as técnicas de projeção utilizadas foram revelando a limitação mediante as mudanças ambientais, pois não previam descontinuidades. Embora o prazo continuasse a ser um dos elementos importantes do planejamento, seu enfoque passou a ser como atuar”.

No final dos anos 70, com a crescente rapidez das mudanças ambientais, gradualmente, o planejamento deslocou sua ênfase do prazo para a compreensão dos fenômenos. Na prática do planejamento, a expressão longo prazo foi cedendo espaço à expressão estratégico que passou a predominar. É considerada uma década de planejamento sem direção.

Em 1977, Andrews ministrou o curso de “Políticas de Empresas” na Harvard Business School. No curso, enfatizava que, “as empresas bem sucedidas tinham em seu topo diretores que eram os arquitetos da estratégia e responsáveis pelo seu sucesso.” (ANDREWS, 1977, p. 241).

Pode-se perceber, pelas leituras realizadas, que os estudos, cursos e sistematizações que ocorriam iam servindo de base para a sistematização do planejamento estratégico, com seus avanços na aplicação da metodologia, para o que hoje chamamos de administração ou gestão estratégica. Caracterizou-se este período pelo desenvolvimento do conjunto de conceitos de simples significação, o que desencadeou certa fragilidade no processo devido à dissociação entre planejamento e sua implementação. Surge desta desarticulação a gestão estratégica que, nos tempos atuais, procura conciliar planejamento e implementação.

Na década de 80, o planejamento estratégico caracterizou-se como período de análises e discussão de novas abordagens para associação da estratégia à implementação. A esse respeito Tavares (2000, p. 129) comenta,

“... o modelo organizacional nem sempre se mostrava adequado para implementar o planejamento por vários fatores, entre eles: quem planejava não era quem executava e, assim, não se obtinha o comprometimento das pessoas responsáveis pela execução dos planos: ainda, nem sempre os aspectos da realidade organizacional que poderiam limitar a implementação do planejamento eram levados em conta, tais como as resistências internas, a cultura e mesmo o estilo de liderança. Desse modo, abriu-se o caminho para a gestão estratégica.”

Gluck et al. (1981, p. 127) propôs e desenvolveu níveis de planejamento para administração estratégica que se baseiam nos seguintes mecanismos:

“um esquema de planejamento, para permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos; um processo de planejamento, para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial; um sistema de valores, para reforçar o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-os com a estratégia da organização”.

Os estudos avançam e acompanham a dinâmica das mudanças sociais e tendências internacionais. A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) organiza o programa anual de treinamento em Planejamento Educacional, que aponta nova direção para o planejamento educacional – adoção do

planejamento estratégico como,

“...uma abordagem mais flexível e adaptável, uma abordagem que ajuda a identificar os constantes ajustes que necessitam ser feitos entre idéias e realidade e entre fins e meios. Um planejamento como uma atividade mais generalizadamente participatória, com menos de normativo e de compulsório onde a função do planejamento seja mais de coordenar, orquestrar e monitorar as decisões a serem implementadas por diversos atores, em outras estruturas, que não necessariamente as estruturas do planejamento” (UNESCO, 1988, p. 328).

A fase da gestão estratégica teve início nos anos 90 e surgiu com o objetivo de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico – o de sua implementação. Nessa nova fase, a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em processo único.

As instituições encontram-se em vários estágios de organização. Enquanto algumas se encontram na sociedade do conhecimento, outras ainda estão em fase de transformação. A bibliografia que trata da especificidade das Instituições de Ensino permite comentar que cada organização demanda uma concepção diferente de gestão estratégica e que, portanto envolve aprendizagem e aprimoramento.

Tendo em vista que cada organização e especialmente as Instituições de Ensino, tem suas especificidades no tocante ao processo de planejamento estratégico, buscou-se para efeito desta pesquisa revisar os escritos de vários autores para se definir conceitos, características, processos comuns e dificuldades na implementação do planejamento estratégico destas organizações, bem como definir parâmetros para a análise do material produzido por esta pesquisa.

3.2 Conceitos, características, processos comuns e dificuldades

3.2.1 Conceitos

Observa-se que, via de regra, o planejamento estratégico é sempre tratado de acordo com a especificidade do negócio das organizações, sendo mais semelhante na medida em que a estrutura e os objetivos destas instituições convergem. Ao revisar as

obras de importantes autores do tema⁴, verifica-se que alguns termos aparecem em todos eles, com conceitos muitos parecidos. A seguir, cita-se estes termos com a respectiva definição embasada na revisão já explicitada:

- **Estratégia:** plano de uma organização que integra objetivos, políticas e ações coordenadas para o desenvolvimento de uma organização.
- **Estratégia Empresarial:** visão de futuro da organização baseada na definição de seu campo de atuação, na previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento focado no crescimento.
- **Planejar:** criar método para agir.
- **Planejamento:** processo eficiente, eficaz, objetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos para o alcance de uma situação desejada.

3.2.2 Características do planejamento estratégico

Para melhor compreensão das principais características do planejamento estratégico, as mesmas são apresentadas de forma didática no quadro a seguir elaborado por Estrada (2000), através de uma comparação entre o Planejamento Tradicional e o Planejamento Estratégico.

⁴ São eles: Ansoff e McDonnel (1993), Porter (1991), Andrews (1991), Mintzberg (1992), Cunha (1996), Cassarato (1992), Park (1977) e McAnulty (1994).

CARACTERÍSTICAS	PLANEJAMENTO TRADICIONAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Externo (e interno)
Processo	Dedutivo	Indutivo
Amplitude	Longo Prazo	Curto e Médio e Prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descentraliza e Integrada
Dados/Informações	Quantitativos	Quantitativos e Qualitativos
Finalidade	Determinística	Evolutiva
Produto	Plano	Decisões Críticas
Função	Órgão de Planejamento	Dirigentes
Processo Decisório	Ciência Exata	Arte Complexa (Processo Interativos)
Participação	Centralizado	Integração Participativa

Quadro 2 - Comparativo entre Planejamento Tradicional e o Planejamento Estratégico
Fonte: ESTRADA (2000)

3.2.3 O processo de implementação do planejamento estratégico

Segundo Rezende (2003 p.147), planejamento estratégico é

“um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado pro meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fracos e fortes, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.”

Dentro desta perspectiva, vários são os modelos sobre implementação do

planejamento estratégico⁵. Ainda que cada um destes modelos tenha suas especificidades e focos particulares sobre o planejamento estratégico, variando dos mais simples aos mais sofisticados, praticamente todos eles têm em conta três premissas básicas para o desenvolvimento do processo de implementação. São elas:

1. estabelecimento da missão;
2. análise interna e externa, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente;
3. elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas.

3.2.4 Dificuldades na implementação do planejamento estratégico

A etapa que envolve a implantação de processos de mudança estratégica ou estrutural nas organizações é a mais difícil de todo o processo. Esta afirmação é uma unanimidade entre os estudiosos do planejamento estratégico. No tocante, a etapa que envolve a definição da missão, valores e estratégias, geralmente, não existe maiores problemas.

Estrada (2000, p. 185) em revisão de literatura sobre as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico, elencou algumas das principais dificuldades, como segue:

- falta de comprometimento das pessoas que dirigem a organização;
- ausência de uma estrutura que facilite a implementação;
- implementação realizada de forma desconexa ou fragmentada;
- deficiência para comprometer as pessoas diretamente envolvidas na implementação estratégica;
- implementação com prazos de execução fora da realidade;
- oposição de grupos poderosos.

⁵Ackoff (1974), Ansoff (1993), Certo e Peter (2005), Cunha (1996), Gaj (1990), Gracioso (1996), Hamel e Prahalad (1995), Mintzberg (1992), Porter (1986), (1991), Wright et al. (2007), dentre muitos outros.

- falta de estrutura de poder bem definida;
- interferência de questões políticas;
- falta de "know how" na implementação;
- ausência de uma metodologia adequada;
- necessidade de respaldo da comunidade universitária.

- falta de liderança do executivo principal da organização e à mudança cultural;
- falta de estrutura organizacional e sistemas de informação que possibilitem a implantação;
- inexistência de planos estratégicos diferenciados, flexíveis e dignos de crédito e que apoiem as estratégias;
- recursos destinados sem estar de acordo com a realidade e sem base nas estratégias;
- sistema inadequado de recompensa e punição;
- falta de mecanismos de controle para a avaliação.

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

4.1 O CEFET/MG

O CEFET/MG foi criado como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, com base no Decreto n. 7.566 de 23/09/09, editado pelo Presidente da República Nilo Peçanha, a Instituição, que começou a funcionar em 08 de setembro de 1910, instalada na capital do Estado, Belo Horizonte, passou por várias denominações e funções sociais. No entanto, desde 1910, a Escola comprometeu-se com a construção de práticas educativas e processos formativos que vão ao encontro do seu papel e das demandas societárias que lhe foram sendo postas, no decorrer da sua História. A política praticada se pautou pelo caráter público, além da crescente busca de integração entre o ensino profissional e o acadêmico, entre cultura e produção, entre ciência, técnica e tecnologia.

Em 1941, em função da Lei n. 378 de 13/01/37, que reestruturou o Ministério da Educação e Saúde Pública e transformou as Escolas de Aprendizes Artífices em Liceus Profissionais, a Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais transformou-se no Liceu Industrial de Minas Gerais. No ano seguinte, por força do Decreto n. 4.073, de 30/01/42, a Instituição transformou-se em Escola Industrial de Belo Horizonte, e, ainda no mesmo ano, pelo Decreto n. 4.127 de 25/02/42, “subida de categoria” passando a se denominar Escola Técnica de Belo Horizonte. Posteriormente, a partir da Lei n. 3.552 de 16/02/59 que estabeleceu a nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, lei esta alterada pelo Decreto nº 796 de 27/08/69, a Escola é transformada em Escola Técnica Federal de Minas Gerais.

Em 1969, a escola é autorizada a organizar e ministrar cursos de curta duração em Engenharia de Operação, com base no Decreto n. 547 de 18/04/69. Esta implanta, em 1971, Cursos de Formação de Tecnólogos e, em 1972, seus primeiros Cursos Superiores de Engenharia de Operação Elétrica e Mecânica. Assim, com funções inicialmente relacionadas à oferta educacional para o ensino primário e, posteriormente, para a formação do auxiliar técnico e do técnico de nível médio, a Instituição foi

assumindo em sua trajetória a oferta de cursos em nível superior.

Em 1978, conforme mencionado, a Escola Técnica Federal de Minas Gerais foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, passando a ter como objetivos a realização de pesquisas na área técnica industrial e a oferta de cursos técnicos industriais, de graduação e pós-graduação visando à formação de profissionais em engenharia industrial e de tecnólogos, de licenciatura plena e curta para as disciplinas especializadas do 2º grau e dos cursos de tecnólogos, além de cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização na área técnica industrial. Os Cursos de Engenharia de Operação Elétrica e Mecânica foram extintos e, em 1979, começaram os Cursos de Engenharia Industrial Elétrica e Mecânica, com cinco anos de duração. Estes últimos foram reconhecidos pela Portaria MEC n.457 de 21/11/83.

A partir de 1981, o CEFET-MG ofertou Cursos para Formação de Professores da Parte de Formação Especial do Currículo do Ensino Médio, tanto na sede, em Belo Horizonte, quanto no interior do Estado e em outras Unidades da Federação. Vários cursos foram ofertados em convênios com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, Instituições da Rede Federal de Ensino Técnico e outras Instituições de Ensino Superior. Tais cursos foram individualmente reconhecidos.

Em 1982, pelo Decreto n. 87.310 de 21/06/82, que regulamentou a Lei n. 6.545 de 30/06/78, o CEFET passa a ter atuação em toda a área tecnológica, porém exclusivamente nessa área e o seu ensino superior é definido como sendo diferenciado do ensino universitário. Neste mesmo ano, pelo Decreto n. 87.411 de 19/07/82 e pela Portaria MEC n. 003 de 09/01/84 foram aprovados, respectivamente, o Estatuto e o Regimento Geral da Instituição.

Em 1993, novos objetivos foram formulados para os Centros Federais de Educação Tecnológica, pela Lei n. 8.711 de 28/09/93, que altera a Lei de 1978, ampliando-se a autonomia dos Centros para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão relativas a toda a área tecnológica, no entanto, sem a explicitação da exclusividade dessa área como campo de atuação.

Nesse mesmo ano, foi elaborado o primeiro Plano Institucional do CEFET-MG, que contou com participação da comunidade interna e de representantes da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG e do MEC. Esse documento passou a nortear a política e a maior parte das ações institucionais. À época, foi definida como Missão do CEFET/MG:

Promover a formação do cidadão – profissional qualificado e empreendedor – capaz de contribuir ativamente para as transformações

do meio empresarial e da sociedade, aliando a vivência na educação tecnológica e o crescimento do ser humano, consciente e criativo, aos princípios da gestão pela qualidade no ensino, pesquisa e extensão, visando o desenvolvimento econômico e social do país. (CEFET-MG, 1993, p. 8).

Em maio de 1995 a Instituição produziu um documento intitulado “Do Planejamento Institucional Integrado à Gestão pela Qualidade Total”, que tinha como objetivo construir um Plano Institucional Integrado (PII) que fosse entendido como uma caixa de ferramentas onde estão contidos instrumentos e propostas a serem utilizados pela organização, no momento adequado, a ser utilizado até meados de 1999.

Partindo-se do princípio de que às Instituições Públicas não poderia mais ser facultado a ausência de programação e que quanto mais complexas as ações, mais atenção, sensibilidade, persistência e segurança são exigidas, tanto no fazer como na compreensão do fazer, pretendia-se lançar as balizas sobre como fazer, como preparar, como capacitar uma instituição pública tradicional, consolidada na sociedade, para que mantivesse desempenho vitorioso no futuro.

Assim, o PII, se firmou como primeira iniciativa de Planejamento Estratégico do CEFET/MG, ao buscar definir, a partir da base da organização, as estratégias e ações que culminariam com propósitos, alvos e desafios para o futuro.

Para efeito deste trabalho, foram escolhidos os anos seguintes compreendidos entre 1999 e 2007, e divididos em dois períodos de quatro anos, correspondentes à gestão ou mandato de Diretor-Geral. Desta forma os modelos de planejamento concebidos para os períodos de 1999/2003 e 2003/2007 são apresentados a seguir.

4.1.1 O planejamento estratégico de 1999 a 2003

4.1.1.1 O modelo

Logo no primeiro ano da referida gestão foi chamado um consultor externo que tinha por objetivo conduzir os trabalhos de estruturação de um Planejamento Estratégico para o CEFET/MG. Assim, foram escolhidos representantes de algumas

áreas, tanto de ensino quanto de administração, através da Portaria DIR 060/99 (anexo I) que constituiu grupos de trabalho que seriam adiante responsáveis por desenvolverem o Projeto de Desenvolvimento da Sistemática de Planejamento, Execução e Avaliação Estratégica do CEFET/MG.

Este Plano Estratégico deveria ser formulado com base nas propostas de reuniões da Diretoria Geral e objetivo estratégico do Plano de Metas 2000.

O Plano de Metas 2000 partia de um conjunto de atividades ordenadas para criar referenciais de estratégia para atuação das pessoas e órgãos em uma organização escolar.

Tratava-se da estruturação básica mínima, simples e objetiva de elementos propositivos para o gerenciamento moderno de organizações educacionais de sucesso, em consideração à algumas premissas, como:

- definições estratégicas compartilhadas;
- pesquisa de mercado para definição da atuação e linha de produtos;
- estabelecimento de sistemáticas para promover satisfação de clientes;
- flexibilidade para mobilizar equipes motivadas e capacitadas.

Buscava, também, orientar e permitir a aplicação plena do ciclo Planejamento, Execução, Verificação e Atuação a nível estratégico, a partir da formulação estratégica e seu desdobramento, segundo uma perspectiva priorizada de alto desempenho organizacional para a satisfação dos sujeitos envolvidos.

Assim, o referido plano dividia a Gestão Estratégica em duas grandes partes: A gestão dos processos educacionais (GOE) que cuida em grande parte da rotina do ensino-aprendizagem e atividades educacionais (AE), que cuida da obtenção de resultados da administração, como explicitado na figura 6.

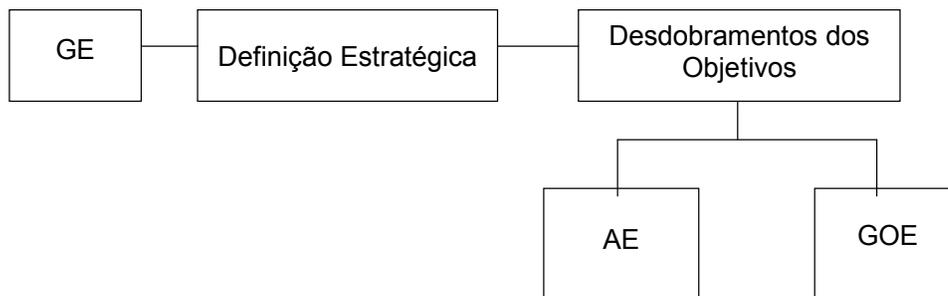


FIGURA 7 - Divisão da Gestão Estratégica em duas grandes partes
 Fonte: Plano Anual de Metas 2000 – CEFET/MG

Definia também que se deveriam formular eixos estratégicos. Uma vez identificados estes eixos estratégicos, passava-se aos objetivos estratégicos para um período de 2 a 3 anos. O objetivo estratégico deveria descrever uma proposição crítica a ser atingida, e por sua vez, subdividida em partes denominadas metas, que teriam por função clarificar os objetivos e quantificá-los. A interação entre estes elementos pode ser verificada no Quadro a seguir.

Objetivos Estratégicos	Meta Estratégica	Enunciado
		Valor da Meta
	Meios / Recursos	

Quadro 3 – Quadro da Interação entre os elementos de fixação da estratégia.
 Fonte: Plano Anual de Metas 2000 – CEFET/MG

Estabelecida e cumprida a meta, passava-se a uma fase denominada acompanhamento e controle, com missão de permitir a verificação das condições de desempenho da Unidade e de sua chefia e orientar quanto a necessidade ou não de revisão dos planos. Esta fase de acompanhamento e controle baseou-se, por sua vez, em quatro momentos distintos, conforme elencado a seguir:

- *Acompanhamento*: consiste na observação dos desvios, ou seja, a medição do grau de distância ocorrida entre o previsto (meta) e o realizado.
- *Avaliação*: consiste na análise e interpretação das causas que provocam os desvios, sejam a maior ou a menor.
- *Prognóstico*: consiste na verificação das tendências do desvio.
- *Orientação*: consiste na definição de medidas que visem a eliminação ou diminuição da intensidade dos desvios.

Por fim, procedeu-se a revisão dos planos de objetivos e metas por parte das chefias e dos envolvidos no processo.

O início efetivo das atividades aconteceu no final de 1999, quando da primeira reunião com o Coordenador dos trabalhos e o grupo designado, conforme portaria DIR 092/99 (anexo II) para coordenar operacionalmente as ações necessárias à

concretização do Planejamento Estratégico. Foram apresentadas aos grupos as diretrizes para a implantação dos trabalhos, esquematizadas na proposta denominada Gestão Estratégica de Organizações Educacionais (Anexo III).

Esta proposta mostrava um fluxograma de um modelo de Planejamento Estratégico, no qual os trabalhos deveriam ser baseados, em princípio, sem, contudo, torná-lo uma “camisa de força”. Entendeu-se que o Planejamento Estratégico, dentro de Instituições de Ensino, traz em seu bojo diferenças que devem ser sempre consideradas, uma vez que, dentro de uma escola, encarada como uma instituição social, que conduz e orienta o processo de ensino-aprendizagem em todas as áreas, não se poderia ater apenas às técnicas gerenciais e normas de procedimentos administrativos adotados em empresas.

No intento de se realizar o projeto de se construir um planejamento com a identidade do CEFET, o Coordenador optou pela utilização da observação como mediação pedagógica naquele processo. Foram adotadas, também, práticas ligadas à criatividade, definidas como um processo pelo qual idéias foram geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. Portanto, à medida que o processo de planejamento foi sendo elaborado, soluções foram sendo criadas ou adotadas, técnicas de acompanhamento dos trabalhos foram sendo discutidas e sugeridas ao grupo, que sempre em consenso, foram fazendo adaptações ou criando alguns modelos.

Dentro desta perspectiva e com a evolução dos trabalhos, o Planejamento Estratégico Tradicional, passou a ser considerado pelo Grupo de coordenação, não como um modelo a ser seguido, mas uma ferramenta, das quais algumas técnicas seriam extraídas e utilizadas.

Desta forma chegou-se a um modelo a ser adotado para se chegar aos objetivos estratégicos do plano 2000-2003, composto das seguintes etapas abaixo esquematizadas.

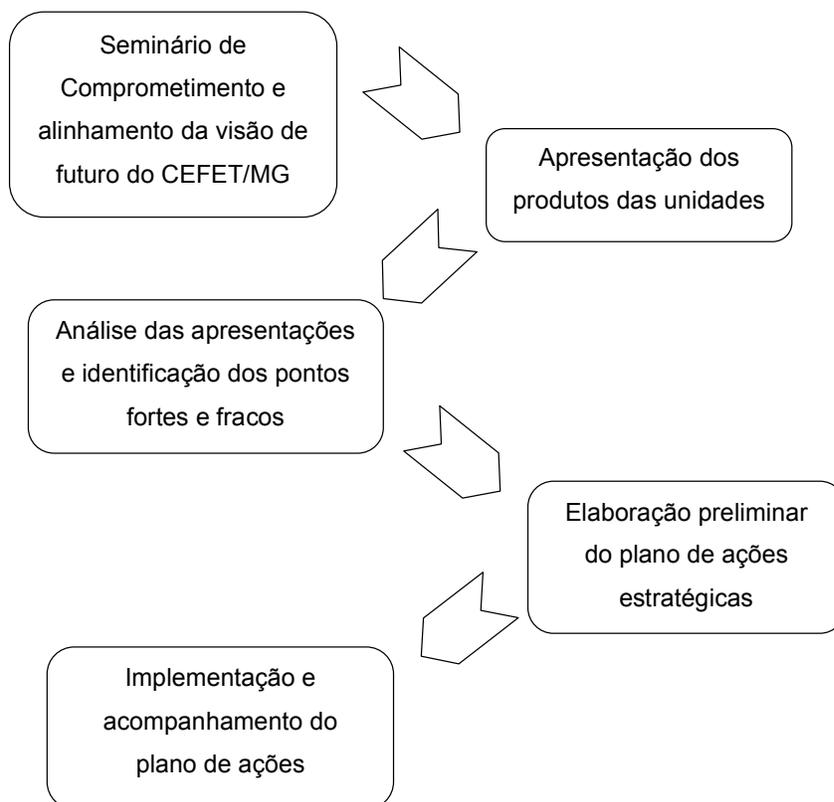


Figura 8 – Esquema dos trabalhos do Plano Estratégico 2000-2003 do CEFET/MG.
Fonte: CEFET/MG

Primeiramente, dever-se-ia conscientizar as pessoas da importância do planejamento, bem como da eficácia e impacto dos possíveis resultados aos quais se poderia chegar nas diversas unidades (setores) do CEFET/MG. Em seguida as referidas unidades apresentariam as suas informações.

Na seqüência, proceder-se-ia a análise do material fornecido pelas unidades e identificação de pontos fortes e fracos da instituição através de técnicas ligadas ao pensamento criativo ou divergente e convergente, tais como: brainstorm, solução criativa de problemas, highlights e facilitação. Uma vez elaborado o texto, proceder-se-ia ao apuramento e refinamento semântico do texto. Além das práticas acima citadas, foram utilizados alguns impressos que facilitariam.

Feito isso, construiu-se os objetivos estratégicos e as metas decorrentes em seguida.

Quanto à implementação e acompanhamento ficaria a cargo de cada coordenador de grupo avaliar o desenvolvimento dos projetos sob sua responsabilidade, comentando a sua atual posição, o que possibilitaria a atualização do instrumento.

4.1.2 O planejamento estratégico de 2003 a 2007

4.1.2.1 O modelo

Em outubro de 2003, uma nova equipe assumiu a Diretoria do CEFET/MG, por quatro anos, e decidiu levar a termo suas propostas de campanha, com a participação da comunidade, que seria a tarefa de revisão do Plano Estratégico da gestão anterior e do Estatuto do Centro, aprovado no início dos anos 80.

Em relação ao Plano Estratégico, em termos conceituais, optou-se por entendê-lo na forma de um PDI, o qual, também, deveria obedecer a legislação em vigor (anexo IV). O PDI, por sua vez, seria compreendido não apenas como plano estratégico tradicional do CEFET/MG para o período citado, mas, também como um Plano que incluiria um Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Como um Plano Estratégico, o PDI deveria ainda ser entendido como uma projeção enraizada nas políticas e práticas vigentes na Instituição devidamente sistematizadas. Assim o PDI do CEFET/MG deveria levar em conta, ainda, a necessidade de se elaborar um novo Estatuto e um Plano de Gestão para 2003/2007.

Com base no exposto, no processo de elaboração do PDI, entendido como o registro formal da realidade, à época, do CEFET/MG e da realidade projetada para os anos seguintes, inicialmente foi reafirmado o princípio da sua construção democrática e coletiva.

Primeiramente foi construído um Plano de Gestão 2003-2007, tomado como uma das bases do PDI. Este foi apresentado à comunidade para conhecimento e apreciação, em Assembléia Geral, realizada em abril de 2004. Em documento correspondente e distribuído à comunidade registravam-se os princípios norteadores das políticas e ações da nova administração (anexo V).

Logo após, uma vez definida a natureza conceitual do PDI do CEFET/MG, decidiu-se que o texto do plano abordaria os seguintes conteúdos: Política Institucional (contexto; metas e programas; avaliação e acompanhamento institucional) e Projeto Pedagógico Institucional. Esses conteúdos foram organizados em dois volumes. Além dos volumes citados o PDI contou com um volume on-line relativo às ações e aos produtos projetados para o período em pauta, tendo em vista as metas e os programas lá registrados. O volume *on line* buscava atender à necessidade de acompanhamento e

avaliação da implantação/implementação do PDI.

Este plano também contemplou, de forma sistematizada e orgânica, os dados e informações encaminhados à Assessoria do Diretor Geral da Instituição, por parte dos vários sujeitos institucionais.

A política geral do CEFET/MG foi orientada pelo dito planejamento, direcionando as metas do período e materializando-as em políticas específicas de quatro áreas: as três grandes áreas de atuação institucional – o Ensino, englobando a Educação Profissional e Tecnológica e o Ensino de Graduação; a Pesquisa e Pós-Graduação e a Extensão, além da área da administração, que foi entendida como Planejamento e Gestão e considerada essencialmente como apoio às demais.

Em cada uma dessas áreas, foram estabelecidos os princípios específicos que buscavam atender aos Princípios Gerais, à função social do CEFET/MG e aos objetivos gerais (itens construídos pelos formuladores do PDI). Todas essas ações nortearam os Programas Institucionais, que foram concebidos como mediadores entre a política geral e as metas estabelecidas para o período em pauta.

Os programas se referiam a um conjunto orgânico de objetivos específicos agrupados ou não em torno de projetos, tendo em vista os objetivos gerais e as metas a serem alcançadas no período. Os objetivos específicos orientaram a definição de ações e produtos a serem desenvolvidos e que seriam objeto de tratamento no PDI *on-line*. Dada a polissemia dos termos, objetivos, metas e ações, o que implicava em sentidos e tratamentos diferentes a eles atribuídos, em diferentes contextos, para efeito do PDI, entendeu-se por:

- *Objetivos*: ganhos político-pedagógicos e físico-materiais que se esperava alcançar. Os objetivos possuíam um caráter mais amplo em relação às ações institucionais e contemplariam os propósitos relativos ao que se esperava manter ou transformar, por meio das ações de implementação, consolidação, implantação, expansão ou diversificação. Vários objetivos de uma mesma natureza integrariam um Programa que se dividiria ou não em Projetos.
- *ações*: o que se realizava para o alcance dos objetivos. A rigor, cada ação seria um objetivo específico ou um sub-objetivo, expressando entendimento de que cada objetivo específico de um Programa e, por extensão, os objetivos gerais, são conquistados de forma processual, e dessa forma, as ações são integradas pelos objetivos que lhes são correspondentes. Do ponto de vista da formulação as ações se expressariam por verbos que indicassem, de

forma bem clara, atividades a serem realizadas;

- *metas*: objetivos, na forma de produtos a serem obtidos, facilitando a sua apreciação quantitativa e subsidiando diretamente o acompanhamento e, a avaliação do desenvolvimento institucional. As metas para o CEFET/MG, para os anos que viriam, foram estabelecidas à luz das definições da política geral do CEFET/MG, tendo-se em vista, sobretudo, os objetivos gerais a serem alcançados. Em relação a estes, importava frisar, que o CEFET/MG buscava dar continuidade à sua trajetória, nos próximos anos que viriam, projetando sua expansão e crescente melhoria.

Por fim, o sistema de avaliação e acompanhamento das atividades institucionais, nos âmbitos do currículo, da investigação e do planejamento e gestão contariam com dois projetos básicos: Auto-avaliação Institucional e Sistema de Acompanhamento do PDI.

O primeiro deles foi elaborado pela Comissão Permanente de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Este se encontrava em fase de implementação no CEFET/MG e assim já contava com definições acerca da participação da comunidade, dos objetivos, dos procedimentos metodológicos, das dimensões e dos instrumentos a serem usados na avaliação e no acompanhamento do desenvolvimento da instituição. Apesar de estar baseado no SINAES, o projeto de avaliação proposto envolveria toda a atuação do CEFET/MG, que é uma IFES verticalizada, implicando a oferta educacional no nível superior, mas também, no nível médio de ensino.

Ao lado do projeto de auto-avaliação institucional foi elaborado o Sistema de Avaliação e Acompanhamento do PDI. Esse sistema envolvia a divulgação *on line* do PDI, com a descrição sintética da Função Social do CEFET/MG, dos Objetivos Institucionais e dos Princípios Gerais, Metas e Programas definidos. Além destes itens o PDI *on line* continha ações e produtos para cada área de atuação. Em cada caso, estariam projetadas as ações a serem realizadas no período, bem como suas relações com as metas, os programas e objetivos institucionais.

O sistema possibilitaria à administração de cada área o acompanhamento do PDI, em regime de fluxo contínuo, pelo qual o estado de desenvolvimento de cada ação e produto previsto poderia ser registrado *on line*, viabilizando a apreciação do atendimento aos objetivos, princípios e metas aos quais as ações e produtos correspondentes. Ao mesmo tempo o sistema facilitaria a apreciação da própria

adequação de cada ação e produto ao contexto do PDI. Obviamente, toda essa apreciação orientaria a tomada de decisão institucional e facilitaria a documentação histórica do dia-a-dia do CEFET/MG. O PDI *on line* materializaria o caráter simultaneamente flexível e estável desse plano, em que objetivos, princípios e metas estabelecidos se traduzem em Programas, Ações e produtos flexíveis, segundo a sua maior ou menor capacidade evidenciada de traduzir os referidos objetivos, princípios e metas na prática da Instituição.

4.1.3 Síntese

Para o desenvolvimento deste capítulo, foram verificados e descritos os dois modelos de Planejamento Estratégico, dos anos de 1999 a 2007, correspondentes aos mandatos de dois Diretores-Gerais.

Assim descreveram-se os modelos de planejamento concebidos para estes períodos respondendo à primeira questão de pesquisa: Qual o modelo de planejamento estratégico que o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais utilizou para a elaboração de suas estratégias?

5. ANÁLISE DOS MODELOS E LEVANTAMENTO DAS DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

Este capítulo tem por objetivo analisar as atividades propostas e executadas pelo planejamento estratégico do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, a partir dos parâmetros elencados na metodologia deste trabalho, no período de 1999/2003 e 2003/2007.

5.1 O Planejamento

5.1.1 Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 1999 a 2003

5.1.1.1 Parâmetro Inicial – Acordo Inicial

Tendo em vista que o planejamento estratégico afeta a toda uma organização, é premente que os seus principais dirigentes estejam envolvidos neste processo. Braga e Monteiro (2005) destacam, no tocante a instituições de ensino, a importância de um acordo inicial, buscando consenso entre dirigentes de curso e os administradores do Centro.

Estrada (2000), também lembra que tão importante quanto a existência de um acordo inicial, é a liderança do mandatário principal da organização e a mudança da cultura, bem como, estrutura organizacional e sistemas de informação para que se possibilite a implantação.

No entanto, no modelo desenvolvido e implementado pelo CEFET/MG para o período de 1999/2003, não existia nenhum documento ou declaração que estabelecesse um acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional, como atestam um Chefe de Departamento e um Diretor de

Unidade:

“... nunca houve uma reunião naquela época, não havia nenhum tipo de PDI ou algum documento desta natureza. Se existia um projeto de planejamento, isto ficou em nível de diretoria e não havia nenhuma interface clara entre a direção de primeiro escalão e os chefes de departamentos. Não houve qualquer documento que formalizasse um acordo ou a necessidade de desenvolver qualquer tipo de planejamento ou PDI.” (Chefe de Departamento)

“...nunca foi passado nada com relação ao ponto de vista do planejamento, metas futuras da instituição. Na verdade, o que acontecia, o que eu sentia de uma forma bastante generalizada no campus era um isolamento da alta direção, que eu falo o Diretor Geral e seus diretores, e do campus. Que era o campus lá longe... Então muito menos havia discussão do ponto de vista estratégico, institucional, nada disso. Por incrível que pareça não ouve consulta a aluno, professor ou quaisquer outras pessoas” (Diretor de Unidade).

Ao que parece às decisões e propostas a cerca de um planejamento estratégico para o CEFET/MG ficaram a cargo apenas de algumas pessoas como atesta um assessor de diretoria:

“... Ouve convocação para alguns membros. Mas não houve discussão ou consulta ou formalização para um acordo de se discutir as bases do planejamento que se ia implantar. Ficou restrito ao nível da diretoria e aos membros representantes convocados e o consultor contratado. O Diretor Geral não participou ficando mesmo a cargo do grupo e do consultor comandar o processo.” (Assessor de diretoria)

Quanto à Estrutura de poder para implementação do Planejamento Estratégico, pode-se verificar, através das entrevistas que esta etapa estava respaldada na legitimidade que o consultor tinha por ter sido designado para conduzir um processo que era muito bem visto pelo Diretor Geral. Contudo não ouve nenhum tipo de estudo ou preocupação com a mudança ou estabelecimento de bases para uma cultura de planejamento.

5.1.1.2 Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes

Rowley, Lujan e Dolence (1997), lembram da importância de se envolver uma representação das principais áreas da comunidade, no que se refere à determinação das atribuições dos participantes do Processo de Planejamento e ao sistema organizacional que lhe dá suporte.

No CEFET/MG, no tocante à determinação das atribuições dos participantes do Processo de Planejamento e ao sistema organizacional que lhe dá suporte viu-se claramente, que ficaram concentrados apenas no Diretor de Administração e no Consultor Externo contratado para conduzir o processo com a aquisição dos integrantes dos grupos nomeados a participar da comissão responsável pelo processo. Assim, observou-se que as principais áreas da comunidade não foram envolvidas no processo de determinação das atribuições dos participantes como conta um Coordenador de Curso e um Diretor de Unidade:

“...não se via uma gestão adequada dos processos ou das atribuições. Cada um fazia o que queria da sua cabeça. Se o objetivo era muito claro, não tinha dúvidas em executar. Mas determinadas coisas não se sabia de onde vinham, quem responder, a quem perguntar ou quem recorrer.” (Coordenador de Curso)

“...a definição das atribuições eram feitas com a orientação do diretor de administração. O Diretor Geral só participava em alguns momentos e ficava quase tudo na mão dele, do diretor de administração. (Diretor de Unidade).

5.1.1.3 Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição

Tendo em vista a bibliografia consultada verifica-se que a forma mais efetiva para iniciar um Planejamento Estratégico é a identificação da missão organizacional que definirá os rumos da organização. Vale lembrar, também, que um dos aspectos igualmente importantes no estabelecimento da visão é dar condições para que as pessoas da organização pensem no futuro.

Aqui se observa que o CEFET/MG estabeleceu uma missão que carecia de legitimidade e da possibilidade das pessoas pensarem no futuro próximo da organização como adverte um assessor e um diretor de unidade:

“... Havia a missão. A construção da missão foi conduzida pelo consultor externo e ela já estava estudada e ele era um bom condutor de grupos pelo que eu pude perceber, foi uma das minhas resistências. Ele levou o grupo e era um bom manipulador. Não foi uma visão acordada.” (Assessor de Diretoria)

“... houve uma modificação da missão. Houve debates, surgiram muitas propostas. Colocava-se num quadro, juntava-se tudo e colocava mais ou menos uma idéia global da missão que depois era avaliada e acertada. Ela ficou muito teórica, muito distante”. (Diretor de Unidade)

5.1.1.4 Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno

Kotler (1994) em Marketing Estratégico para Instituições Educacionais defende a importância da análise do ambiente organizacional para a construção do Planejamento Estratégico. A análise ambiental fornece antecedentes e direções para a formulação de metas e objetivos da instituição, lembrando que principalmente as instituições educacionais devem adaptar-se as mudanças, uma vez que o sucesso organizacional está estreitamente ligado com o cuidado quanto a estratégia, estrutura organizacional, sistemas administrativos, objetivos e oportunidades ambientais.

Entretanto no CEFET/MG não se encontram documentos ou relatos a respeito de uma análise ambiental, a não ser iniciativas pontuais e muitas vezes orais no sentido de tentar-se discutir alguns processos em andamento e os desdobramentos possíveis de algumas ações, e nas poucas iniciativas, sempre numa perspectiva interna. Nesta direção, segue os relatos de alguns integrantes da estrutura do CEFET/MG:

“... se houve alguma análise ambiental, nós desconhecemos. Foi uma cobrança que nos fizemos o tempo todo. Como esta o mercado ai de fora, quem e como nos queremos atender. Isso nunca foi levado em conta e nem sequer o cenário. Pelo que eu saiba e o grupo conhecia, nada foi feito e cobrei muito, inclusive pontos

fortes e fracos internos.” (Assessor de Diretoria)

“... do ponto de vista da administração não havia nenhuma preocupação interna ou externa. Do ponto de vista dos cursos sim. Aqui mesmo pensamos em implantar cursos de tecnólogos nos moldes que eram feito na Alemanha” (Coordenador de Curso)

“... era uma carência que a gente pedia, de se construir um cenário, mas ninguém fez. Também não me lembro de algum levantamento do cenário interno também não” (Diretor de Unidade)

5.1.1.5 Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno

As etapas anteriormente descritas culminam na formulação de metas, objetivos e estratégias. Contudo, como defende Estrada (2000) “esta etapa deve ter um ajuste fino para poder servir de guia claro de implementação para administradores, unidades e demais componentes da organização.”

No caso do CEFET/MG verifica-se que no modelo concebido de Planejamento Estratégico, defendia-se que os objetivos e metas estivessem estreitamente ligados com o ambiente, principalmente interno, através de uma metodologia que a princípio deveria partir de uma conscientização das pessoas quanto a importância da atuação estratégica para a construção de objetivos que seriam desdobrados em metas, de uma forma integrada as particularidades do ambiente.

Contudo, não foi o que se viu na prática como atesta um assessor e um diretor de unidade, reafirmando, em tempo, que ao menos se havia feito qualquer análise ambiental de fato.

“...foi com muita dificuldade estabelecer as metas. Se confundia a tarefa da rotina com um objetivo. Muitos dos objetivos eram coisas que pertenciam a gestão das tarefas do dia-a-dia. Não um objetivo consistente. Não havia algum tipo de processo de preocupação com as demandas de fora ou internas da instituição quando se falava em metas. (Assessor de Diretoria)

“...eu lembro que havia uma carência de se fazer metas e objetivos com base num cenário interno e externo. Cheguei a pedir

muito isso. (Diretor de Unidade)

5.1.1.6 Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas

No que diz respeito à implantação das Ações Estratégicas, verificou-se através de alguns documentos (anexo VI) que o controle das metas era o que se tinha de mais desenvolvido. Detalhavam-se as metas por áreas e criavam-se critérios de medição sobre a aplicação da meta, definindo-se inclusive o/os responsáveis pela sua execução.

Contudo, mais uma vez, não se via a efetiva operacionalização destes formulários, nem muitas vezes a busca de execução da meta. As ações eram planejadas, escritas e detalhadas, no entanto não eram executadas, nem ao menos chegavam aos setores que a princípio seriam responsáveis pela execução, como atesta um coordenador de curso e um diretor de unidade.

“... algumas ações eram feitas por definição do governo federal. Cumpríamos prazos e apresentávamos algumas coisas e ações só para cumprir o prazo que tinha que cumprir para o governo. Implementávamos algumas coisas sem ter noção de para que ou o porquê. Não me lembro de nada que vinha da administração do CEFET”
(Coordenador de Curso)

“... as metas eram definidas de uma forma global. Não havia participação dos setores nem na definição, elaboração, seja construção das metas. Então as metas não chegavam nem em nível de setor. Não vi em tempo nenhum no meu nem em outros.” (Diretor de Unidade)

5.1.1.7 Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo

Segundo Mets (1997 apud ESTRADA 2000), a reavaliação do processo de planejamento é necessária uma vez que gera nas instituições de ensino uma mudança revolucionária, redefinição das unidades, redireção da missão, reorganização da estrutura e dos programas e por fim, leva a renovação. Estas etapas podem ser

entendidas da seguinte forma segundo o pesquisador citado:

- *mudança revolucionária*: a reavaliação é um processo especial que pode levar uma instituição do lugar em que se encontra hoje para um amanhã revolucionário;
- *redefinição*: a redefinição é uma atividade intelectual e a reavaliação tem como vantagem a ajuda que dá para que as instituições e suas unidades se redefinam;
- *redireção da missão*: uma reavaliação consistente demanda um exame e um reexame da missão da organização. A contribuição para o redirecionamento da missão das instituições é a terceira vantagem da reavaliação;
- *reorganização*: a reavaliação pode levar a recomendações para reorganizar os programas educacionais da instituição, pois questiona a forma de otimizar ou maximizar a performance das unidades da instituição;
- *renovação*: reavaliações bem elaboradas podem levar a experiências revigorantes tanto das unidades como da instituição, o que contribui de forma significativa para o espírito de renovação.

No CEFET/MG na concepção do modelo sabia-se da necessidade de um instrumento de reavaliação e nesta direção foram feitas tentativas de estruturação e implantação de instrumentos de avaliação, mas que não tiveram sucesso, possivelmente, pela ausência de constância, controle e definição clara. Com o passar do tempo os tímidos esforços neste sentido perderam legitimidade e ação, como explicado a seguir:

“... Não vi em momento algum nenhum tipo de reavaliação formal ou informal. No final do planejamento eles trabalharam no sentido de elaborar um modelo para conferir o que seria feito. Mas a diretoria não apoiou nenhum tipo de coisa neste sentido não”. (Diretor de Unidade)

“... Não me lembro de nenhum momento de pararmos para fazer nenhum tipo de crítica de nada que possa ter sido feito.”
(Coordenador de Curso)

“... houve tristes tentativas, mas que não deu em nada.

Era feito uns documentos solicitando cumprimento daqueles objetivos definidos em determinada época. Alguns poucos responderam e aparentemente aquilo foi diluindo, diluindo , até que ninguém mais respondia.” (Assessor de Diretoria)

5.1.2 Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 2003 a 2007

5.1.2.1 Parâmetro Inicial – Acordo Inicial

Como se sabe vários autores destacam a necessidade de um acordo inicial ao salientar que os dirigentes chaves devem estar envolvidos. Vale lembrar também que no caso de instituições de ensino as decisões que envolvem os diversos assuntos acadêmicos requerem consulta aos dirigentes dos cursos e aos dirigentes. No caso do modelo de planejamento desenvolvido e implementado pelo CEFET/MG para o período de 2003/2007 verificou-se que houve um acordo inicial a medida que a equipe instituída para tal fim fez convites aos vários setores e departamentos através de documento próprio, informando da necessidade de formulação de um PDI e convidando-os a participar de sua elaboração como atesta o Diretor Geral, um Coordenador de Curso e um Diretor de Unidade:

“... foi instituída uma equipe coordenada que através de documentos fez o convite aos vários setores e departamentos, inclusive comunidade discente e docente.” (Diretor-Geral)

“... eu tenho 30 anos de CEFET e foi a primeira vez que observei uma idéia de planejamento estratégico aqui, institucional, amplo. No início não tive acesso. Foi feito por um grupo restrito e depois tentou-se disseminar de forma ampla a construção desse planejamento. (Coordenador de Curso)

“... foi tudo planejado, tudo planejado, conversado com cada setor, com cada chefia com os funcionários dos setores, chamaram os funcionários dos setores, teve reunião setorial para colocar o que se estava pensando, o que acontecia. Cada um se manifestou para só depois se tomar uma decisão para implementar qualquer coisa. Houve

várias reuniões com as pessoas que foram certificadas de todo o processo de planejamento que acontecia no âmbito administrativo. No caso do ensino foram muitas reuniões a respeito. Tirou-se muito tempo com as coordenações para discutir como seria os projetos de curso e os rumos dos cursos, como do integrado por exemplo.” (Diretor de Unidade)

Quanto à estrutura de poder para a implementação do Planejamento Estratégico, além do apoio da Diretoria Geral à iniciativa, pode-se verificar uma preocupação quanto a legitimidade do plano, que foi buscada através do referendo dos órgãos colegiados como esclarece o Diretor-Geral:

“... a primeira coisa que tem que se dizer é que o PDI foi um processo de escolha coletiva, com participação amplas de todos que ou foram provocados a participar ou deliberadamente ou espontaneamente se apresentaram para contribuir. Portanto, quando se constrói um documento desta forma, ele adquire credibilidade e respaldo interno. Portanto, aquelas ações, metas e projetos que estão ali previstos, eles foram legitimados pela comunidade e referendado pelos órgãos colegiados e a partir daí não compete mais a direção discutir se aquilo altera eventuais grupos, mas compete ao gestor levar a frente aquelas ações.” (Diretor-Geral)

Este poder político é fundamental tanto para a implementação quanto para a montagem de uma estrutura organizacional que o sustente. No tocante ao CEFET/MG, neste período, percebeu-se grande preocupação na reestruturação organizacional para se apoiar o sucesso da implementação. Isto pode ser verificado em outra fala do Diretor Geral

“... o planejamento prevê o desenvolvimento institucional de modo mais amplo e dentro deste desenvolvimento institucional o PDI reflete isso, havia uma das metas que era reorganizar toda a estrutura administrativa interna. Isso significa por outro lado redefinir quais são as esferas de poder e de competência para levar adiante esse planejamento. Portanto a reforma ou reestruturação ou reorganização administrativa está inserida dentro do plano de desenvolvimento institucional.” (Diretor-Geral)

5.1.2.2 Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes

Salienta-se aqui a necessidade de se envolver uma representação das principais áreas da comunidade do CEFET/MG na definição das atribuições dos participantes do Processo de Planejamento Estratégico. Aqui muito embora se tenham buscado a colaboração e envolvimento dos vários setores na concepção, as responsabilidades seguintes de definição de implementação ficaram concentradas apenas na Diretoria Geral, assessoria e diretorias setoriais como revela um chefe de departamento, o diretor de administração e um coordenador de curso:

“...eu acho que foi mais um grupo mesmo que estava mais próximo da diretoria que deu a condução e continuidade deste planejamento.” (Chefe de Departamento)

“... as atribuições foram feitas meio que conjuntas entre os diretores e os setores que estivessem mais diretamente vinculados às diretorias. Com uma orientação muito próxima do Diretor Geral, num primeiro momento, mas sempre vendo as peculiaridades. Dentro da Diretoria de Administração, nos tínhamos mais ou menos um diagnóstico do que eram os problemas e discutíamos diretamente com a Diretoria Geral e os setores mais próximos num segundo momento. (Diretor de Administração)

“...não tenho a menor idéia de como foi atribuída a participação das várias esferas” (Coordenador de Curso)

5.1.2.3 Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição

A forma mais efetiva para iniciar um planejamento estratégico é a identificação de uma visão ideal que, por sua vez, será importante para a definição da Missão Organizacional que definirá os rumos da organização. Um dos aspectos mais importantes no estabelecimento da Visão é dar condições para que as pessoas da organização pensem no futuro próximo da organização.

No caso do CEFET/MG verificou-se que não houve preocupações maiores com a construção de uma missão, nem mesmo com a sua formalização no PDI. Isto pode

ser verificado no relato do Diretor Geral e na advertência de um Chefe de Departamento:

“... para lhe ser honesto acho que nós nem escrevemos a missão do CEFET, e para ser mais honesto ainda eu nem acho que o fato de ter uma missão expressa num parágrafo, que isso seja o mais importante para a instituição não. Acho que se ela estabelece para onde quer caminhar, quais seus objetivos. A missão é uma frase que teve muito em moda na década de 80 ou 90. Falava-se muito em definir a missão, mas acho que isso possa ter sido deslocado para outra esfera que é definir o foco de atuação e quais as oportunidades que temos que incorporar à luz de um conceito.” (Diretor Geral)“

...nunca vi uma missão, não tenho idéia nem se existe.
(Chefe de Departamento)

Ainda assim, observou-se uma preocupação em dar condições para que a organização pensasse no seu futuro. Isso foi feito através do estabelecimento da função social do CEFET/MG, expressa no PDI, com o objetivo de falar das práticas atuais e das práticas projetadas para os próximos cinco anos. Esta função social encontrava sua explicitação mais detalhada nas finalidades e objetivos.

5.1.2.4 Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno

O desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégia, estrutura organizacional e sistemas administrativos.

No CEFET/MG observou-se que a avaliação do ambiente organizacional e externo sempre foi levado em conta, muito embora não se tenha usado nenhum tipo de técnica administrativa para este fim como por exemplo análise SWOT⁶, Matriz BCG⁷ ou Balance Score Card⁸. As avaliações externas e internas eram sempre fruto de discussões e elucubrações das pessoas engajadas na formulação das estratégias. Desta forma observou-se que quanto mais se estava numa posição distante do centro de

⁶ Ferramenta cujo objeto é a conceitualização do propósito de uma empresa, através da análise dos seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2007).

⁷ Método desenvolvido pelo Boston Consulting Group que possibilita a comparação entre as áreas estratégicas de negócios de uma empresa. (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

⁸ Modelo de Avaliação e performance empresarial que se utiliza da definição de estratégia empresarial, gerência de negócio e gestão da qualidade. (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

definições de estratégia, mais se tinha sensação de que os ambientes não eram observados, como se pode observar através da contribuição do Diretor Geral, de um Coordenador de Curso e de um Chefe de Departamento:

“... o mais importante é avaliação do ambiente do contexto interno e externo levado em conta sem dúvida e que definiu o PDI. A história e evolução do CEFET e o contexto atual balizou a política de desenvolvimento institucional. Do ponto de vista interno, o quesito demandas de ensino e estrutura administrativa foram levados em conta” (Diretor Geral)

“... o levantamento ambiental acredito que não foi expresso através de documentos, ele surgiu dos debates, das discussões, em que a instituição detecta ou tem clareza, até por que a gestão é colegiada e o debate é permanente, há uma clareza a cerca do que a instituição tem de positivo e de quais são as áreas que há necessidade de se promover mudanças. (Diretor Geral)

“... com a criação dos cursos foi feito estudo de demanda, outros estudos. Tem-se preocupação com o contexto, com as necessidades e tal. Em alguns lugares eu vi preocupações com o ambiente externo e interno, mas nunca vi escrito. No meu departamento eu desconheço alguma coisa nesse sentido” (Chefe de Departamento)

“... o CEFET não leva em conta ambiente externo. O CEFET se isola enquanto instituição. Eu não tenho um dado comparativo, ninguém preocupa com isso. Não há uma preocupação com relação ao referencial comparativo. (Coordenador de Curso)

5.1.2.5 Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno

Aqui na implementação do planejamento estratégico, os assuntos estratégicos, formulação estratégica e revisão e adoção do plano, ou a integração do meio externo e do meio interno, são definidos de uma forma muito genérica, isto é, de forma que qualquer ação realizada pelo CEFET/MG pudesse ser enquadrada dentro do planejamento proposto.

Vale salientar que as instituições públicas são administradas muito mais

num sentido de operações de curto prazo do que num sentido estratégico e no CEFET/MG parece não ser muito diferente, como adverte um coordenador:

“... nós somos reativos e não proativos. A cultura CEFET ela é reativa. Aconteceu lá fora, aconteceu deu certo, então nos vamos atrás.” (Coordenador de Curso).

5.1.2.6 Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas

Neste período o modelo de gestão institucional proposto pode ser caracterizado como Gestão por princípios e objetivos. Isto significa que são os princípios e objetivos ora expressos que deveriam nortear a Política da Instituição, materializada em metas e programas.

As metas eram materializadas em políticas específicas de quatro áreas, e com sua implementação coordenada pelas diretorias setoriais conforme descrito no modelo ou como também afirma um assessor e o diretor geral:

“... as metas eram feitas com reuniões periódicas da diretoria. (Assessor)

“... as metas eram executadas de acordo com áreas que posteriormente nos fizemos coincidir estas áreas com as diretorias. (Diretor Geral)

5.1.2.7 Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo

No CEFET/MG, a reavaliação do processo nos âmbitos do currículo, da investigação e do planejamento e gestão contaram com dois projetos básicos: auto-avaliação institucional e um sistema de acompanhamento do PDI.

O primeiro projeto foi concebido com base nas diretrizes do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) e coordenado por uma Comissão Permanente de Avaliação.

No segundo caso, tinha-se a idéia de um PDI *on line*, que contudo não foi

implementado pela necessidade de estrutura e recursos humanos, o que não impediu que o acompanhamento do PDI tradicional fosse levado a cabo como explica o diretor de administração e o diretor-geral:

“... um sistema formal de reavaliação não foi criado não, onde você pudesse mensurar. A única coisa que tinha era o PDI, tivemos uma reavaliação do PDI quanto quantificamos o que foi feito no âmbito da Diretoria de Administração” (Diretor de Administração)

“... permanentemente avaliamos. É feita uma avaliação anual que verificar o comprimento ou não de metas. Toda administração central tem clareza de tudo que é feito ou não. (Diretor-Geral)

5.1.3 Síntese

Uma vez que foram identificados os modelos de Planejamento utilizados no CEFET/MG, procedeu-se a uma análise baseada num estudo sobre a maneira como estes modelos foram implementados, buscando assim responder a segunda questão de pesquisa: Como foi implementado o processo de Planejamento Estratégico?

Assim, foi elaborado uma relação entre os parâmetros de análise com as atividades propostas e executadas pelo planejamento do CEFET/MG

Os resultados estão apresentados nos Quadros 04 e 05, que trazem os parâmetros de análise elucidando a proposta e possível execução de cada parâmetro para o período dado.

Parâmetros de Análise	Proposta	Execução
	1999-2003	1999-2003
1 - Acordo Inicial	---	NÃO
2 - Atribuição dos Participantes	---	NÃO
3 - Filosofia e Orientação da Instituição	Missão Organizacional	SIM
4 - Avaliação do Ambiente Externo e Interno	---	NÃO
5 - Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno	Objetivos Estratégicos	NÃO
	Metas Decorrentes	NÃO
6 - Implementação das Ações Estratégicas	Metas por áreas	NÃO
7 - Reavaliação do Processo	---	NÃO

QUADRO 4 - Análise do modelo de Planejamento Estratégico 1999-2003
Elaboração própria.

Parâmetros de Análise	Proposta	Execução
	2003-2007	2003-2007
1 - Acordo Inicial	Convite a Setores	SIM
	Legitimidade do Plano	SIM
	Montagem de Estrutura Organizacional	SIM
2 - Atribuição dos Participantes	Em nível de diretorias	SIM
3 - Filosofia e Orientação da Instituição	Função Social	SIM
4 - Avaliação do Ambiente Externo e Interno	Análise Ambiental Externa	SIM (parcialmente)
	Análise Ambiental Interno	SIM (parcialmente)
5 - Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno	Princípios	SIM
	Objetivos	SIM
	Metas	SIM
	Programas	SIM
6 - Implementação das Ações Estratégicas	Diretorias Setoriais	SIM
7 - Reavaliação do Processo	SINAES	SIM
	PDI <i>on line</i>	NÃO

QUADRO 5 - Análise do modelo de Planejamento Estratégico 2003-2007
Elaboração própria.

5.2 Dificuldades na implementação do planejamento estratégico

Várias são as dificuldades que acontecem quando da implementação de um planejamento estratégico.

Assim para Hunt, Oosting, Stevens, Loudon & Migliore (1997 apud ESTRADA, 2000), existem algumas razões que dificultam a implementação do planejamento estratégico:

1. a falta de treinamento dos administradores da organização
2. o planejamento é tido como irrelevante;
3. a falta de liderança da direção;
4. problemas diretamente relacionados ao planejamento, tais como:
 - não ser diretamente orientado para a ação;
 - tomar muito tempo e todos estarem muito ocupados para planejar;
 - ser um fim em si mesmo, e não um meio para atingir um fim;
 - nunca ser conduzido exatamente como foi previsto.

Por sua vez Bryson (1995) acrescenta que as principais dificuldades que as organizações públicas encontram na implementação do planejamento estratégico são:

- resistência ao planejamento, baseada em atitudes e conceitos que são incompatíveis com a necessidade de mudança;
- problemas de pessoal: pessoal insuficiente, falta de treinamento, falta de incentivo;
- falta de incentivos que induzam as unidades à adoção do planejamento estratégico;
- comprometimento de recursos com atividades e prioridades pré-existentes, em consequência, uma falta de recursos que facilitem as novas atividades;

- ausência de serviços administrativos de suporte;
- ausência de regras, recursos e maneiras de identificar e resolver problemas de implementação;
- surgimento de novas prioridades políticas, econômicas ou administrativas;

Já Souza (1995), destaca quatro dificuldades como sendo as mais relevantes na implantação do planejamento estratégico:

- dificuldades de contexto ambiental: atribuídas a fatores político-econômicos;
- não-comprometimento da diretoria;
- resistências culturais;
- falhas de implantação propriamente ditas, como falta de continuidade na execução do planejamento devido à troca de Diretoria e concorrência de grupos de trabalho ao atuarem simultaneamente com o planejamento estratégico.

5.2.1 As dificuldades e os parâmetros de análise

Para os efeitos deste trabalho, as dificuldades para a implementação do Planejamento Estratégico no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais foram organizados e separados, ao longo dos períodos estudados. Optou-se, aqui, por relatar as dificuldades encontradas através de sua relação com os parâmetros de análise utilizados no item anterior.

5.2.1.1 Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 1999 a 2003

5.2.1.1.1 Dificuldades para Implementação do Parâmetro Inicial – Acordo Inicial

As dificuldades para se estabelecer um acordo inicial na implementação do Planejamento Estratégico do CEFET/MG, se deveu em grande parte ao desconhecimento da necessidade desta etapa num processo de Planejamento Estratégico por parte do grupo responsável pelos trabalhos e concepção, como atesta uma assistente:

“...houve falta de consulta e explicações para o começo da coisa e falta de entendimento das ferramentas, o que nos levou a adotar práticas inadequadas e que não estavam de acordo com um processo administrativo de planejamento estratégico” (Assistente de Diretoria)

Verificou-se também a falta de poder político do Coordenador e do grupo designado para definir os rumos do processo, uma vez que a Diretoria Geral não participava ativamente do processo. Assim, existia uma resistência natural a executar as atividades programadas, como observa um diretor de unidade:

“...havia uma falta de liderança reconhecida, já que o diretor nem aparecia nas reuniões que todos fazíamos sobre o planejamento e sobre como isso seria feito. Inclusive isso era uma queixa de todos. Será que valia a pena fazer?” (Diretor de Unidade)

5.2.1.1.2 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes

Como já explicitado, a implementação do planejamento estratégico neste período ficou a cargo de um grupo e consultor externo. Este grupo foi nomeado pela Diretoria Geral e acompanhado pelo Diretor de Administração.

Assim, houve grandes dificuldades em se envolver outros segmentos ou

unidades da estrutura da organização, no processo de implementação do Planejamento Estratégico. Isto muito se deve a não execução da primeira etapa que se reflete nos não comprometimento dos diversos setores. Um coordenador afirma:

“... nunca fomos consultados para elaborar os rumos, as diretrizes gerais, assim quando chegava alguma coisa aqui para contribuir ou para executar, era difícil sentir o pessoal comprometido. Fazia-se alguma coisa, mas sem preocupar com o todo” (Coordenador de Curso)

5.2.1.1.3 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição

A falta de clareza no estabelecimento e divulgação da Visão e Missão do CEFET/MG deveu-se principalmente a falta de uma discussão objetiva sobre o que seriam estes conceitos. Mais adiante a um não consenso sobre o papel da instituição, o que levava a inúmeros embates, uma vez que os diferentes grupos buscavam ter validados os seus interesses ou pontos de vista, como atesta um Chefe de Departamento:

“As muitas pessoas ficam tentando imaginar qual era o conceito de uma missão. Não se tinha uma concepção do grupo do que seria e o que estabeleceria esta missão. Diante da fragilidade do grupo, ficou fácil conduzir para onde o consultor queria, já que não se tinha uma concepção comum, compartilhada do que seria o papel do nosso CEFET.”(Chefe de Departamento)

5.2.1.1.4 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno

Neste caso, pode se dizer que um dos fatores que tiveram grande contribuição para não se preocupar com uma avaliação do ambiente externo e interno, foi o fato de alguns entenderem que por a Instituição ter um caráter público e financiamento

garantido, aliado a um nome forte junto a comunidade, as decisões e rumos poderiam ser tomados sem qualquer preocupação com o contexto, como observou um Coordenador:

“... o pessoal sempre acha que por termos o dinheiro garantido com o governo, não precisamos ver o que está acontecendo a nossa volta e nem levar em conta nada para nos planejarmos. Avançamos com base na percepção de alguns e ponto”. (Coordenador de Curso)

5.2.1.1.5 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno

Aqui se verificou uma necessidade de quantificação e especificação das ações propostas. As ações eram estabelecidas genericamente. Não eram priorizadas e qualquer uma que se realizasse poderia ser enquadrada a posteriori como sendo parte do planejamento estratégico estabelecido, e, portanto, os objetivos alcançados poderiam ser os mais diversos e não somente aqueles que se pretendiam quando da proposta de implementar um planejamento estratégico, como se percebe na exemplificação de um Coordenador de Curso:

“... se, por exemplo, tinha-se como meta aumentar o número de alunos para que aumentasse também o financiamento. Lá falava que tinha que aumentar em tantos por cento, mas não tínhamos idéia de quantos a cada ano do planejamento, de que forma. Ou seja, devia era dizer quantos alunos a cada, se estávamos conseguindo e tal” (Coordenador de Curso)

5.2.1.1.6 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas

Quanto à implementação das ações, uma grande dificuldade foi a falta de legitimidade do plano de ação desenvolvido, bem como a falta de cobrança e poder político da Diretoria Geral e de Administração para implementar o estabelecido como frisa

um assistente:

“... como o diretor geral não participou diretamente do processo não me lembro em nenhum momento de observar nenhuma preocupação com o desdobramento e estabelecimento de ações nos vários âmbitos. Nunca vi nenhuma cobrança ou pedido de informação do que era não era, no caso, feito.” (Assistente de Diretoria)

5.2.1.1.7 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo

Duas dificuldades importantes foram verificadas para uma efetiva reavaliação do processo. A primeira refere-se à falta de legitimação da etapa relativa ao estabelecimento da visão e da missão da Instituição, o que obviamente tem como consequência falta de condições para avaliar se o processo atinge ou não os objetivos que a instituição se propõe.

A segunda dificuldade refere-se à falta de acompanhamento e controle das ações, visto que, sem instrumentos de acompanhamento e controle, não se sabia quais as ações realmente executadas e tampouco uma avaliação dessa execução e dos resultados como afirma um Diretor de Unidade:

“... não me lembro de ver estruturado nada que pudesse controlar ou ver o que foi feito. Não havia instrumento nenhum”. (Diretor de Unidade)

5.2.1.2 Análise do planejamento estratégico do CEFET/MG de 2003 a 2007

5.2.1.2.1 Dificuldades para Implementação do Parâmetro Inicial – Acordo Inicial

As dificuldades para se estabelecer um acordo inicial, na implementação do Planejamento Estratégico do CEFET/MG, foram verificadas na dificuldade em se envolver todos os setores e departamentos da instituição.

Ainda que todos de forma ampla tenham sido convidados a participar, alguns departamentos que não apoiaram a diretoria eleita para o período citado se recusaram a participar ou reconhecerem um acordo para desenvolvimento de um planejamento estratégico. Assim ainda que pontual, verificava-se resistência ao planejamento, baseado em atitudes e conceitos que eram incompatíveis com a necessidade de mudança como atesta um diretor de administração.

“... obviamente as pessoas se sentiram incomodadas, muitas das quais externaram isso de maneira muito veemente, por que se estava mexendo em interesses que estavam estabelecidos ai, ainda que casos bastante isolados.” (Diretor de Administração)

5.2.1.2.2 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 2 - Atribuições dos Participantes

Como já explicitado, a implementação do planejamento estratégico neste período ficou a cargo da Diretoria Geral e Diretorias Setoriais.

Assim, houve grandes dificuldades em se envolver outros segmentos ou unidades da estrutura da organização, no processo de implementação do Planejamento Estratégico, uma vez que estes não se viam representados no processo de atribuição dos participantes. Um chefe de departamento e um Coordenador de Curso contam:

“... já que não dávamos opinião no que se devia fazer e como contribuir, também não nos sentíamos na obrigação de estarmos comprometidos no todo com a implementação.” (Chefe de Departamento)

“... Não tenho a menor idéia de como foi distribuído as atribuições de cada um. Chegava aqui e só” (Coordenador de Curso)

5.2.1.2.3 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 3 – Filosofia e Orientação da instituição

A falta de estabelecimento e divulgação de uma Missão do CEFET/MG deveu-se principalmente a falta de treinamento dos administradores da organização no tocante ao planejamento estratégico, bem como o fato de a missão ter sido tida como irrelevante.

“... o fato de ter uma missão expressa num parágrafo, não acredito que isso seja o mais importante para a instituição não. Com toda ressalva de quem não é da área de planejamento acho que isso se deslocou para uma outra esfera”. (Diretor-Geral)

5.2.1.2.4 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 4 – Avaliação do Ambiente Externo e Interno

Neste caso, pode se dizer que uma das grandes dificuldades foram falhas de implantação propriamente ditas, uma vez que não se formalizou nenhuma tentativa de mapeamento dos ambientes internos e externos, assim como não se usou nenhuma técnica para tal.

Essa informalidade de análise prejudica de certa forma uma visão correta do ambiente, como acredita um diretor de unidade:

“...ainda que falávamos e fazíamos reuniões para falarmos do fora e do dentro do CEFET, como não se registrava, muito se perdia com o tempo. As vezes não nos lembrávamos mais das conclusões que tínhamos chegado.” (Diretor de Unidade)

5.2.1.2.5 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 5 – Integração do Ambiente Externo e Interno

Aqui se verificou que a integração do meio externo e interno foram

definidos de forma muito genérica e tratados de forma muito pontual e informal, decorrência de uma análise ambiental também informal.

“... quanto formulávamos estratégias e propostas levamos em conta as discussões que tínhamos sobre ambiente do cefet e fora, mas sem maiores preocupações. (Diretor de Unidade)

5.2.1.2.6 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 6 - Implementação das Ações Estratégicas

Quanto à implementação das ações, verificou-se dificuldades em dar clareza a todos aqueles que são agentes responsáveis por cumprir as políticas e via de regra cumprir as metas como atesta um Chefe de Departamento:

“... viam-se que quando as ações não eram implementadas ou não eram implementadas a contento, necessariamente se tratava do não conhecimento por parte dos executores ou falhas de comunicação ou interpretação.” (Chefe de Departamento).

5.2.1.2.7 Dificuldades para Implementação do Parâmetro 7 – Reavaliação do Processo

Uma dificuldade comum ao primeiro período estudado se revelou novamente na nova gestão: a falta de legitimação da etapa relativa ao estabelecimento da visão e da missão da Instituição o que trouxe como consequência falta de condições para avaliar se o processo atinge ou não os objetivos que a instituição se propõe. Isso pode ser corroborado pela fala de um coordenador de curso ao afirmar que:

“... ainda que fizéssemos avaliações em certos períodos nunca me senti seguro para saber se eram legítimas essas avaliações, uma vez que não sabia qual era de fato a visão de futuro da escola. Será que ainda que o que estivesse lá no PDI estivesse feito será que

chegamos onde queríamos? Sabíamos onde queríamos chegar?”
(Coordenador de Curso)

5.2.2 Síntese

Neste item foram elencadas as principais dificuldades enfrentadas no processo de Planejamento Estratégico do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais durante o período de 1999 a 2007.

Tais dificuldades foram mapeadas tendo em vista os parâmetros de análises utilizados no item anterior e desta forma respondem à terceira questão de pesquisa: Quais as dificuldades que o planejamento estratégico enfrenta na sua implementação?

Os quadros a seguir mostram de forma resumida estas dificuldades.

Parâmetros de Análise	Dificuldades 1999-2003
1 - Acordo Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico • Falta de preparo administrativo dos dirigentes • Falta de poder político do Grupo
2 - Atribuição dos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de execução de todas as etapas do modelo
3 - Filosofia e Orientação da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetivar a discussão sobre missão e visão
4 - Avaliação do Ambiente Externo e Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Especificidade da estrutura de instituição pública
5 - Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de quantificação e especificação das ações
6 - Implementação das Ações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de poder político da Diretoria Geral e de Administração
7 - Reavaliação do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de execução de todas as etapas do modelo • Falta de acompanhamento e controle das ações

QUADRO 6 – Principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico de 1999-2003
Elaboração própria.

Parâmetros de Análise	Dificuldades 2003-2007
1 - Acordo Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes e conceitos incompatíveis com as necessidades de mudanças
2 - Atribuição dos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Não comprometimento de todos os setores
3 - Filosofia e Orientação da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento dos administradores da organização • Missão tida como irrelevante
4 - Avaliação do Ambiente Externo e Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Não formalização de mapeamento ambiental • Falta de conhecimento técnico sobre planejamento
5 - Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de execução de todas as etapas do modelo
6 - Implementação das Ações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza a todos os setores das estratégias
7 - Reavaliação do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de execução de todas as etapas do planejamento estratégico

QUADRO 7 – Principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico de 2003-2007
Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões gerais da dissertação, demonstrando que, ainda que nos dois períodos estudados o CEFET/MG tenha havido preocupações com a implantação de um planejamento estratégico, como forma de subsidiar e potencializar o alcance de seus objetos organizacionais, faltaram ações mais efetivas e cuidado mais substancial com todas as etapas constantes de um planejamento estratégico, o que obviamente teve impacto nos resultados alcançados.

Destarte, como ficou claro na revisão bibliográfica, todo processo de planejamento estratégico, ainda que deva buscar contemplar a especificidade da organização que o propõe, precisa conter referências à missão organizacional, à análise ambiental e por fim ao desenvolvimento da estratégia.

Alhures, definido e delineado o modelo de planejamento a ser seguido é salutar o comprometimento com o cumprimento de todas as etapas e ações já desenhadas sob pena de desvirtuamento do resultado final esperado.

Todavia como fica patente, nenhuma das duas gestões de diretores gerais considerou as aludidas recomendações. Na gestão mais antiga, negligenciaram-se os três fundamentos já elencados, bem como a completa execução do modelo. Já na segunda muito embora o modelo tenha contemplado os preceitos ditos fundamentais, a execução completa de todas as etapas enfrentou problemas, não podendo ser levada a cabo.

Naturalmente, que essas dificuldades perpassam pela não adequação da estrutura e cultura organizacional aos meios de atingir os resultados esperados. Verificou-se, em ambos os projetos, o não comprometimento da comunidade responsável pela execução e ao mesmo tempo alvo das mudanças, com as ações e projeções estratégicas. Isso posto, dimensiona a necessidade de uma análise preliminar sobre a estrutura de poder, a cultura e o sistema organizacional de uma instituição, antes até da implantação de qualquer modelo de Planejamento Estratégico. Sugere-se aqui, ancorado na revisão bibliográfica, a formatação de um acordo inicial, construído através da publicidade de possíveis modelos de planejamento, potencializando o envolvimento dos setores ou unidades da instituição.

Na mesma direção, a construção de uma missão organizacional pode ajudar muito, na medida em que define o negócio da instituição, sua razão de ser e seu papel na sociedade, ao mesmo tempo em que delimita seu ambiente de atuação. A

missão, de alguma forma, tem um papel de definir uma causa pela qual todos na organização devem estar dispostos a perseguir. Assim, a partir desta, a instituição terá mais fluidez para delinear e desenvolver suas políticas, definir seus objetivos, ver convergir suas ações e clarear a hierarquia de suas prioridades, evitando, desta forma, conflitos maiores. Ainda assim, observou-se a construção da missão do CEFET/MG apenas na gestão mais recente, mesmo assim sobre a conotação de função social, o que não colaborou muito no papel agregador que esta etapa poderia trazer.

Feitos os primeiros movimentos internos já percebidos, sobrevém a necessidade de transpor os muros da instituição, entendendo-a como parte integrante de um contexto que influencia e é influenciável. Chegada a hora de verificar o ambiente externo e interno e constatado a relevância de sua análise, não foi observado no CEFET/MG, como atesta a ausência de documentos sobre Análise Ambiental Externa e Interna em algum momento, valendo registrar apenas relatos de que no segundo período estudado teria havido discussões informais entre a diretoria geral e as diretorias setoriais.

Resta sugerir que o diagnóstico estratégico deve proporcionar completa visão do ambiente em que a instituição está inserida, incluindo aspectos macroambientais, tais como questões, políticas, demográficas, sociais e econômicas, bem como aspectos mais diretamente relacionados ao setor de negócios da instituição. Saliencia-se ainda que tendo em vista o tamanho do CEFET/MG o diagnóstico estratégico seria mais proveitoso se segmentado por unidades estratégicas de negócios, devido as peculiaridades de cada unidade ou órgão.

Cumpridas as etapas predecessoras, importante é, baseado nestas análises, pensar as diretrizes estratégicas. Estas são os parâmetros e critérios nos quais as instituições devem se basear para definir suas estratégias competitivas e representam o conjunto das grandes orientações dentro da empresa. Adverte-se que a vantagem estratégica é frágil e transitória, precisando estar em constante avaliação e reformulação definindo, inclusive, como se trabalhará as mudanças, as incertezas e a necessidades de constantes correções de rota.

Aqui, mais uma vez, observou-se uma exposição genérica de princípios, objetivos, metas e programas. Obviamente que na operacionalização das ações verificaram-se grandes dificuldades em dar clareza e legitimidade àqueles que são agentes responsáveis pela implementação das mesmas.

Por último, a reavaliação constante, nos dois modelos, nunca obteve sucesso pela ausência de constância, controle e definição clara.

Como temos por objetivo, tratar da implementação de um planejamento

estratégico é importante dizer dos entraves que esta etapa vivenciou.

Ainda que como se percebeu, a elaboração de um planejamento estratégico é tarefa complexa e desafiadora, não há garantias de que serão colocadas em praticas as decisões tomadas e tampouco, pode-se assegurar que o desempenho será eficaz. Outro grande desafio perpassa a implantação das estratégias, administrando e superando os obstáculos e as resistências às mudanças requeridas.

No CEFET/MG, verificaram-se grandes dificuldades de seus gestores, em ambos os tempos, em conseguir sinergia entre a parte acadêmica e a administrativa, bem como sinergia entre os setores. Observou-se também, ainda que as estruturas e políticas possam ser modificadas, a cultura organizacional é mais resistente a mudanças, ainda que a mudança na mentalidade da organização possa ser a chave para a implementação bem sucedida de um planejamento estratégico.

Várias foram as dificuldades para implementação de um planejamento estratégico no CEFET/MG elencadas no capítulo anterior. Contudo, resalte-se ainda a corroboração de algumas tais como: dificuldade de liderança e acompanhamento do gestor principal da Instituição, no caso a figura do Diretor Geral; falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por falta dos dirigentes; inexistência de sistemas de informação que possibilitassem a coleta e sistematização das informações; dificuldades, principalmente pelo financiamento público, de contratação e treinamento de equipe de implementação; incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional no planejamento e ainda competição pelo poder, que acabaram afetando o desempenho das equipes de trabalho.

Finda a pesquisa fica patente que para melhorar os resultados obtidos com a implementação dos Modelos de Planejamento Estratégico, os Centros Federais de Educação Tecnológica devem tentar buscar comprometimento da cúpula administrativa (Diretor-Geral, Diretores Setoriais, Diretores de Unidade, Chefes de Departamento, etc.) e da comunidade com o modelo de Planejamento Estratégico que seja proposto, de maneira que as ações estejam ancoradas nele.

Complementar ao elencado deve-se buscar tornar público de forma ampla e de fácil compreensão os objetivos, vantagens e possibilidades de um Planejamento Estratégico, buscando a formação de uma cultura de planejamento e incentivando a vontade política dos diversos atores na sua implementação, conjugado a um amplo e irrestrito apoio da maior autoridade, o Diretor-Geral, de forma que os responsáveis pela implementação tenham força e poder político necessário para a sua implementação.

Vale salientar, ainda a necessidade de uma implementação integral do

modelo proposto em todas as etapas e não apenas parcialmente.

Deve-se, também, objetivar e enaltecer a discussão sobre a necessidade e as etapas de formalização de Visão e Missão, de maneira que estas possam servir de rumo para toda a comunidade, ancoradas na busca de entendimento da relação da instituição com ambiente externo em que está inserida, como também do conhecimento dos pontos fortes e fracos, para que desta forma se chegue a estratégias que tenham levado em conta a análise ambiental e dessa forma possibilite atingir mais eficazmente os objetivos.

Convencer os diversos setores da comunidade, em todos os níveis, a utilizarem os Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de Trabalho, estabelecidos no modelo de Planejamento Estratégico, também é uma tarefa de grande dificuldade, mas que deve ser levada a cabo junto a uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações, de forma que o processo esteja sendo monitorado continuamente e através de todas as suas etapas, seja para capaz de atingir eficaz e eficientemente os objetivos traçados, seja para corrigir ou modificar os novos rumos que a instituição possa tomar devido às modificações tanto do ambiente organizacional externo quanto do interno.

Por fim, é conclusão deste trabalho que a experiência de planejamento estratégico no CEFET/MG tem melhorado com o decorrer dos anos aprendendo com seus erros e fortalecendo seus acertos.

Trabalhos Futuros

No intuito de colaborar com elementos que possam oferecer melhor compreensão da administração das Instituições de Ensino Públicas, bem como seus respectivos processos de planejamento estratégico, seguem possíveis temas, identificados no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, que merecem aprofundamento científico. São eles:

- Desenvolvimento de critérios de avaliação de processo de planejamento estratégico em Instituições de Ensino Públicas, uma vez que os parâmetros aqui considerados foram examinados sem que se ponderasse a importância relativa de cada critério. Assim, um estudo como o sugerido facilitaria o

esforço de melhoria do processo de planejamento estratégico nestas instituições.

- Estudos comparativos de Planos Estratégicos de Instituições Federais de Ensino Tecnológico (IFET's), já que o maior desafio do planejamento não está na produção do plano, mas na sua implementação, o que torna fundamental levantar e entender, mais profundamente, os motivos dos sucessos e insucessos na operacionalização dos respectivos planos.
- Estudos sobre a possibilidade de correlacionar a avaliação institucional e o planejamento estratégico, identificando quais IFET's correlacionam tais práticas e como isso se dá.

Estes são alguns dos estudos que certamente fornecerão mais elementos capazes de promover o desenvolvimento da gestão no seu processo de busca por excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future; a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley & Sons, 1974.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento Estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina. Possibilidades e Limitações**. Florianópolis: Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, 1987.

ANDREWS, Kenneth R. **Concepto de estratégia de la empresa**. Barcelona: Universidad de Navarra, 1977.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor.,DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARGUIN, Gerard. **O planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudo e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. N. 16, 1989. 132p.

ARGUMEDO, Manuel. **Elaboração curricular na educação participante**. In. ARGUMEDO, Manuel e Wertheim, Jorge (orgs.) Educação e Participação. Rio de Janeiro: Philobiblion. II Ca. SEPS. MEC, 1985.

ARROYO, Miguel González. **As relações Sociais na Escola e Formação do Trabalhador**. In FERRETTI, Celso João. JÚNIOR, João dos Reis Silva. OLIVEIRA, Maria Rita Neto Sales de. (orgs) Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999.

BORDIEU, P & PASSERON, J.C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Tr. Reynaldo Bairão. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo, Hoper. 2005.

BOGDAN, R.C. & BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods**. Boston, Allyn and Bacon, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CEB n 03 de 26/06/1998**. Regulamenta as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília 1998b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer n 16/1999**. Conselho Nacional de Educação. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Profissional. Brasília, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educação Profissional: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico**. Brasília, 2000.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and NonProfit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 1995. 325 p.

BRYSON, John M. ALSTON, Farnum K. **Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bass, 1996. 117p.

CARVALHAES, **O planejamento estratégico aplicado a uma instituição educacional**. Belo Horizonte: Dissertação – CEFET/MG, p 1997. 2001.

CASSAROTTO Filho, Nelson. **A empresa e a estratégia**. In Rumos do Desenvolvimento, Rio de Janeiro: ABDE, jul-ago, 1992.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. Conselho Diretor. **Resolução CD n.034 de 12 de novembro de 1993**. Aprova o Plano Institucional do CEFET/MG. Belo Horizonte: CEFET/MG/CD, 1993.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tr. Flávio Deni Steffen, revisão técnica ALBERTO, Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Júnior, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of**

american industrial enterprise. Massachusetts: M.I. Press, 1962.

COLE, M. **Cultural Psychology**: once and future discipline. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1996.

COPE, Robert. **Strategic Planning, Management and decision Making**. Washigton: American Association for Higher Education AAHE/ERIC Higher Education Research Report, 1981.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico**: Uma abordagem prática. Florianópolis: Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 76 p.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DI BELLA, Anthony J. & NEWIS, Edwin C. **Como as organizações Aprendem**: Uma estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem. Coord. Tr. Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1999.

DOMINGUES, José Luiz et al. A reforma do Ensino Médio: **A nova formulação curricular e a realidade da escola pública**. In. Educação e Sociedade: Revista Quadrimestral de Ciência e Educação. Campinas: CEDES, n 70, abr, 2000.

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

DRUCKER, Peter F. **Os novos paradigmas da Administração**. Revista Exame, 24 fev. 36-50, 1999.

DUPUIS, Jean Pierre. **Antropologia, Cultura e Organização**: proposta de um modelo construtivista. In. CHANLAT, Jean François, coord. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. V.3. Tr. Christina T. Costa e Maria Helena C. V. Trylinsky, Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1996.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do planejamento estratégico nas Universidades Públicas**. Florianópolis: Tese – UFSC, p.206. 2000.

EXPELETA, Justa & ROCKWELL, Elsie. **Pesquisa Participante**. São Paulo: Cortez,

1986.

FEDALTO, José A. **Planejamento Estratégico em Universidades**: alguns conceitos e enfoques. Florianópolis: NUPEAU – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 1994.

FISCHMANN, Alberto & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, Alberto & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a Liberdade**. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

GAJ, Luis. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 239p.

GARVIN, D. A. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. Jul/Aug., p. 78-91, 1993.

GIROUX, Henry. **Escola Crítica e política cultural**. São Paulo: Cortez Associados, 1987.

GIULIANI, Antônio Carlos & PEREIRA, Maria Q. Zuleide da Costa. **Os (des) caminhos da Educação Profissional no Brasil**. In Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.6, n. 20, jul/set., 1998.

GLUCK, Frederick et al. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Negócios em Exame. São Paulo. Abr., mar. p. 35-46, 1981.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, março/abril, 1988.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMSCI, Antônio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. 377p.

KARADIMA, Oscar. **Administracion y planificacion universitária**: El principio Del liderazgo acadêmico. Santiago de Chile: Seminário – Planificación Estratégica Universitária, 23p., 1992.

KELLER, George. **Academic Strategy**: the management revolution in american higher education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino Médio**: novos desafios. In KUENZER, Acácia Zeneida (org) **Ensino Médio**: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

LEAL DA HORA, Dinair. **Gestão Democrática na Escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 7 ed. Campinas: Papiro, 2000.

LONGENECKER, Justin G. & PRINGLE, Charles D. **The illusion of Contingency Theory as a General Theory**. *Academy Management Review*, 3, n.3, p.679-682, jul., 1978.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, Almeir et al. **Educação**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LUDKE, Menga. ANDRÈ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAHLCK, L & ROSS, K. **Hanning the quality of education**. Paris: IIPÉ. UNESCO. Pergamon Press, 1990.

MAIA, Eny & CARNEIRO, Moaci. **A Reforma do ensino médio em questão**. 1 ed. São Paulo, Biruta, 2000.

- MANAS, Antônio Vico. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- McANULTY, Beverly S. **A study of the use of strategic planning in Alabama public schools**. Auburn: Dissertation – Auburn University, 1994. 136 p.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de et. al. 1 – **Modelo de Gestão da Educação Profissional**. ARAÚJO, Almério Melquíades de. CARVALHAES, Dulcinéia de Oliveira. 2 – Currículo dos Cursos de Nível Técnico. Belo Horizonte, 2001.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. ARAÚJO, Almério Melquíades de . 1 – **A abordagem do Currículo no Ensino Médio**. CARVALHAES, Dulcinéia de Oliveira. 2 – Gestão do Ensino Médio nas Escolas Estaduais de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy Process**. Prentice Hall, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEYER JR, V. **Administração Universitária – Considerações sobre sua natureza e desafios**. Costa Rica: Seminário Internacional de Administração Universitária, 15p., 1988a.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tr. Cecília Whitaker Begamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- PARK, John E. **A case study analysis of strategic planning in a continuing higher education organization**. Pennsylvania: Thesis – The Pennsylvania State University, College of Education, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- PETTIGREW, W. A. M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quarterly, 2 (4) 570-581. 1979.
- PHELAN, D.J., KIRKLAND, T.P. & FREED, J.E. **Strategic planning a catalyst for shared**

governance and leadership development. American Association of community and Junior Colleges, 71st Annual Convention. Kansas City, Missouri.

PIAGET, J. **Le jugement moral chez l'enfant.** Paris: Universitaires de France, 1973.

PINHO, Antônio J. **Planejamento e Administração de Universidades.** Brasília: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, p. 147-165. 1986.

PONTES, Hélio. **Planejamento Universitário.** Brasília: Brasil Universitário – Anais do 1 Encontro de Reitores de Universidades Públicas, 1972. P65-68.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: livros técnicos e científicos Editora, 1999.

RODRIGUEZ, Alberto. HERRAN, Carlos. **Educação Secundária no Brasil:** Chegou a hora. Banco de Interamericano de Desenvolvimento. Banco Mundial. Washington, 2000.

ROWLEY, Daniel J., LUJAN, Herman D., DOLENCE, Michael G. **Strategic Change in Colleges and Universities.** San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SALLES OLIVEIRA, Maria Rita Neto. **Mudanças no mundo do trabalho:** Acertos e desacertos na proposta curricular para o Ensino Médio. (Resolução CNE 03/98) Diferenças entre formação técnica e formação tecnológica. In. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, n 70, abr., 2000.

SAVIANI, Dermeval. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez Ed. Associados, 1980.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** São Francisco: Josey Bass, 1985.

SCHMITT, Guilherme R. **Como minimizar o insucesso na implantação de planos estratégicos.** São Paulo: Relatório da Estratégia Empresarial, n. 5., 1988. P 63-65.

SENGE, P.M. The Fifth Discipline: **The art and Practice of the Learning Organization.**

New York: Doubleday, 1990.

SOUZA, Paulo Roberto C. **Avaliação do Planejamento Estratégico**: o caso da Eletrosul. Florianópolis: Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. 1995.

SPENDOLINI, Michael J. **BenchMarking**. São Paulo: Makron Books. 1993.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Tr. Alves Calado. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA & ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Joaquina B. **O Planejamento Estratégico nas Universidades Brasileiras**. Brasília: Educação Brasileira, v. 17, n. 35, 1995.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez-Autores Associados, 1986.

TOMEI, Patrícia Amélia & BRAUSTEIN, Marcelo L. **Cultura Organizacional e Privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books. 1993.

TORRES, Rosa Maria. **No que consiste a visão ampliada da educação básica?** Educação nos meios. Equador/Quito: Instituto Fronesis. Colección Educación, n 19, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNESCO. **Introduction to educational planning and the IIEP approach**. In: Annual Training Programme. Country phase, self-instructional materials on basic quantitative techniques used in educational planning. Module 1. Paris, 1988.

VASCONCELLOS, Eduardo & HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: Estruturas tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VYGOTSKY, L. S. A **formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Vygotsky, L. S. et al. (orgs.) Trad. José Cippolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

WRIGHT, Peter L. et al. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Califórnia: Sage, 1994.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista

1º Parte – Questão de Pesquisa 1

Qual o modelo de planejamento estratégico que o CEFET/MG utilizou para a elaboração de suas estratégias?

Verificar se no CEFET/MG foi usado algum ou alguns modelos e de que forma, na aplicação do planejamento estratégico.

1. Como foi planejado o início do CEFET/MG? (Primeiros Planos e Concepção)
2. Houve algum planejamento para os 4 anos da gestão 2004-2007?
(caso a resposta seja não, passar a 2º Parte)
3. Caso tenha havido:
 - (a) Como foi feito?
 - (b) Como foi definido?
 - (c) Quais as diretrizes que fundamentaram o processo?

2º Parte – Questão de Pesquisa 2

Como foi implementado o processo de planejamento estratégico?

Traçar uma análise comparativa entre alguns dos modelos de aplicação do planejamento estratégico em instituições de ensino explicitados no referencial teórico e o processo de planejamento estratégico implementado no período de 1999/2006 no CEFET/MG.

3º Parte – Questão de Pesquisa 3

Quais as dificuldades que o planejamento estratégico enfrenta na sua implementação?

Levantar os principais problemas e entraves que enfrenta o planejamento estratégico do CEFET/MG na implementação dos modelos por ele escolhidos.

1. Houve algum acordo, documento ou declaração que estabeleça acordo inicial e/ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional do CEFET/MG?
 - a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?
2. As várias esferas foram consultadas? E como foram definidas as atribuições dos participantes do planejamento estratégico?

- a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?
-
3. Há uma missão no CEFET/MG?
(caso a resposta seja não, passar a questão 5)
-
4. Caso tenha havido:
 - (d) Como foi construída?
 - a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?
-
5. Houve alguma análise ambiental externa e interna ou mapeamento situacional?
 - a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?
-
6. O que balizou a formulação das estratégias, metas e objetivos?
(caso a resposta seja não, passar a questão 8)
-
7. Foram feitas com base na análise ambiental (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos)?
 - a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?
-
8. Houve algum tipo de reavaliação do processo?
(caso a resposta seja não, passar a 3º Parte)
-
9. Houve algum tipo de redefinição da estratégia?
-
10. Como aconteceu?
 - a. Houve alguma dificuldade no tocante ao desenvolvimento deste item?

ANEXOS

Anexo I - Portaria DIR 060/99

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
 CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PORTARIA DIR-060/99, de 03 de março de 1999

O DIRETOR-GERAL DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS, autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, no uso de suas atribuições legais e ainda considerando os aspectos legais determinados pelo Decreto Nº 2.208 de 17 de abril de 1997, parágrafo primeiro do artigo 4º,

RESOLVE:

Art.1º Constituir Grupo de Trabalho composto por servidores e outros profissionais competentes para elaborar projeto de estruturação de cursos a nível do Grupo "criado pela Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Art. 4º regulamentada pelo Decreto Nº 2.208 de 17/04/97.

Art.2º Indicar para compor os três grupos distintos os seguintes servidores que atuarão sob a presidência do Prof. Ronaldo Camilo Darwich.

Grupo -G1

Profa. Maria Amélia Cruz Fantini, Prof. Marley Duarte Costa e Prof. Rogério Helvídio Lopes Rosa.

Grupo G2

Profª. Enilce Santos Eufrásio, Prof. Ezequiel de Souza Costa Júnior, Prof. Ary Divino Soares, Prof. José Eustáquio Batista, Profª. Maria Estânia Mendonça Passos, Profª. Suzana Maria Zatti Lima, Prof. Eduardo Henrique Rocha Coppoli

Grupo G3

Prof. Heli Santos de Oliveira, Prof. Suomar Bitar Silva, Sra. Maria Luíza Campos Oliveira Silva e Sra. Sandra Lúcia Neves de Oliveira.

Art.3º Os grupos de trabalho serão secretariados pelas servidoras: Lis de Oliveira Ferreira e Adriana Cristina de Araújo.

Art.4º Poderá fazer parte dos grupos de trabalho-outros profissionais, de competência comprovada, auxiliando e assessorando nas atividades de planejamento e execução do projeto.

Art.5º Os trabalhos finais, seguidos de memorial descritivo e de justificativas do projeto, deverão ser dirigidos ao Diretor-Geral para o regular encaminhamento da matéria ao Conselho de Professores e ao Conselho de Ensino para análise e aprovação.

Art.6º Os grupos terão prazo de 30 dias para apresentar relatório conclusivo dos trabalhos, ficando revogadas disposições em contrário.


 Carlos Alexandre dos Santos
 Diretor-Geral

Anexo II - Portaria DIR 092/99

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PORTARIA DIR-092/99, de 16 de março de 1999

O DIRETOR-GERAL DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS, autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, no uso de suas atribuições legais e ainda considerando o que dispõe a Portaria DIR-060/99, de 03 de março de 1999.

RESOLVE:

Art. 1º Indicar para Coordenadores e Subcoordenadores dos Grupos de Trabalho G1, G2, e G3 da Portaria acima citada, assim discriminados:

GRUPO 1

Coordenadora – Profª Maria Amélia Cruz Pantini
Subcoordenadora – Profª Marley Duarte Costa.

GRUPO 2

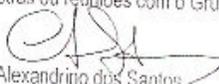
Coordenador - Prof. Ezequiel de Souza Júnior
Subcoordenadora – Profª Maria Estânia Mendonça Passos.

GRUPO 3

Coordenadora – Maria Luiza Campos Oliveira
Subcoordenadora – Sandra Lúcia Neves de Oliveira.

Caberá a cada Coordenação:

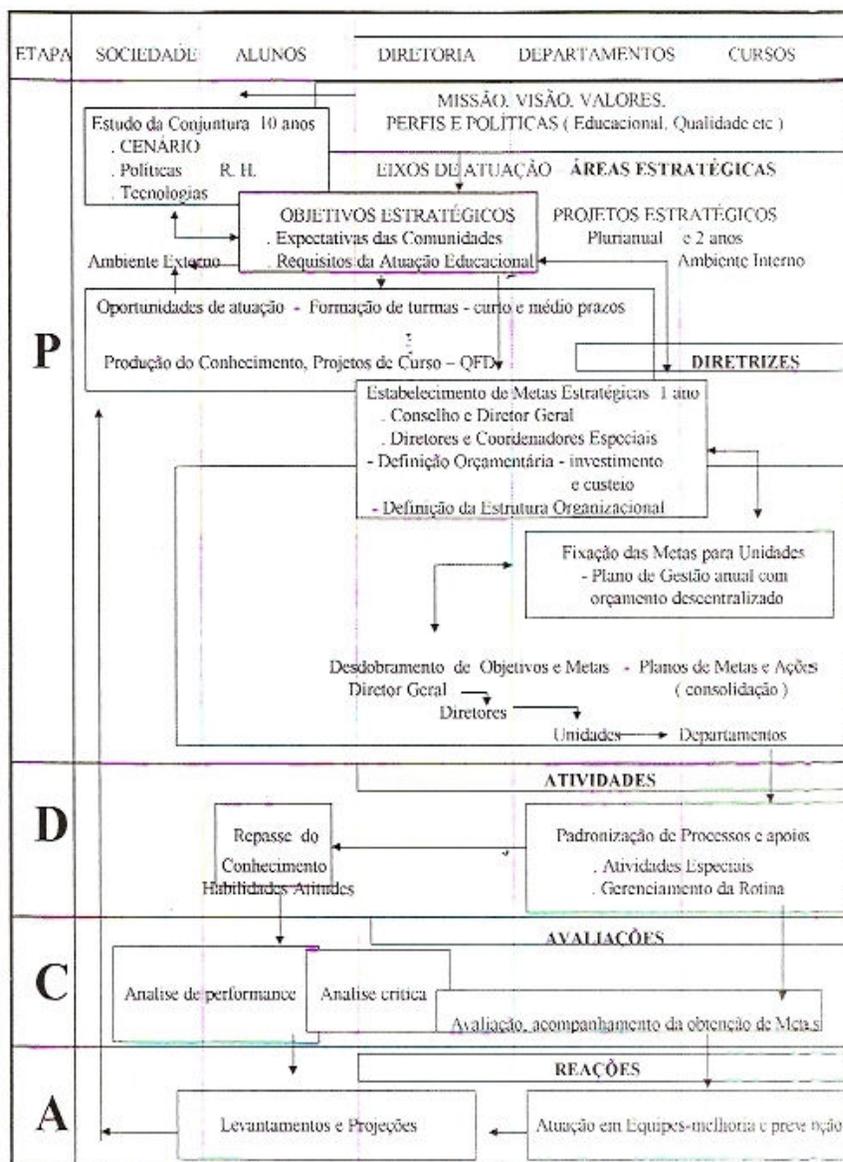
1. Buscar as normas internas de trabalho do Grupo e implementação das ações visando a consecução dos trabalhos nos prazos estabelecidos.
2. Reunir-se periodicamente com o Presidente dos Grupos de Trabalho visando promover a estreita relação com a Diretoria de Ensino na formulação do Projeto.
3. Avaliar as etapas realizadas e os tempos gastos e necessários a consecução do Projeto.
4. Apresentar relatos e conclusões em palestras ou reuniões com o Grupo Geral ou outros.


Prof. Carlos Alexandrino dos Santos
Diretor-Geral

Anexo III - Proposta denominada Gestão Estratégica de Organizações Educacionais

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Conjunto dinâmico de atividades ordenadas para criar referenciais de estratégia para a atuação das pessoas e órgãos em uma organização escolar.



Anexo IV - Legislação que dispõe sobre PDI



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
Esplanada dos Ministérios Bl. "L" sala 400 – Gabinete – Ed. Sede
(61) 2104.8646 – 2104.8644

Ofício Circular nº 443 /2004/SETEC/MEC

Brasília, 29 de dezembro de 2004.

Aos Senhores Diretores-Gerais dos Centros Federais de Educação Tecnológica

Assunto: Apresentação do documento "Plano de Desenvolvimento Institucional: Orientações específicas para elaboração pelos CEFETs".

Senhor Diretor,

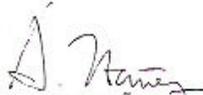
O Decreto nº 5.225, de 1º outubro de 2004, classifica os Centros Federais de Educação Tecnológica como Instituições de Ensino superior do Sistema Federal de Ensino, consolidando os CEFETs no cenário da educação superior brasileira. Além disso, esse instrumento legal estabelece, em seu Artigo 5º, o prazo de 120 dias para que cada CEFET apresente a este Ministério seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Deste modo, ressaltamos a importância estratégica de que se reveste esse documento como instrumento de planejamento das ações institucionais numa perspectiva de curto e médio prazos e, para o próprio Ministério da Educação, como balizador de políticas públicas educacionais.

No intuito de oferecer subsídios para a conclusão desse processo nas instituições, encaminhamos a Vossa Senhoria, em anexo, o documento "Plano de Desenvolvimento Institucional: Orientações específicas para elaboração pelos CEFETs".

Esclarecemos, ainda, que somente nesta data foi possível o envio do referido documento, uma vez que coube a esta Secretaria, desde a publicação do Decreto acima mencionado, a constituição de comissão juntamente com a Secretaria de Educação Superior – SESu, deste Ministério, para discutir a implementação e o fluxo do PDI para os CEFETs e FATECs (antigos CETs).

Atenciosamente,


ANTONIO IBÁÑEZ RUIZ
Secretário

Ciente
Envio à Assessoria
Para arquivo



OFÍCIO Circular aos CEFETs PDI 660/04/SETEC



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Departamento de Política e Articulação Institucional
 Coordenação-Geral de Avaliação Educação Profissional e Tecnológica

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:
 Orientações específicas para elaboração pelos CEFETs¹

I – Introdução

A Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, consolida a necessidade de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pelas Instituições de Ensino Superior, no momento de requerer o credenciamento, credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, credenciamento de ensino a distância e autorização de cursos fora de sede para universidades.

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº 2.494/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 301/1998, Resolução CES/CNE Nº 10/2002, Resolução CES/CNE Nº 2/1998, Resolução CNE/CP Nº 1/1999, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 4.914/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004.

Este documento apresenta um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de subsidiar a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

II – Pressupostos Básicos

Para melhor compreensão das diretrizes propostas, faz-se necessário enunciar alguns pressupostos básicos, a saber:

- Devem integrar os anexos ao PDI, os seguintes documentos: **projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou proposta de)**, conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo.

¹ Este documento foi originalmente elaborado pela comissão de avaliação do PDI/SESu, com participação da SETEC e posteriormente, adaptado pela SETEC para os CEFETs.

...deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exerça sua liberdade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subsequentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.

- O texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto a IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

III – Orientação Geral

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à função social a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI 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.

É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

No que diz respeito à expansão do quadro de pessoal e dos aspectos orçamentários e financeiros cabe ressaltar que os Centros Federais de Educação Tecnológica devem considerar na elaboração do PDI a evolução histórica dos últimos cinco anos, nesses itens.

Com o objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de elaboração do PDI, segue-se um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas pela SESu/MEC e SETEC/MEC.

Eixos Temáticos Essenciais do PDI

1. PERFIL INSTITUCIONAL	
1.1. Perfil Institucional	
▪ Breve Histórico da IES.	
▪ Inserção Regional.	
▪ Função social (Missão).	
▪ Finalidades.	
▪ Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma).	
▪ Área (s) de atuação acadêmica.	
▪ Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).	

<p>...icas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas).</p>	
<p>2. GESTÃO INSTITUCIONAL</p> <p>2.1. Organização Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. ▪ Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição. ▪ Órgãos de apoio às atividades acadêmicas. ▪ Autonomia da IES em relação à Mantenedora. 	<p>Est</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social). 	<p>Faz DRE</p>
<p>2.2. Organização e Gestão de Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho. ▪ Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI. ▪ Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão. 	<p>Doc ali de 08/19</p>
<p>2.3. Políticas de atendimento aos discentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formas de acesso, 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. 	<p>SAE e SAE NAB LMA COOP SAR -</p>
<p>3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA</p>	
<p>3.1. Organização Didático-Pedagógica</p> <p>Apresentar projeto pedagógico da instituição incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Princípios metodológicos; ▪ Processo de avaliação; ▪ Práticas pedagógicas inovadoras; ▪ Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares; ▪ Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade); ▪ Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais). 	<p>ORG</p>
<p>3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)</p> <p>As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao perfil do egresso, projeto de curso, 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:</p>	<p>ENS OMP OMC</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Graduação (stricto sensu); - Pós-Graduação (lato sensu); ▪ Graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia); ▪ Programas de educação profissional técnica de nível médio; ▪ Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); ▪ Programas de formação inicial e continuada de trabalhadores; ▪ Programas especiais de formação pedagógica; ▪ Programas de extensão; ▪ Programas de pesquisa.
	<p>4. INFRA-ESTRUTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); ▪ Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros); ▪ Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; ▪ Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral); ▪ Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.
	<p>ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de gestão econômico-financeira; - Planos de investimentos; - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
	<p>6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo); ▪ Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES; ▪ Formas de utilização dos resultados das avaliações.
	<p>7. ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Anexo V - Princípios Norteadores das Políticas e Ações da Nova Administração

PRINCÍPIOS E PROGRAMAS PROPOSTOS

Ao completar seis meses de gestão e tendo sempre presente o compromisso de avaliação permanente e contínua de seu trabalho, a Diretoria Geral do CEFET-MG apresenta à comunidade alguns pontos principais da trajetória percorrida até o momento.

Pressupostos apresentados durante a campanha eleitoral foram reconstruídos e consolidados em dez princípios e sete programas norteadores das políticas e ações já realizadas, em curso e a serem realizadas. Nesse sentido, dois pilares foram definidos como orientadores do trabalho da presente gestão:

- **princípios**, que expressam o papel social do CEFET-MG e seus objetivos no cenário do País, particularmente nas áreas da Educação e da Tecnologia;
- **programas** que envolvem ações, tendo sempre em vista **produtos e ganhos políticos, pedagógicos e econômico-financeiros**.

Os princípios e programas mencionados e algumas ações já realizadas, são aqui apresentados para conhecimento e apreciação da Comunidade.

Princípios

Resgate do caráter humanista e tecnológico do CEFET-MG, em prol da educação tecnológica, promoção da cidadania e rejeição de políticas e ações de exclusão.

Compromisso com a atuação do CEFET-MG nos âmbitos regional, nacional e internacional.

Articulação entre as áreas estratégicas (ensino, pesquisa, extensão e administração) e entre os componentes internos de cada uma.

Reconhecimento e busca de caráter plural nas políticas, ações e relações institucionais.

Respeito ao caráter contraditório das relações e ações institucionais e busca de sua síntese.

Valorização dos servidores como o maior patrimônio da Instituição.

Transparência político-administrativa e avaliação contínua.

Democratização da gestão.

Reconhecimento e superação da contradição entre centralização e descentralização na implementação de políticas.

Racionalização administrativa balizada por eficiência, controle, eficácia e flexibilidade.

