

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARCO ANTONIO CAVASIN ZABOTTO

**PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE
PLANOS À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: OS CASOS DAS
GESTÕES DA UFSCar DE 1992 A 2008**

**SÃO CARLOS
2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARCO ANTONIO CAVASIN ZABOTTO

**PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE
PLANOS À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: OS CASOS DAS
GESTÕES DA UFSCar DE 1992 A 2008**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, área de concentração: Gestão da Tecnologia e Inovação, da Universidade Federal de São Carlos.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho.

**SÃO CARLOS
2014**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

Z12pf

Zabotto, Marco Antonio Cavasin.

Processos de formulação e acompanhamento de planos à luz da estratégia como prática : os casos das gestões da UFSCar de 1992 a 2008 / Marco Antonio Cavasin Zabotto. -- São Carlos : UFSCar, 2015.
263 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2014.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. 3. Estratégia como prática. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)

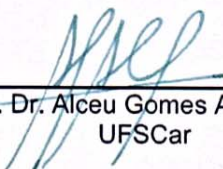


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

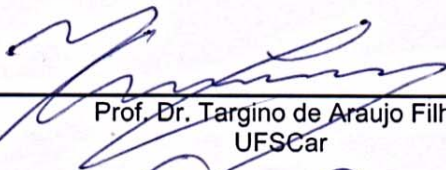
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

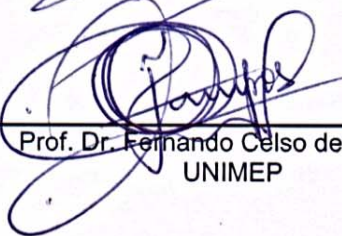
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Marco Antonio Cavasin Zabotto, realizada em 19/12/2014:



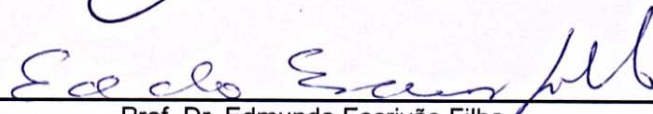
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
UFSCar



Prof. Dr. Targino de Araujo Filho
UFSCar



Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
UNIMEP



Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
USP



Profa. Dra. Rosângela Maria Vanalle
UNINOVE

À Avaní, amada esposa, com muito amor e carinho.

Ao Arthur, que trouxe novas luzes à minha vida.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida deixado.

À minha filha, minhas irmãs e demais familiares,
com amor e carinho.

Ao Athail, pelo incentivo, amizade e lembranças
deixadas.

Ao Lucas, que aos cinco anos me ensinou a fazer
“*panos impaníveis*” (planos infalíveis) enquanto
brincávamos.

AGRADECIMENTOS

À Avaní, pelo amor, incentivo, paciência e apoio dados durante todo o tempo.

À minha família, base de minha formação ética e moral, pelo amor sempre presente.

Ao professor Alceu Gomes Alves Filho, pela confiança, incentivo, ensinamentos e amizade.

Ao professor Targino de Araújo Filho, pelas orientações, incentivo e amizade.

Ao professor Néocles Alves Pereira, pelos apoio, incentivo e amizade.

Aos membros da banca examinadora, Alceu Gomes Alves Filho, Targino de Araújo Filho, Fernando Celso de Campos, Rosangela Maria Vanalle e Edmundo Escrivão Filho, pelas sugestões, disponibilidade e apoio dispensados.

Ao professor Edmilson Nogueira, pelas sugestões, disponibilidade, apoio e amizade.

Aos reitores Newton Lima Neto, José Rubens Rebelatto, Oswaldo Baptista Duarte Filho e Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil, por viabilizarem essa tese, pela admiração que lhes dispense e pela amizade construída pela convivência dentro e fora da UFSCar.

À professora Cláudia Maria Simões Martinez, por viabilizar essa tese ao relatar sua experiência sobre a criação da Unidade Saúde Escola da UFSCar.

Ao professor Manoel Fernando Martins, por viabilizar essa tese ao relatar sua experiência sobre a implantação do câmpus de Sorocaba da UFSCar.

À professora Luzia Sigoli Fernandes Costa, pelos apoio, incentivo e amizade.

Ao professor Orides Morandin Júnior, pelos incentivo, apoio e amizade.

Ao professor Francisco José da Costa Alves, pelos incentivo, apoio e amizade.

Aos colegas do Departamento de Computação, pela amizade.

Aos amigos da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais, pelo incentivo.

Aos amigos e amigas que sempre me incentivaram e apoiaram nesta jornada: não me atreverei a nominá-los por serem muitos e certamente cometeria injustiças por lapsos de memória.

Meu muito obrigado a todos!

RESUMO

A Estratégia como Prática (ECP) é uma teoria recente, que teve seu início no final do século passado enquanto uma corrente que vê a estratégia como algo que as organizações *fazem* e não que *possuem*. Com base nessa premissa, seu foco se encontra nas microatividades realizadas pelos estrategistas dos diferentes níveis hierárquicos, denominados *praticantes*, a partir da aplicação de modelos e ferramentais teóricos e práticos, que são as *práticas*, para realizarem a *práxis* estratégica. Esta pesquisa foi conduzida a partir dessa visão para realizar a análise dos processos de planejamento estratégico de uma Universidade Federal em quatro gestões consecutivas.

Teve como objetivos propor um modelo para a elaboração e acompanhamento de planos estratégicos para as Instituições Federais de Ensino Superior ou para instituições públicas de ensino, e uma estrutura que facilite a análise de seus planos. A carência de referencial teórico no tema planejamento estratégico voltado à esfera pública ficou evidenciada durante a revisão bibliográfica efetuada e ancorada em bases de dados qualificadas, tanto nacionais como internacionais, abrangendo publicações dos tipos periódicos, livros, teses e dissertações, sem restrição temporal. Constatou-se que a carência de referencial quando se deseja obter aplicações da ECP em universidades é ainda maior. O desenvolvimento da pesquisa se deu na Universidade Federal de São Carlos, por meio de Estudos de Casos de natureza descritiva, correspondentes às quatro gestões, compreendendo cada uma um ciclo de quatro anos, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas, complementadas por exame documental, para a captação de dados junto aos reitores e a dois docentes que se responsabilizaram pela coordenação de projetos importantes durante duas gestões distintas. Foram feitas análises dos processos de formulação e acompanhamento de planos implementados nas quatro gestões. Descreveu-se e analisou-se cada gestão a partir de cinco elementos: o contexto (o ambiente interno e o externo da instituição) em que ocorreu a gestão, o processo de formulação do plano, o processo de acompanhamento (monitoramento) do plano, os resultados obtidos pela gestão e o papel e as atividades do dirigente maior da universidade, o reitor. As análises dos processos de planejamento estratégico foram feitas com base nos constructos da ECP – praticantes, práticas e práxis – e permitiram que as gestões se tornassem comparáveis e que a evolução ocorrida nos processos estudados se revelasse compreensível. Destaca-se que esses elementos são interdependentes, compondo um todo significativo no contexto de cada ciclo administrativo. O estudo sobre o papel dos reitores demonstrou, em consonância com a literatura consultada, a importância de sua atuação nos processos de formulação e

acompanhamento de planos. Os principais resultados obtidos na análise dos quatro ciclos de administração deram sustentação à formulação de uma proposta de um modelo de planejamento estratégico para universidades federais e de um roteiro para análise dos processos de planejamento dessas instituições.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Estratégia, Formação de estratégia, Formulação de estratégia, Estratégia como prática, Estratégia-como-prática.

ABSTRACT

Strategy as Practice (SaP) is a recent theory that appeared at the end of the last century as an approach which assumes the strategy as something that organizations do and not as something that they possess. Based on this premise, its focus is on micro activities carried out by the strategists of different organization's hierarchical levels, called *practitioners*. They apply theoretical and practical models, called *practices*, to carry out the strategic *praxis*. This research was performed based on this approach and seeks to analyze the strategic planning processes adopted by a Federal University in Brazil, considering four consecutive administrations. The main objectives are: to propose a model for the development and monitoring of strategic plans at the Federal Institutions of Higher Education or other public education institutions in Brazil; and to propose a procedure that could facilitate the analysis of their plans. The lack of empirical studies based on the SaP approach or on its applications in studies of planning processes in public universities has been highlighted during the bibliographical research performed in national and international qualified databases, covering publications in journals, books, thesis and dissertations. It was found that the lack of references when one wants to get applications of SaP in universities is even greater. The development of this research took place at the Federal University of São Carlos, based on descriptive case studies of four successive administration cycles – each one corresponding to four years. Semi-structured interviews were conducted with the rector and professors who were responsible for coordinating important projects during each administration term. An exam of several documents for each administration cycle was also performed and enabled to collect data and to analyze the processes of formulating and monitoring strategic plans. Each management term was described and analyzed considering five elements: the context (the internal and the external environment) of the institution, the planning (formulation) process, the monitoring process of the plan, the results achieved by management, and the role and activities of the university leader, the rector. The analysis of strategizing processes was carried out based on SaP's constructs: practices, praxis and practitioners. The information obtained in accordance with SaP's constructs was valuable to describe, to comprehend and to compare the planning and monitoring processes implemented in each of the four administration cycles. The study also demonstrates – consistent with the literature – the importance of rectors' roles in formulation and monitoring processes. The main results obtained by the analysis of the four administration cycles supported the proposition of a strategic planning model for Federal Universities and of a series of guidelines and steps to

facilitate the analysis of strategic plans, considering the SaP's precepts, in these universities and other related institutions.

Keywords: Strategic planning, Strategy, Strategy formation, Strategy formulation, Strategy as practice, strategy-as-practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 -	Abordagens estratégicas.....	33
Figura 2.2 -	Visão do Processo de Formação Estratégica	37
Figura 2.3 -	Tipologia de Estratégias em Equipe.....	41
Figura 2.4 -	Relações Praticante-Práticas e Praticante-Práxis.....	45
Figura 2.5 -	Práxis, Práticas e Praticantes.....	47
Figura 2.6 -	Integrando Práxis, Práticas e Praticantes.....	48
Figura 2.7 -	Tipologia Básica de Diferenciação entre Estratégias e Estilos Cognitivos.....	52
Figura 2.8 -	Aspectos focalizados nos estudos de caso.....	54
Figura 3.1 -	Orçamento Executado de Custeio e Capital pela UFSCar via Sistema Integrado de Administração Financeira.....	64
Figura 3.2 -	Evolução do Quadro Docente da UFSCar.....	65
Figura 3.3 -	Evolução do número total de alunos.....	65
Figura 3.4 -	Evolução do número de cursos de graduação e Pós-Graduação	66
Figura 3.5 -	Orçamento executado de Custeio e Capital pela UFSCar via Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).....	82
Figura 3.6 -	Evolução do quadro docente.....	83
Figura 3.7 -	Os eixos e seus relacionamentos.....	103
Figura 3.8 -	Estrutura de coordenação e controle do PDI.....	104
Figura 3.9 -	Visão esquemática do processo de elaboração de planos adotado na UFSCar.....	106
Figura 3.10 -	Orçamento de Custeio para Manutenção da UFSCar.....	118
Figura 3.11 -	A interdependência existente no processo de estrategização.....	130
Figura 4.1 -	Visão da Interatividade entre Processos de Elaboração e Acompanhamento de Planos.....	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 –	Principais características da abordagem qualitativa e as desta tese..	26
Quadro 2.1 –	Escolas de formação de estratégia.....	32
Quadro 2.2 –	Descrição dos Tipos de Estratégias.....	35
Quadro 2.3 –	Tipologia da pesquisa em ECP por praticante e nível de práxis	49
Quadro 3.1 –	Exemplo do processo de detalhamento do plano.....	68
Quadro 3.2 –	Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 1992-1996.....	80
Quadro 3.3 –	Exemplo do processo de detalhamento do plano.....	86
Quadro 3.4 –	Nós-Críticos estabelecidos no processo de elaboração do plano da Gestão.....	87
Quadro 3.5 –	Operações do Plano de Gestão 1996 – 2000.....	88
Quadro 3.6 –	Exemplo do processo de detalhamento do plano.....	89
Quadro 3.7 –	Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 1996-2000.....	98
Quadro 3.8 –	Crescimento das matrículas em cursos de graduação.....	99
Quadro 3.9 –	Despesas do Tesouro com as IFES.....	100
Quadro 3.10 –	Eventos realizados por aspecto abordado no PDI.....	105
Quadro 3.11 –	Princípios e Eixos do Plano da Gestão 2000-2004.....	107
Quadro 3.12 –	Exemplo de detalhamento de uma operação.....	108
Quadro 3.13 –	Princípios e Diretrizes da UFSCar.....	109
Quadro 3.14 –	Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 2000-2004.....	116
Quadro 3.15 –	Temáticas e Diretrizes para elaboração de operações	120
Quadro 3.16 –	Exemplo da descrição parcial de um Eixo do Plano de Gestão	121
Quadro 3.17 –	Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 2004-2008.....	128
Quadro 3.18 –	Visão Geral das Gestões: contexto.....	142
Quadro 3.19 –	Visão Geral das Gestões: Práticas.....	143
Quadro 3.20 –	Visão Geral das Gestões: Planos.....	145
Quadro 3.21 –	Visão Geral das Gestões: Praticantes.....	145
Quadro 3.22 –	Visão Geral das Gestões: Resultados.....	146
Quadro 3.23 –	Visão Geral das Gestões: Atuação do reitor.....	147
Quadro 4.1 –	Estrutura proposta para detalhamento do plano.....	166
Quadro 5.1 –	Resumo analítico dos reitores em função de suas interações com os planos.....	174
Quadro 5.2 –	Visão geral das evoluções ocorridas entre as gestões.....	176

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BCo	Biblioteca Comunitária
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
ConsUni	Conselho Universitário
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
ECP	Estratégia como Prática
EDF	Escritório de Desenvolvimento Físico
FACENS	Faculdade de Engenharia de Sorocaba
FAI	Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NDLTD	<i>Networked Digital Library of Thesis and Dissertations</i>
PAE	Planejando a Ação Estratégica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
ProTem-PG	Programa Temático em Planejamento e Gestão
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PMS	Prefeitura Municipal de Sorocaba
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RTN	Recursos do Tesouro Nacional
SESu	Secretaria de Educação Superior
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
RIDESA	Rede Interinstitucional para o Desenvolvimento do Setor Sucroalcooleiro
TMT	<i>Top Management Team</i>
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
URV	Unidade Real de Valor
USE	Unidade Saúde-Escola
USP	Universidade de São Paulo
ZOPP	<i>Zielorientierte Projektplanung</i> (Planejamento e Avaliação de Projetos por Objetivos)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização e importância do tema.....	16
1.2	Questões de Pesquisa e Objetivos.....	23
1.3	Método de pesquisa.....	25
1.4	Estrutura da Tese.....	28
2	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	29
2.1	Revisitando teorias e conceitos.....	29
2.1.1	Estratégia e Formação de Estratégia.....	29
2.1.2	O papel do dirigente nos processos de formulação e acompanhamento de planos.....	38
2.2	Estratégia como Prática (ECP).....	44
2.2.1	O conceito da prática, práxis e praticantes.....	44
2.3	Princípios e estrutura conceitual da ECP.....	50
2.4	Estudos empíricos em formulação de estratégia, utilizando ou não a ECP.....	54
3	ESTUDOS DE CASO: ANÁLISE DAS GESTÕES.....	60
3.1	Método para os Estudos de Caso.....	60
3.2	A UFSCar e o Planejamento Estratégico.....	61
3.3	Processos e planos de cada gestão.....	63
3.3.1	Gestão 1992 – 1996: Prof. Dr. Newton Lima Neto – Reitor.....	63
3.3.1.1	Contextualização.....	63
3.3.1.2	Processo de formulação do plano de gestão.....	66
3.3.1.3	Processo de acompanhamento do plano.....	71
3.3.1.4	Resultados obtidos.....	73
3.3.1.5	Caracterização do dirigente.....	74
3.3.1.6	Análise da gestão à luz da ECP.....	76
3.3.2	Gestão 1996 – 2000: Prof. Dr. José Rubens Rebelatto – Reitor.....	81
3.3.2.1	Contextualização.....	81
3.3.2.2	Processo de formulação do plano.....	83
3.3.2.3	Processo de acompanhamento do plano.....	91
3.3.2.4	Resultados obtidos.....	94
3.3.2.5	Caracterização do Dirigente.....	95
3.3.2.6	Análise à luz da ECP.....	96
3.3.3	Gestão 2000-2004: Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho – Reitor.....	99
3.3.3.1	Contextualização.....	99
3.3.3.2	Processo de formulação do Plano.....	101
3.3.3.3	Processo de acompanhamento do plano.....	111
3.3.3.4	Resultados obtidos.....	112
3.3.3.5	Caracterização do Dirigente.....	113
3.3.3.6	Análise à luz da ECP.....	114
3.3.4	Gestão 2004-2008: Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho e Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil – Reitores.....	117
3.3.4.1	Contextualização.....	117
3.3.4.2	Processo de formulação do plano.....	119
3.3.4.3	Processo de acompanhamento do plano.....	122
3.3.4.4	Resultados obtidos.....	123

3.3.4.5	Caracterização do Dirigente.....	124
3.3.4.6	Análise à luz da ECP.....	125
3.4	Episódios de Práxis Estratégicas das Gestões.....	129
3.4.1	Análise de um resultado expressivo de cada gestão.....	130
3.4.1.1	Gestão 1992 – 1996.....	130
3.4.1.2	Gestão 1996 – 2000.....	133
3.4.1.3	Gestão 2000 – 2004.....	135
3.4.1.4	Gestão 2004 – 2008.....	138
3.5	Visão Geral do conjunto das gestões.....	141
4	RESULTADO DAS ANÁLISES DO CONJUNTO DE GESTÕES ESTUDADAS.....	149
4.1	Análise do contexto em que ocorreram as gestões.....	149
4.2	Análise das práticas de planejamento empregadas nas gestões.....	151
4.3	Análise dos planos desenvolvidos pelas gestões.....	153
4.4	Análise dos praticantes envolvidos nos processos de planejamento.....	155
4.5	Análise da atuação dos reitores nas gestões.....	157
4.5.1	Contexto.....	157
4.5.2	Praticante X Práticas: as práxis dos reitores.....	157
4.5.2.1	Gestão 1992 – 1996.....	157
4.5.2.2	Gestão 1996 – 2000.....	158
4.5.2.3	Gestão 2000 – 2004.....	159
4.5.2.4	Gestão 2004 – 2008.....	160
4.6	Proposta de modelo para formulação e acompanhamento de planos em universidades.....	161
4.6.1	Formulação de estratégias: elaborando o plano estratégico.....	163
4.6.2	Abrangência e participação.....	164
4.6.3	Elaboração do projeto de gestão.....	164
4.6.4	Primeiro momento de definição e revisão.....	167
4.6.5	Acompanhamento e atualização do Plano Estratégico.....	169
5	CONCLUSÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES.....	172
5.1	Considerações Finais.....	177
5.2	Limitações do estudo.....	180
5.3	Propostas para futuras pesquisas.....	180
	REFERÊNCIAS.....	182
	APÊNDICES.....	190
	ANEXOS.....	252

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de processos de formulação e acompanhamento de estratégias em universidades públicas federais, mais especificamente, analisa os processos de estrategização ocorridos na Universidade Federal de São Carlos - UFSCar no período compreendido entre 1992 e 2008.

1.1 Contextualização e importância do tema

Os processos de elaboração e acompanhamento de estratégias e o de planejamento estratégico foram alvo de intensificação de estudos principalmente a partir da segunda metade do século XX, influenciados pelo papel que as estratégias assumiram durante a Segunda Guerra Mundial, pelos avanços da economia internacional nos primeiros anos do pós-guerra e pelo conseqüente acirramento da competitividade nas décadas que se seguiram. Nos anos 1980 e 1990, no entanto, o planejamento estratégico foi duramente criticado por boa parte dos principais pensadores e pesquisadores da área e descontinuado por muitas e importantes empresas, como relatado por Mintzberg em seu livro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, de 1994.

Posteriormente, retomou seu lugar de destaque entre as ferramentas de criação, implantação e monitoramento de estratégias, estando presente em 88% das empresas pesquisadas durante mais de uma década (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008). A elaboração de planos estratégicos ‘abertos’, concebidos de modo mais participativo e que possibilitavam a adaptação da empresa às ameaças e oportunidades de um mercado em ebulição foi um dos principais motivos dessa sua nova aceitação e ascensão.

A evolução, ou mesmo a sobrevivência das empresas, depende de sua capacidade de obter e manter vantagens sobre as suas concorrentes e isso, em grande parte, depende da qualidade com que seu corpo dirigente estabelece e faz cumprir suas estratégias.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) e diversos outros autores, dentre eles Whittington (2003), reconhecem que não há um conceito simples relativo à estratégia. Ela diz respeito tanto a aspectos organizacionais como ambientais e envolve questões de conteúdo e processo, perpassando diferentes níveis hierárquicos.

Este conceito foi amplamente analisado ao longo do tempo e vários autores se dedicaram à busca de definições e ferramentas, descritivas ou prescritivas, voltadas à obtenção de vantagem competitiva pelas empresas por diferentes vias, seja pela melhor

adequação de suas estruturas organizacionais, pela adoção de políticas condizentes ao ambiente econômico, pela reestruturação de processos internos, ou mesmo pela combinação de variadas outras formas. Esforços também foram feitos para seu grupamento em escolas, com diferentes e complementares características e abarcando diversas linhas de pensamento sobre formação de estratégia. Em praticamente todos eles o foco principal esteve na visão de que estratégia é um bem que as empresas possuem e é obtida a partir de um processo complexo, sempre analisado em seus aspectos mais amplos e, portanto, as soluções e receitas para obter ou manter vantagem competitiva sempre se deram por meio de abordagens pautadas no nível macro, ou seja, nas esferas institucional e organizacional, na busca de explicações sobre como ações e desempenho organizacionais se relacionavam.

Constata-se que, seja qual for a linha teórica ou a definição que se adote, uma estratégia é definida e realizada por meio da execução de atividades ou ações, sejam elas pertencentes ao nível hierárquico superior, intermediário ou operacional. Esta é uma visão que se coaduna com a Estratégia como Prática – ECP, teoria cujos construtos e preceitos embasam esta pesquisa.

Diferentemente das teorias disseminadas e amplamente aplicadas, a ECP adota uma visão microscópica para descrever o processo de criação, implantação e monitoramento de estratégias, pois busca explicá-lo a partir da relação entre (1) praticantes, ou estrategistas, (2) práticas, que são as ferramentas, as tecnologias, os conhecimentos e ideias que empregam e (3) as práxis, as ações que executam no processo de ‘estrategização’ (do inglês *strategising*)¹. Nesta visão, estratégia não se resume a algo que a organização *possui*, mas no que ela *faz* (JOHNSON; et al, 2007). É importante frisar que as práxis, ou ações do processo de estrategização, ocorrem e são executadas tanto centralmente como na periferia da organização. Delas participam tanto diretores e gerentes, como técnicos e trabalhadores administrativos (‘de escritório’) e da produção, ou seja, da base da pirâmide organizacional.

As análises efetuadas tiveram seu foco circunscrito aos domínios de práxis micro e meso, tanto para atores (praticantes) individuais como agregados internos à Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Isto significa que não são consideradas as práxis associadas a ações executadas por praticantes individuais ou agregados internos e externos relativas ao nível Institucional (macro) por se encontrarem fora do escopo de governabilidade da universidade.

¹ Vaara e Whittington (2012) utilizam o termo ‘strategising’ englobando todas as práticas contínuas e processos que se dão desde o momento em que a estratégia é concebida, mantida, renovada e até quando é executada.

Nesse contexto, o presente trabalho apresenta pesquisa efetuada sobre os diferentes processos de elaboração e acompanhamento de estratégias (e de planos estratégicos) na UFSCar no período de quatro gestões, ocorridas de 1992 a 2008. Sua importância está apoiada no emprego da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) enquanto teoria de base das análises e na existência de poucos e raros estudos voltados à formulação e execução de estratégias nas universidades públicas federais brasileiras.

A respeito dessa carência, ao final desta seção é apresentado levantamento realizado sobre a produção científica na área. Além disso, os dados obtidos pelas pesquisas bibliográfica e bibliométrica demonstram o crescente e paulatino desenvolvimento da ECP nacional e internacionalmente, e identificam seus principais autores (publicações e citações) e campos de atuação.

Parte-se das premissas de que gerir organizações implica em formular suas estratégias de curto, médio e longo prazos, e de que o gerenciamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES – se caracteriza por diferenças abismais quando comparado ao de empresas privadas, para as quais a grande maioria das teorias administrativas e de suas ferramentas estão voltadas. A mais importante dessas diferenças se refere à visão de que uma universidade pública tem como objetivo o desenvolvimento indissociado do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, quer seja, da formação de profissionais altamente qualificados, da produção de conhecimento e de sua disponibilização à sociedade. O lucro buscado pelas empresas não encontra paralelo nas universidades públicas, federais ou não. Apesar de prevista na Constituição de 1988, não possuem autonomia orçamentário-financeira, administrativa e de pessoal, o que cerceia sobremaneira as decisões e ações institucionais.

Aspectos organizativos também apontam para a diferenciação citada. A UFSCar, por exemplo, é gerida a partir de seus conselhos superiores (Conselho Universitário e Conselhos de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Assuntos Comunitários e Estudantis e Administração), que têm em suas composições, por força de lei, 70% de docentes, 15% de técnico-administrativos e 15% de alunos, quer de graduação ou pós-graduação. Tem na figura do reitor seu administrador maior e cada pró-reitor responde por uma de suas grandes unidades, além de presidir seu respectivo conselho. Nesta universidade, ao final de cada gestão, é feita a uma ampla consulta à comunidade para se eleger uma das chapas concorrentes, compostas pelos candidatos a reitor, vice-reitor e pró-reitores para gerí-la por quatro anos. Após o processo eleitoral, é enviada ao Ministério da Educação uma lista tríplice, contendo os nomes eleitos pela comunidade, com os devidos percentuais de votos recebidos individualmente, para que o Ministro da Educação efetue sua escolha e nomeie o reitor.

A UFSCar, em sua estrutura acadêmica conta com departamentos, cursos de graduação e programas de pós-graduação, todos vinculados à direção de um de seus Centros Acadêmicos. Tanto chefes departamentais, como coordenadores de curso de graduação e de programas de pós-graduação e diretores de centro são eleitos por docentes, alunos e técnico-administrativos, na mesma proporção já citada anteriormente, não guardando, portanto, qualquer similaridade com a forma de preenchimento de cargos e postos de chefias em organizações empresariais. O poder advindo da estrutura organizacional é temporário e rotativo entre os componentes. As relações de poder mais fortemente percebidas advêm do reconhecimento acadêmico-científico existente entre os membros das comunidades interna e externa, tácita ou explicitamente colocado. Apenas tal característica, como se pode depreender, já afeta diretamente o processo de tomada de decisão nos diferentes níveis hierárquicos, diferenciando-o dos realizados em empresas.

Um dos aspectos relevantes e motivadores para o desenvolvimento desta pesquisa está ancorado exatamente nessa diferenciação, uma vez que praticamente inexistente bibliografia sobre processos de estrategização destinado a universidades públicas que considerem seus diferenciais em relação à visão majoritariamente disponibilizada.

Com relação aos dirigentes principais de instituições federais de ensino superior - IFES, os reitores não possuem, necessariamente, formação em administração empresarial ou pública. Normalmente, são professores-pesquisadores provenientes das mais diferentes áreas do conhecimento e, durante suas carreiras acadêmicas se envolvem com atividades administrativas enquanto diretores de centro ou de institutos, pró-reitores ou decanos, etc.

O percurso de suas carreiras diverge significativamente daquele percorrido por diretores ou presidentes de organizações empresariais (CEOs)², que desde sua formação de graduação buscam conhecimentos específicos que lhes propiciem competências gerenciais e a aplicação de ferramental para montarem as peças de um quebra-cabeça (modelo mental) da realidade, de modo a compreendê-la e nela intervirem via estratégias concebidas, percebidas (emergentes) e colocadas em prática.

Esta diferença reforça a necessidade de se buscar as características de cada um dos reitores do período analisado (1992 a 2008) e sua atuação frente ao processo de estrategização. Deve-se considerar ainda o fato de a pesquisa efetuada por Maciel; Augusto (2013) sobre a concretização ou não da *'practice turn'* pontuar que alguns tópicos da agenda da ECP continuam pouco desenvolvidos, como o que diz respeito à formação dos

² Sigla em inglês para Chief Executive Officer, equivalente a Diretor Executivo, que goza de maior autoridade hierárquica em uma empresa.

estrategistas³. Este se configura em mais um argumento que demonstra a importância da presente tese. Vale explicitar que a visão deste autor a respeito do tema ‘formação’ deve se referir não apenas à acadêmica/escolar, mas também àquela propiciada pela experiência, nos diferentes momentos dos processos de aprendizagem a que estão ‘expostos’ no decorrer do processo de formação de estratégias.

Retomando a questão da insuficiência de referencial teórico sobre o processo de estrategização em IFES - outro fato que reforça a importância da presente pesquisa - sua comprovação deu-se por meio de buscas efetuadas em bases de dados bibliográficas que comportam os principais periódicos e, portanto, de relevância na área, como *Web of Science*, Portal de Periódicos da CAPES, Wiley-Blackwell, Scielo, Scopus, biblioteca eletrônica da Strategy as Practice International Network (<http://www.sap-in.org>), e outras fontes, como os anais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e da ABREPO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção). Para obter informações a respeito de pesquisas levadas a cabo em programas de pós-graduação (mestrado e doutorado), buscas foram efetuadas também em repositórios de dissertações e teses nacionais e internacionais como na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e na Networked Digital Library of Thesis and Dissertations (NDLTD). As buscas obedeceram a uma lógica de estruturação onde os resultados foram do mais amplo para o mais específico: (a) planejamento estratégico ou formulação de estratégia em geral, (b) de/para organizações públicas e (c) de/para universidades privadas e públicas. O emprego da visão da Estratégia como Prática - ECP acompanhou as três etapas. Foram usados os seguintes argumentos de pesquisa (e seus correspondentes em português): *strategic planning*, *strategy formulation/formation*, *strategy-as-practice*, *university* e *strategising/strategizing*. Não foram efetuadas restrições quanto ao ano de início do período pesquisado.

O que pôde ser notado é que a quantidade de referências quanto ao processo de elaboração e acompanhamento de estratégia (e de plano estratégico) de cunho geral é bastante maior que os demais, dado que voltadas para organizações privadas, principal alvo dos autores, cobrindo distintas áreas organizacionais: estratégias de negócio, de produção, de marketing, de logística etc., focando a busca de vantagens competitivas. Envolvem aspectos relativos às estruturas, modelos de gestão, sustentabilidade, recursos humanos (gestão de pessoas) etc.. São presentes, majoritariamente, artigos que empregam a visão de planejamento onde os momentos de formulação e implantação e monitoramento de estratégias são

³ Nessa pesquisa foram analisados 59 artigos publicados nos principais periódicos internacionais da área, de acordo com o Journal Citation Report de 2012 (MACIEL; AUGUSTO (2013))

dissociados. No tocante à Estratégia como Prática (ECP), os artigos/estudos voltam-se principalmente aos aspectos de embasamento teórico, como reflexões metodológicas, estratégia em diferentes contextos organizacionais, práticas formais, reflexões críticas, discurso e estratégia, trabalho e características dos estrategistas (praticantes) e ferramentas e técnicas, entre outros.

Com menor intensidade, aparecem os artigos que têm como objeto organizações públicas e governamentais, como agências de tratamento de água, de atenção à saúde, de planejamento ambiental, planejamento de municípios e assemelhados. As organizações não governamentais, como cooperativas, também recebem poucas incursões.

Quando a pesquisa trata de universidades, há ainda menos citações, porém com supremacia daquelas de caráter particular e, em menor escala, de universidades públicas, aplicando-se ou não a visão da ECP. A pesquisa mais citada em ECP aplicada a universidades foi publicada em 2002 por Jarzabkowski e Wilson⁴, em que analisaram o papel desempenhado pelo Top Management Team – TMT na elaboração e implantação de estratégias na Universidade de Warwick, Reino Unido. Woodfield e Kennie (2008), da Nottingham Business School, publicaram artigo⁵ sobre a pesquisa que desenvolveram com a participação de TMTs de 17 universidades do Reino Unido, analisando suas áreas de tomada de decisão, orientação, comportamento, papel, desempenho, avaliação, recursos e desenvolvimento de equipes.

No Brasil, foram publicados artigos sobre universidades particulares e confessionais que analisaram principalmente a sustentabilidade financeira e a inserção das mesmas num mercado saturado e num momento de globalização, com a aquisição de universidades e faculdades brasileiras por instituições internacionais. Há, ainda, trabalho relativo à proposição de modelo de planejamento estratégico e de avaliação estratégica sustentada pela articulação dos processos de avaliação e de planejamento, com base em estudo de caso envolvendo duas IFES e duas IES privadas situadas no Rio Grande do Sul (GIANOTTI, 2004).

Na esfera das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) há disponíveis pouquíssimas publicações, como o artigo intitulado “Avaliação do Processo de Formação de Estratégias de Gestão em Universidades à luz dos pressupostos da Teoria da Complexidade: um estudo de caso dos Planos de Gestão de uma Universidade Federal”, onde “conhecer,

⁴ JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top Teams and Strategy in a UK University. **Journal of Management Studies**, London, UK, v.39, n.3, p. 355-381, May 2002.

⁵ WOODFIELD, S. e KENNIE, T. ‘Teamwork’ or ‘Working as a Team’? The Theory and Practice of Top TeamWorking in UK Higher Education. **Higher Education Quarterly**, v. 62, n. 4, October 2008, pp 397–415

compreender, analisar e propor um novo caminho para o processo de formação de estratégia em Instituições de Ensino Superior foi o objetivo” buscado (REBELO et al, 2005). O estudo de caso envolveu os Planos de Gestão da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) nos períodos 1993-1997, 1997-2001 e 2001-2005. Outros importantes estudos dizem respeito ao processo de desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Institucionais e à análise do processo de adaptação organizacional estratégica de uma IFES a partir da perspectiva contextualista-processual de Pettigrew (1985, 1987).

Tabela 1.1 - Dissertações e Teses Nacionais e Internacionais na área de Estratégia

Fonte	Argumentos de Pesquisa	Quantidade	
	Resumo contém:	Dissertação	Tese
BDTD ⁶	Estratégia	4.413 (9)	1.636 (2)
	Planejamento Estratégico	368 (0)	69 (2)
	Estratégia como Prática	9	4
NDLTD ⁷	Palavras-chave	ETD – Eletronic Thesis and Dissertations	
	Strategy	5.111	
	Strategy + formulation	13	
	Strategy + formation	61	
	Strategy + implementation	73	
	Strategy-as-practice	75	
	Strategy-as-practice + formulation	5	
	Strategy-as-practice + implementation	9	

Fonte: elaborado pelo autor em 04/08/2013.

Os resultados obtidos reforçam a importância e justificam a presente pesquisa. Como se pode notar na Tabela 1.1, há uma quase inexistência de dissertações e teses, tanto internacional como nacionalmente, sobre o processo de formulação e acompanhamento de estratégias em instituições de ensino superior público com a aplicação da ECP, como no presente caso, o que, por si só, justifica e demonstra sua importância.

⁶ Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<http://bdtd.ibict.br>). Os números entre parêntesis indicam a quantidade de dissertações ou teses que contém Estratégia como Prática como uma de suas palavras-chave. Pesquisa efetuada em 04/08/2013.

⁷ Networked Digital Library of Thesis and Dissertations (<http://www.ndltd.org>), com buscador SCIRUS. Pesquisa efetuada em 04/08/2013.

Vários são os artigos publicados nos últimos anos em que se efetuaram estudos bibliométricos sobre a produção científica sobre estratégia e são apresentados no Anexo A.

Deve-se destacar que, excetuando-se aqueles relacionados com a ECP, poucos trabalhos citados até aqui serão utilizados no decorrer das próximas seções, por não possuírem contribuições substanciais para o desenvolvimento desta tese.

1.2 Questões de pesquisa e objetivos

Esta pesquisa, que tem como tema os processos de formulação e acompanhamento de estratégias em universidades públicas federais, se utiliza dos constructos da ECP para analisar os processos de estrategização ocorridos na UFSCar no período compreendido entre 1992 e 2008, englobando quatro gestões.

Outro objetivo a ser perseguido é a proposição de um modelo para formulação e acompanhamento de planos estratégicos em universidades federais, embasada nas análises dos processos de estrategização da UFSCar aplicados durante quatro gestões consecutivas. Tais análises serão elaboradas a partir do estudo das práticas utilizadas, das práxis realizadas, dos resultados obtidos, de seus praticantes e dos contextos vivenciados, a fim de identificar e reunir um conjunto de elementos que possam contribuir para o aprimoramento da elaboração de planos estratégicos nas IFES.

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar os processos de formulação dos planos das diferentes gestões.
- b) Analisar os processos de acompanhamento de planos das diferentes gestões.
- c) Analisar os papéis desempenhados pelos reitores nos processos de formulação de planos estratégicos.
- d) Analisar os papéis desempenhados pelos reitores nos processos de acompanhamento de planos estratégicos.
- e) Propor um roteiro para análise de processos de formulação e acompanhamento de planos estratégicos em universidades públicas, federais ou não.
- f) Propor um processo de formulação e acompanhamento de planos estratégicos para universidades públicas, federais ou não.

Embora qualquer projeto tenha etapas padrão para seu desenvolvimento a partir de técnicas próprias aplicáveis a cada área, há a ausência de indicadores das condições adequadas para tal, tornando-as de pouca utilidade ao projetista. No caso da elaboração e

acompanhamento de planos e de estratégias, o mesmo ocorre: não há indicações de como proceder para se trilhar um caminho adequado e facilitador para planejadores e estrategistas obterem sucesso em suas empreitadas. A proposta de criação de tal método pretende disponibilizar um caminho que venha minorar, ou mesmo eliminar, esta dificuldade para estrategistas das IFES.

Pretende-se, com a elaboração da análise do ‘processo de estrategização’ (elaboração e acompanhamento de plano) praticado na UFSCar no período das quatro gestões, colaborar com o desenvolvimento e fortalecimento de uma teoria recente, ao aplicar suas lentes para estudar cada gestão e a evolução ocorrida neste período (de gestão para gestão). O fato de a UFSCar ter sido administrada por um mesmo grupo, o que lhe propiciou ‘viver’ os dezesseis anos sob a mesma visão sobre o papel de uma universidade pública em seus aspectos acadêmicos (excelência na produção e disseminação do conhecimento e na formação de profissionais) e sociais (atuação junto às comunidades local, regional e nacional) de maneira indissociável, a diferencia das demais IFES. Ademais, não há, pela pesquisa bibliográfica efetuada, estudos realizados com tal enfoque em universidades públicas brasileiras.

Este estudo se propõe também a analisar o envolvimento dos reitores nos processos de formulação e acompanhamento de estratégias e dos planos estratégicos durante suas gestões. Vários autores já discorreram sobre a importância de os principais dirigentes participarem do processo estratégico desde a formulação até a avaliação. Como mostram estudos realizados, a atuação dos dirigentes no processo elaborativo de estratégias é determinante para o sucesso das mesmas, pois ao agirem individualmente ou em equipes, interferem na disposição e determinação dos demais participantes do processo (MILLER, HICKSON e WILSON, 2008).

A aplicação da ECP para a análise dos processos de estrategização de cada gestão leva à obrigatoriedade da aplicação do enfoque sistêmico para tal, uma vez que há interdependência entre os elementos sob foco: praticantes, práticas, práxis, resultados e ambientes interno e externo. Portanto, para se os analisar adequadamente, as seguintes questões foram elaboradas enquanto norteadoras da pesquisa:

- 1) Como é o processo de estrategização praticado pelas gestões no período?
- 2) Como o reitor atua, ou qual seu papel, no processo de formulação da estratégia?
- 3) Como o reitor atua, ou qual seu papel, no processo de acompanhamento da estratégia?
- 4) Quais são as características e como se comporta a organização?
- 5) Quais são as características do ambiente externo?

- 6) Quais são os resultados e qual a estratégia realizada?
- 7) Quais são e como são as relações entre os elementos analisados?

Com base nos objetivos e nas questões de pesquisa formuladas, buscou-se estabelecer uma base teórica e metodológica para a realização de uma coleta de dados que possibilitasse análises sobre o ‘processo de estrategização’ e que permitisse chegar aos resultados almejados.

Johnson, Melin e Whittington (2003) justificam o emprego de uma visão de estratégia baseada em microatividades pelo fato de que muitas das literaturas influentes da área, embora importantes, deixam o gerente carente de conhecimentos, propiciando-lhe apenas vagos guias de ação para esse nível micro. Esses autores exemplificam esta assertiva a partir da análise das teorias Institucional e da Visão Baseada em Recursos – VBR, que não serão aqui desenvolvidas.

Como já citado anteriormente, a manutenção de vantagens sustentáveis frente à concorrência é vital para qualquer empresa, o que tem motivado as diferentes teorias a buscar novos conhecimentos e soluções para que tal ocorra. No entanto, as teorias tradicionais vêm produzindo análises ao nível macro, o que nem sempre traz luzes sobre como implementar soluções a partir delas. O foco nas atividades (nível micro) é uma das formas de indicar aos gerentes como aplicar tais soluções. A ideia é a de complementariedade, ou seja, a de transformar contribuições descritivas, típicas daquelas teorias, em modelos úteis de atuação.

1.3 Método de pesquisa

Para Creswell (1994), as abordagens de pesquisa podem ser quantitativa, qualitativa ou um misto de ambas. Na quantitativa, a preocupação recai sobre a mensurabilidade, a causalidade, a generalização e a replicação, enquanto na qualitativa enfatizam-se as interpretações das pessoas quanto às suas atuações e a de outros, além das interrelações dos fatos com o contexto.

A escolha de aplicação desta última abordagem se deveu às suas características, descritas no Quadro 1.1 a seguir, por manterem estreita similaridade com as desta tese.

Quadro 1.1 - Principais características da abordagem qualitativa e as desta tese

Características da abordagem qualitativa	Características da pesquisa desta tese
Pesquisador é membro da organização analisada	O pesquisador pertence ao quadro de docentes da UFSCar e atua na administração da mesma há aproximadamente 20 anos.
Forte compreensão do contexto	Há a necessidade de se compreender, à luz da ECP, os processos de estrategização ocorridos na UFSCar, considerando-se os contextos interno e externo reinantes em cada gestão.
Ênfase na sequência dos fatos no tempo	Busca-se obter a visão dos reitores a respeito da formulação e do acompanhamento de estratégias ao longo de suas gestões.
Uso de mais de uma fonte de dados	São captados dados e informações em registros, atas, relatórios e documentos.
Proximidade do pesquisador com o fenômeno estudado	O pesquisador desempenhou o papel de Secretário de Planejamento durante o período coberto pela pesquisa, possuindo conhecimentos teóricos e práticos sobre estrategização.

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2009.

Quanto ao método, optou-se pelo emprego do Estudo de Caso, que para Yin (2001, p.32), pode ser definido como:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos e na situação em que são utilizadas várias fontes de evidência.

Tanto para Roesch (1999), como para Yin (2001), os estudos de caso podem ser exploratórios, quando visam levantar questões de pesquisa e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos; descritivos, que possibilitam maior detalhamento da descrição de uma realidade, prestando-lhe maior exatidão à descrição de fatos e fenômenos que nela ocorrem; e explanatórios, que visam identificar os fatores e suas interrelações que possibilitam a ocorrência de certos fenômenos.

Os estudos de caso desenvolvidos nesta tese são de natureza descritiva, uma vez que busca um detalhamento, sob o ponto de vista dos reitores e de alguns gestores, dos fatos ocorridos durante suas gestões com relação aos processos de formulação e acompanhamento de planos estratégicos e de algumas de suas características pessoais.

Adota-se, aqui, o estudo de casos múltiplos, num total de quatro casos, quer seja, um para cada gestão analisada.

A principal técnica de obtenção de dados em cada caso foi a entrevista, ficando o exame documental com a função de complementar a compreensão da realidade.

Para Yin (2001) e Bryman (1989), as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As estruturadas contêm, normalmente, questões fechadas e têm forma de levantamento formal. Já as semiestruturadas, aplicáveis a pesquisas qualitativas, possui caráter menos formal e mais espontâneo, com o pesquisador seguindo um roteiro pré-estabelecido que o auxilia na manutenção do foco pretendido. A não estruturada se caracteriza pela ausência de rigidez no roteiro e pela espontaneidade, propiciando flexibilidade de condução da mesma.

Na presente pesquisa, foram feitas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro das questões apresentado no Apêndice A. Para viabilizá-las, cada reitor foi contactado ou pessoalmente ou por telefone, para a realização do convite para participação do levantamento e para o agendamento de data, horário e local de suas preferências. Logo após o contato, uma cópia das questões foi-lhes enviada por mensagem eletrônica, a fim de lhes propiciar adequado tempo para que se preparassem para a entrevista.

A duração média foi de 1 hora e 20 minutos e foram registradas (gravadas) após consentimento dos entrevistados. Em apenas um caso foi solicitada a cópia da transcrição da gravação para certificação de seu conteúdo, o que prontamente foi aceito. Estas entrevistas ocorreram em clima de cordialidade e de modo bastante informal, porém sob controle do entrevistador.

Sempre que necessário para a complementação de informações e compreensão de algum fato realizaram-se pesquisas documentais que envolveram relatórios de gestão, planos estratégicos, atas de reuniões de conselhos, documentos gerados durante processos de formulação e acompanhamento de planos estratégicos e publicações de indicadores da universidade.

Foram, também, realizadas entrevistas com dois gestores, com o objetivo de obter a visão detalhada sobre a execução de importantes práxis de duas gestões e sua vinculação a uma das estratégias formuladas. Foram elaboradas questões semiestruturadas que possibilitaram a descrição dos fatos o mais próximo possível da realidade, envolvendo praticantes, as práticas utilizadas e as práxis executadas, bem como uma descrição dos contextos internos e externos reinantes à época e qual foi a atuação do reitor em relação ao ocorrido.

1.4. Estrutura da tese

Esta tese está estruturada de modo a facilitar a compreensão do estudo elaborado, da análise efetuada e das conclusões obtidas.

Na próxima seção é feita a revisão bibliográfica sobre formação da estratégia, suas diferentes escolas e abordagens, o papel do dirigente no processo estratégico, a estratégia como prática e seus constructos, e a relação existente entre estilo cognitivo do dirigente e sua relação com o processo estratégico.

Na seção três, que se refere aos resultados obtidos com o método de pesquisa utilizado, estruturaram-se os estudos de caso (para as quatro gestões). São descritos aspectos da UFSCar que a distinguem das demais instituições Federais de Ensino Superior (IFES), apresentada uma descrição dos processos de formulação e acompanhamento de planos (estratégias deliberadas) aplicados no período analisado e uma caracterização dos dirigentes, viabilizando a análise de cada gestão à luz da estratégia como prática. Ao final de cada caso, apresenta-se uma tabela resumo da gestão, descrevendo-a a partir do contexto vigente à época, das práticas utilizadas, dos planos gerados, dos resultados obtidos e da atuação do reitor.

Na quarta seção, efetuou-se uma análise do conjunto das gestões empregando-se as mesmas variáveis utilizadas no anterior e mostradas as conclusões obtidas. Elaborou-se, a partir dessa análise, uma proposta de processo para formulação e acompanhamento de planos em IFES. Analisou-se, também, a atuação dos reitores nos processos de planejamento estratégico da instituição.

A quinta e última seção contém as considerações finais do autor frente aos resultados alcançados pela presente pesquisa, relatadas suas limitações e efetuadas propostas para futuras pesquisas complementares a esta.

2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Esta seção visa apresentar os conhecimentos que embasam o presente estudo no que concerne à elaboração da análise do processo de formulação de estratégias por meio do estudo bibliográfico e de conceitos que auxiliaram a compreensão dos inter-relacionamentos existentes entre a formulação e acompanhamento de estratégias (ou planos), os resultados obtidos, as características e atuação do gestor e a influência exercida pelo ambiente.

2.1. Revisitando teorias e conceitos

Apesar de aqui serem mostradas outras concepções teóricas, parte-se da visão de que o indivíduo é produto das interações com o meio e que, portanto, sua atuação pode se dar tanto de modo apático e conformista - pouco ou nada realizando para mudá-lo, como ativo e transformador da realidade. Esta forma de agir/reagir das pessoas envolvidas no processo estratégico influencia, sobremaneira, tanto na qualidade dos planos (concepção, monitoramento, avaliação e revisão), como em seus resultados e na capacidade de o gestor visualizar oportunidades ou ameaças vindas do ambiente, ou seja, reconhecer as estratégias emergentes e, conseqüentemente, ampliar a abrangência e a qualidade do fazer estratégia.

Portanto, do ponto de vista teórico, por serem questões intimamente relacionadas com o objeto e o objetivo deste projeto, pois viabilizarão a análise adequada do processo de planejamento das gestões estudadas, serão abordados aspectos relativos: a) à estratégia e ao processo de sua formulação; b) às características dos principais gestores, liderança e trabalho em equipe ('teams') e c) à influência do ambiente (interno e externo) no processo de 'estrategização'.

Em tópico específico, dada sua relevância para este trabalho, abordar-se-á a teoria Estratégia como Prática.

2.1.1. Estratégia e formação de estratégia

Neste trabalho, adota-se o termo 'formação de estratégia', uma vez que engloba a visão de que estratégias podem ser planejadas, como preconizaram Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1996), por exemplo, assim como também podem emergir de atividades cotidianas (emergentes), conforme Mintzberg e Quinn (2001), e Johnson et al. (2007), entre

outros. No entanto, o foco principal dos estudos e análises está no processo de formulação de estratégia pela equipe gestora da universidade.

Há uma série de definições para o que vem a ser a estratégia e vários autores já as discutiram à exaustão. Aqui, serão relatadas as posições de alguns deles apenas, para não se correr o risco de tornar a abordagem enfadonha e repetitiva.

Autores como Michael Porter a vêem como a capacidade de a empresa obter e manter um desempenho superior às concorrentes a partir da correta definição de seus objetivos e da *posição relativa* que ocupa em seu ramo de atividade, que pode ser alcançada a partir da obtenção de menor custo e da diferenciação de seus produtos ou serviços. A estratégia é, pois, tida como “a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1996), que deve levar à diferenciação da empresa frente ao atendimento das necessidades dos clientes, garantindo-lhe vantagem competitiva. Para o autor e seguidores, é obtida por meio de um processo formal.

Para Prahalad e Hamel (1990), a estratégia é o conjunto de ações viabilizadoras da obtenção de *competências essenciais*, que possibilitam a inovação e a criação de novos produtos e serviços. Tais competências, exclusivas de uma empresa e de difícil imitação, lhes garantem resultados superiores aos competidores.

Segundo Mintzberg (2001), pode-se definir ou compreender a estratégia de cinco formas:

- I **Como plano**: quando vista como um curso de ações conscientemente elaborado. Assim, as estratégias são concebidas previamente às ações, de modo consciente e deliberado.
- II **Como Pretexto**: quando se relacionam a manobras ou armadilhas para confundir os concorrentes.
- III **Como Padrão**: quando apresenta a repetição, consciente ou não, do fluxo de ações praticado em resposta a uma dada situação, sendo a constância de comportamento que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- IV **Como Posição**: nessa concepção, estratégia é o modo pelo qual a empresa se coloca (e se mantém) no mercado.
- V **Como Perspectiva**: a estratégia é entendida como uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, através de suas ações, comportamentos, etc.

Dada a profusão de interpretações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21), assim resumem os argumentos comumente encontrados quanto às definições do termo estratégia:

- A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o funcionamento da organização;
- A estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão de fábrica à alta cúpula;
- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

Para Burgelman (1983, 2002) o processo de elaboração de estratégia é determinado pelo comportamento estratégico reinante que, ou é induzido pelos “*top managements*”, ou desenvolvido autonomamente, quando ocorre de baixo para cima, compreendendo os esforços de mobilização de recursos destinados a projetos importantes (*project-championing*). O processo induzido relaciona-se com as iniciativas relativas à estratégia atual da organização, construídas a partir da aprendizagem organizacional existente (BURGELMAN, 1991). Para o autor, o comportamento estratégico é formado a partir da ‘coexistência’ destas duas formas, a autônoma e a induzida.

Uma análise da literatura sobre escolas de formulação de estratégias aponta para o fato de que não existe uma maneira única de se formular estratégia, mas sim que o processo de estrategização deve ser coerente com a realidade: adequado ao tipo de negócio, à competência gerencial, à adequabilidade das ferramentas e conhecimentos disponíveis, à intensidade de competição, à turbulência do ambiente e às diferentes condições culturais. Isso indica para a produção e adoção de um sistema próprio de criação deliberada de estratégia, que deve estar adequado à cultura e à estrutura organizacional e aos processos administrativos. Para Eden e Ackerman (1998), por exemplo, a adoção de uma determinada metodologia é contingencial a um grande número de fatores: quem é o responsável por tomar decisões, grau de estruturação do problema, ambiente e necessidade organizacionais.

Dado que parte desse projeto está voltada à análise da evolução ocorrida na UFSCar, faz-se necessária a elucidação dos principais estágios evolutivos e classificações encontrados na literatura.

Mintzberg (1990), analisando as diferentes abordagens de formulação de estratégia, classificou-as em dez escolas e, estas, em três grupos, conforme estratificado no Quadro 2.1, como segue.

Quadro 2.1 – Escolas de formação de estratégia

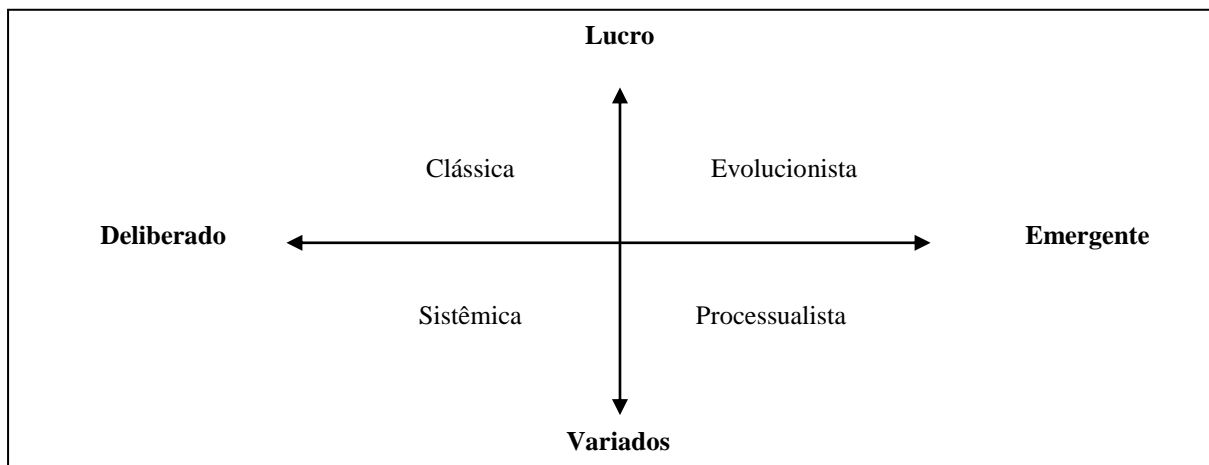
Grupo 1 - Prescritivo	
Voltado mais à prescrição de como as estratégias devem ser formuladas, do que para como realmente ocorrem.	
Escola	Características
Projeto (<i>Design</i>)	Estratégias são construídas por um líder, por meio de um processo consciente e deliberado. A implementação é tida como uma fase posterior. Usa modelos onde se avaliam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, buscando a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Desenvolve perspectivas estratégicas integradas.
Planejamento	Utiliza o mesmo modelo da anterior, diferenciando-se pelo fato de as estratégias serem formuladas por planejadores e aprovadas pelo líder. Desenvolve um conjunto coordenado de planos.
Posicional	Apesar de usar os mesmos modelos e premissas, diferencia-se das anteriores por dar mais ênfase às estratégias propriamente ditas, do que ao processo de formulação. Seu foco está na escolha de posições estratégicas tangíveis que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.
Grupo 2 - Descritivo	
As escolas desse grupo buscam a compreensão de como se dá o processo de construção de estratégias. Cada uma de suas escolas associa o processo de formação de estratégias a diferentes tipos: visionário, mental, emergente, de jogo de poderes, ideológico e passivo.	
Empreendedora	O líder é o formador de estratégias, porém enfatiza os processos, a intuição, a opinião, a prudência, os <i>insights</i> . Tem perspectiva pessoal (construção por um indivíduo), o que subordina a organização ao líder.
Cognitiva	A formação de estratégias é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. O processo é, pois, mais pessoal que coletivo.
Aprendizagem	Apresenta um modelo de construção de estratégias que se baseia na premissa de que perspectivas estratégicas não podem ser projetadas individual e analiticamente por meio de um processo sequencial, mas devem emergir à medida que o estrategista passe a reconhecer o contexto e a capacidade de a organização lidar com ele. É o sistema coletivo que aprende a elaborar estratégias, e o papel do líder é o de gerenciar o processo de aprendizagem estratégica, ao invés de pré-conceber estratégias deliberadas.
Política	Acrescenta o poder e a política ao processo de formulação de estratégias, o que faz, provavelmente, que a empresa se volte muito mais para um interesse particular do que comum. Caracteriza a formulação de estratégia como um sistema aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Cultural	Parte da premissa de que o processo de construção de estratégias consiste de um processo de comportamento coletivo, pautado no compartilhamento de crenças, o que pode encorajar a perpetuação das estratégias existentes. Este processo está enraizado na força social da cultura, que busca a manutenção da estabilidade estratégica (resistência às mudanças).
Ambiental	A liderança e a organização são passivas e o ambiente se torna o ator principal (em decorrência da Teoria de Contingência). Assume que estratégias são nichos nos quais as organizações estão protegidas, não existindo estrategista interno, nem seu processo de formulação.
Grupo 3 - Configuracional	
Formado unicamente pela escola de mesmo nome, vê o mundo em termos de categorias integradas.	
Configuracional	Combina todas as demais escolas na perspectiva da configuração: grupos distintos e integrados, de dimensões referentes a estado e tempo. O processo de construção de estratégias é episódico, no qual um tipo de organização, combinado a um tipo de ambiente particular, se dedica a um determinado processo por um período de tempo distinto, o que o caracteriza como sendo um processo de transformação.

(Fonte: Mintzberg, 1990)

Já Whittington (2002, p. 12), representa tais abordagens conforme figura 2.1, a seguir, relacionando-as tanto com os objetivos ou resultados pretendidos pelas organizações, como

com o processo de formulação da estratégia⁸. Nela, o eixo vertical indica os diferentes tipos de resultados esperados e o horizontal os processos de geração de estratégias.

Figura 2.1 - Abordagens estratégicas



(Fonte: adaptado de Whittington, 2002)

Na abordagem Clássica, que tem em Michael Porter e Igor Ansoff dois de seus expoentes, a formulação de estratégias é um processo de pensamento consciente e controlado e a responsabilidade pelo controle é do diretor. Estipula que a fase de implementação é distinta da de formulação, ou seja, precedendo-a.

A abordagem Evolucionista vê a organização como portadora de limitações para antecipar e responder às mudanças no ambiente e, assim, apenas aquelas que conseguirem maximizar seus lucros é que sobreviverão.

A abordagem Processualista caracteriza-se por ser incremental, na medida em que assume que as estratégias emergem como pequenos e sucessivos passos que podem se fundir em um padrão. Ademais, enxerga as estratégias como simplificações da realidade, que é por demais complexa e caótica para ser compreendida por inteiro, não se importando para o fato de estarem elas certas ou erradas. Buscam-se confiança e senso de propósito para agir, dado não crer em garantias de resultados que maximizem lucros a partir de decisões racionais.

A abordagem Sistêmica baseia-se na premissa de que é possível o “pensar adiante” (o planejar) e atuar nesta direção, porém dentro das condições colocadas pelo ambiente. O contexto em que se está inserido é que define e parametriza a racionalidade que embasa a estratégia. São as relações sociais, configuradas em redes, que determinam o grau de

⁸ Ver também www.kerber.com.br/artigo_eletronico de 30/12/09 intitulado “Estratégia deliberada e estratégia emergente”.

aceitabilidade das ações, instituindo normas e regras culturais que guiam a elaboração e a implantação de estratégias.

Pode-se, ainda, utilizando a proposta de van der Heijden (1996), pensar em três escolas: Racionalista, Evolucionista e Processualista.

Para a Racionalista, há uma única resposta correta, que é objetivada pela metodologia. O plano é construído definindo-se a missão da organização, a obtenção (individualizada) de um conjunto de objetivos estratégicos e baseados na missão; a análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), ou seja; análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças acompanhada da identificação das opções estratégicas; a seleção da melhor opção; sua implementação, avaliação e controle.

O modelo Evolucionista aplica o processo de experimentação aleatória de estratégias, o que resulta na sobrevivência daquelas que mais se adequarem ao ambiente.

O Processualista assume, frente à compreensão da impossibilidade de se elaborar racionalmente estratégias ótimas, que os administradores devem criar processos que tornem as organizações mais adaptáveis ao meio e capazes de aprender com os erros cometidos no passado. Para essa escola, uma estratégia efetiva é aquela que faz com que se entre em *loop* de aprendizagem, que liga ação, percepção e pensamento, através de uma aprendizagem contínua.

Nicolau (2001) aponta três processos pelos quais as estratégias podem ser formuladas: o racional-formal, o negociado e o de construção permanente, no qual concepção e execução são etapas estreitamente imbricadas entre si, diferentemente da visão proposta pelo processo racional, em que são tidas como estanques. A formulação da estratégia, na prática, pode incluir a conjugação dos três processos e, por ser dependente das condições internas (capacidades materiais e humanas, por exemplo) e de fatores externos vigentes, os processos pelos quais as estratégias surgem e se implementam não são idênticos em todas as organizações.

Outro aspecto relevante da literatura está relacionado à forma como surgem as estratégias. Eden e Ackerman (1998) definem *estratégia emergente* como a escolha de seguir uma determinada direção estratégica devido a hábitos e aspectos culturais e históricos, seja de forma consciente (*estratégia emergente deliberada*) ou não (*estratégia emergente pura*). Há ainda *estratégias intencionais*, que são as que buscam um fim, mas sem planos detalhados de ação, e há a *estratégia gerada a partir do processo de planejamento estratégico* e nos diferentes planos de ação definidos.

Mintzberg e Waters (1985) realizaram por mais de 10 anos pesquisa sobre os processos de formação de estratégias, descrevendo-as conforme a tipologia apresentada no Quadro 2.2, a seguir, que podem variar de totalmente deliberadas a totalmente emergentes.

Quadro 2.2 - Descrição dos Tipos de Estratégias

Estratégias	Principais características
Planejadas	Estratégias originadas em planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central e com auxílio dos controles centrais para garantir uma implementação sem surpresas num ambiente benigno, controlável ou previsível. São muito deliberadas.
Empresariais	Estratégias originadas em uma visão central: as intenções existem enquanto personalizadas e não articuladas de um único líder e, portanto adaptável a novas oportunidades; organização sob controle pessoal do líder e inserida em nicho protegido no ambiente; estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir.
Ideológicas	Estratégias originadas em crenças compartilhadas: as intenções existem como visão coletiva de todos os atores, de forma inspirativa e relativamente imutável, controladas normativamente por doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente proativa face ao ambiente; estratégias um pouco deliberadas.
Guarda-chuvas	Estratégias originadas em condições de constrangimento: a liderança, em controle parcial das ações da organização, define limites estratégicos ou alvos com os quais outros atores responderão a um ambiente complexo e não previsível; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes.
Processos	Estratégias originadas em processos: liderança controla aspectos do processo de estratégia, deixando os aspectos de conteúdo para outros atores; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes (deliberadamente emergentes).
Desconectadas	Estratégias originadas em situações de não consonância com o todo: ator(es) frouxamente ligado(s) ao resto da organização produz(em) padrões para suas (próprias) ações de modo dissonante com as intenções centrais; estratégias organizacionalmente emergentes, quer deliberadas ou não pelo(s) ator(es).
Consensuais	Estratégias originadas no consenso: por meio de ajustes mútuos, atores convergem a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções comuns ou centrais; estratégias um pouco emergentes.
Impostas	Estratégias originadas no ambiente: o ambiente dita padrões por imposição direta ou pré esvaziando implicitamente ou delimitando a escolha organizacional; estratégias muito emergentes, embora possam ser internalizadas e tornadas deliberadas.

Fonte: Mintzberg e Waters, 1985, p. 270.

As estratégias planejadas consistem do estabelecimento de intenções claramente definidas, articuladas entre si e respaldadas por controles formais. Elas são implementadas a partir de planos bastante detalhados, enquanto as impostas por fatores externos se devem à volatilidade do ambiente em que a organização está inserida, seja por questões de regulamentação ou mesmo por tendências ou inovações exigidas pelos clientes.

Com o emprego do conceito das estratégias emergentes, os processos de formulação de estratégias tornaram-se passíveis de se caracterizarem como mais flexíveis e participativos, tornando os planos elaborados mais flexíveis, à medida que as estratégias emergentes podem

‘nascer’ nos níveis hierárquicos inferiores e serem incorporadas ao conjunto de estratégias já concebidas. Tanto flexibilidade como participação são tidas como características importantes para o sucesso do plano; a primeira, por permitir sua adequação ao ambiente, e a outra, por sua maior possibilidade de aceitação pelas pessoas e conseqüente aumento de apoio durante a fase de implantação de estratégias e ações.

Giraudeau (2008) aponta para o fato de que os planos podem ser desenvolvidos de modo a se tornarem abertos, propiciarem o debate no interior da companhia e estimularem a imaginação estratégica. Mesmo os planos fechados (*closed programmed-plans*), quando adequadamente interpretados, estimulam a criatividade dos executivos. Para o autor, quando concebidos como documentos abertos, os planos possibilitam o desenvolvimento de estratégias inovadoras. A propositura de várias opções estratégicas é um passo importante na construção de planos abertos, o que, aliado ao desenvolvimento e análise de vários cenários, possibilitam ao estrategista, mesmo que momentaneamente, distanciar-se de cada estratégia, possibilitando a oxigenação de idéias a respeito de cada uma delas.

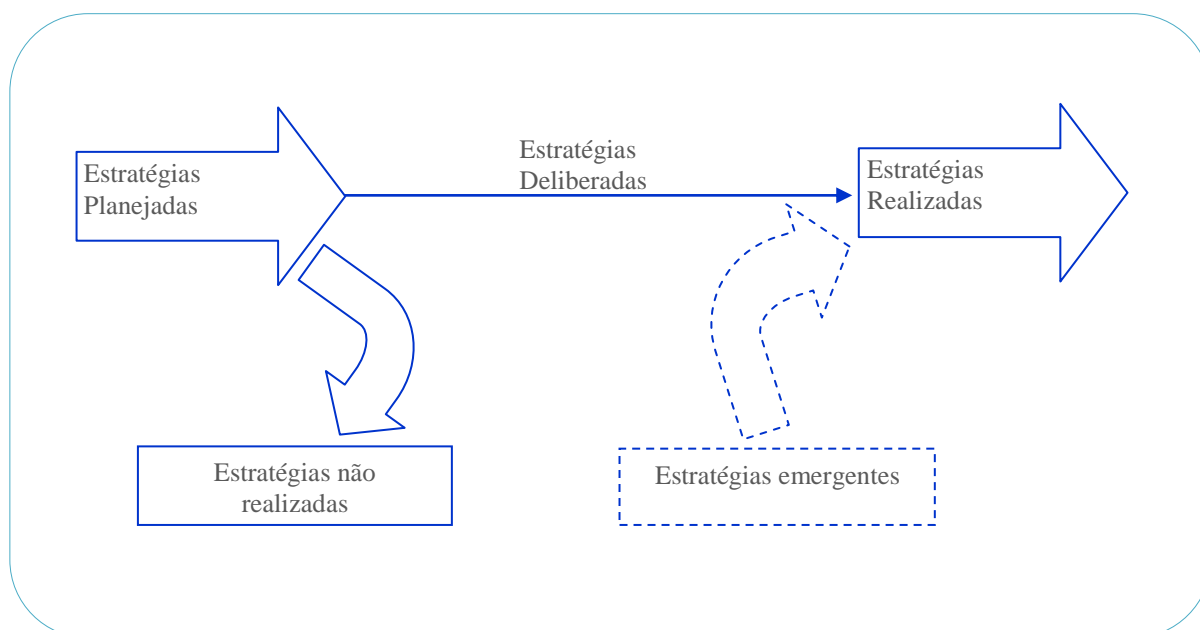
Embora muito se tenha escrito contrariamente ao planejamento nas últimas décadas do século XX, mormente no tocante à perda de flexibilidade que proporciona ao "determinar" as estratégias a serem implementadas como previstas, essa prática continua aplicada pelas organizações. Whittington e Cailluet (2008), em artigo comemorativo ao vigésimo primeiro aniversário do clássico "Crafting Strategy" de Mintzberg, afirmam que, ao se olhar o planejamento estratégico como uma forma de trabalho ao invés de se buscar se houve o esperado retorno que um determinado processo estratégico trouxe para a organização, seja em função de orientação estratégica ou de seu desempenho, está-se dissolvendo a diferenciação entre planejar e criar, base da crítica daquele autor ao planejamento estratégico, que encontrou grande ressonância nos meios acadêmicos.

Mesmo correndo-se o risco de definir estratégia de modo incompleto sob os diferentes olhares que se possam utilizar para tal, genericamente pode ser tida como a ‘forma empregada para se alcançar um conjunto de objetivos organizacionais’. Nesta tese adota-se a visão de que as estratégias são formadas tanto por meio de processos formais e, portanto planejadas, como não formais, quer sejam, emergentes puras ou deliberadas. Ou seja, o processo de formulação da estratégia é parte do de formação, que lhe é mais amplo. Um dos objetos de análise é o processo de formulação de estratégias, bem como o de acompanhamento de suas execuções e atualizações.

Na figura 2.2, que apresenta uma visão do processo de formação estratégica, destaca-se que as estratégias planejadas e deliberadas são aquelas formuladas pela equipe da Reitoria

em suas oficinas de planejamento, enquanto as emergentes, grafadas com linhas tracejadas, têm origem em outros momentos que não os de planejamento, ou em outros grupamentos ou unidades administrativas, como departamentos acadêmicos, programas de pós-graduação ou grupos de pesquisadores, por exemplo, ou ainda no ambiente.

Figura 2.2 - Visão do processo de formação estratégica



Fonte: (Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985, p. 258).

Distinguem-se as estratégias enquanto sua concepção (criação). Tem-se que as estratégias deliberadas são concebidas pelos dirigentes das organizações durante o processo de planejamento estratégico, contendo “intenções articuladas, controles formais e distinção clara entre formulação e implantação” (TERENCE, 2008, p.54). Já as emergentes advêm de processos em que as estratégias ‘nascem’ (emergem) das práxis rotineiras, tanto nos níveis hierárquicos superiores, em reuniões ou conversas entre dirigentes, por exemplo, como nos níveis intermediários e mais periféricos. Podem derivar, também, de ocorrências como ausência de padronização para execução de tarefas (ou da não aplicação de padrão existente), falta de controles adequados, deficiência nas comunicações, ou mesmo da capacidade criativa das pessoas que intuitivamente criam novas formas de execução de ações e de relacionamento com a estrutura vigente. Surgem, ainda, da relação da organização com seu ambiente.

Uma das estratégias que se tem como emergente na UFSCar provém da cultura de se ter a universidade voltada fortemente à pesquisa e, em decorrência, tem-se também aquela que apoia e incentiva constantemente a titulação de seus corpos docente e técnico, concebidas

e presentes em cada unidade acadêmica. Outras têm origem externa, em políticas e normas de órgãos de financiamento ou avaliação das universidades, como CAPES, CNPq e INEP, por exemplo. Para EDEN e ACKERMANN (1998), são classificadas enquanto estratégias emergentes deliberadas.

2.1.2. O papel do dirigente nos processos de formulação e acompanhamento de planos

A importância dos executivos do primeiro escalão das organizações e especialmente de seus principais dirigentes é amplamente reconhecida na literatura sobre Engenharia de Produção e sobre Administração de Empresas. Em geral, estabelecem o curso de ação da empresa (TICHY; COHEN, 1997) e contribuem significativamente para seu desempenho (COLLINS, 2001).

Conforme Augier; Teece (2009), no paradigma das capacidades dinâmicas os administradores (diretores, gerentes) exercem um papel essencial na identificação e captura de novas oportunidades estratégicas, na orquestração das necessárias complementariedades [...] organizacionais e na invenção de modelos de negócios e novas formas organizacionais. Para esses autores, o “administrador deve articular metas, auxiliar na avaliação de oportunidades, [...] construir confiança e exercer papel de crítico nas decisões estratégicas chave” (AUGIER; TEECE, 2009, p. 417).

De acordo com Whitlock (2003), a liderança no planejamento estratégico guia a organização da missão à visão⁹. Para diversas escolas de planejamento estratégico, além do mencionado acima, os dirigentes principais participam das decisões sobre a definição dos processos de planejamento – de formulação e implementação das estratégias – e também sobre a determinação das pessoas, às vezes consultores, que os conduzirão. Participam, ainda, com maior ou menor intensidade das atividades envolvidas nesses processos.

É justamente nesse campo que se situa esta pesquisa e pode-se afirmar que há ainda diversas questões relevantes a pesquisar e discutir quanto à influência dos dirigentes principais sobre os processos de elaboração e implementação dos planos, que não serão todas aqui discutidas.

⁹ A Missão é a declaração sobre o que é a organização, esclarecendo o propósito e a finalidade de sua existência, sendo sua identidade. Já sua Visão indica onde a organização deseja chegar, que posição ocupar e como ser reconhecida.

Participando dos processos de planejamento e da definição das estratégias, os dirigentes principais das organizações influenciam seus desempenhos, como já mencionado, e são por eles responsáveis.

Ao se discutir os papéis dos dirigentes na definição das estratégias empresariais, pode ser relevante considerar uma parte da literatura, bastante difundida, que apresenta as biografias e trajetórias profissionais de conhecidos diretores de empresa, como as de Henry Ford, Alfred Sloan, Taichi Ohno e Jack Welsh, dentre outros, e que destaca em geral as ideias e inovações por eles implementadas que produziram grandes impactos, trouxeram resultados significativos para as empresas que administraram e foram ainda difundidas amplamente como práticas inovadoras e com grande impacto econômico¹⁰. Podem ser encontrados e reunidos a esse tipo de texto, também, os artigos científicos que relatam casos detalhados de empresas e que comumente abordam as atuações de seus dirigentes. A título de exemplo, pode-se mencionar o artigo de Rosenbloom (2000) que apresenta e discute o caso da NCR.

Em outras linhas da literatura científica encontram-se trabalhos que exploram os papéis de executivos ou comitês de diretores na definição das estratégias empresariais. Como exemplo, na linha que embasa esta pesquisa (ECP), pode-se citar Hendry; Kiel; Nicholson (2010), que analisaram como os comitês de administração definiram – ou fizeram (“do”), segundo a abordagem ECP – as estratégias empresariais.

Há ainda pesquisas como a de Mackley (2008) em que é analisada a influência dos dirigentes no desempenho da firma. No referido estudo, em uma linha de pesquisa quantitativa, é estimada a porcentagem da variância do desempenho explicada pela heterogeneidade nos executivos (CEOs). Seu estudo mostra que eles podem ter uma influência significativa nos resultados, explicando 29,2% da variância do desempenho das firmas. Segundo o autor, os impactos da atuação dos CEOs são mais significativos quando a análise é feita ao nível corporativo e menos significativos nos níveis dos segmentos dos negócios. Ainda, que os executivos influenciam mais os resultados em firmas diversificadas do que em firmas especializadas.

A influência dos dirigentes maiores (CEOs) sobre o desempenho da firma é um tema extremamente relevante, mas não será aprofundado nesta pesquisa. Antes, entretanto, de centrar a atenção na discussão de seu papel frente aos processos de formulação da estratégia, deve-se sinalizar aqui que:

¹⁰ Ver, por exemplo, a obra de Tichy, N.M. e Cohen, E. *The Leadership Engine: how winning companies build leaders at every level*, Harper Business, NY, 1997.

A influência da liderança nos resultados da empresa é limitada por restrições do ambiente e organizacionais, que restringem as escolhas do executivo (tal como em Hannan and Freeman, 1989; Pfeffer and Salancik, 1978; DiMaggio and Powell, 1983). Sem muitas escolhas, os executivos pouco podem fazer para influenciar os resultados da empresa (Hambrick and Finkelstein, 1987). (MACKLEY, 2008, p. 1358).

Retornando ao tema desta tese, pode-se adaptar a questão proposta por Hendry; Kiel; Nicholson (2010), focada no papel dos comitês de diretores, para o estudo e discussão dos papéis dos dirigentes principais nos processos de formulação de estratégia. Os autores indicam em seu trabalho que os comitês – assim como os dirigentes principais – necessitam estabelecer o quanto irão se envolver na estratégia.

Hendry; Kiel; Nicholson (2010) reconhecem que o envolvimento dos comitês na estratégia é dependente do contexto (contingente ao contexto) e sugerem diversos fatores dos ambientes externo e interno à organização que podem condicionar tal envolvimento. Os fatores externos dizem respeito às expectativas da sociedade, turbulência em determinada indústria, mudanças de regulações mercadológicas, etc. Os fatores internos se referem ao poder relativo do gerente ou administrador, às capacidades e preferências da diretoria, à missão (fins lucrativos x não lucrativos), se empresa pública ou privada, etc..

Nesse trabalho, os citados autores identificam duas práticas complementares de definição e implementação de estratégias que denominam “procedural strategising” e “interactive strategising”, aqui traduzidas como estrategização procedimental e estrategização interativa. A estrategização procedimental baseia-se em procedimentos administrativos formais como ciclos de planejamento, orçamentos, revisões, metas de desempenho etc. que visam influenciar o desenvolvimento e a execução da estratégia na organização. Tende a provocar um comportamento inercial em que as atividades administrativas tornam-se mais importantes do que os objetivos estratégicos ou direções da organização. Já a estrategização interativa envolve a relação direta entre a alta administração e os atores organizacionais que influenciam o desenvolvimento e a execução da estratégia. Trata-se de uma prática em que os administradores compartilham, defendem e negociam suas interpretações com os demais atores na organização. Conforme Jarzabkowski (2005), sendo aceita por grupos ou pelo coletivo da organização, a estratégia ganha legitimidade. Mas esta forma de se fazer estratégia (interativamente) requer o comprometimento contínuo da administração, pois as interações geram respostas, significados renegociados, e as interpretações são complementadas, renovadas ou modificadas.

Hendry; Kiel; Nicholson (2010) desenvolvem então uma tipologia de práticas de estrategização adotadas por comitês de administração, apresentada na Figura 2.3, a seguir, que envolvem combinações em níveis alto ou baixo das duas práticas acima mencionadas.

Figura 2.3 – Tipologia de estratégia em equipe

	Alta	Transformacional (Ip)	Contínua (IP)	
Estrategização Interativa		<p>Colaboração próxima e episódica com gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postura estratégica favorece mudança significativa - Poder favorecer a equipe - Alta legitimidade interpretativa 	<p>Colaboração próxima e contínua com gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postura estratégica favorece renovação contínua; - Distribuição recíproca de poder - Altas legitimidades estrutural e interpretativa 	
		<p>Minimalista (pi)</p> <p>Pouco ou nenhum envolvimento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postura estratégica neutra - Poder favorece o gestor - Legitimidade estrutural limitada 	<p>Supervisão (Pi)</p> <p>Revê, aprova, monitora a estratégia gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postura estratégica favorece o 'status quo' - Poder favorece o gestor - Alta legitimidade estrutural 	
	Baixa	Estrategização Procedimental		Alta

(Fonte: Adaptado de Hendry; Kiel; Nicholson (2010))

Mas qualquer que seja o envolvimento dos líderes em tais práticas, os executivos principais podem tomar decisões estratégicas que promovem significativas alterações nas estratégias das empresas. Rosenbloom (2000) destaca, por exemplo, como a NCR voltou a crescer quando novos líderes, não comprometidos com visões estabelecidas antes na empresa, promoveram mudanças fundamentais para a continuidade do negócio, sabendo aproveitar capacidades importantes até então acumuladas na empresa.

Para o autor, “a posição de um negócio pode ser parcialmente definida, como Teece; Pisano (1994) sugerem, pelos recursos acumulados até então (*endowments*) pela firma, mas também é determinada por escolhas feitas sobre quais caminhos seguir”. O papel central dos líderes da NCR ao longo de décadas foi tanto assumir novos compromissos como quebrar compromissos antigos. Hesitação quanto a qualquer um desses aspectos pode comprometer o sucesso da empresa. Rosenbloom (2000) afirma, ainda, que a liderança individual é raramente mencionada e mereceria maior atenção e poderia representar um elemento central na linha que estuda as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) da organização.

Em outro estudo alinhado à proposição desta tese, Nadkarni e Barr (2008) abordam duas visões aparentemente desconexas da ação estratégica: a econômica e a cognitiva. Segundo os autores, seus resultados fornecem evidências de que as forças da indústria (sua estrutura) influenciam diretamente o processo de cognição, conformando o foco de atenção e a lógica causal dos administradores que atuam nesse ambiente. “Assim, ambas as variáveis, indústria e cognição, são críticas para o desenvolvimento de uma explicação abrangente da ação estratégica” (NADKARNI; BARR, 2008).

Essas pesquisas indicam que os dirigentes principais das organizações têm em geral grande responsabilidade na definição de como as estratégias são formuladas e implementadas, na determinação do curso de ação ou da estratégia que a organização irá adotar e, portanto, em seu desempenho. Mas, especialmente quanto ao desempenho, a literatura mostra que outros fatores são tão ou mais relevantes do que o que se pode associar à atuação dos líderes principais das empresas.

Da perspectiva que sustenta a pesquisa aqui proposta – a ECP – a estratégia e os correspondentes processos de formulação e acompanhamento são atividades dependentes do contexto e conduzidas por múltiplos atores distribuídos nas organizações. “[...] estratégia é algo que as organizações “fazem” em vez de algo que as organizações têm ou uma posição que ocupam (como sendo o produtor de baixo custo no Mercado)” (HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010).

Sendo as práticas associadas ao ato de formular e implementar a estratégia o foco de atenção nessa abordagem, cabe então mencionar os fatores que compõem o ambiente de implementação da estratégia. Segundo Li; Guohui; Eppler (2008), nove fatores influenciam a implementação da estratégia: o processo de formulação, os executores (administradores e empregados), a estrutura organizacional, as atividades de comunicação, o nível de compromisso com a estratégia, o consenso em relação à estratégia, as relações entre as diferentes unidades/departamentos e os diferentes níveis da estratégia, as táticas de implementação empregadas e o sistema administrativo adotado.

Autores como Viseras; Baines; Sweeney (2005) agrupam 36 fatores de sucesso para a implementação da estratégia em três categorias: pessoas, organização e sistemas no ambiente de manufatura. Os autores indicam que o sucesso da implementação depende mais das pessoas do que dos fatores relacionados à organização e aos sistemas. E outros autores, como Smith; Kofron (1996) e Schmidt; Brauer (2006), destacam o papel da alta administração na implementação da estratégia.

Há ainda autores como Govindarajan (1989) que analisam características individuais dos administradores e que indicam que, dependendo do tipo de estratégia a ser implementada (liderança em custo ou diferenciação), algumas de suas características propiciam efetividade maior ao processo de implementação.

Bourgeois; Brodwin (1984) examinam cinco processos de implementação de estratégias: modelo de comando, modelo de mudança, modelo colaborativo, modelo cultural e modelo crescente, ou incremental (*crescive model*).

O primeiro considera apenas as posições estratégicas. O modelo de mudança enfatiza como a estrutura organizacional, os sistemas de incentivo e controle e os sistemas em geral podem facilitar a implementação de uma estratégia. O modelo colaborativo se concentra no grupo de comando, envolvendo o papel da alta administração na implementação. O quarto modelo aborda o uso da cultura corporativa no processo. E o último considera as inclinações dos administradores quanto a desenvolver novas oportunidades no dia a dia de sua atuação.

Nos três primeiros modelos a implementação da estratégia é vista como um processo separado e subsequente à formulação. Nos dois últimos pressupõe-se que a maior parte da energia é usada na formulação da estratégia e que a implementação requer relativamente um esforço menor. É nesses que se incluem a participação da 'alta administração' e onde se ressaltam capacidades e estilos dos administradores.

Com base nos modelos de Bourgeois e Brodwin (1984), Lehner (2004) propõe cinco táticas de implementação: comando, mudança/políticas, cultura, colaboração e crescente/mercado. Comando e mudança/políticas são ambos autocráticos. Colaboração e crescente/mercado utilizam estratégias de participação com maior ênfase, possibilitando a colaboração de mais pessoas na organização. Apenas a cultura permanece como categoria singular no conjunto dessas táticas.

Li; Guohui; Eppler (2008) apresentam a proposta de Okumus (2001) quanto à estrutura da implementação da estratégia. Quatro fatores deveriam ser considerados: conteúdo (decisão estratégica, implementação de projeto múltiplo), contexto (contexto interno: estrutura organizacional, cultura organizacional, aprendizagem organizacional; contexto externo: incertezas ambientais e ambiente das tarefas), processo (planejamento operacional, alocação de recursos, pessoas, comunicação, monitoramento e *feedback*, parceiros externos) e resultados (tangíveis e intangíveis do projeto).

Conclui-se, com base no referencial teórico estudado, ser necessário o real envolvimento do líder no processo de estrategização, seja porque direcionador dos rumos da instituição, seja para lhe atribuir peso político aos olhos de todos os que dele participam. O

líder deve ainda possuir características que lhe possibilitem trabalhar com as distintas visões dos autores envolvidos, o que pressupõe sua capacidade de propiciar o estabelecimento de processos negociados e participativos, a fim de buscar a formulação de estratégias adequadas aos ambientes interno e externo.

2.2. Estratégia como Prática (ECP)

A ECP baseia-se em uma abordagem que busca compreender a estratégia como algo (re) definido pela interação entre as práticas de estratégia, profissionais envolvidos e execução dos planos no cotidiano. Há que se incluir entre as ações executadas, além das deliberadas (planejadas), aquelas que dão origem às estratégias emergentes e não constantes de planos.

Esta visão propõe três conceitos primordiais, interrelacionados e interdependentes, para que pesquisas sobre o tema sejam efetuadas: práticas, práxis e praticantes. Nesta pesquisa, adotaram-se as definições para práticas e práxis contidas em Reckwitz (2002), em seu artigo *Completing the Practice Turn in Strategy Research*.

2.2.1 O conceito de Prática, Práxis e Praticante

Assume-se, pois, que a prática está relacionada às ferramentas administrativas, às metodologias, sistemas, procedimentos e processos que, consolidados, compartilhados e aceitos por todos, são utilizados para criar estratégias. São as rotinas e normas que regem o trabalho de estratégia ou, mais amplamente, são, conforme Vaara; Whittington (2012, p. 11), também “as rotinas de comportamento compartilhadas, que ditam as tradições, normas e procedimentos utilizados para pensar, agir e usar coisas”. Podem-se citar como exemplos de práticas os modelos utilizados, os “retiros” de planejamento, a metodologia empregada, as teorias, técnicas e tecnologias utilizadas, como gráficos de Gantt, *Balanced Score Card*, o modelo das Cinco Forças de Porter, modelos econométricos, computadores, *softwares*, *flipcharts*, etc.

Johnson et al (2007) destacam como práticas organizacionais institucionalizadas, nas quais as pessoas se engajam para executar sua atividade de estratégia, os procedimentos e sistemas, como o planejamento estratégico, por exemplo, e as normas ou comportamentos roteirizados, que ocorrem devido à necessidade de se obedecer uma pauta em reuniões.

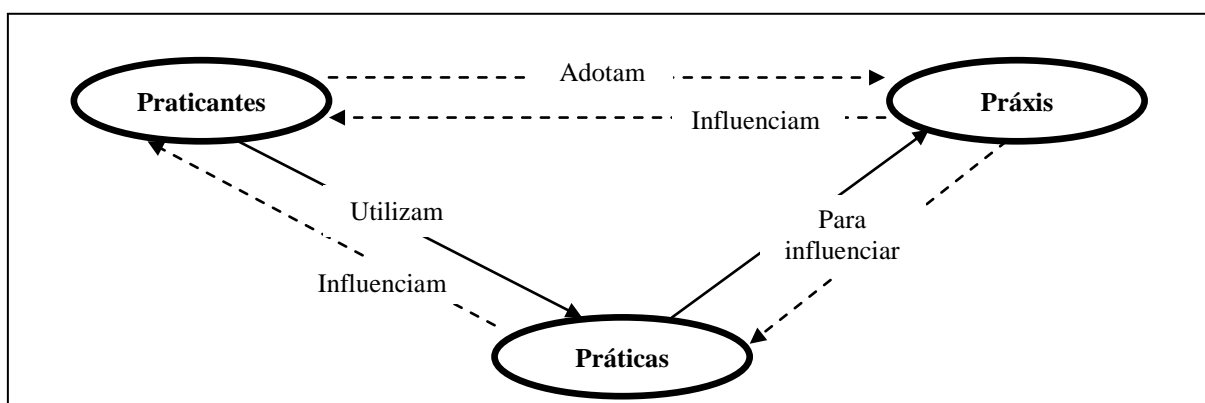
Já a práxis se refere à atividade real, àquilo que as pessoas realmente fazem para criar e implementar estratégias, sejam elas atividades formais ou informais que ocorrem tanto no centro como na periferia da organização. Jarzabkowski; Spee (2009) a definem seguindo essa

mesma linha, como o *fluxo de atividades* no qual a estratégia é realizada. Estes e outros autores citam como exemplos dessas atividades as apresentações, a elaboração de projetos, de planos, a tomada de decisões, cálculo de preço de produtos, conversas (formais ou informais), discursos e outras atividades, executadas pelos e nos diferentes níveis hierárquicos e que consomem recursos organizacionais. Para Whittington (2002), a práxis estratégica aponta para o trabalho efetivo do praticante de estratégia, que se dá por meio da busca de modelos de referências, no modo de reproduzi-los e, sempre que necessário, alterar e adaptar suas práticas estratégicas. A práxis é a ação transformadora, é o ato, em si, necessário à realização de uma atividade por meio da aplicação de uma ou mais práticas, visando resultados. Ela “engloba todas as reuniões, consultas, apresentações, comunicações, elaboração de documentos, entre outras, necessários à elaboração e à execução de estratégias. Em outras palavras, ‘todas as várias atividades envolvidas na formulação e implementação [...] de estratégia.’” (Whittington, 2006, p. 619). Esclarecendo um pouco mais tal conceito, pode-se citar Vaara; Whittington (2012), para os quais a práxis se refere às atividades envolvidas no ‘strategy-making’, como por exemplo, aquelas envolvidas nos processos de planejamento estratégico.

A distinção entre prática e o que acontece ‘na prática’ aponta para o terceiro conceito, o de praticante, de cuja habilidade e iniciativa dependem as atividades. São aquelas pessoas de diferentes níveis hierárquicos que concebem, implantam e acompanham as estratégias, ou seja, são os estrategistas. Nas palavras de Maia (2009), “são os atores do processo estratégico que lançam mão das práticas para agir e produzir a práxis”. Ao agirem de tal modo, podem aperfeiçoar ou reproduzir as práticas existentes, ou mesmo criarem novas.

Uma vez que as estratégias podem ser muitas e vários os praticantes envolvidos, cada qual com potenciais distintos para utilizarem ferramentas específicas, pode-se depreender quão complexa é a gerência de tais atividades, das quais depende a qualidade dos resultados almejados. A figura 2.4 demonstra tais relações.

Figura 2.4 - Relações Praticante-Práticas e Praticante-Práxis

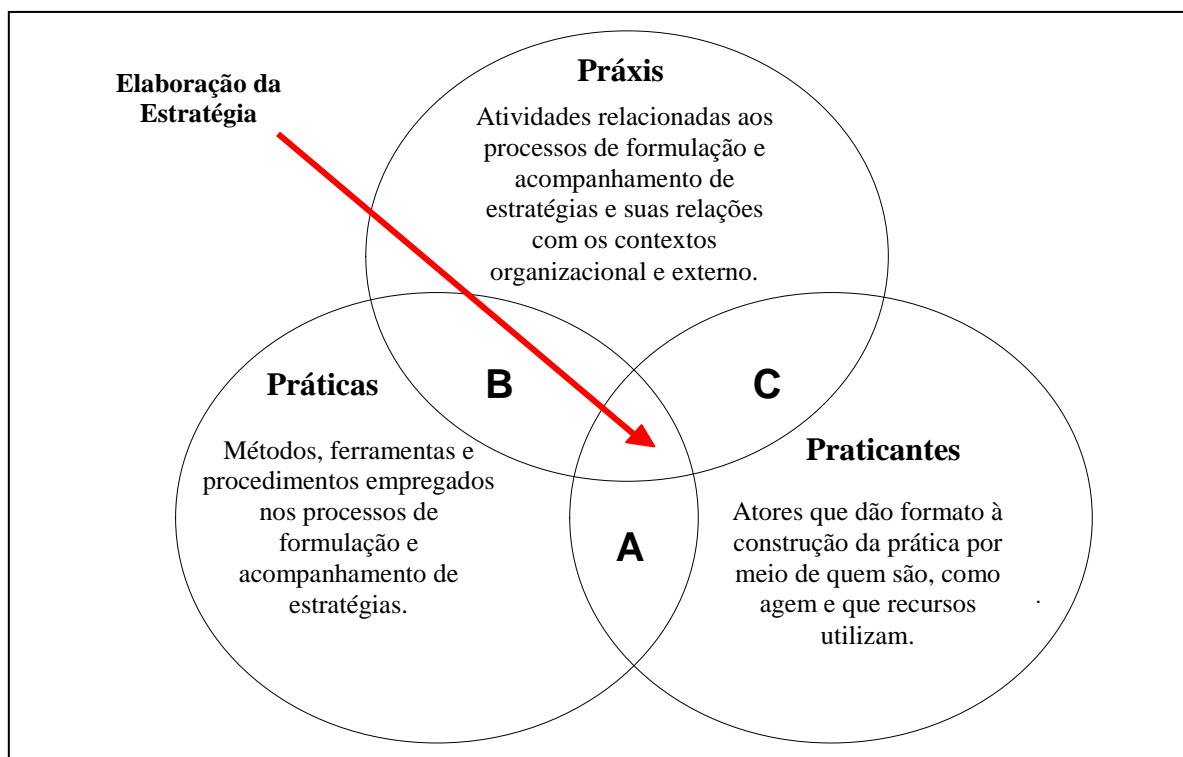


Fonte: Adaptado de Paroutis, Heracleous e Angwin (2013, p. 58).

Vários autores se detiveram ao estudo da formulação da estratégia, sempre focando o papel desempenhado pelo executivo principal, por entenderem que esta seria uma de suas atividades precípuas, colocando sobre ele toda a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso de suas decisões estratégicas. Centraram, assim, suas análises em algumas das características deste praticante, como liderança, formação acadêmica, capacidade de captar e modelar a mutante realidade do ambiente empresarial ou industrial ... A esse respeito, Ritchie-Dunham; Puente (2008) declaram que as estratégias de uma organização são influenciadas em suas etapas de concepção, desenvolvimento e comunicação principalmente pelos modelos mentais de seus líderes, gerentes e empregados (praticantes) nelas envolvidos. Assim, afirmam que aquilo que os líderes gerenciais vêem, advogam e por fim decidem é influenciado pelo mapa do mundo que carregam em suas cabeças. Uma vez que cada pessoa se utiliza de filtros próprios para compreender uma realidade, tem-se que num coletivo organizacional cada um possui uma visão distinta e, portanto, pode almejar coisas diferentes. O foco, como se nota, está na explicação de como gerentes modelam a realidade e na capacidade cognitiva restrita das pessoas.

A proposta da ECP busca o complemento dessa visão macroscópica e se volta à compreensão das *ações executadas* pelos envolvidos no dia a dia do processo de formação e execução de estratégias. Nesse sentido, Miller; Hickson; Wilson (2008) analisaram os impactos da participação de integrantes do grupo estratégico, denominado de *Top Management Team* – TMT e da influência que cada um exerceu nos resultados obtidos com a operacionalização das estratégias. A análise sobre os praticantes se reveste de grande importância ao se detectar que considerável parte das estratégias falha devido a fatores que estão sob controle gerencial, o que coloca sob luzes a definição sobre quem assume responsabilidades quanto aos resultados obtidos e de que momentos participam do processo, entre outros aspectos. Segundo os autores, no tocante aos fatores participação e influência sobre os resultados pretendidos, os praticantes podem assumir papéis de “pesos pesados” ou “pesos leves” na arena da estratégia, ou seja, diretores e gerentes classificados como pesos pesados exercem forte influência nos resultados obtidos, mormente devido às suas experiências prévias e à capacidade que têm de criar clima favorável à participação efetiva daqueles que são responsáveis pela sua implementação. Sendo uma corrente sistêmica, a ECP preocupa-se em buscar explicações a partir da interdependência existente entre a práxis, a prática e os praticantes no processo de elaboração e implantação de estratégias, e destes com os contextos intra e extraorganizacionais. É o que seus idealizadores pretendem mostrar com a Figura 2.5.

Figura 2.5 - Práxis, Práticas e Praticantes

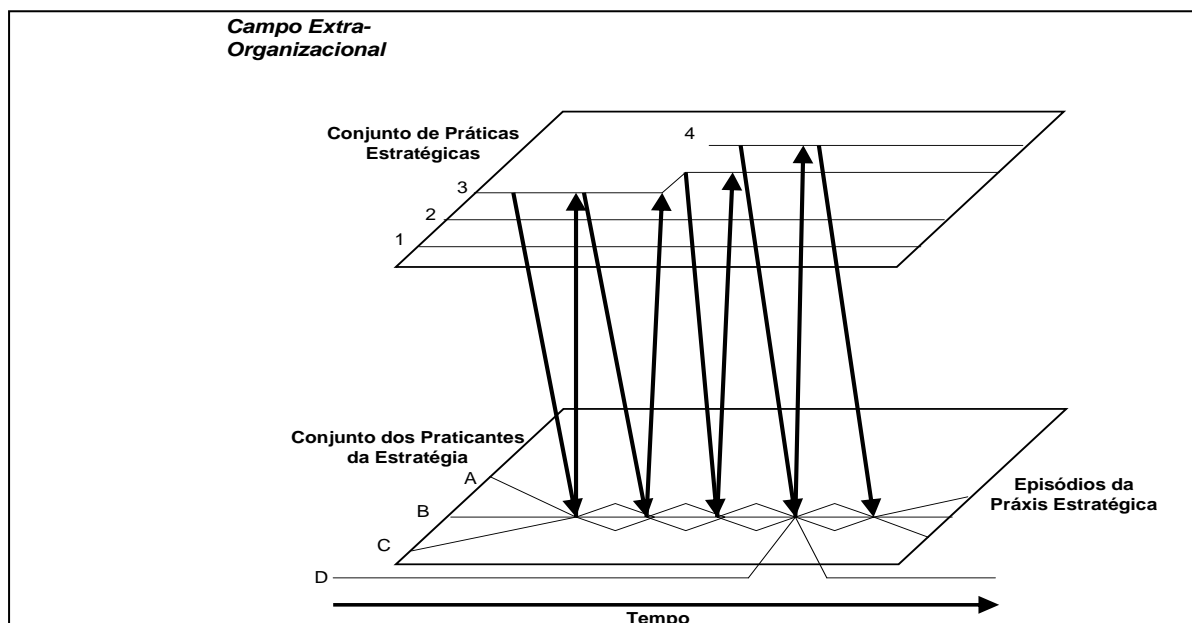


Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Para melhor elucidar as relações entre eles, a Figura 2.6 apresenta uma estrutura contendo a integração entre esses conceitos. Whittington (2006a), que a elaborou, esclarece que na base da figura encontram-se os praticantes da estratégia, identificados pelas letras de “A” a “D”, tipicamente membros da alta direção da empresa, seus consultores e assessores, mas também outros atores da organização (ou fora dela) como média gerência e chefias, por exemplo. Nota-se que três destes praticantes são internos à empresa (“A”, “B” e “C”), enquanto o praticante “D” é externo, parte de uma organização representada pelo quadrado externo maior. A figura foca em cinco “episódios” da práxis estratégica, que, como já citado anteriormente, podem ser reuniões de conselho, análises, cálculos ou mesmo conversas informais. Na formulação das estratégias, os praticantes lançam mão de práticas disponíveis no contexto organizacional ou extraorganizacional; as que são aceitas como legítimas por esta organização estão representadas no paralelogramo superior.

As setas verticais representam a utilização e retroalimentação das práticas – conforme os estrategistas utilizam as mesmas nos diversos episódios da práxis, eles reproduzem e ocasionalmente alteram o conjunto de práticas disponíveis.

Figura 2.6 - Integrando Práxis, Práticas e Praticantes



Fonte: Whittington (2006a)

As influências que as práticas exercem sobre a práxis estão representadas pelas setas descendentes. No caso da prática 4, externa à organização representada, nem sempre são prontamente aplicadas na práxis local, passando por críticas e adaptações que forem julgadas necessárias ao contexto. De acordo com Jarzabkowski (2003:22), as práticas podem passar por dois processos de dissociação, sendo um relativo a uma simplificação teórica, quando as ferramentas perdem relação com teorias que as desenvolveram; e o segundo devido a adaptações à prática diária estabelecida (contexto interno).

As influências em sentido contrário, ou seja, que os episódios de práxis exercem sobre a prática são as setas ascendentes. Após consolidadas e aceitas pela comunidade, tais influências serão difundidas e incorporadas ao conjunto de práticas disponível aos praticantes.

Influências dos praticantes no processo se referem à aplicação, com ou sem ajustes das práticas existentes, ou à criação de novas ferramentas e técnicas, mediadores que são entre prática e práxis. Segundo Whittington (2006, p. 620), “os praticantes são vistos como a conexão crítica entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extraorganizacionais que eles aplicam em sua práxis”.

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a práxis deve ser entendida como uma corrente de atividades que são operacionalizadas em todos os níveis organizacionais por indivíduos ou por grupos de pessoas. Em artigo em que efetuam uma análise das publicações que tiveram como foco a ECP, verificaram que a utilização do conceito de praticante vem sendo

empregado enquanto ator *individual* ou *agregado* (coletivo), ou ainda como *interno* ou *externo* à organização. Há, portanto, o praticante individual, o praticante agregado interno e o praticante agregado externo (todo praticante externo é considerado como agregado, independentemente se um indivíduo ou um grupo de pessoas).

Sendo a práxis definida pela relação entre praticantes e práticas, ela deverá ocorrer nos níveis micro, meso e macro institucional, o que pode ser retratado por meio das nove possibilidades delineadas no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Tipologia da pesquisa em ECP por praticante e nível de práxis

Nível de práxis	Tipo de praticante		
	Ator individual interno	Ator agregado interno	Ator agregado extraorganizacional
Macro	C	F	I
Meso	B	E	H
Micro	A	D	G

Fonte: Adaptado de JARZABKOWSKI e SPEE (2009, p. 74).

Esses autores classificaram como pertencentes ao nível Micro os estudos que exploraram e tentaram explicar a práxis estratégica enquanto experiência individual ou grupal de um episódio específico, como aquelas desenvolvidas durante uma oficina de planejamento, por exemplo. No nível Meso foram colocados os artigos que exploraram e tentaram explicar a práxis estratégica de nível organizacional ou suborganizacional, como a alteração em um processo estratégico. No Macro, os estudos se referiram a explorar e tentar explicar a práxis estratégica ao nível institucional, que é tipicamente associado com padrões de explicação de ações na indústria. Neste mesmo artigo, os autores analisaram também os tipos de resultados relatados pelas publicações, classificando-os como individuais, de grupos, de processo de formulação da estratégia, organizacionais e institucionais.

Os resultados pessoais são descritos enquanto experiência pessoal do indivíduo e em função de sua práxis individual ou de mudança naquilo que (o estrategista) faz. Sua ação (práxis) pode ser motivada por diferentes causas, como ter vislumbrado uma oportunidade de crescimento ou empoderamento frente ao grupo (BEECH e JOHNSON, 2005), possuir capacidade de influenciar pessoas (SAMRA-FREDERICKS, 2003, 2005 e MANTERE, 2005), dentre outros.

Os grupais são aqueles que advêm da ação de grupos (atores agregados), referindo-se às mudanças em suas práxis ou práticas, ou ao uso de diferentes práxis por diferentes grupos de uma mesma organização.

Os resultados advindos do processo de formulação da estratégia vêm sendo focados por estudos destinados a explicar como certas práticas podem estar associadas ao sucesso ou insucesso do processo de elaboração e implementação de estratégias (Jarzabkowski e Seidl, 2008).

É importante salientar que eles podem perpassar os resultados de todos os níveis, do pessoal ao institucional. Os resultados organizacionais normalmente são originados e vinculados às práticas de diferentes grupos de atores, porém com efeitos sobre o nível organizacional (ou da meso-prática).

A pesquisa de Regnér (2003) forneceu fortes indicativos da existência de ligações de causa-efeito entre a prática de diferentes grupos de atores e os resultados organizacionais, que se referem à esfera da indústria, das normas internacionais de comércio etc. Dizem respeito aos resultados advindos de práticas industriais (VAARA et al., 2004).

2.3 Princípios e estrutura conceitual da ECP

Contrapondo-se ao foco teórico predominante na literatura sobre o processo de formulação de estratégia, sem, contudo, propor sua negação, mas sim uma forma complementar de sua análise, a ECP enfatiza "os processos e práticas que constituem as atividades do dia a dia da vida organizacional e que estão relacionadas aos resultados estratégicos" (JOHNSON, 2007, p. 7). A ECP propõe que sejam buscadas explicações sobre como se dá a formulação de estratégia, analisando-se o nível das atividades desenvolvidas (pelos gerentes) durante o processo de estrategização (*strategizing*, em inglês). De acordo com Whittington (1996), tais atividades se dão por meio de reuniões de planejamento, conversas, preenchimento de formulários e de incontáveis ações pelas quais a estratégia é formulada e implementada. Quer seja, propõe a análise de microatividades gerenciais e, portanto, se refere ao *como* os gerentes *realmente fazem* estratégia. Para o autor, a perspectiva da ECP retira o foco de preocupação com as competências centrais da corporação e o transfere para o das competências práticas do gerente como estrategista. Paroutis; Heracleous; Angwin (2013, p.12) concluem que

A perspectiva da estratégia-corno-prática fundamentalmente se desloca das visões modernistas e positivistas de estratégia, que focam na escala macro de atividade organizacional, rumo a um enfoque de nível mais micro, humanístico, comportamental e interpretativo para a elaboração e execução da estratégia.

O que se nota nesse enfoque é a importância de se entender como atua o corpo gerencial, ou *Top Management Team*, nas palavras de Jarzabkowsky; Wilson (2002). Consideram-se, para tanto, as características do principal administrador – CEO, tais como nível de formação, experiência e liderança, dentre e outras, e de sua equipe gerencial, não apenas no tocante à formulação da estratégia, mas também quanto ao envolvimento de todos na sua realização diária, e de como essa participação influencia na obtenção dos resultados delas advindos. Outra preocupação é entender como as pessoas participantes do processo estratégico influenciam e são influenciadas por seus contextos organizacional e institucional (JOHNSON *et al.* 2007, p. 7).

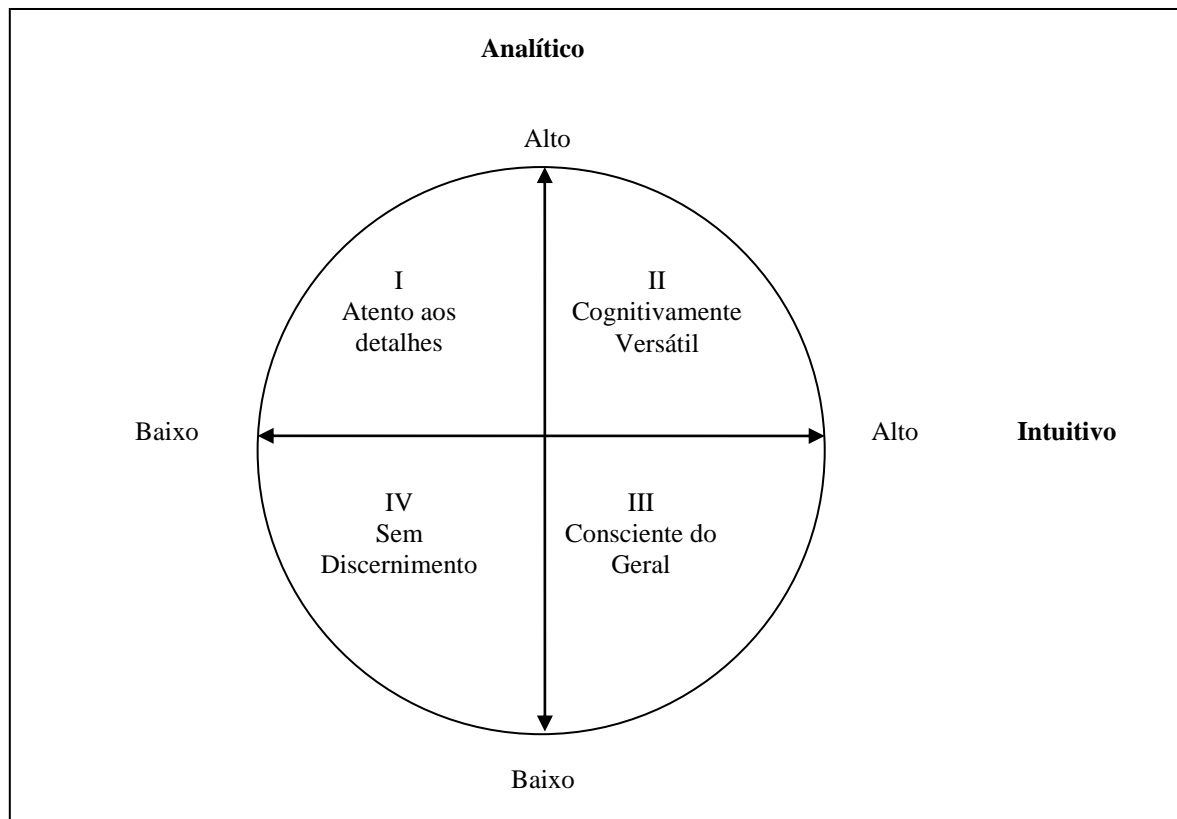
Para esses autores, as pesquisas sobre Estratégia eram focadas mais na análise da relação entre a existência do plano e os resultados finais da organização, sem se atentarem para (e como) as atividades eram projetadas e executadas. São tais lacunas que a ECP pretende preencher ao propor o enfoque nas microatividades relativas à formulação de estratégia e de suas implicações intra e extraorganizacionais.

Ao se olhar o planejamento (processo formal e intencional de formulação de estratégias) como uma forma de criação, está-se focando na ação criativa de pessoas e, sob esse ponto de vista, a dificuldade para se apontar os impactos diretos da estratégia sobre o desempenho da organização não é tão significativo quanto ao fato de se estar praticando o planejamento. Sob tal perspectiva, há que se compreender com maior profundidade tanto aspectos que bem descrevam e caracterizam os praticantes, como aqueles que determinam sua atuação durante o processo da práxis estratégica.

Hodgkinson; Clarke (2007) apontam para o surgimento de instrumentos de mensuração psicométrica das diferenças individuais em processos analíticos e intuitivos em tomada de decisão, que podem auxiliar na compreensão da relação praticante-práxis.

Para os autores, os praticantes são classificados em quatro categorias cognitivas, de acordo com suas preferências quanto ao enfoque que utilizam para processar informações, que podem pender para o analítico ou para o intuitivo, conforme modelo da Figura 2.7, apresentada a seguir. Indivíduos categorizados enquanto *Atentos aos detalhes* (I) são altamente analíticos, prendem-se às minúcias dos dados disponíveis e possuem a tendência de resolver problemas passo a passo, correndo o risco de, ao se depararem com elevada quantidade de dados, atrasarem ou adiarem suas decisões por não conseguirem obter a visão completa da situação (paralisia devido ao excesso de análise).

Figura 2.7 – Tipologia Básica de diferenciação entre estratégias e estilos cognitivos



Fonte: Hodgkinson; Clarke (2007 p. 246)

As pessoas classificadas como *Versáteis Cognitivamente* (II) possuem inclinações tanto analítica como intuitiva, isto é, têm a capacidade de migrar rapidamente entre estratégias de processamento voltadas a uma ou outra forma de compreensão da realidade.

Os indivíduos da categoria (III) - *Conscientes do Geral* caracterizam-se pela busca da visão geral do problema, mesmo que à custa da perda de detalhes. São altamente intuitivos e tem facilidade de abstrair o todo a partir dos detalhes disponíveis. O que é um aspecto favorável também pode se tornar perigoso, caso venham a elaborar sua macrovisão a partir de uma análise superficial dos dados, por ignorarem alguns de seus aspectos importantes, o que dificilmente ocorreria a um indivíduo analítico.

Os indivíduos pertencentes à última categoria, a dos *Sem Discernimento*, têm como característica não terem inclinações analíticas ou intuitivas, não possuindo quaisquer recursos cognitivos para elaborarem uma compreensão estratégica.

Para Jarzabkowski (2004), o termo 'praticar' tem a conotação de execução repetitiva de uma ou mais ações, ou seja, de sua rotinização por meio da interação entre agentes e estruturas socialmente produzidas. Tais interações produzem o que Cohen; Bacdayan (1994)

denominaram memória procedural, prática que respalda ações desenvolvidas a partir das experiências que os atores tiveram baseadas em processos não conscientes de pensamento e que geraram conhecimento tacitamente aceito pela organização. Assim sendo, o conhecimento de um indivíduo torna-se também uma manifestação coletiva, uma vez que compartilhado por grupos de atores que se relacionam por meio das estruturas sociais existentes. Tal compartilhamento possibilita também a existência de estruturas de memória coletiva, práticas que "limitam" o processo criativo e criam filtros de percepção que direcionam o comportamento de escolha para algo já conhecido e aceito institucionalmente, propiciando a manutenção do *status quo*. Criam-se ou se fortalecem culturas (práticas) a partir de decisões intuitivas, aqui compreendidas como aquelas produzidas, total ou parcialmente, por meio de processo mental não consciente (HODGKINSON et al., 2009).

A memória coletiva propicia o surgimento de ritos e práticas próprios da organização no tocante ao seu processo de tomada de decisão, que podem ser tidos como uma fonte não transferível de vantagem competitiva.

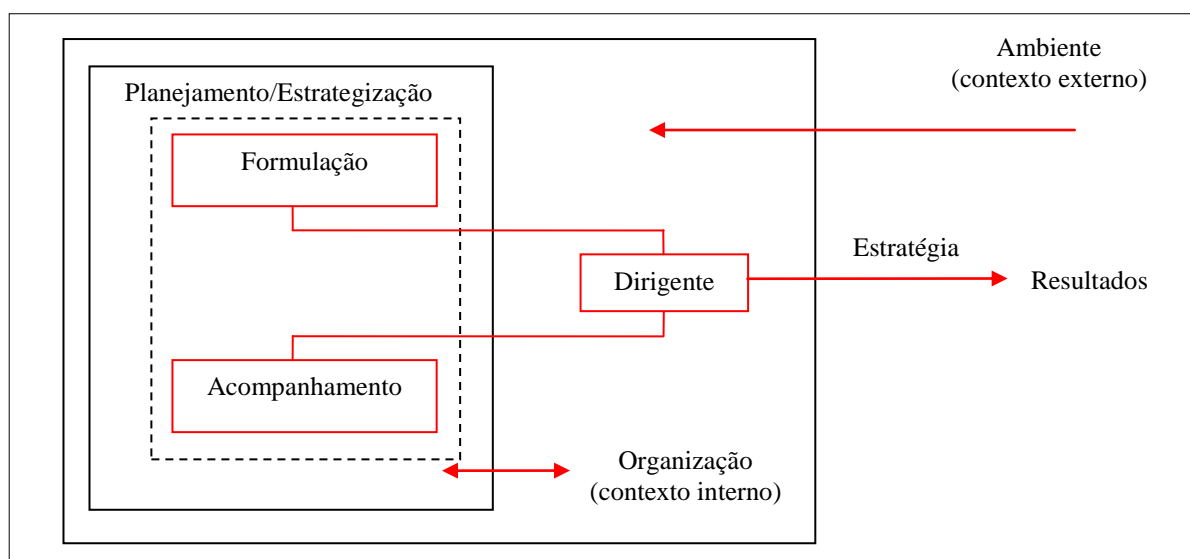
Os conceitos até aqui descritos serão orientadores do estudo dos casos, ao indicarem possíveis olhares teóricos sobre as variáveis empregadas e suas interrelações, facilitando o entendimento de suas influências sobre o processo de estrategização de seus resultados.

A aplicação da compreensão da estratégia como uma atividade social, a exemplo de várias outras, “como o jornalismo, as leis, a guerra e o casamento” (WHITTINGTON, 2007), pressupõe que o estudo de estratégia requer ‘olhos sociológicos’ (HUGHES, 1971), que incluem sensibilidade na análise das conexões e relacionamentos, e reconhecimento da inserção social da estratégia e estrategistas. Nas palavras de Whittington, et al. (2006, p. 615), “[...] a pesquisa de estratégia deve afastar-se do seu domínio tradicional da análise econômica para entender a ampla variedade de práticas eficazes no trabalho de estrategização, atraindo a observação para mais próximo do que os estrategistas realmente fazem [...]”. De acordo com Snow (1999), deve-se adicionar ainda, para sua melhor compreensão, o que denominou de “senso férreo” (*irony sense*) que leva o gestor a sempre buscar descobrir o que pode ter sido negligenciado e não compreendido.

Na Figura 2.8 são apresentados os aspectos focalizados no estudo de cada caso.

Nela, estão destacados os aspectos que serão focalizados nessa complexa estrutura procurando-se identificar alguns dos nexos lógicos que podem auxiliar a compreensão das características dos processos examinados, dos comportamentos adotados e dos resultados obtidos.

Figura 2.8 – Aspectos focalizados nos estudos de caso



Fonte: elaborado pelo autor

Na seção anterior, ao definir estratégias emergentes e deliberadas, focou-se no processo de formulação do plano estratégico (enquanto etapa de criação de estratégias deliberadas). Já seu processo de acompanhamento é o momento em que a equipe gestora ou de dirigentes (praticantes) verifica se a implantação das estratégias está sendo devidamente executada, monitorando-as a partir de resultados obtidos (ou em obtenção) pelas operações definidas no plano. É nesse processo que se deve rever, em função dos resultados, objetivos traçados, influências internas e externas, a pertinência de se efetuar ajustes ao plano, nele inserindo, alterando ou excluindo ações, bem como se estipulando novas prioridades se necessário. A percepção de estratégias emergentes também implica em alterar o plano, ajustando-o à realidade. Nota-se, portanto, que a flexibilidade é atributo indispensável aos planos.

2.4 Estudos empíricos em formulação de estratégia, utilizando ou não a ECP

Duas das principais pesquisas internacionais efetuadas junto a universidades empregando a ECP como teoria embasadora são a de Jarzabkowski; Wilson (2002) e a de Woodfield; Kennie (2008).

A primeira analisou os *Top Management Teams* da Warwick University, da London School of Economics and Political Science e da Universidade de Oxford Brookes, do Reino Unido, visando à obtenção de informações sobre as interações entre eles (TMT), os praticantes, as estruturas coletivas (práticas e demais atores) e as atividades estratégicas (práxis) que executam, bem como da relação entre tais interações e a continuidade ou

mudança nos padrões das práticas devido às tipologias aplicadas. Nos estudos de casos foram aplicadas entrevistas, feitas observações, levantados dados etnográficos, documentos e dados de arquivos para o período de 1992 a 1998, sendo que para esse último ano os dados foram obtidos em tempo real. Os resultados obtidos são que o uso de um modelo conceitual do sistema de atividade e das tipologias adotadas de interrelacionamentos entre as partes pode servir de plataforma para aplicações da Teoria da Atividade no estudo de práxis envolvidas na construção da ação estratégica. Além disso, as necessárias interações previstas no modelo para a construção de estratégias compartilhadas realçam contradições que podem ser poderosas fontes de mudança, gerando novos padrões de atividade estratégica.

A pesquisa de Woodfield e Kennie ateu-se à discussão sobre o significado de trabalho em equipe (“*teamwork*”) nos TMT e relata as decisões para os desafios de seus trabalhos quanto às definições da educação superior. Foram discutidos os seguintes aspectos: terminologias encontradas para definir os TMT, áreas de decisão e tempo dedicado às atividades, estabelecimento da orientação do time e de sua agenda, comportamentos e papéis, desempenho e avaliação do time, localização na estrutura organizacional, suporte logístico e recursos, e desenvolvimento da equipe.

Foi utilizado o Estudo de Caso para 17 instituições de ensino superior do Reino Unido com duração de 9 meses, que utilizou entrevistas semi-estruturadas com os membros dos TMT, feita revisão de literatura e coleta de dados via discussões em *workshops*. As instituições foram escolhidas a partir de oito critérios (ou tipologias), envolvendo características do tipo tamanho, se realiza pesquisa, relação com comunidade, se multicampi, etc.

A pesquisa enfatiza seis diretrizes, dentre as dezesseis analisadas, como importantes para o trabalho dos TMT:

1. Definir claramente as áreas de tomada de decisão e o gerenciamento de tempo
2. Estabelecer a orientação da equipe e de sua agenda
3. Estabelecer comportamentos e papéis do time
4. Considerar sua localização na estrutura e seus recursos
5. Focar no gerenciamento do desempenho coletivo do time
6. Adotar um programa de desenvolvimento do time

No Brasil, além das pesquisas de Gianotti (2004) que analisa e propõe um modelo de planejamento estratégico para instituições privadas de ensino superior, destaca-se a de Rabelo

et al. (2005), que aplica a Teoria da Complexidade para avaliar três gestões de uma Universidade Federal e propõe um modelo de formulação de estratégias a partir da aplicação daquela teoria.

Mais recentemente, podem-se citar artigos que relatam pesquisas em ECP tanto em instituições empresariais, como em universidades. Nesta última esfera, Baêta, Brito e Souza (2014) realizaram pesquisa sobre o processo de elaboração de planos em uma IFES do sudeste brasileiro, analisando sua etapa de definição de diretrizes, políticas e estratégias sob as lentes da Análise do Discurso. Embasaram-se no enfoque de Estudos Críticos do Discurso (*Critical Discourse Studies*) de Norman Fairclough¹¹ para analisarem o planejamento estratégico em sua fase inicial, de definições das políticas institucionais. É nesta fase que se definem a missão, a visão e os objetivos institucionais, base de todo o plano. A missão reflete o negócio fundamental, a razão de ser da IFES, enquanto a visão projeta essa sua essência para um futuro projetado.

A premissa da pesquisa é que as políticas organizacionais elaboradas para a implantação do plano podem estar implicitamente eivadas de relações ideológicas e de poder, o que definiu o objetivo de identificarem como as estratégias discursivas podem reforçar, transformar ou tornar natural o discurso hegemônico.

A conclusão da pesquisa aponta para o fato de o governo determinar normas e padrões para a implantação de planos, induzindo o isomorfismo nas mudanças organizacionais que implicam. As práticas discursivas evidenciam a maior presença do papel hegemônico e ideológico, bem como do controle repressivo por parte de órgãos públicos hierarquicamente superiores às IFES.

Josemin (2011) explorou as potencialidades da ECP em pesquisas de estratégias de negócio em uma instituição de ensino superior a partir dos temas recursividade e adaptação e sobre os constructos práxis, práticas e praticantes.

Segundo o autor, os estrategistas têm que conciliar as necessidades de mudança e estabilidade, trabalhando a tensão entre as formas de ação estratégica de recursividade e adaptação. Tal tensão pode ser compreendida ao se analisar o emprego das práticas na estrategização: seu uso sistemático leva a um aprendizado de ciclo simples (*single loop*) e,

¹¹ Norman Fairclough foi professor emérito de linguística na Universidade de Lancaster e um dos fundadores da Análise Crítica do Discurso ACD. Estuda o discurso como um elemento chave de transformações sociais, influenciou e foi influenciado pelos estudos culturais britânicos.

considerando-se que esse uso rotineiro se dá por meio da interação do praticante com estruturas que fortalecem ou restringem a ação, habilitam a persistência da ordem vigente.

Como as estratégias são direcionadas para um futuro pretendido, o agora e o ‘vir a ser’, o potencial e a atualidade, são inseparáveis, uma vez que essas duas ‘realidades’ estão em constante *feedback*, para viabilizar o ‘vir a ser’, implicando em mudanças, ou adaptações.

No estudo de caso realizado em uma IES da região Sul do Brasil que possui vários câmpus, foram utilizados e analisados dados coletados por meio de entrevistas com gestores administrativos e acadêmicos em 2006 por uma pesquisa que avaliou o alinhamento entre estratégias de negócios e de sistemas de informação e algumas de suas evidências. Trata-se, pois, de uma releitura dos dados sob novo foco, o da ECP.

Foram selecionadas evidências a respeito dos atributos estratégicos de negócios “agressividade”, “comportamento analítico”, “defensividade” e “proatividade” obtidas na pesquisa de 2006 para serem analisadas sob o foco da ECP, a fim de nelas identificar os aspectos recursividade e adaptação e os elementos práxis, práticas e praticantes.

Os resultados obtidos apontam que a aplicação da ECP permitiu novas luzes sobre as estratégias de negócio da universidade, no concernente aos elementos estudados: recursividade, adaptação, práxis, práticas e praticantes.

Na esfera empresarial, tem-se a pesquisa de Maia (2010), cujo objetivo foi o de identificar e comparar como as empresas brasileiras praticam suas estratégias competitivas, e como esta prática se alinha com diferentes variáveis intrínsecas a elas e aos ambientes competitivos. Para tanto, buscou compreender suas práxis estratégicas, identificar como as práticas estratégicas são utilizadas e, por fim, compreender o praticante da estratégia, sejam internos ou externos às empresas.

Maia (2010) realizou um *survey*, utilizando a *internet* com empresas listadas na bolsa de valores brasileira para obter uma visão global da prática da estratégia competitiva nas mesmas e, após selecionar algumas delas, utilizou o estudo de casos para maior aprofundamento nas questões.

Sua prospecção teórica sobre diferentes visões de estratégia foi feita com base em cinco correntes do pensamento: Organização Industrial, a Visão Austríaca, a Visão Baseada em Recursos, a Visão Baseada em Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas. Com elas, analisou as práxis, as práticas e os praticantes.

Os resultados que obteve, em número de quatorze, foram:

- Os focos interno e externos não são excludentes no que tange à origem das vantagens competitivas para as estratégias das empresas.

- A dinamicidade está presente mesmo em setores que seriam, a priori, considerados menos dinâmicos.
- Setores se encontravam protegidos da entrada de novos concorrentes, por meio de expressivas barreiras de entrada e saída.
- As empresas tendem a estar mais focadas na inovação em processos do que em produtos.
- Relevância estratégica de recursos e competências que não estão puramente localizados dentro da empresa, mas sim espalhados ao longo da rede de fornecedores e clientes da firma.
- Baixa relevância atribuída pelas empresas para a questão do conhecimento como base para as estratégias.
- O ciclo anual de planejamento é presente na maioria das empresas dos estudos de caso. Contudo, o foco dos mesmos recai fortemente sobre o planejamento da estratégia e estes carregam, em alguma medida, a percepção de serem estáticos e com dificuldades de adaptação a ambientes de ampla mudança.
- *Workshops* de Planejamento e Reuniões Periódicas são os eventos mais frequentemente utilizados.
- As ferramentas pe foram percebidas (1) como de alta eficácia, (2) escolhidas por meio de combinação de fatores racionais e culturais, sociais e político e (3) principalmente voltadas para a estruturação factual da análise e garantia de implementação das estratégias.
- Ocorrência de uma estrutura organizacional com papel relevante na estratégia das empresas: um departamento, instituído com nível diretivo ou gerencial, de planejamento estratégico.
- Massiva predominância de pessoas com perfil fortemente analítico.
- Trajetória do executivo sênior indica que este desenvolveu sua carreira eminentemente na empresa ou em outras empresas pertencentes ao mesmo setor.
- As consultorias são bastante utilizadas nas estratégias das companhias.
- A imprensa de negócios foi qualificada como de baixa relevância para a estratégia das companhias.

Como se pode notar, não há coincidências entre os estudos realizados nacional e internacionalmente e o proposto nesta tese, em que são analisados os processos de estrategização ocorridos em quatro gestões consecutivas de uma Universidade Federal

multicampus, visando à elaboração de uma proposta de método para a concepção e o acompanhamento de planos estratégicos para as IFES.

3 ESTUDOS DE CASO: ANÁLISE DAS GESTÕES

As características individuais dos líderes maiores (reitores) de cada gestão da UFSCar no período analisado, bem como as atividades desenvolvidas para a definição e implantação de estratégias, das ferramentas que as apoiaram e os resultados consignados, e, principalmente a visão daqueles líderes sobre esses aspectos, são o foco principal dos estudos de caso desenvolvidos. A fixação de lentes sobre a figura do reitor de cada gestão a ser analisada se prende à convicção de que ela seja a mais representativa de sua equipe, além do fato de que cada um deles teve participação, mais ou menos ativa, nos diferentes momentos do processo de planejamento. Ademais, é o decisor maior da instituição, seja sobre questões previstas no plano, seja daquelas que se apresentam emergentes ou emergencialmente, como oportunidades ou ameaças. Evidentemente, dadas suas características, são os reitores que ditam o modo pelo qual a práxis se dá no processo estratégico. Desta forma, o foco dos estudos dos caso repousa nas características individuais dos líderes maiores (reitores) de cada gestão da UFSCar no período analisado e nas atividades por eles desenvolvidas para a definição e implantação de estratégias, das práticas que as apoiaram e os resultados auferidos.

Esclarece-se, desde já, que os planos analisados não são de nível institucional, que englobe toda a Universidade, mas, sim de planos de gestão, restritos a ações da Reitoria e, portanto, envolvendo Pró-Reitorias, Secretarias Gerais, Prefeitura Universitária e unidades diretamente vinculadas a ela.

3.1 Método para os Estudos de Caso

Inicialmente, descreveu-se e analisou-se cada gestão pertencente ao período de cobertura desta pesquisa a partir de cinco elementos: o contexto (ou ambiente) em que ocorreu a gestão, o processo de formulação do plano, o processo de acompanhamento (monitoramento) do plano, os resultados obtidos pela gestão e a atuação do dirigente maior da universidade, o reitor.

O contexto foi encarado com externo e interno e os processos de formulação e acompanhamento do plano (e estratégias) foram decompostos nos construtos da ECP, quais sejam, as práticas, as práxis e os praticantes. O dirigente (reitor) foi focado por suas características comportamentais (preferências quanto aos enfoques intuitivo ou analítico no

processo de tomada de decisão, se democráticos ou autoritários, se empreendedor/arrojado ou conservador).

Os resultados foram vislumbrados como advindos ou não do plano elaborado e os reitores tidos como indivíduos, muito embora tenham todos se apoiado, sempre que necessário, na posição majoritária de suas equipes ao realizarem suas práxis estratégicas. Tal se deu devido ao fato de nem todos os demais integrantes da equipe terem participado do levantamento de dados enquanto entrevistados. Entretanto, foram objeto de análise de cada reitor durante as entrevistas realizadas. Como este autor participou de todas as gestões enquanto membro da equipe, muito de sua percepção certamente servirá para amenizar os possíveis desvios acarretados por essa assunção, mormente naqueles casos em que há respaldo teórico ou que forem corroborados pelos que participaram enquanto entrevistados. Alguns participantes das gestões foram inquiridos e forneceram suas visões quanto às características dos reitores e os processos de estratégia empregados nas gestões.

Ao final do capítulo, a análise conjunta das gestões se deu a partir da comparação entre esses cinco elementos de cada uma e a influência da participação dos reitores em cada resultado alcançado. Consideraram-se os resultados obtidos em comparação ao planejado: a ação que gerou o resultado estava prevista originalmente no plano (deliberada), foi a ele incorporada posteriormente (emergente), ou não constava do plano (emergente pura)?

3.2 A UFSCar e o Planejamento Estratégico

A Universidade Federal de São Carlos possui algumas particularidades que a distingue da grande maioria das IFES. Desde sua criação, foi projetada para atuar fortemente na área de pesquisa e pelo oferecimento de cursos de graduação distintos dos já ofertados pelo câmpus de São Carlos da Universidade de São Paulo – USP e demais instituições universitárias brasileiras. Exemplo disso foi a criação do curso de Engenharia de Materiais em 1970, pioneiro na América Latina. A análise da publicação Indicadores UFSCar - 1999, que contém seus dados evolutivos desde o ano de 1990, mostra que, historicamente, mais de 20% de seu alunado é composto por mestrados e doutorandos. Além disso, o total dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) sempre foi superior ao de graduação, delineando seu perfil diferenciado. O processo de aculturação vivenciado ao longo dos anos foi este, apoiado tanto pela política de qualificação posta em prática em toda sua história, como pelos processos de contratação, que sempre priorizaram a titulação. Reflexo disso é o alto índice de titulação de

seu corpo docente. Em 1992, 36,9% possuíam mestrado e 52,7% doutorado, ou seja, 89,6% de seus docentes eram titulados. Em 2008, os titulados eram 99,87%, majoritariamente com doutorado. Os contratos em Regime de Dedicção Exclusiva, outra característica marcante da UFSCar, passou de 97,2% em 1992 para 98% em 2008, período compreendido por este estudo.

Historicamente, o processo eleitoral para o cargo de reitor é feito a partir de consulta à comunidade, de forma democrática e paritária e, diferentemente da grande maioria das demais universidades federais, inscrevem-se chapas compostas pelos candidatos a reitor, vice-reitor e pró-reitores, que submetem seus Programas de Gestão à apreciação da comunidade. Tal se reveste de grande importância para este estudo, uma vez que todas as gestões compreendidas no período analisado são de continuidade. Este grupo político estabeleceu sua prática para a elaboração participativa e democrática do Programa de Gestão: são realizados encontros fora dos domínios da universidade, durante os quais todas as intervenções recebem o mesmo tratamento, independentemente se realizadas por docente, discente ou técnico-administrativo. Deles sempre participaram centenas de pessoas que debateram e definiram os princípios das equipes e as propostas para a gestão. Ao longo do processo constitui-se a equipe (reitor, vice-reitor e pró-reitores), coadunando-se princípios, propostas e perfil dos indicados. Após eleitas, as equipes sempre tiveram como base de seus planos de gestão as propostas provenientes desse processo.

No que concerne ao planejamento estratégico, pela pesquisa efetuada nos registros de portarias da reitoria, ocorreu em junho de 1988 a primeira nomeação para ocupação do cargo de Assessor de Planejamento da Reitoria¹². No entanto, não há registro da elaboração de planos por essa assessoria. Em 1991 foi implantada nova estrutura na UFSCar, da qual passaram a fazer parte as pró-reitorias de Graduação, de Pós-Graduação e Pesquisa, de Extensão e de Administração e Planejamento. Esta última voltou-se principalmente para as atividades administrativas e de planejamento orçamentário-financeiro, não realizando planos estratégicos.

Foi a partir da gestão 1992-1996 que, pela primeira vez se investiu no planejamento estratégico enquanto ferramenta de governo.

¹² Portaria GR nº 383/88, de 07 de junho de 1988.

3.3 Processos e planos de cada gestão

Optou-se por descrever cada gestão por meio de um mesmo conjunto de tópicos que, ao mesmo tempo em que propicia uma visão clara de como se realizou o processo de planejamento, possibilita manter estreita relação com os preceitos da Estratégia como Prática (ECP). Assim, caracterizaram-se as gestões através da contextualização em relação ao período em que se deram, abordando aspectos externos e internos à universidade, dos processos de formulação e monitoramento e avaliação do plano à luz da ECP, dos resultados obtidos e da caracterização de seu dirigente maior. Ao final da descrição de cada gestão, efetuou-se uma análise da atuação do reitor baseada na ECP.

3.3.1 Gestão 1992 – 1996: Prof. Dr. Newton Lima Neto - Reitor

Essa gestão foi a introdutora do Planejamento Estratégico enquanto ferramenta gerencial na UFSCar.

3.3.1.1 Contextualização

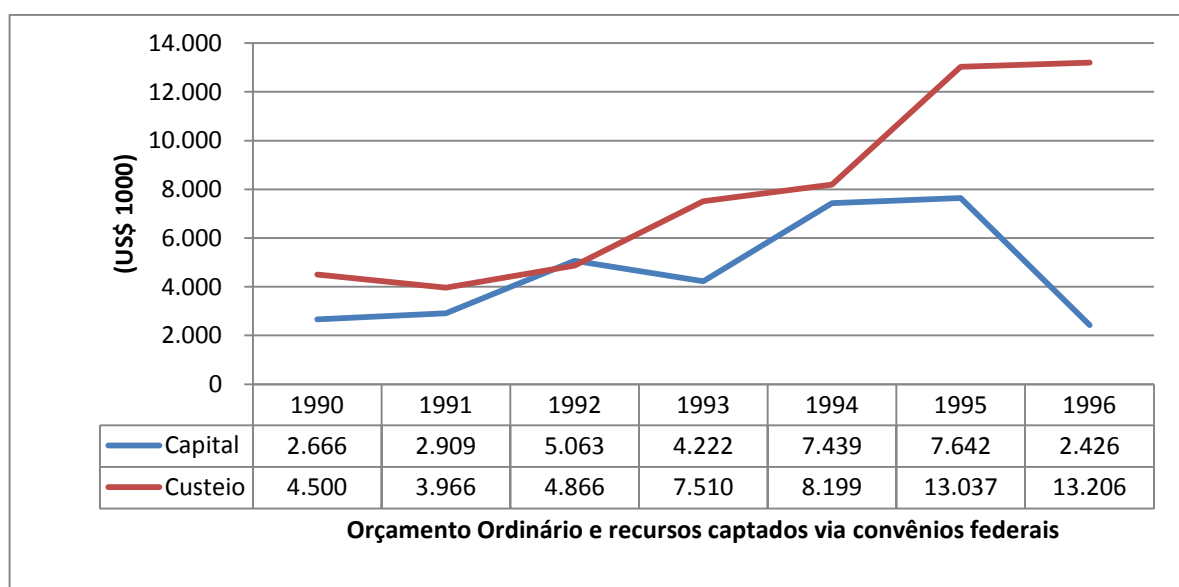
O governo Itamar Franco ocorreu sob forte influência do momento político-econômico brasileiro, marcadamente pelo processo de impedimento do presidente Collor, de quem era vice-presidente. Assumiu interinamente a presidência em 29 de setembro de 1992 e, em 29 de dezembro daquele mesmo ano, tornou-se presidente da república após renúncia de Fernando Collor de Melo. Na esfera econômica, vivia-se um processo hiperinflacionário, com a inflação atingindo a marca de 1.100% naquele ano e, no seguinte, saltando para aproximadamente 2.500%. Efetuou várias trocas de ministros da economia e, em maio de 1993 escolheu Fernando Henrique Cardoso – FHC – para o Ministério da Fazenda. Juntamente com sua equipe econômica, deu início ao desenho do Plano Real, implantado em etapas. A primeira delas foi o Programa de Ação Imediata, que objetivava a redução e a eficiência dos gastos públicos da União ainda em 1993. A segunda, iniciada em fevereiro de 1994, criou a Unidade Real de Valor – URV, já prevendo sua transformação no Real. A terceira e última etapa se deu em 30 de junho de 1994, com a implantação do Plano Real por meio da Medida Provisória 434/1994, quando a inflação era de aproximadamente 46,6%. Posteriormente, FHC se elegeu presidente da República e deu continuidade às ações preconizadas pelo Plano Real, ainda com maior ímpeto.

O contexto reinante desde o início da gestão 1992-1996 foi o resumidamente traçado acima. As medidas adotadas para a contenção de gastos públicos tiveram fortes reflexos para as IFES, que tiveram seus orçamentos gradativamente diminuídos (contingenciados). A visão predominante era a de que o ensino superior não deveria ser responsabilidade do Estado, mas sim da iniciativa privada, para a qual os programas de incentivo governamentais prioritariamente se voltaram. Houve também o congelamento salarial para docentes e técnico-administrativos e a proibição de reposição de quadros.

De acordo com dados orçamentários institucionais¹³ (ver figura 3.1), durante a quase totalidade da gestão ocorreu constante aumento nos repasses de Recursos do Tesouro Nacional (RTN) à UFSCar, dado que a sua execução orçamentária foi crescente no período, à exceção do último ano, 1996, onde ocorreu uma forte retração nos recursos de capital. No entanto, segundo declarações expressas em relatórios de prestação de contas¹⁴ tais recursos se mostravam insuficientes frente às necessidades.

As figuras 3.1, 3.2 e 3.3 ilustram essa realidade e têm como fonte desses dados publicação oficial da universidade. Tal padrão se explica pelas políticas de contingenciamento colocadas em prática a partir da segunda metade do governo Itamar Franco com a implantação do Plano Real, e que iria se aprofundar nos anos seguintes.

Figura 3.1 – Orçamento Executado de Custeio e Capital pela UFSCar via Sistema Integrado de Administração Financeira



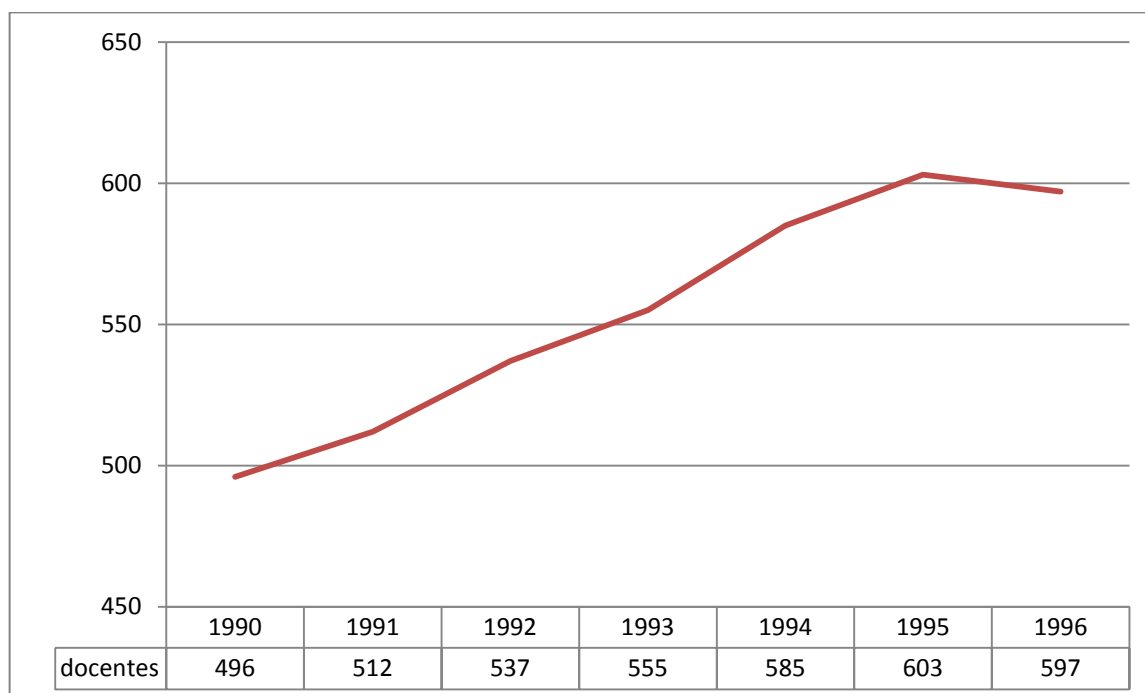
Fonte: Indicadores da UFSCar 1990 – 1998

¹³ Fonte: publicação Indicadores da UFSCar 1990 – 1998, de agosto de 1999.

¹⁴ Ver UFSCar, Relatório de Gestão da Reitoria 1993-1996, outubro de 1996, pp63-64.

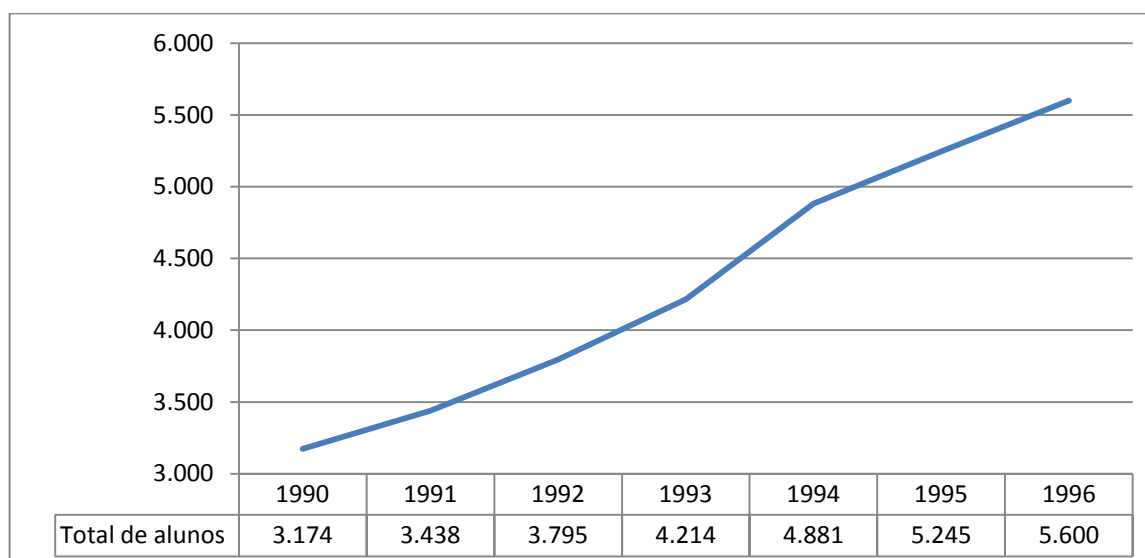
Ao se focar a análise sobre o quadro docente, recurso da maior importância à manutenção da qualidade das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) de uma universidade, nota-se a repetição do mesmo padrão de comportamento do governo federal: queda em seu quantitativo no ano de 1996, apesar do crescimento tanto do número de alunos, como no de cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela UFSCar.

Figura 3.2 – Evolução do Quadro Docente da UFSCar

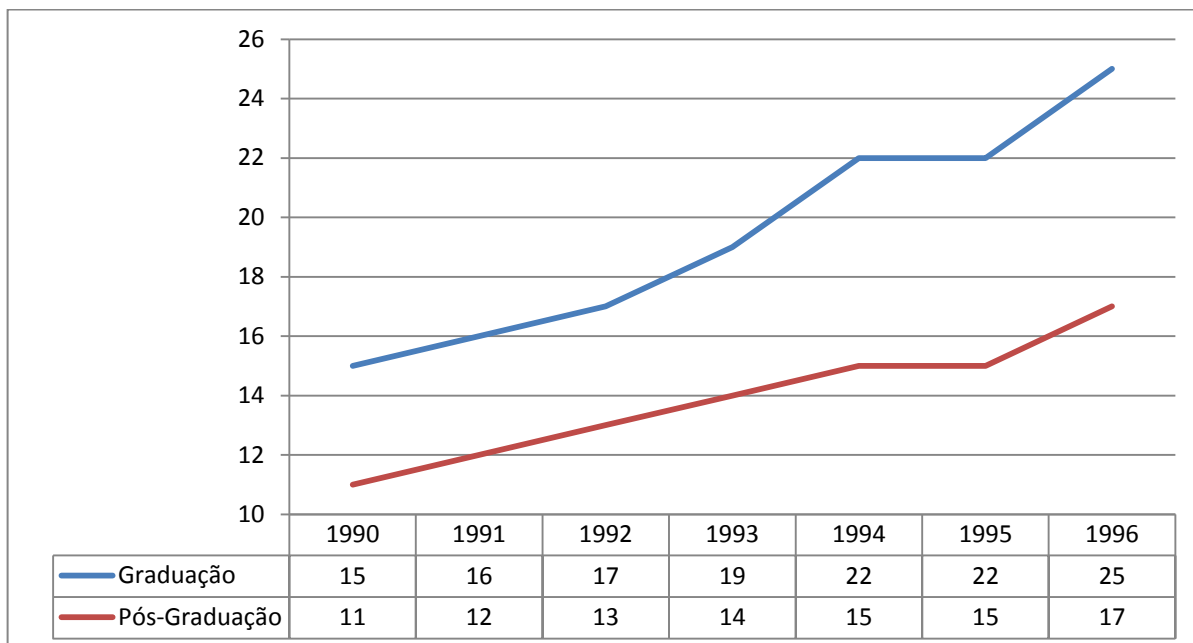


Fonte: Indicadores da UFSCar 1990 – 1998

Figura 3.3 – Evolução do número total de alunos



Fonte: Indicadores da UFSCar 1990 – 1998

Figura 3.4 – Evolução do número de cursos de graduação e Pós-Graduação

Fonte: Indicadores da UFSCar 1990 – 1998

Internamente, tem-se que no início da gestão havia resistência à equipe eleita por meio de um processo democrático e altamente competitivo. A universidade havia praticamente se dividido ao meio ao apoiar uma das chapas concorrentes, o que implicou em dificuldades durante os primeiros meses de gestão. Com o passar do tempo e a partir das realizações, esse quadro foi se modificando.

Ao término do período a gestão contava com o apoio da grande maioria da comunidade, a ponto de a equipe de continuidade a esta receber praticamente 80% dos votos válidos, em um escrutínio em que houve chapa única.

3.3.1.2 Processo de formulação do plano de gestão

Implantado pela primeira vez durante a gestão 1992-1996, o processo de Planejamento Estratégico da UFSCar aplicou diferentes métodos e procedimentos para sua elaboração.

Marcada pela visão de que a administração pública “não poderia prescindir da adoção criteriosa de metodologias de gestão (que fossem) compatíveis com os princípios da autonomia, democracia, qualidade e criticidade (que) auxiliassem na consecução dos objetivos acadêmicos”, a gestão 1992-1996 deu início ao que pretendia ser “o primeiro passo

visando uma sólida e definitiva implantação da prática de planejamento estratégico na administração da UFSCar” (UFSCar, Planejamento Estratégico 1993-1996).

A partir deste raciocínio, foi dado início ao processo do Planejamento Estratégico para aquela gestão, que teve como cenário básico os princípios direcionadores do *Plano de Ações* (proposta de governo) apresentado à comunidade acadêmica pela equipe candidata ao processo sucessório e pelo qual foi eleita para administrar a universidade naquele quadriênio (outubro de 1992 a outubro de 1996). Deste Plano de Ações constavam 11 tópicos (Política de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, Política de Pesquisa, Política de Extensão e Atividades Artístico-Culturais, Gestão Administrativa e Financeira, Política de Recursos Humanos, Apoio Acadêmico, Assuntos Comunitários, Administração do Câmpus de São Carlos, Câmpus de Araras e Unidades de Valparaíso, Anhembi e Piracicaba, Projeto Ambiental, e Luta pela Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que foram exaustivamente analisados em reuniões que definiriam o Plano Estratégico para o período. Tais reuniões ocorriam sempre aos finais de semana (sábados e domingos) e delas participavam o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores de Graduação, de Pós-Graduação e Pesquisa, de Extensão e de Administração e Planejamento, os Secretários Gerais de Apoio Acadêmico, de Assuntos Comunitários, de Informática e de Recursos Humanos, o Prefeito Universitário, o Diretor do Escritório de Desenvolvimento Físico e a Chefia de Gabinete.

Para cada um dos onze tópicos anteriormente citados foram descritos:

- Um texto introdutório, onde se destacavam as atividades em andamento nos setores afetos, suas potencialidades e seus problemas, bem como as políticas existentes e aquelas tidas como essenciais que se implantassem.
- Objetivos Gerais, que eram derivados das concepções, dos princípios e das diretrizes constantes do Plano de Ações.
- Metas, Atividades e Prazos, que determinavam a forma pela qual os objetivos seriam atingidos.

Deste processo, que teve a duração aproximada de nove meses, gerou-se um plano do qual constaram 76 objetivos, 290 metas e 535 atividades. Implantado pela primeira vez durante a gestão 1992-1996, empregou, para seu desenvolvimento, uma adequação da metodologia clássica de planejamento, ao buscar suas potencialidades e necessidades, tendo

como pano de fundo análises de potenciais ocorrências, positivas ou não, o que, em muito, remete aos preceitos do SWOT¹⁵.

Um aspecto que merece destaque foi a elaboração de uma análise crítica aprofundada sobre cada tópico abordado, fruto de debates ocorridos durante o processo de desenvolvimento do plano. Os objetivos pretendidos emergiram dessas análises, norteando todo o plano e sua compreensão enquanto conjunto sistêmico de ações.

Quadro 3.1 – Exemplo do processo de detalhamento do plano

<p>Princípios e diretrizes, problemas e necessidades.</p> <p>A democratização e a viabilização da permanência do estudante estão diretamente relacionadas à ampliação de oportunidades educacionais, em especial para a grande maioria da população trabalhadora, através da criação de cursos, fundamentalmente no período noturno; à socialização do conhecimento; ao combate aos mecanismos perversos de expulsão e fracasso escolar. Definir esse como o objetivo número 1 tem como propósito enfatizar que, para a gestão, o problema da evasão escolar será tratado como o principal a ser enfrentado [...].</p> <p>A melhoria das condições e atividades didático-pedagógicas passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento dos cursos, programas (e pelos) desempenhos docente e discente. (Para isso) será proposta e implantada a Avaliação da Graduação [...].</p> <p>Objetivos Gerais:</p> <p>A ProGrad definiu seis objetivos gerais a serem perseguidos, desdobrados em metas e atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Democratizar o acesso aos cursos de graduação. 2. Desenvolver o processo de avaliação do ensino de graduação. 3. Criar condições de permanência do estudante na universidade. 4. Melhorar as condições e atividades didático-pedagógicas. 5. Ampliar a oferta de cursos de graduação, em especial no período noturno. 6. Fortalecer os processos e mecanismos de participação docente e discente. <p>Metas, atividades e prazos</p> <p>OBJETIVO 1 – Democratizar o acesso aos cursos de graduação</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Metas</th> <th>Atividades</th> <th>Prazos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1 Preencher as vagas oferecidas no vestibular</td> <td>- Aperfeiçoar mecanismos de acesso: vestibular, transferência, aproveitamento de estudos, formação continuada etc.</td> <td>Permanente</td> </tr> <tr> <td>1.2 Ampliar relação candidato/vaga</td> <td>- Orientar a elaboração de <i>folders</i> e cartazes sobre cursos e vestibular [...]. - Realizar palestras, visitas às escolas de 2º. Grau, cursinhos e comunidade em geral.</td> <td>Permanente Permanente</td> </tr> <tr> <td>1.3 Colaborar no processo de instalação dos cursos incorporados [...].</td> <td>- Realizar reuniões (entre instituições) para detectar necessidades e planejar soluções para a instalação dos cursos</td> <td>Jun/93 a Fev/95</td> </tr> </tbody> </table>			Metas	Atividades	Prazos	1.1 Preencher as vagas oferecidas no vestibular	- Aperfeiçoar mecanismos de acesso: vestibular, transferência, aproveitamento de estudos, formação continuada etc.	Permanente	1.2 Ampliar relação candidato/vaga	- Orientar a elaboração de <i>folders</i> e cartazes sobre cursos e vestibular [...]. - Realizar palestras, visitas às escolas de 2º. Grau, cursinhos e comunidade em geral.	Permanente Permanente	1.3 Colaborar no processo de instalação dos cursos incorporados [...].	- Realizar reuniões (entre instituições) para detectar necessidades e planejar soluções para a instalação dos cursos	Jun/93 a Fev/95
Metas	Atividades	Prazos												
1.1 Preencher as vagas oferecidas no vestibular	- Aperfeiçoar mecanismos de acesso: vestibular, transferência, aproveitamento de estudos, formação continuada etc.	Permanente												
1.2 Ampliar relação candidato/vaga	- Orientar a elaboração de <i>folders</i> e cartazes sobre cursos e vestibular [...]. - Realizar palestras, visitas às escolas de 2º. Grau, cursinhos e comunidade em geral.	Permanente Permanente												
1.3 Colaborar no processo de instalação dos cursos incorporados [...].	- Realizar reuniões (entre instituições) para detectar necessidades e planejar soluções para a instalação dos cursos	Jun/93 a Fev/95												

Fonte: UFSCar, 1994, Planejamento Estratégico 1993 – 1996, p. 21-23

¹⁵ Método que se baseia na análise de pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weakness), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

A proposta, assim elaborada, foi levada ao conhecimento do Conselho Universitário em 24 de março de 1994. Os conselheiros foram informados que o plano apresentava propostas de "reorganização do programa de gestão que eram decorrentes dos subsídios colhidos junto aos departamentos acadêmicos e administrativos, bem como em reuniões com estudantes de graduação e pós-graduação"¹⁶. As prioridades de metas e atividades, segundo o Planejamento Estratégico 1993-1996, à página 3 eram eleitas em função do volume de recursos disponibilizados à universidade e do exame de necessidades e urgências conjunturais, através dos órgãos colegiados superiores.

Sob o ponto de vista da Estratégia como Prática, serão agora destacadas suas práticas, as práxis e os praticantes desse processo de formulação do plano. Para tanto, reafirmam-se tais conceitos, para maior facilidade de compreensão.

- **Práticas**

As práticas¹⁷ estão relacionadas às ferramentas administrativas, aos sistemas, metodologias, métodos, aspectos culturais, procedimentos e processos que, consolidados, compartilhados e aceitos por todos, são utilizados para criar estratégias (pode-se citar como exemplos o Balanced Score Card, a Qualidade Total, técnicas de análise de mercado, gráfico de Gantt, SWOT, etc.).

Partindo-se dessa definição, tem-se que foram empregadas durante a formulação do plano as seguintes práticas:

- Estrutura adotada para as reuniões de planejamento, onde a palavra era livre e as opiniões se revestiam de igual peso e importância para todos os participantes;
- Sistematização de “prestações de contas” bianuais às unidades departamentais e setoriais com funcionários (docentes e técnico-administrativos);
- Sistematização de “prestações de contas” bianuais aos alunos de graduação e pós-graduação;

¹⁶ Ata da 103ª. Reunião do Conselho Universitário da UFSCar.

¹⁷ No Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa Caldas Aulete encontra-se: “Prática (sf), ... 6 Maneira de se comportar, de agir, de um grupo de pessoas, um povo etc.; COSTUME; USO” Do lat. medv. practica, der. do gr. praktiké.

- Plano de Ações da equipe eleita empregado como suporte às definições do Plano de Gestão, uma vez que representavam os anseios da comunidade;
 - O modelo tradicional de planejamento, utilizando-se um SWOT simplificado;
 - Enfoque participativo adotado para prover o processo de maior representatividade;
 - Emprego de rotinas voltadas à elaboração e apresentação de textos analíticos sobre o que estava em realização em cada unidade e o que seria necessário implementar para que obtivesse maior possibilidade de sucesso.
- **Práxis**

A práxis, como já dito, se refere à atividade real, àquilo que as pessoas efetivamente *fazem* para criar e implementar estratégias, sejam elas atividades formais ou informais. São exemplos de práxis as apresentações, elaboração de projetos e planos, conversas formais ou informais, envio de mensagem eletrônica e outras atividades executadas nos diferentes níveis hierárquicos. No dicionário Caldas Aulete¹⁸, encontra-se o seguinte significado para práxis, dentre outros:

“práxis (sf2n)

[...]

3. Ação de aplicar, na prática, uma teoria política, artística, social etc.

Do gr. Prâksis.”

Durante esta etapa, a práxis do Reitor foi a de definir o que, como e por quem os trabalhos deveriam ser feitos. Ao mesmo tempo em que coordenava cada encontro de trabalho, dele participava também enquanto membro de uma equipe, debatendo propostas dos demais gestores, elaborando suas próprias, participando do processo decisório sobre objetivos, metas e atividades que deveriam ser inseridas no plano. Outras de suas ações que compuseram sua práxis foram, por exemplo:

- Contactou membros da equipe de elaboração do plano com o objetivo de convencê-los que se responsabilizassem por alguma tarefa de apoio às decisões das reuniões, como elaboração de documentos, levantamento de dados, etc.
- Contactou os membros da equipe solicitando empenho na resolução de uma tarefa sob responsabilidade dos mesmos.
- Coordenou as reuniões junto a departamentos acadêmicos e administrativos e com o corpo discente.

¹⁸ Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa, versão digital.

Os demais membros tiveram como práxis a elaboração de proposta de objetivos, metas e atividades, focadas em análises do tipo SWOT, sua apresentação à equipe de planejamento durante os encontros de formulação do plano, além de participarem de debates e decisões sobre o conteúdo do plano.

- **Praticantes**

Os praticantes do processo são definidos como sendo aquelas pessoas que lançam mão das práticas para a realização da práxis de elaboração ou monitoramento do plano¹⁹. Aqui, serão citados como sendo o reitor e sua equipe, composta pelo vice-reitor, pró-reitores, secretários gerais, diretores diretamente vinculados à reitoria, prefeito universitário e chefe de gabinete. As características do reitor são descritas no tópico Caracterização do Dirigente.

3.3.1.3 Processo de acompanhamento do plano

O fato de não existir um setor com a responsabilidade específica de efetuar o acompanhamento do plano, e devido também ao desconhecimento de ferramentas adequadas para seu monitoramento e avaliação, desencadeou um processo intuitivo de gerenciamento e controle das atividades capitaneado pelo Reitor que, no mínimo anualmente, realizava reuniões com a equipe, para obter informações sobre o desenrolar das atividades previstas e dos resultados obtidos. Antes de cada uma delas, era solicitada a cada responsável a elaboração de um relatório de monitoramento das atividades sob suas responsabilidades, que seria utilizado nas citadas reuniões. Os sentimentos, conhecimentos e experiência dessas pessoas é que determinavam como estava o desenvolvimento rumo à concretização dos objetivos e metas declarados, uma vez que não lhes foram formalmente atribuídos indicadores de resultado.

O próprio aprendizado obtido pelos envolvidos (acumulado na gestão e mesmo anteriormente a ela) servia de balizador e de justificativas para explicar o ocorrido, bem como para formular ações corretivas a implementar, a fim de que cada atividade fosse realizada estritamente dentro das perspectivas inicialmente projetadas e de acordo com o diagnóstico que regeu sua idealização.

¹⁹ No dicionário Digital Caldas Aulete encontra-se o seguinte significado para praticante: “s2g. [...] 5 Aquele que pratica (algo).”

Há ainda que se destacar o procedimento de visitas da equipe gestora aos departamentos acadêmicos e administrativos para apresentação das realizações do plano (e da gestão). Nessas ocasiões, obtinha-se de docentes, funcionários e alunos de graduação e pós-graduação críticas e sugestões ao plano. Após passar por um processo de consolidação, o material produzido alimentava as oficinas de acompanhamento e atualização do plano.

Como resultado, ao término da gestão praticamente 95% das metas estipuladas haviam sido finalizadas de acordo com o previsto. A ausência de várias definições básicas ao plano indica que se devem explorar explicações desse sucesso também devido às características próprias do administrador (Reitor), do modelo de gerenciamento colocado em prática, nas relações entre os atores envolvidos e nos cenários prevalentes, para se obter uma visão mais completa do processo que inaugurou o uso do planejamento estratégico na universidade.

Houve, ainda, uma apresentação de prestação de contas à Câmara de Vereadores do Município de São Carlos, em que foi explicado cada avanço consignado, com o objetivo primeiro de propiciar incrementos na incipiente relação entre a universidade e a cidade.

- **Práticas**

Visualizando esta etapa do trabalho sob o prisma da ECP, temos que as seguintes práticas foram utilizadas durante o acompanhamento do plano de gestão:

- Relatórios de cada responsável sobre a situação das atividades em relação ao projetado;
- Visita aos departamentos acadêmicos e administrativos
- Relatório das visitas, contendo uma sistematização das críticas e sugestões ao plano;
- Estrutura adotada para as reuniões de planejamento, onde a palavra era livre e as opiniões se revestiam de igual peso e importância para todos os participantes.
- Enfoque participativo praticado para dotar o processo de maior representatividade.

- **Práxis**

A práxis realizada pelo Reitor foi a de coordenar o processo, determinando como cada gestor deveria prestar contas das atividades. Previamente às oficinas de acompanhamento do

plano, recebia os relatórios de cada gestor e os analisava, obtendo uma visão completa sobre ele e se seus resultados estavam condizentes com a estratégia institucional. Faziam parte de sua práxis a realização sistemática de cobrança de avanços e resultados, bem como de celeridade na elaboração dos relatórios individuais de prestação de contas. Sua práxis também se deu externamente, por meio da busca de oportunidades provenientes de diferentes ministérios (MEC, MCT, etc.) e de submissão de projetos especiais visando ao financiamento de atividades previstas ou não no plano. Ao mesmo tempo, mantinha contatos com o município de São Carlos por intermédio da Câmara de Vereadores e de pessoas e entidades (também de outros municípios) relacionadas à área de abrangência dos Núcleos de Extensão, visando tanto o estreitamento das relações institucionais, como a obtenção de recursos que tornassem os Núcleos autofinanciáveis em longo prazo. Sua atuação se deu nos planos macro, meso e microinstitucionais (JARZABKOWSKI e SPEE, 2008).

Já para os demais membros da equipe a práxis foi a de operacionalizar as atividades de cada meta sob sua responsabilidade e, periodicamente, elaborar relatório sobre o desenvolvimento das mesmas. Participavam das reuniões de acompanhamento do plano, onde apresentavam seus relatórios e participavam dos debates e decisões sobre a inclusão, alteração ou exclusão de atividades de todo o plano.

- ***Praticantes***

Os seguintes praticantes participaram desta etapa do processo, além dos membros da equipe de gestão já citados pela etapa anterior: docentes, técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, durante as reuniões de prestação de contas e captação de críticas e sugestões ao plano.

3.3.1.4 Resultados obtidos

O principal resultado do plano foi a própria instituição dessa ferramenta na universidade, trazendo mais clareza a todos sobre os esforços despendidos. Isso trouxe, dada a forma de sua elaboração, maior organicidade às ações da equipe, devido ao seu envolvimento durante todo o processo e o conhecimento adquirido sobre os objetivos almejados pela gestão.

De acordo com as palavras do reitor durante sua entrevista (APÊNDICE B), os resultados obtidos foram substantivos, uma vez que a grande maioria das metas foi atingida. Sob quaisquer indicadores de crescimento que se analise, a gestão obteve alto grau de sucesso.

No tocante ao ensino, foram criados oito cursos de graduação, dentre eles o primeiro no câmpus de Araras e seis no período noturno em São Carlos, o que representou um crescimento de 47% em relação ao início da gestão, e sete de pós-graduação, também no câmpus sede, equivalentes a 30% de aumento dessa oferta.

Houve o aprofundamento da relação da universidade com a sociedade a partir da implantação dos Núcleos de Extensão UFSCar-Empresa, UFSCar-Cidadania, UFSCar-Sindicato e UFSCar-Saúde e a finalização dos projetos dos Núcleos UFSCar-Município e UFSCar-Escola.

A política de titulação praticada levou a um considerável aumento da titulação docente, atingindo-se os índices de 34% de mestres e 62% de doutores.

Na área de informática, além da instalação de quinze quilômetros de rede de fibra óptica integrando todo o câmpus de São Carlos, foram adquiridos equipamentos de última geração para a pesquisa e 526 microcomputadores para uso de alunos de graduação, instalados nos recém-criados Laboratórios de Informática para a Graduação (LIG), vinculados a cada um dos cursos existentes.

No tocante desenvolvimento físico, houve um acréscimo de 47% na área construída no câmpus de São Carlos, onde se destacou a construção do edifício da Biblioteca Comunitária, com nove mil metros quadrados. Quando pronta, viabilizou o crescimento de seu acervo na ordem de 21% nos títulos de periódicos e de 76% de livros e passou a dar suporte às escolas de primeiro e segundo grau, hoje ensino médio, do município e região.

Ocorreram, também, mudanças de comportamento de parte da comunidade, anteriormente reticente quanto à capacidade de gestão da equipe eleita, dados os avanços alcançados em todas as áreas.

Administrativamente, possibilitou o aperfeiçoamento do processo participativo por meio dos procedimentos adotados durante a elaboração do planejamento estratégico e da avaliação institucional.

Ao término dessa gestão, praticamente 95% das 290 metas estipuladas haviam sido finalizadas de acordo com o previsto.

3.3.1.5 Caracterização do dirigente

Com formação acadêmica em Engenharia Química pela Escola Politécnica da USP, sua experiência administrativa se deu como chefe de departamento acadêmico, coordenador de curso de graduação e vice-coordenador do programa de pós-graduação em Engenharia

Química. Foi o primeiro Assessor de Planejamento da UFSCar em 1988, na gestão do reitor Munir Rachid.

Paralelamente à sua vida acadêmica, teve uma atuação sindical intensa, tanto local como nacionalmente, sendo diretor da Associação dos Docentes da UFSCar (ADUFSCar) por duas gestões e fundador da Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior – ANDES, da qual foi secretário geral e presidente.

Enquanto reitor foi presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, da Rede Interinstitucional para o Desenvolvimento do Setor Sucroalcooleiro – RIDESA, da Comissão para Estudos da Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional da ANDIFES e da Fundação Unitrabalho: Rede Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho.

Posteriormente à sua gestão, foi candidato a vice-governador de São Paulo em 1998, prefeito da cidade de São Carlos/SP por duas gestões consecutivas (2002 a 2006 e 2006 a 2010) e se elegeu deputado federal em 2010.

O reitor Newton Lima Neto pode ser caracterizado como líder arrojado e de sucesso. Dotado de um aguçado senso de oportunidade, distinguiu-se de seus antecessores por inovar nas soluções de problemas. Ainda no dia de sua posse, fez gestões junto ao Ministro da Educação Murílio Hingel e praticamente garantiu a construção da primeira Biblioteca Universitária Comunitária da América Latina na UFSCar. Ela se concretizou em 1995, com nove mil metros quadrados e ao custo aproximado de quatro milhões de dólares.

Utilizando-se a Tipologia Básica de Diferenciação entre Estratégias e Estilos Cognitivos de Hodgkinson e Clarke (2007), situa-se no quadrante das pessoas *cognitivamente versáteis*, ou seja, aquelas que naturalmente aplicam ou sua capacidade de intuir, ou a de analisar situações, dependendo das características das mesmas e das informações e conhecimento que detém a seu respeito. Por esse motivo, tanto segue planos, como aproveita as oportunidades que se lhes apresentam. Em sua entrevista, declarou-se possuidor destas características.

Preferiu adotar o processo coletivo de tomada de decisão, mas quando tal não lhe foi possível, prontamente exerceu o poder que o cargo lhe conferia, não sem depois submeter suas decisões à equipe e às instâncias colegiadas superiores.

Côncio de seu papel atuou proativamente e de forma a transformar contextos desfavoráveis em favoráveis, dentro de padrões éticos e legais.

3.3.1.6 Análise da gestão à luz da ECP

As principais práticas de planejamento desta gestão foram o modelo escolhido e a estrutura de trabalho definida para a formulação do plano.

O modelo empregado foi uma adequação do SWOT, que previa para cada tópico a definição dos objetivos e metas a serem alcançados e as atividades que deveriam ser executadas para atingi-los.

Para consolidar o plano, foi definida uma estrutura de trabalho onde cada gestor expunha ao debate as principais políticas existentes em sua área de atuação e quais outras eram sugeridas, em complementação ou substituição àquelas. Este procedimento propiciou que os participantes angariassem a clareza necessária para auxiliarem na definição de estratégias mesmo em áreas que não as suas. A simplicidade do processo foi um dos fatores que viabilizou a participação ativa dos membros da equipe na elaboração do plano. A prática adotada para o acompanhamento do plano, de reuniões onde se analisava o andamento de cada atividade com base em relatório previamente preparado pelo responsável pela meta, gozou das mesmas características e facilidades apontadas para as reuniões de formulação. Além da documentação gerada pelos membros da equipe, as reuniões eram alimentadas por documento contendo a sistematização de críticas e sugestões formuladas pela comunidade universitária. Os resultados obtidos pela gestão foram bastante significativos, pois foram criados oito novos cursos de graduação, dentre os quais os seis primeiros cursos noturnos da UFSCar e o primeiro no câmpus de Araras, proporcionando-lhe características de Universidade, dado que se voltava, até então, apenas à pesquisa e à extensão. Para a sociedade, os novos cursos tinham o papel de atender uma demanda reprimida e facilitar o acesso de trabalhadores ao ensino superior público e de qualidade, até então inexistentes na cidade e região. Para a Universidade, possibilitou um maior e necessário equilíbrio entre as áreas de conhecimento.

A relação com a cidade de São Carlos ganhou força com a criação de seis Núcleos de Extensão, com o objetivo de ampliar a integração da Universidade com a sociedade e intensificar a realização de programas, projetos e atividades de cunho social nas seguintes áreas: Educação, Saúde, Cidadania, Município (gestão urbana), Empresarial e Sindical. Abria-se, institucionalmente, um canal de intercâmbio com a comunidade local.

Foram instalados quinze quilômetros de redes de fibra óptica, que possibilitaram a conexão integral do câmpus, que também havia experimentado um crescimento nunca antes

ocorrido. Foram criados laboratórios de informática para a graduação e adquiridos mais de quinhentos microcomputadores para equipá-los.

Um dos principais marcos desta administração foi a inauguração da Biblioteca Comunitária²⁰, que além de seu aspecto arquitetônico imponente, da informatização do acesso a suas bases de dados de monografias e coleções científicas para discentes, docentes e pesquisadores, possibilitou ainda que alunos do ensino fundamental pudessem usufruir de seu acervo e das atividades culturais nela desenvolvidas. Foi mais um canal de aproximação entre a universidade e a cidade e a região.

Conforme já citado, não houve, antes de 1992, a aplicação formal do planejamento estratégico na UFSCar e, portanto, não havia nem cultura e conhecimento coletivo disponíveis, nem estrutura adequada que suportasse as necessidades para a realização de suas atividades. Ciente da importância que um plano estratégico representaria à sua administração e à universidade, devido principalmente às restrições externas advindas de uma economia instável e à expectativa criada em torno de sua gestão durante o processo eleitoral recém-findado, chamou para si o desafio de implantá-lo. Com aguçada visão empreendedora e tino administrativo, pretendia o sucesso do planejamento para, em suas diretrizes, respaldar a determinação política que importaria às ações que viria a executar visando à transformação da realidade da UFSCar, tida até então como de qualidade, porém pequena e promissora. Esta seria a tônica de sua gestão: as ações de toda sua equipe deveriam objetivar que a UFSCar crescesse e se tornasse reconhecida como uma das melhores universidades do sistema federal de ensino superior.

Essa forma de agir (práxis) encontra explicação (ou tem sua base lógica) no fato de entender que um empreendimento terá sucesso apenas se resultante da conjugação de três elementos por seu criador: vontade política, planejamento e estratégia de participação. Sabedor de que “de nada adianta um plano sem vontade política e sem condições de sua execução”²¹, chamou para si o papel de coordenar a institucionalização do planejamento na universidade.

A práxis asumida pelo reitor durante a elaboração e o acompanhamento do plano foi o de coordenar todo o processo e, ao mesmo tempo, moderar as reuniões e os debates, participar de análises, da elaboração de propostas de atividades a executar e do acompanhamento das atividades atribuídas à equipe, cobrando-a sistematicamente pelos atrasos ocorridos.

²⁰ O reitor faz referência explícita a ela, quando comentava os resultados de sua gestão, conforme pode ser encontrado no Apêndice B.

²¹ Ver Apêndice B.

Tanto quanto possível, adotava sua pauta de prioridades baseada no plano, que tinha como norteador da gestão. Por esse motivo, insistentemente cobrava de sua equipe que tivesse o plano como “livro de cabeceira”, para que nele mantivesse o foco. Ao realizar tal práxis, não permitiu que o plano perdesse seu papel de ferramenta gerencial e caísse em descrédito, além de manter sua relação com os contextos interno e externo.

A partir dos resultados obtidos, advindos ou não do plano, elaborava-se documento a ser apresentado à análise de docentes, técnico-administrativos e alunos, enquanto prestação de contas. Para tanto, foram agendadas reuniões com todos os departamentos acadêmicos e administrativos (ou em grupamento deles) e com alunos de graduação e pós-graduação, sempre coordenadas pelo próprio reitor. A exemplo do ocorrido durante a elaboração do plano no primeiro ano da gestão, as críticas e sugestões oriundas desses encontros foram sistematizadas e colocadas como contribuições da comunidade durante o processo de acompanhamento e análise do plano, propiciando sua atualização. Instituiu-se, assim, a prática da participação da comunidade na definição dos destinos da UFSCar.

Da análise dos resultados obtidos, podemos inferir que dependeram fortemente das características e da ação do reitor. Enquanto reitor, foi um líder que valorizou a qualidade acadêmica, procurando incrementá-la através da busca pelo equilíbrio das áreas de atuação dos cursos de graduação, da implantação de laboratórios de informática devidamente equipados e da integração de toda a universidade via rede de fibra óptica. O citado equilíbrio não se daria apenas com a criação de cursos, porém, tendo por base o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sabia que para garantir a qualidade do ensino, seria necessário que docentes pesquisassem temas relativos aos focos formativos dos cursos e que se desenvolvessem atividades de extensão a partir da qual o estudante praticasse e gerasse conhecimentos. Desse modo, a cada curso aberto, viabilizar-se-iam novas áreas de pesquisa, que se tornariam a semente de um novo curso de pós-graduação anos depois. Suas ações, portanto, se basearam no apoio a este ciclo. Analisando-se ainda a criação de novos cursos, a visão do reitor sobre o papel social da universidade foi determinante para que a grande maioria deles fosse ministrada no período noturno, propiciando maiores chances de ingresso em uma universidade pública e de qualidade àqueles que necessitavam trabalhar.

Como já citado, os recursos necessários à construção da nova biblioteca foram conquistados ainda durante as atividades relativas à sua posse, quando os solicitou ao então ministro da Educação, elencando todos os problemas pelos quais o à época edifício que abrigava a Biblioteca Central estava passando, dado que não fora originalmente projetado para essa finalidade. O ministro lhe apontou favoravelmente para a liberação dos recursos

para a construção da nova biblioteca desde que possuísse caráter comunitário, dado que os recursos disponíveis se encontravam no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e, portanto, aplicáveis apenas para a melhoria das condições de funcionamento das escolas de primeiro e segundo graus. Com sua veia empreendedora, justificou a construção de uma biblioteca comunitária na UFSCar, pois a abriria a todas as escolas de ensino de primeiro e segundo graus de São Carlos e região. Para viabilizar o crescimento físico institucional de modo planejado, criou o Escritório de Desenvolvimento Físico, que tinha como uma de suas incumbências a elaboração de novo Plano de Desenvolvimento Físico para os câmpus de São Carlos e Araras.

A obtenção de financiamento para a biblioteca possibilitou a revisão da estratégia de aplicação de recursos, pois “as alternativas de crescimento ficaram ampliadas, uma vez que os recursos disponíveis poderão ser dirigidos para outras prioridades [...]”²².

Como se pode notar, seu papel foi determinante para a expansão por que passou a UFSCar naquele quadriênio.

Uma breve análise do contexto em que se deu a gestão, mostra que foi marcado pela política econômica dos presidentes Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, ambas de contenção de gastos públicos, principalmente após a implantação do Plano Real, em 1994.

Apesar de o orçamento de custeio e capital²³ se mostrar crescente no período, foi insuficiente para suportar o crescimento experimentado pela UFSCar. Houve no período um aumento superior a 52% da área construída no câmpus de São Carlos e um crescimento da ordem de 47,5% no número de alunos. Ao se considerar que foi nessa gestão que tiveram início os primeiros cursos noturnos, pode-se inferir que os gastos “extras” de manutenção da universidade foram bastante significativos devido à expansão ocorrida. Mais aluno significa necessidade de mais espaço físico voltado às salas de aula, laboratórios, mais vagas nas moradias para alunos socioeconomicamente carentes, mais bolsas, maior disponibilidade de livros, etc. Concomitantemente, o crescimento do espaço físico pode significar maior consumo de energia elétrica, principalmente com a criação de cursos noturnos, maiores gastos com limpeza e conservação dos câmpus.

A atuação do reitor frente às dificuldades impostas foi marcada pelo seu espírito empreendedor, “garimpando” oportunidades principalmente nas unidades do MEC, do MCT do MTE e garantindo recursos extraorçamentários que lhe possibilitaram a realização dos projetos de sua gestão, ou mesmo daqueles não previstos, porém financiáveis por algum

²² UFSCar, 1994 – Planejamento Estratégico 1993-1996, p. 126

²³ Composto de recursos próprios, Convênios Federais e repasses da FAI à UFSCar, além do OCC Ordinário.

projeto ministerial. O acesso às oportunidades se ampliou pelo fato de ter assumido a presidência da Andifes, da Ridesa e da Unitrabalho.

O Quadro 3.2, resume a atuação do reitor frente a cada aspecto até aqui analisado.

Quadro 3.2 – Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 1992-1996

Tópico	Atuação do reitor
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • O contexto adverso à concretização dos objetivos e metas da gestão despertou o lado empreendedor do reitor, que aproveitou todas as oportunidades para incrementar o orçamento de custeio e capital. Após conhecer formas legais de aplicar os recursos financeiros institucionais em um período de inflação elevada, passou a repor, mesmo com defasagem, as perdas que ocorriam diariamente. • Em seus constantes deslocamentos para Brasília para o exercício de compromissos enquanto reitor ou presidente da Andifes manteve contato com as equipes responsáveis pelos diferentes programas por eles apoiados financeiramente, de onde obteve recursos, via propositura de projetos, para viabilizar as principais obras estruturantes da gestão. • Internamente, propôs a estruturação da aplicação de recursos próprios por programas, propiciando maiores controle e transparência sobre os gastos.
Formulação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Teve participação ativa, uma vez que definiu o modelo a aplicar. Definiu também a estrutura das reuniões de formulação do plano e as coordenou, assim como também o fez com as reuniões realizadas com todos os departamentos acadêmicos e administrativos e com discentes de graduação e pós-graduação para captar críticas e sugestões sobre a gestão. Enquanto membro da equipe de formulação participou de debates, elaborou propostas e auxiliou na decisão sobre o conteúdo do plano.
Acompanhamento do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Além de ter participado nos mesmos moldes que durante a elaboração do plano, incentivou os responsáveis por metas e atividades a manterem o plano como norte de suas atuações. Como coordenador do processo, mantinha reuniões preliminares com os membros da equipe de planejamento para a discussão dos resultados até então auferidos e, assim fazendo, tinha um panorama completo da situação do plano mesmo antes das reuniões de acompanhamento. • Sua agenda tinha como base o plano.
Resultados obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Das 535 atividades previstas, 95% delas geraram os resultados esperados, o que é um forte indicativo de que a gestão voltou-se à realização do plano. • A evolução da área física construída no câmpus de São Carlos (39 obras, que resultaram em 47% de crescimento em quatro anos, além de inúmeras reformas realizadas), foi viabilizada por meio da utilização de recursos próprios e extraorçamentários, sendo estes últimos obtidos pelo reitor junto aos ministérios da Educação e de Ciência e Tecnologia, o que é compatível ao seu caráter empreendedor. • O câmpus de Araras e suas unidades de Valparaíso e Anhembi tiveram suas instalações reformadas, uma vez que se encontravam deterioradas pelo abandono a que foram submetidas após a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool, em 1991. Também para isso o reitor recorreu a programas de financiamento ministerial. • Definiu, juntamente com docentes e diretores de centro, quais cursos deveriam ser criados, construindo sua viabilidade junto à comunidade envolvida, que muitas vezes se posicionava contrariamente à criação de novos cursos por entenderem que não havia docentes e técnicos em quantidade e formação suficientes. Tanto a criação de cursos como a indicação de que fossem prioritariamente noturnos estão contidas no plano de gestão.

Fonte: Realizada pelo autor

3.3.2 Gestão 1996 – 2000: Prof. Dr. José Rubens Rebelatto - Reitor

Nesta gestão foi introduzido o método Planejamento Estratégico Situacional – PES, por intermédio de convênio entre a UFSCar e a Escola de Governo da UNICAMP. No Anexo B, descreve-se sucintamente este método.

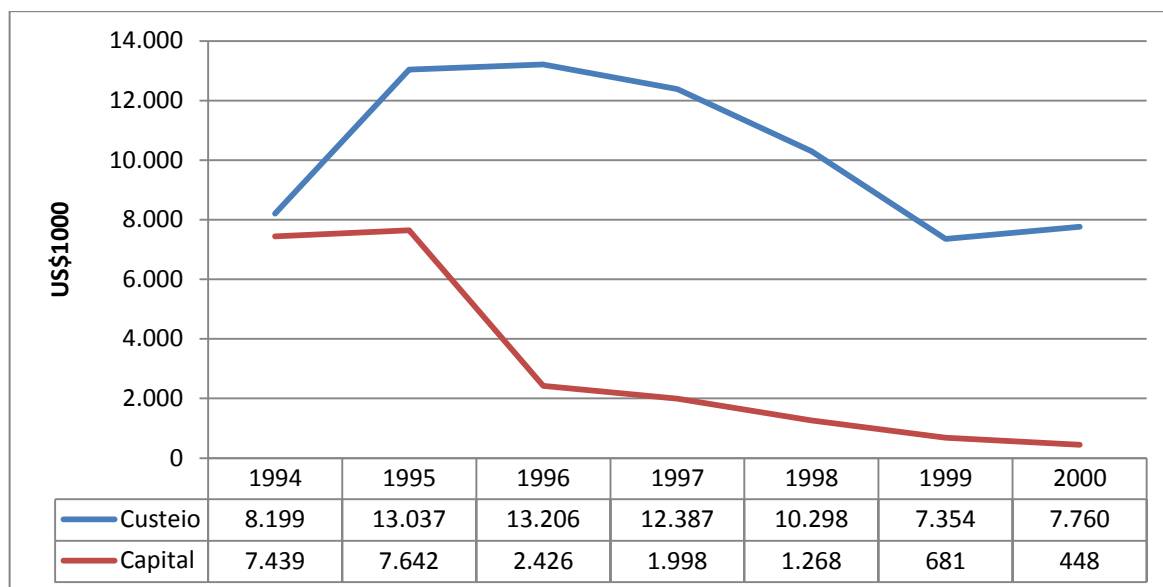
3.3.2.1 Contextualização

O ano de 1996 marcou o início do aprofundamento das divergências entre as IFES e o MEC, quer através de sua representante maior, a ANDIFES, quer pela Andes e FASUBRA, sindicatos representativos de docentes e técnico-administrativos, respectivamente. De um lado, o governo pregava a regulação da educação superior pelo mercado, baseado em uma concepção liberal e em argumentos baseados na comparação do custo de alunos de universidades federais e privadas. De outro, as IFES defendiam a aplicação do PEC 370, o projeto de emenda constitucional que versa sobre a autonomia universitária e, como decorrência, propunham a manutenção do atual sistema educacional de ensino superior com financiamento estatal (ZARUR, 1999).

Havia um incentivo governamental à expansão de instituições privadas (faculdades, centros educacionais e universidades), com o intuito de abrir novas vagas para o atendimento de parte significativa dos aproximadamente 17 milhões de jovens excluídos do sistema. Concomitantemente, implantava ações restritivas ao custeio das IFES (ver Figura 3.5), por meio da promulgação de Medidas Provisórias ou Decretos²⁴. Esse contexto era ainda influenciado pela proibição de contratações, vigente desde o início do governo (ver Figura 3.6). A conjugação de tais restrições ao fato de a UFSCar sempre se contrapor aos princípios governamentais lhe trazia sérios problemas de interlocução com o MEC, refletindo na liberação de verbas oficiais e no fechamento das contas. No Relatório Parcial de Gestão, de maio de 1999, foi assim expresso o contexto vigente: "Medidas como a proibição de reposição e contratação de pessoal [...], a drástica redução dos recursos financeiros e orçamentários [...]; a diminuição das cotas de bolsas de pesquisa [...] são apenas alguns dos graves problemas enfrentados" pelas universidades federais, e apontava para a necessidade de se estabelecer um protocolo de intenções entre os reitores das IFES, propondo uma expansão de vagas para se obter um equilíbrio do quantitativo de pessoal em todo o sistema federal de ensino superior.

²⁴ Exemplo dessa ação é o Decreto 2401, de 24 de novembro de 1997, que estabeleceu o limite de empenho em 90% do orçamento e vedou a inscrição em restos a pagar das despesas cujos empenhos não fossem liquidados até 31/12/1997.

Figura 3.5 – Orçamento executado de Custeio e Capital pela UFSCar via Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)²⁵



Fonte: www.siafi.mec.gov.br

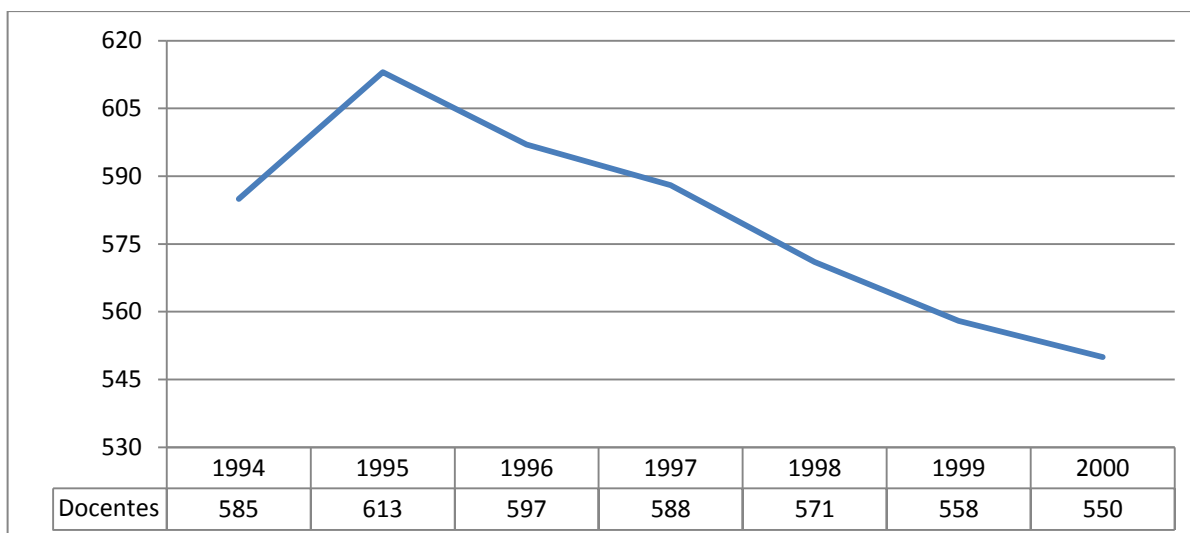
No tocante aos recursos de custeio provenientes do Tesouro Nacional, em 1997 foram R\$4.394.577,00 alocados orçamentariamente para Manutenção da universidade (9,01% do orçamento), contra R\$5.135.844,00 em 2000, sendo que, destes, R\$987.348,00 eram destinados ao pagamento de professores substitutos, que foram instituídos pelo MEC para ‘compensar’ a redução do quadro de docentes efetivos, porém onerando o orçamento das universidades. Deste modo, restavam R\$4.148.496,00 (6,08% do orçamento) para a manutenção da universidade. Houve, portanto, uma redução 20% nos recursos disponibilizados para o pagamento das atividades básicas e contratuais, como energia elétrica e de fornecedores de outros bens e serviços. Comparativamente a 1997, o decréscimo foi de aproximadamente 6%.

Apesar disso, foram criados três cursos de graduação, um deles no período noturno e três de doutorado²⁶. Foram construídos mais de 9.000 m², a maioria voltados à área acadêmica: laboratórios de pesquisa, salas de aula, Núcleos de Extensão e departamentos acadêmicos²⁷.

²⁵ Inclui Recursos Orçamentários, Extra-Orçamentários e Recursos Próprios.

²⁶ Fonte: UFSCar (2005) – Indicadores UFSCar 1994 – 2003.

²⁷ Fonte: UFSCar (2000) – Relatório de Gestão – 1996/2000.

Figura 3.6 – Evolução do quadro docente

Fonte: <http://www.proad.ufscar.br>

O reitor eleito para o quadriênio ocupava o cargo de vice-reitor na gestão anterior e sua equipe comungava dos mesmos princípios perseguidos desde 1992.

Internamente, passava-se por um momento de unidade, por ter a UFSCar se firmado enquanto uma instituição capaz de levar a cabo e a contento seus projetos, sentimento esse florescido a partir dos resultados alcançados pela administração anterior e que, em boa parte, permaneceu vigente nesta gestão.

3.3.2.2 Processo de formulação do plano

Nesta gestão optou-se pelo emprego da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional – PES em substituição ao modelo anteriormente utilizado, em virtude de se objetivar a aplicação de práticas que viabilizassem maior participação da comunidade no processo, envolvendo-se, principalmente, a área acadêmica.

Houve o estabelecimento de convênio entre a UFSCar e a Escola de Governo da UNICAMP, que viabilizou a realização de uma série de seminários com o conjunto da equipe de gestão, apoiada pelo Projeto Temático Planejamento e Gestão do CNPq (PROTEM-PG) e que teve como principal resultado a elaboração do plano geral para os quatro anos de gestão. Durante esses seminários foram aplicados os passos metodológicos do Planejamento Estratégico Situacional - PES, do método ZOPP (*Zielorientierte Projektplanung*" -

Planejamento de Projetos orientado por Objetivos), e do Planejando a Ação Estratégica – PAE.

A intenção de se elaborar um plano estratégico que incluísse as atividades-fim da universidade também foi tema de reuniões com a FINEP, que à época contava com uma linha de financiamento para atividades acadêmicas constantes de planos institucionais. O projeto de Planejamento Estratégico da UFSCar foi por ela financiado, viabilizando sua infraestrutura computacional, a realização das atividades de detalhamento operacional e monitoramento do plano, assim como de atividades internas de capacitação que possibilitaram a multiplicação dos agentes envolvidos na qualificação da gestão institucional, ampliando deste modo a capilaridade e o impacto das inovações adotadas.

O processo de desenvolvimento do plano contou com a participação dos membros da equipe gestora e, esporadicamente, de dois diretores de Centros Acadêmicos, além dos dois assessores externos. A primeira parte do trabalho consistiu em formular coletivamente o Projeto da Gestão, ou situação-objetivo a ser alcançada pelo plano e seus descritores de resultados, que expressaram a sua realização em âmbitos específicos da atividade acadêmica.

Partindo da formulação deste Projeto da Gestão, foram identificados os principais problemas que deveriam ser solucionados para que o Projeto de Gestão se tornasse atingível, estabelecidas as relações entre eles em uma cadeia causal e selecionados aqueles de mais alto impacto sobre o conjunto (Nós-Críticos), a serem atacados pelo plano.

A seguir, foi desenvolvida a Matriz Geral do plano, definindo-se os resultados a serem alcançados para cada Nó-Crítico, descritas as operações que deveriam levar à obtenção destes resultados, seus indicadores de resultado, os responsáveis pela realização das mesmas e os recursos necessários para tal.

O passo seguinte foi elaborar a Matriz Operacional do Plano, onde foram definidas as ações e subações a serem executadas para a realização de cada operação anteriormente definida. Esta atividade foi executada em grupos de trabalho menores, montados a partir da aglutinação daqueles participantes do processo que tivessem afinidade com a área ou tema da operação, ou mesmo interesse pessoal sobre ela. Deste modo, para cada operação, foram definidas ações e subações, com respectivos responsáveis, prazos e indicadores de execução.

Este processo de elaboração passou ainda por uma etapa de revisão junto à equipe de dirigentes, implicando em algumas melhorias em suas ações, indicadores e em prazos mais adequados em função de análises estratégicas realizadas (análise de fatores externos, de surpresas e de atores, por exemplo). Como subsídio de análise estratégica para a formulação deste plano foi realizado e sistematizado um debate sobre os principais *jogos sociais* em que a

universidade estava inserida (Ciência e Tecnologia e perspectivas da economia nacional; LDB e rumos da educação; e Reforma do Estado e Democratização da Esfera Pública).

Paralelamente ao processo até aqui descrito, foram efetuadas reuniões entre a equipe gestora e os diferentes departamentos acadêmicos e administrativos, visando ao levantamento de problemas e dificuldades vivenciados pela comunidade, que posteriormente foram levados à análise da equipe de planejamento, ampliando sua capacidade de percepção da realidade.

Num segundo momento, dando continuidade à incorporação do método de Planejamento Estratégico Situacional à gestão acadêmica, diversos membros da equipe dirigente e de seus colaboradores realizaram cursos com o professor Carlos Matus, idealizador daquele método. Ocorreu também a participação da mesma equipe em eventos de capacitação correlatos, como cursos de Competências Conversacionais, de Administração Universitária e de treinamento para a utilização de *softwares* desenvolvidos pelo Programa Temático em Planejamento e Gestão do CNPq - ProTem – PG, voltados para a informatização do processo de elaboração e gerenciamento do Planejamento Estratégico.

A UFSCar viabilizou várias das ações envolvidas neste processo, com a adoção de medidas no sentido de assegurar as condições para a efetiva incorporação das ferramentas de planejamento e de gestão estratégica ao cotidiano da administração da universidade. Essas iniciativas envolveram, por exemplo, a reestruturação da Secretaria Geral de Planejamento e a implantação de um “Grupo Gestor”, responsável por assessorar a reitoria na definição de prioridades e na realização de análise e resolução de problemas.

Em seus primeiros meses de trabalho, o conjunto da equipe estabeleceu um elenco de 19 operações que compuseram o plano estratégico estabelecido e que, ao longo de toda a gestão, passou por processo de detalhamento periódico, que se deu através de oficinas com os gestores responsáveis pelas operações, seja em grupos ou individualmente, orientadas e coordenadas pela equipe assessora e pela Secretaria Geral de Planejamento.

O resultado desse detalhamento, expresso em ações e subações com prazos, responsáveis e indicadores de execução específicos, foi inicialmente registrado em planilhas elaboradas para tal finalidade. Posteriormente, estas informações foram lançadas em software elaborado pelo Programa do Desenvolvimento em Ciências e Técnicas de Governo (ProTem-PG), à época em fase de experimentação, de modo a permitir diversos cruzamentos, qualificando assim o monitoramento da implementação do plano. Um exemplo do detalhamento executado é dado no Quadro 3.3, a seguir.

Quadro 3.3 – Exemplo do processo de detalhamento do plano

Projeto de Gestão: "Ampliada a qualidade do fazer acadêmico, mantendo o caráter público da universidade e o compromisso com sua função social"

Descritores de Resultados do projeto:

1. Ampliada a qualidade da pesquisa institucional por meio do:
 - a. Aumento do número de projetos aprovados por órgãos financiadores;
 - b. Aumento do índice de produtividade científica
 - c. Aumento do índice de titulação docente
 - d. Integração dos grupos de pesquisa existentes
 - e. Incremento no número de grupos emergentes
2. Ampliada a qualidade do ensino de pós-graduação, por meio de:
 - a. Implantação de programas de pós-graduação em todas as áreas do conhecimento da UFSCar;
 - b. Elevação do conceito de avaliação da CAPES;
 - c. Aumento do número de alunos ingressantes e formados nos diversos programas;
 - d. Redução do tempo de titulação;
 - e. Oferta de novas formas de pós-graduação
3. Atingido o nível de 80% de avaliação positiva dos docentes nos processos semestrais de avaliação da graduação a serem implantados;
4. Fluxos administrativos sistematizados, informatizados e integrados, visando à agilização dos procedimentos e à racionalização dos recursos;
5. Recursos orçamentários, financeiros, de infraestrutura e humanos mais adequados ao projeto de gestão;
6. Criadas condições para aumentar o acesso e a permanência produtiva, na universidade, do aluno proveniente das camadas menos favorecidas da sociedade;
7. Ampliada a ação extensionista, institucionalmente concebida e articulada com o ensino e pesquisa, voltada para os diferentes segmentos sociais.

Fonte: UFSCar, 1996, Planejamento Estratégico 1996 – 2000

Foram elencados sessenta e seis problemas relacionados ao cumprimento do Projeto de Gestão que, após processados, deram origem a 19 nós-críticos, implicando na necessidade de se definir igual quantidade de operações para solucioná-los.

Nesse exemplo, (Quadro 3.4 a seguir) é apresentada apenas uma operação e seu detalhamento.

Quadro 3.4 – Nós-Críticos estabelecidos no processo de elaboração do plano da Gestão**Nós-críticos definidos**

1. Despreparo do professor para atuação pedagógica e didática;
2. Sistema curricular híbrido com estrutura de funcionamento rígida em relação a mudanças sociais, tecnológicas e atividades extracurriculares;
3. Dificuldade de adaptação dos estudantes na universidade;
4. Falta de democratização do acesso à Universidade;
5. Organismos de condução da política científica resumem-se a funções burocráticas;
6. Política de extensão da UFSCar não foi completamente detalhada e implementada;
7. Mecanismos insuficientes para identificação e atendimento às demandas sociais;
8. Incipiência dos processos de avaliação institucional;
9. Gerenciamento inadequado frente às demandas e/ou recursos;
10. Imprecisão, sobreposição e desatualização de funções das instâncias hierárquicas;
11. Inadequações no recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho;
12. Uso inadequado de recursos existentes;
13. Recursos do Tesouro Nacional insuficientes, com repasse irregular e sem autonomia de gerência;
14. Captação de recursos tendente a zero;
15. Estrutura física básica insuficiente e inadequada;
16. Baixa remuneração;
17. Processo de informatização e equipamentos inadequados;
18. Divulgação insuficiente da UFSCar e suas atividades;
19. Aumento da depredação do patrimônio público (físico e ambiental)

Fonte: UFSCar, 1996, Plano de Gestão 1996 – 200)

As operações que se seguem foram as estabelecidas para solucionar os nós-críticos. Há relação de equivalência entre a numeração de ambos os conjuntos, conforme demonstra o Quadro 3.5, como segue:

Quadro 3.5 – Operações do Plano de Gestão 1996 – 2000

Operações	Descrição das operações
Operação 1	Melhoria do processo de ensino aprendizagem
Operação 2	(Re)estruturar os Cursos de Graduação, de acordo com Diretrizes Regulamentadas
Operação 3	Orientar e apoiar o aluno de graduação
Operação 4	Democratizar a forma de acesso aos cursos de graduação
Operação 5	Promover o desenvolvimento da pesquisa de acordo com a política institucional qualidade acadêmica e compromisso com a função social
Operação 6	Incrementar a atuação extensionista integrada ao conjunto da prática acadêmica e à atuação artístico-cultural da UFSCar
Operação 7	Implementar diferentes canais de captação de demandas extensionistas
Operação 8	Avaliar a instituição
Operação 9	Garantir a qualidade e a agilidade do processo administrativo como apoio à implementação das ações e objetivos da gestão
Operação 10	Implementar novo conjunto de atribuições hierárquicas para a Instituição
Operação 11	Redefinir recrutamento, seleção, treinamento e avaliação em função da reformulação da estrutura da UFSCar
Operação 12	Racionalizar o uso de recursos
Operação 13	Captar Recursos do Tesouro (orçamentários e extra- orçamentários)
Operação 14	Captar recursos próprios suplementares
Operação 15	Manter a infraestrutura e o espaço predial adequados à demanda
Operação 16	Melhorar a remuneração dos servidores
Operação 17	Implantar e manter a rede e os procedimentos informatizados
Operação 18	Ampliar e melhorar a divulgação das informações sobre a UFSCar no tocante a graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e administração
Operação 19	Elaborar e implantar o Plano de Gestão Ambiental (PGA) e Plano de Preservação do Patrimônio Físico (PPPF) para os câmpus.

Fonte: UFSCar - Plano de Gestão 1996 – 2000

O Quadro 3.6, a seguir, descreve parte de uma operação e suas ações voltadas à solução do nó-crítico “Despreparo do professor para atuação pedagógica e didática”.

Quadro 3.6 – Exemplo do processo de detalhamento do plano

Operação 01	Responsável	Prazo	Indicador de Resultado
1. Melhoria do processo de ensino-aprendizagem	Nancy	Out/2000	* Aumento do percentual de docentes avaliados positivamente em todos os departamentos; * Aumento do grau de satisfação de professores e alunos com a infraestrutura oferecida ao ensino de graduação [...]
Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Execução
1.1 Implantar sistemática de orientação didático-pedagógica dos docentes da UFSCar	Regina	Out/2000	* Aumento do percentual de docentes avaliados positivamente em todos os departamentos;
1.2 Implantar Programa de Estágio Supervisionado de Capacitação Docente aos pós-graduandos	Oswaldo	Mar a Jun e Ago a Dez. (todo ano)	* Aumento do número de docentes envolvidos no Programa; * Aumento do número de alunos da pós-graduação envolvidos no Programa
1.3 Melhorar as condições infraestruturais para a graduação	Nancy	Out/2000	* Aumento do grau de satisfação de professores e alunos com a infraestrutura oferecida ao ensino de graduação
1.4 Capacitar coordenadores de curso de graduação para desempenho das funções pedagógicas e administrativas	Regina	Contínuo	* Aumento progressivo do grau de satisfação de alunos e professores quanto às atuações pedagógica e administrativa do coordenador de curso.

Fonte: UFSCar, Planejamento Estratégico 1997 – 2000

- **Práticas**

As práticas utilizadas para a formulação do plano foram:

- Metodologia de planejamento: Planejamento Estratégico Situacional
- Método ZOPP para obtenção de visão consensuada e norteadora para a fase de diagnóstico da situação
- Método Planejando a Ação Estratégica – PAE
- Método de Mapeamento Cognitivo
- Método de Visualização Móvel
- Programa de Gestão, contendo as propostas da equipe para a comunidade à época do pleito para o cargo de reitor
- Estrutura das oficinas de planejamento, onde todos têm direito à voz e, se necessário, ao voto, não havendo distinção quanto à função exercida pelos participantes.
- Debates sobre jogos sociais relevantes ao futuro da UFSCar
- Oficinas de planejamento
- Utilização de *software* dedicado à elaboração e acompanhamento do plano

- **Práxis**

A práxis empregada pelo Reitor nesta etapa foi a de delegar seu desenvolvimento técnico aos assessores externos de planejamento, mantendo para si a coordenação política do processo. Desempenhava, enquanto coordenador, o papel de líder da equipe, ao mesmo tempo em que participava de debates, análises, desenvolvimento das atividades previstas no modelo em igualdade de condições com os demais membros.

Sua práxis concretizou por um conjunto de ações que compreendia, entre outras, pela reestruturação da Secretaria Geral de Planejamento e pelo contato em ministérios em busca de viabilização de ações dependentes de recursos financeiros ou de pessoal.

Os membros da equipe realizaram a práxis de realizar e participar de eventos de capacitação em PES e outros métodos de apoio ao desenvolvimento de planos e projetos, e realizar propostas e análises e decidirem sobre as operações e ações que compuseram o plano, bem como de suas prioridades.

- *Praticantes*

Os praticantes desta etapa do planejamento foram o reitor e sua equipe (vice-reitor, pró-reitores, secretários gerais, prefeito universitário, chefe de gabinete e diretores diretamente vinculados à reitoria) que contaram com o apoio de dois assessores externos (da Escola de Governo da UNICAMP) na condução técnica das atividades.

3.3.2.3 Processo de acompanhamento do plano

O processo de monitoramento do plano desenvolveu-se efetivamente de modo integrado ao detalhamento periódico das operações. À medida que se realizavam as oficinas definindo as ações e subações para cada trimestre, processavam-se paralelamente o balanço do realizado e dos resultados obtidos no que dizia respeito ao período anterior, ao mesmo tempo em que se registravam as atividades realizadas e não previstas originalmente.

Inicialmente, esse processo se dava através do envio de planilhas de levantamento da situação aos vários gestores e seu processamento posterior era efetuado pela Secretaria Geral de Planejamento. Devido às dificuldades na implementação regular desta sistemática e a um processo de reflexão metodológico desenvolvido pela Secretaria Geral de Planejamento (aprendizagem através do fazer e do avaliar), o monitoramento passou a ser feito mediante entrevistas periódicas realizadas com os gestores. Preliminarmente, as perguntas eram-lhes enviadas para, em data agendada, a entrevista se concretizasse. Para tanto, o processo de capacitação de bolsistas do projeto envolveu treinamento para a realização de tais entrevistas e posterior sistematização dos dados obtidos.

Foram também realizadas duas grandes oficinas de balanço e revisão do plano, nos quais se identificaram as linhas gerais de avanço na implementação do mesmo, assim como as principais dificuldades enfrentadas. Além disso, nesses eventos a equipe realizou uma avaliação do contexto geral da atuação institucional, que colocou a necessidade de readaptações pontuais no que diz respeito às prioridades e opções estratégicas anteriormente assumidas.

A organização das informações através dos processos de detalhamento e monitoramento foi fundamental para o sucesso daqueles eventos de avaliação. Partindo desta preparação, em espaços de tempo relativamente curtos, a equipe conseguiu atualizar uma visão de conjunto sobre as situações interna e externa em toda sua complexidade e, com base na análise das informações apresentadas, tomar decisões qualificadas em relação às

prioridades para o período seguinte. Deste modo, manteve-se, ao longo de todo o período coberto pelo plano, não apenas sua vitalidade como instrumento orientador da gestão, mas também uma forma adequada de (re)direcionamento estratégico.

Foram incorporadas ao plano aquelas atividades que, embora não previstas originalmente, desempenhavam importante função frente aos objetivos buscados. Assim, ações 'emergentes' (emprestando aqui o conceito descrito por Mintzberg e Quinn, 2001, p.20) foram anexadas, tanto para viabilizar estratégias deliberadas, como aquelas não formuladas durante o processo de elaboração do plano.

Os principais encontros gerais de monitoramento e atualização do plano sempre ocorreram com a participação integral dos membros da equipe dirigente e, eventualmente, de dois Diretores de Centros acadêmicos da universidade, fato que também diferenciou esse processo de planejamento estratégico do anterior.

Deve-se resgatar o fato de que uma das motivações iniciais desse processo foi gerar conhecimento nessa área de planejamento e gestão, o que possibilitou o direcionamento de esforços e recursos para a realização de um curso interno de planejamento estratégico, com oitenta horas, que teve como público prioritário os gestores das operações e ações do plano. Foram também realizadas oficinas de trabalho com outras metodologias de apoio à gestão, como é o caso do “Mapeamento Cognitivo”, contando, por duas vezes, com a presença do professor Stephen Cropper, da *Keele University - England*, especialista na área.

A partir daquela diretriz inicial e destas experiências, constituiu-se um Fórum Interdisciplinar de Planejamento e Gestão, que visava à troca de experiências de pesquisa e intervenção com metodologias e ferramentas inovadoras voltadas ao aperfeiçoamento da gestão pública e tendo como participantes docentes, pesquisadores e alunos de graduação e pós-graduação de diferentes áreas e instituições.

Conforme já indicado pelas realizações e resultados, e mesmo pela natureza das limitações enfrentadas (parcos recursos financeiros, humanos etc.), além do impacto imediato da adoção do Planejamento Estratégico pela gestão 1996-2000, houve um importantíssimo acúmulo de experiência institucional, que possibilitou um grande salto de qualidade na gestão da universidade.

Em primeiro lugar, as ferramentas e procedimentos desenvolvidos criaram condições para que o processo de monitoramento se tornasse muito mais frequente e preciso, aproximando o planejamento estratégico do cotidiano da gestão.

Paralelamente, a consolidação do planejamento estratégico na administração central da universidade deu maior viabilidade à retomada da perspectiva de avançar no sentido do seu

enraizamento nos Centros e Departamentos Acadêmicos, aproximando-o cada vez mais da atividade acadêmica. Complementando tal avanço, a experiência do Fórum Interdisciplinar de Planejamento e Gestão potencializou incursões rumo à integração entre pesquisa e intervenção voltadas para essa área.

Ao final da gestão e com o intuito de proporcionar a continuidade das atividades julgadas essenciais, foram efetuadas reuniões entre as equipes 1996-2000 e 2000-2004, com o objetivo de repassar aos membros desta última a situação de cada operação (ação e subação) face ao planejado, seus avanços, dificuldades etc., possibilitando a execução dessas atividades durante (e até mesmo após) o processo de transferência do governo da universidade. Houve, ainda nesse processo de transição, o trabalho conjunto entre pró-reitores das duas equipes, visando à resolução de problemas e à realização das atividades do plano vigente.

- ***Práticas***

Destacam-se as seguintes práticas aplicadas durante o monitoramento do plano:

- Disponibilidade de sistema informatizado (*software*) de gestão de planos elaborados com a metodologia PES.
- Instituição do Grupo Gestor de apoio à reitoria na solução de problemas.
- Questionário empregado para a obtenção da situação de cada operação, ação e subação em relação ao projetado.
- Entrevistas com gestores
- Reuniões (ou oficinas) de monitoramento do plano.

- ***Práxis***

A práxis do Reitor foi a de coordenador político e de membro da equipe, nos moldes do que ocorrera na etapa de concepção do plano. Realizou-a a partir de atividades de cobrança de resultados e de cumprimento de prazos, pela cobrança sistemática de resultados e pela instituição de um grupo de docentes incumbidos de o auxiliar em processos decisórios a partir da realização de análises de problemas existentes e potenciais.

Os demais membros da equipe de acompanhamento do plano tiveram como práxis a participação em cursos e oficinas de planejamento estratégico, mapeamento cognitivo e gerenciamento de projetos, preenchimento de questionário sobre a evolução das operações e

ações, apresentação, ao grupo de planejamento, dos avanços e dificuldades para o atendimento ao preconizado pelo plano.

- ***Praticantes***

Os praticantes, responsáveis pela execução de ações empreendidas, foram o reitor e sua equipe, os assessores de planejamento, o especialista em Mapeamento Cognitivo, os membros do Grupo Gestor e três bolsistas.

3.3.2.4 Resultados obtidos

Do ponto de vista institucional, talvez o resultado mais expressivo a ser indicado tenha sido a capacidade de manter a coordenação do conjunto da equipe, integrando prioridades e realizações das diferentes áreas da gestão em torno de um projeto comum. Este projeto, por sua vez, teve sua formulação baseada na interpretação coletiva da equipe sobre o momento vivido pela universidade, e as principais demandas colocadas pela comunidade interna e pela sociedade em relação à instituição, sendo essa reflexão atualizada de modo sistemático ao longo de todo o processo.

Tomando como base dados oficiais da UFSCar publicados pela Secretaria Geral de Planejamento²⁸, tem-se a obtenção de importantes resultados, como a criação de dois cursos de graduação, sendo um deles no período noturno, e três de doutorado. Houve um crescimento superior a 28% no total de alunos de graduação e de 20% no de pós-graduação, ao mesmo tempo em que ocorria redução da ordem de 8% no corpo docente e de 13,2% de técnico-administrativos. No período, a área constituída do câmpus de São Carlos foi ampliada em 10,3%.

Foi criado o Cursinho pré-vestibular para atender alunos socioeconomicamente carentes, dentro das perspectivas indicadas no plano de gestão de aumentar a democratização do ingresso à universidade.

Além disso, as atividades relativas à formulação e acompanhamento do plano propiciaram a formação de alunos de graduação e de mestrado. Aqueles, bolsistas do projeto, foram qualificados para o emprego de diferentes ferramentas de planejamento e na gerência

²⁸ Caderno de Indicadores da UFSCar 1994-2003

de projetos, e estes últimos o foram também por meio da realização de estudos de casos que embasaram suas dissertações.

Nas palavras do reitor em seu relatório parcial de gestão de janeiro de 1998, esse “crescimento, aparentemente paradoxo, tem como fator determinante – além do esforço administrativo em busca de uma gestão atualizada e eficaz – a qualidade das ações desenvolvidas pelos docentes e funcionários (técnico-administrativos) para a consecução das atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Deve-se referenciar a política de financiamento adotado para as IFES, apesar da qual tais resultados foram obtidos.

3.3.2.5 Caracterização do Dirigente

Gestor afeito ao emprego de métodos e técnicas de trabalho que lhe garantiam agir com celeridade e sistematicamente. Ao abandonar a forma de planejar de seu antecessor, buscou uma metodologia que viabilizasse a elaboração de um plano em menor espaço de tempo e que fosse mais bem estruturado, além de propiciar maior participação da comunidade em sua definição.

Demonstrou ter preferência para a realização de trabalho em equipe e capacidade para gerenciar o desenvolvimento de atividades delegadas, mantendo-se informado sobre as mesmas, seus resultados parciais, dificuldades de realização, etc.

No dia a dia de sua gestão as decisões foram tomadas com base nas diretrizes apontadas pelo plano, sempre que possível ouvindo sua equipe. Democrático, respeita e defende a decisão da maioria, mesmo que contrária à sua²⁹. Em situações onde havia a impossibilidade de consultar a equipe, tomava sua decisão, submetendo-a posteriormente aos colegiados superiores para ratificação.

Classificou-se, durante a entrevista realizada, como uma pessoa altamente analítica ao se colocar no quadrante superior esquerdo da figura representativa da Tipologia Básica de Diferenciação entre Estratégias e Estilos Cognitivos de Hodgkinson e Clarke (2007). De acordo com esses autores, pessoas desta categoria - ditas ‘atentas aos detalhes’, ou seja, altamente analíticas’ (*detail conscious*) - prendem-se aos detalhes dos dados e informações disponíveis e têm a tendência de empregar ferramental que lhes possibilitem a solução, passo a passo, da situação sob foco.

²⁹ Ver Apêndice C – Transcrição da entrevista do Reitor José Rubens Rebelatto.

O fato de apresentar “dificuldades em esperar que decisões sejam tomadas por meio de processos desestruturados e demorados” como relatou em sua entrevista, parece corroborar essa tendência citada pelos autores, também reforçada pela opção de “seguir o plano” (um produto amplamente analisado e compreendido) ao invés de “aproveitar oportunidades”, normalmente carentes de dados e informações que as clarifiquem em curto espaço de tempo.

3.3.2.6 Análise à luz da ECP

Reitor que introduziu a prática de uma adaptação do Planejamento Estratégico Situacional - PES - na UFSCar apoiou todas as iniciativas propostas pelos assessores, realizou curso sobre o método PES e reestruturou a Secretaria Geral de Planejamento. Foi em sua gestão que a UFSCar experimentou a maior quantidade de práticas de apoio à elaboração e acompanhamento de planos, como ZOPP, PAE, Mapeamento Cognitivo, Gerenciamento de processos, etc.

Os principais resultados da gestão foram relativos à criação de três cursos de graduação (um deles noturno) e 3 de doutorado. Foi implantada a rede de fibra óptica no câmpus de Araras, aumentada a taxa de transferência de seu *link* com São Carlos e, dando prosseguimento à política de atualização dos laboratórios de informática para a graduação, foram adquiridos 448 novos microcomputadores.

Apesar da contenção de gastos públicos praticada pelo governo federal, sua atuação junto ao MEC foi responsável pelo aporte de aproximadamente quinze milhões de reais em recursos extraorçamentários em quatro anos, que foram aplicados em projetos institucionais voltados à qualidade da graduação e à manutenção da infraestrutura. No entanto, pode ser tida como uma gestão de consolidação do crescimento obtido pela instituição nos anos anteriores, o que representou grande dificuldade, dadas as condições conjunturais, descritas no tópico de Contextualização.

No tocante à formulação do plano desempenhou o papel de coordenador político do processo e, seguindo suas características, delegou o comando técnico à Secretaria Geral de Planejamento e aos assessores externos. Deu continuidade à prática de as reuniões de planejamento serem estruturadas de modo a assegurar a participação de todos e viabilizou a realização de palestras proferidas por especialistas externos em temas de alto impacto no futuro institucional, propiciando à equipe uma compreensão mais uniforme sobre o contexto vivenciado e suas perspectivas para o período da gestão.

Aliado a estas práticas, sua participação na etapa de concepção - ou criação - do plano se deu por meio da práxis de apoio irrestrito ao processo de planejamento. Convidou pessoalmente os diretores dos quatro centros para participarem do processo, porém apenas esporadicamente dois deles compareceram às oficinas (não necessariamente às mesmas) em nada colaborando para que problemas acadêmicos viessem a compor o plano.

Uma das propostas da equipe técnica que foi prontamente aprovada e defendida por ele junto à equipe foi a estruturação global do processo de acompanhamento do plano. Nela estavam previstas a realização de oficinas trimestrais de detalhamento de ações e de acompanhamento das anteriormente definidas, propiciando reuniões que continham uma parte em que haveria a continuidade da formulação do plano, e outra de monitoramento. Previa, ainda, a necessidade de dois grandes seminários de monitoramento e revisão geral do plano, o que viabilizaria o processo de prestação de contas à comunidade.

O reitor atuou realizando ações que visavam garantir a participação o mais equanimemente possível das unidades quando da alocação de responsabilidade sobre as operações. Essa práxis se realizou por meio de propostas de novas ações, que poderiam vir em complemento ou substituição de outras de menor abrangência.

No dia a dia da gestão, sentiu a necessidade de ser assessorado na análise de problemas existentes ou com grande potencial de ocorrerem e, buscando agilizar soluções e se antecipar aos problemas, criou o Grupo Gestor para tal fim, composto pelo Secretário Geral de Planejamento, Pró-Reitor de Administração e docentes especialistas ou interessados na área. Ademais, apoiou política e financeiramente a realização de cursos sobre planejamento estratégico, gerência de processos e métodos de análises de contexto e atores, que foram empregados nas oficinas de formulação e acompanhamento do plano.

Deve-se relatar que por sua determinação foram desenvolvidos, também de modo participativo, planos setoriais para cada pró-reitoria em complemento ao de gestão. Sua atuação influenciou positiva e definitivamente a institucionalização do planejamento estratégico na UFSCar e a aplicação da prática do PES enquanto modelo de referência.

O Quadro 3.7 a seguir resume a atuação do reitor José Rubens Rebelatto.

Quadro 3.7 – Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 1996-2000

Tópico	Atuação do reitor
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Foi o mais adverso dos contextos dentro do período analisado, porém suas gestões junto ao MEC para o financiamento de projetos voltados à melhoria da qualidade da graduação, à atualização da rede computacional (<i>backbone</i>), aquisição de acervo e para a infraestrutura da universidade obtiveram sucesso. • Há que se notar que todos estes projetos tinham estreita ligação com as operações do plano de gestão³⁰, o que reflete sua tendência de atuar a partir do plano.
Formulação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Pela primeira vez a UFSCar utilizou a metodologia PES, apoiada pelos métodos ZOPP, PAE, Mapeamento Cognitivo e técnicas de análise de cenários e de atores. Foi por sua iniciativa que tal se deu, pois procurava uma metodologia que permitisse mais agilidade e participação. • Assumiu a coordenação política do processo, delegando a técnica para a assessoria contratada e à Secretaria de Planejamento. • Participou das oficinas de formulação do plano por meio dos debates, elaboração de proposta de operações e ações, bem como dos momentos de tomada de decisão. • Participou, juntamente com o secretário de planejamento e o pró-reitor de administração, de um curso de PES proferido por seu criador, Carlos Matus, em Isla Negra, no Chile.
Acompanhamento do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Sua participação no processo de acompanhamento (e avaliação) do plano se deu nos mesmos moldes da fase de formulação. Apoiou iniciativas da equipe técnica e conclamou todos os membros da equipe a participarem das reuniões. • Aprovou a sistemática de monitoramento do plano, com reuniões trimestrais e a realização de dois seminários de avaliação do plano. • Entusiasta da metodologia, criou o grupo gestor, que tinha como papel a análise de problemas existentes e potenciais. Determinou que as demais instâncias da reitoria também elaborassem seus planos em consonância com o de gestão.
Resultados obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiou a criação dos cursos de graduação, fazendo gestões junto ao MEC para a obtenção de vagas docentes que lhes dariam suporte, obtendo sucesso parcial, dado que foram liberadas vagas em número inferior ao solicitado. • A criação do Cursinho Pré-Vestibular para alunos com dificuldades socioeconômicas de São Carlos e região contou com o apoio do reitor, que o defendeu no Conselho Universitário, pois num momento de forte restrição orçamentária, eram previstas bolsas aos alunos que dele participassem enquanto professores. • No concernente à prática do planejamento estratégico, proporcionou enorme salto de qualidade no produto gerado e no processo de sua elaboração e monitoramento.

Fonte: elaborado pelo autor

³⁰ As operações do plano de gestão estão presentes em www.ufscar.br/~spdi.

3.3.3 Gestão 2000-2004: Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho - Reitor

Foi no decorrer dessa gestão que se elaborou, envolvendo-se representantes de todas as categorias e unidades acadêmicas e administrativas internas e de organismos externos, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSCar³¹.

3.3.3.1 Contextualização

O professor doutor Oswaldo Baptista Duarte Filho assumiu a reitoria em outubro de 2000 e durante a gestão anterior havia exercido o cargo de vice-reitor. Configurava-se mais uma gestão com a mesma visão político-acadêmica das anteriores.

De 2000 a 2002, no nível macro, houve continuidade da política praticada até então pelo governo FHC, que objetivava implementar no país a concepção de que a educação superior não deveria ser financiada pelo Estado, mas ficar sob responsabilidade do setor privado. Ao lado da expansão propiciada às instituições privadas em relação às públicas (federais, estaduais e municipais) demonstrada no Quadro 3.8, praticou-se um processo de enxugamento orçamentário para as IFES (ver Quadro 3.9).

Em boa parte esse contexto já fora descrito como vigente à época da gestão anterior. Como não eram destinados recursos suficientes às IFES, havia dificuldades para a gestão da universidade tanto do ponto de vista de sua manutenção, como de projetos futuros.

Quadro 3.8 – Crescimento das matrículas em cursos de graduação

Ano	Total	Instituições Públicas	Instituições privadas
1994	1.661.034	690.450	970.584
2001	3.030.754	939.225	2.091.529
Crescimento superior a	82%	36%	115%

Fonte: www.inep.mec.gov.br

³¹ Diferentemente do PDI proposto pelo MEC a todas as IFES, o PDI da UFSCar foi concebido para conter as definições de Princípios e Diretrizes compartilhados pelas suas comunidades interna e externa, abrangendo os aspectos Acadêmicos, Organizacionais, Físicos e Ambientais. Para satisfazer aspectos legais, a UFSCar elabora, periodicamente, seu PDI nos moldes ditados pelo MEC, disponibilizando-o no sistema SIMEC.

As restrições de contratação e reposição de pessoal permaneceram vigentes até o término do governo FHC e início do governo Lula, praticamente inviabilizando a implementação de qualquer projeto de expansão e crescimento das IFES. Aliado a isso, a política salarial implantada por FHC implicou na não reposição salarial pelos oito anos de seu governo, acentuando drasticamente o processo de esvaziamento das universidades federais.

Quadro 3.9 - Despesas do Tesouro com as IFES

Ano	Total Nominal	Total Atualizado
1995	5.218	8.659
1996	5.219	7.719
1997	5.564	7.693
1998	5.731	7.651
1999	6.613	8.656
2000	6.785	7.412
2001	6.933	6.933
2002	6.988	6.988

Fonte: SIAFI, valores em milhões de reais³²

Nas palavras do reitor durante sua entrevista, internamente “gastava-se uma energia muito grande para se continuar parado, ou até mesmo para retroceder o menos possível”. Nesse período, conseguiu-se criar muito pouco (dois cursos de graduação), com o sacrifício de toda a instituição, pois como dito, não havia reposição de quadros.

Em janeiro de 2003, houve a troca de governo, sendo que em seu primeiro ano poucas mudanças ocorreram, dado que se estava sob o domínio de um orçamento elaborado pelo anterior. Neste início, o MEC adotou como foco principal a redução do analfabetismo e, para as universidades, priorizava projetos e ações para a solução desse problema, deixando em segundo plano a revisão das políticas para o sistema federal de ensino superior. No entanto, 2003 foi um marco no histórico de relacionamento entre os reitores das IFES e o governo federal. Pela primeira vez, em 05 de agosto daquele ano, um presidente da república recebeu

³² Os Quadros 3.8 e 3.9 foram adaptados de Zarur (2009) “O Discurso Liberal e a Expansão do Ensino Superior no Brasil” (<http://www.georgezarur.com.br/artigos>)

em audiência a totalidade dos reitores das IFES, acompanhado do Ministro da Educação. Nela, o presidente Lula listou, entre as prioridades para a educação, a manutenção do sistema público de ensino superior, ampliação dos cursos noturnos e o aumento do número de vagas de graduação de 524 mil para 1 milhão. Além disso, discutiram melhorias no orçamento de 2004 (e posteriores) e o apoio à formação, pelas IFES, de duzentos e cinquenta mil professores do ensino fundamental que não possuíam curso superior. Ficou acertado, também, que encontros sistemáticos seriam agendados, pois segundo Lula, “Não há nenhum país no mundo que tenha se desenvolvido sem universidade forte.”³³

Internamente, existia certo desânimo da comunidade, devido ao descaso sistemático que o governo federal vinha dispensando às IFES. Certamente, a política salarial praticada também influenciava no humor de docentes e técnico-administrativos.

A mudança no governo federal veio contagiar positivamente a comunidade, uma vez que crescia a expectativa de alteração das políticas para a educação superior, de se ter alocações orçamentárias mais adequadas (suficientes para as atividades de manutenção e crescimento) e aprovada a autonomia de gestão das IFES.

Durante a gestão, dedicou-se muito ao planejar, trabalhou-se muito a questão do pensar coletivamente a universidade para o futuro. Construiu-se o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que desempenhou um papel importante na desconstrução de ânimos negativos, pois foi um processo que procurou envolver a comunidade no exercício de projetá-la para 15 anos à frente. A UFSCar vinha de uma história de planejamento bastante recente, iniciada na administração 1992 - 1996 com a elaboração um plano de metas; na gestão seguinte, ampliaram-se seu próprio modelo e processo - ao instituir o PES e os planos setoriais - e seu caráter participativo; e nesta houve nova ampliação, ao propiciar que a comunidade como um todo definisse o futuro da instituição. As pessoas foram e se sentiram partícipes do processo, o que foi importante para dar diretrizes firmes para a UFSCar e reafirmar em todos a capacidade de vislumbrar melhores horizontes e por eles se empenharem.

3.3.3.2 Processo de formulação do plano

A gestão 2000-2004, além de optar por dar continuidade à linha teórica adotada para o planejamento estratégico anterior, julgou pertinente priorizar o estabelecimento de operações que objetivassem o aumento da participação da coletividade no processo de elaboração de um

³³ Fontes: www.estadao.com.br/vida&educação, edição online, de 06 de agosto de 2003.
Site da ANDIFES: www.andifes.org.br.

plano de desenvolvimento institucional, tornando o processo mais democrático, transparente e representativo dos anseios das categorias. Em um primeiro momento, decidiu-se projetar operações para atingir resultados significativos nos primeiros seis meses da gestão, e que tinham também o papel de angariar recursos e apoios para a implementação de ações futuras, de modo condizente com o previsto na proposta de Programa de Gestão da equipe. Como já citado durante a descrição da gestão anterior, ao seu final ocorreu um processo de “transferência do poder”, debatendo-se, durante a última oficina de monitoramento do plano vigente, quais de suas ações deveriam ter continuidade. Estas, complementadas por outras geradas pela atual gestão, deram corpo ao novo plano.

Assim, o plano de 180 dias resultou também na definição de ações preparatórias ao plano da gestão, além de propiciar análises do processo de planejamento em si. Como parte dessas atividades preparatórias ao processo de elaboração participativa de projetos institucionais de longo prazo, foi idealizado e realizado o Primeiro Seminário sobre Gestão Pública Participativa e Estratégica, onde foram descritos e analisados as diferentes concepções, experiências e instrumentos empregados pelos debatedores, provenientes de vários municípios e estados brasileiros, como Porto Alegre-RS, Belém-PA e Santo André, Franca e São Carlos, do Estado de São Paulo. Participaram também, representantes de doze cidades e organizações não governamentais, além de alunos de graduação e pós-graduação da UFSCar e de universidades da região.

O plano estratégico para o período que se encerrou em outubro de 2004 teve como pilares dois eixos, que definiram as prioridades de ação da equipe administrativa, assim descritos: (a) Projeto Acadêmico Integrado e (b) Universidade Gerida de modo Planejado, Participativo e Sustentável. Neste último, foram previstas ações relativas à revisão das estruturas organizacional e de representatividade em órgãos superiores da instituição, ao gerenciamento de recursos orçamentários e financeiros, bem como ao estabelecimento de fóruns participativos para a definição de políticas ambientais e de ocupação e uso de espaços (zoneamento do espaço físico). Já no eixo (a), as atividades eram voltadas ao incremento da qualidade do ensino de graduação, principalmente por meio da aplicação do conceito de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e de uma atuação mais efetiva da universidade na sociedade da região.

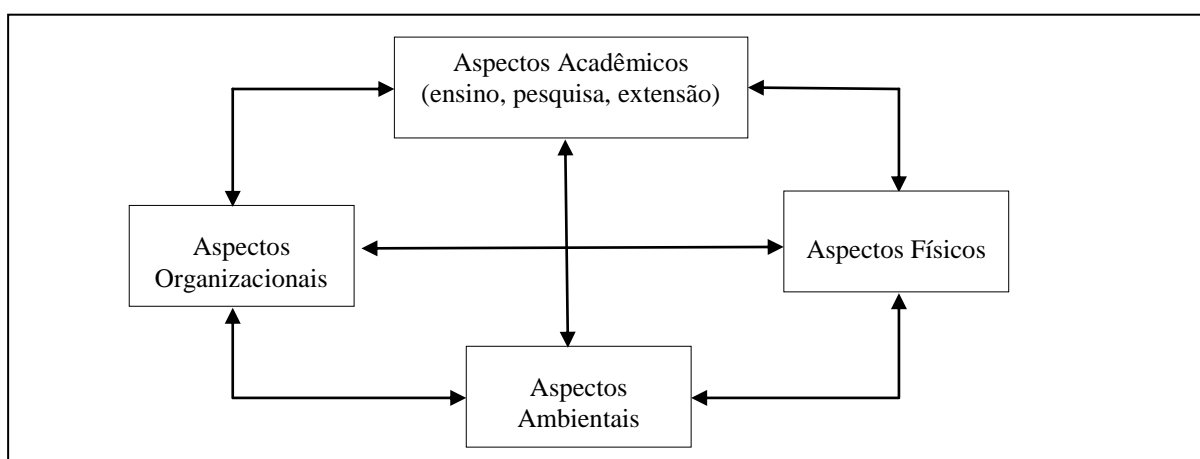
A operacionalização do eixo (b) desencadeou um dos processos mais importantes de toda a história da UFSCar, que foi o da elaboração de seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, dado que à época havia a necessidade de se projetar um Plano Diretor de Desenvolvimento Físico para a universidade, uma vez que seu anterior havia se esgotado.

Durante as oficinas de definição do planejamento de 180 dias chegou-se à conclusão de que elaborar um plano voltado unicamente ao desenvolvimento físico não seria adequado, visto que o crescimento pretendido para a UFSCar deveria ser pensado sistemicamente, pois tanto as atividades acadêmicas eram afetadas pelo desenvolvimento físico, como por aspectos ambientais e organizacionais.

A construção de edifícios de salas de aula, por exemplo, deveria ser pensada levando-se em consideração os impactos que causariam no meio ambiente, no conforto higrotérmico de alunos e docentes e na economia de eletricidade (por meio de projeto de edifícios que considerassem a insolação, instalação de brises, cortinas, ventiladores, utilização de lâmpadas econômicas e a aplicação de acabamentos acústicos que impediam a reverberação de sons), nas necessidades apontadas nos diferentes currículos e nas tecnologias de informação e comunicação.

Ao mesmo tempo, definiu-se que o processo deveria ser o mais compartilhado possível, uma vez que definiria os rumos da universidade para um período de quinze anos. Conforme consta do site www.ufscar.br/pdi2002, a “construção compartilhada de um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - é uma oportunidade de, mobilizando a capacidade com que hoje a Universidade conta, levar a cabo um projeto inovador, gerando, além dos resultados concretos do processo, experiência e conhecimento em governo, planejamento e gestão. A elaboração do PDI tem como objetivo apontar o futuro que a UFSCar almeja e quer construir para si. Ao término do processo, [...], a Universidade terá diretrizes para seu desenvolvimento acadêmico, organizacional, físico e ambiental.” Conforme se nota do texto acima, foram estipulados quatro grandes eixos de atuação, vistos como interdependentes, que foram o acadêmico, o organizacional, o físico e o ambiental. A representação utilizada para demonstrar a relação entre eles é apresentada a seguir (Figura 3.7).

Figura 3.7 – Os eixos e seus relacionamentos

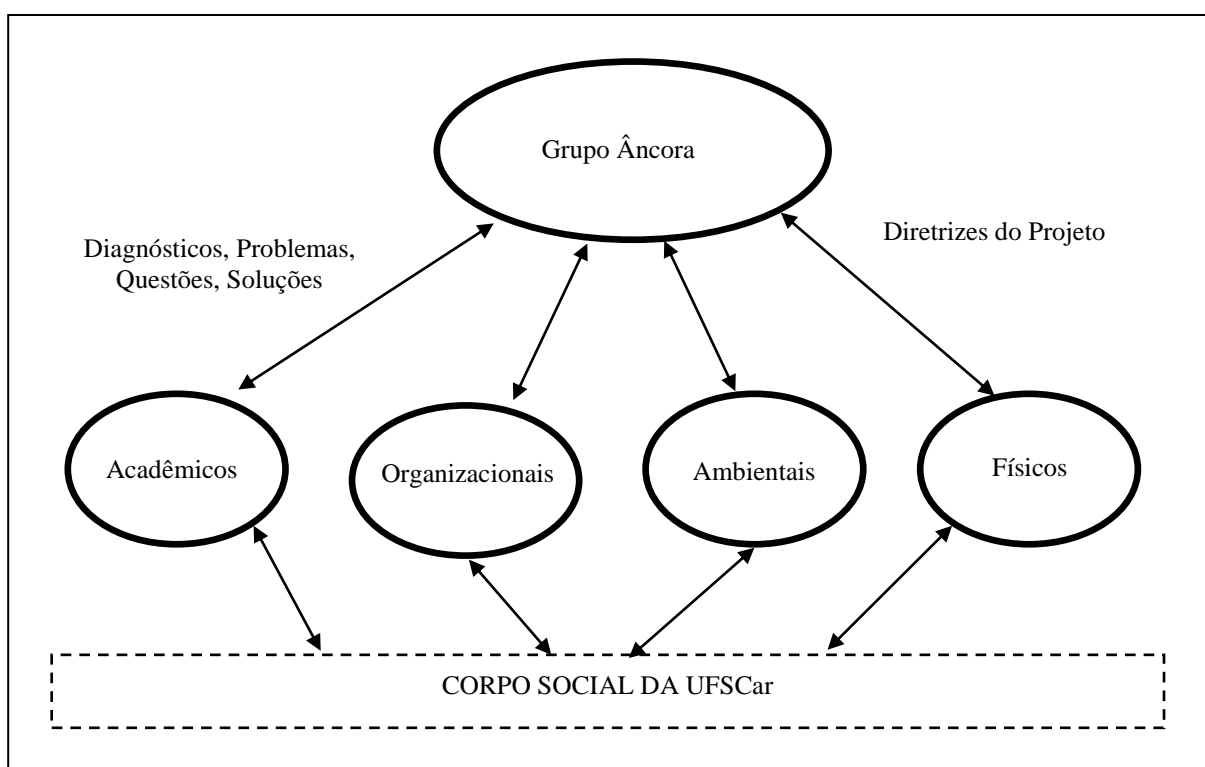


Fonte: PDI 2002 - UFSCar

Para cada eixo foi criado um grupo de trabalho, cujas primeiras tarefas foram a definição dos métodos de trabalho e a elaboração de um documento que serviria de base aos debates com a comunidade. Foram, então, realizadas reuniões com chefes de departamentos acadêmicos e administrativos, lideranças estudantis e sindicais para a apresentação dos documentos elaborados e agendados encontros visando ao debate e melhoria dos mesmos. Iniciava-se, assim, um processo de aprofundamento da compreensão sobre cada eixo, que geraram novas propostas que, depois de sistematizadas, retornavam à comunidade para novas complementações.

Montou-se uma estrutura de coordenação dos trabalhos denominada de Grupo Âncora (ver Figura 3.8), no qual tinham assento os coordenadores dos eixos, o secretário de planejamento e dois assessores externos, um da área de planejamento e outro especialista em metodologias de pesquisa, mais precisamente em pesquisa-ação. Seu principal papel era o de verificar cada proposta obtida dos diferentes eventos feitos pelos grupos, a fim de não possibilitar que posições antagônicas fossem aprovadas, além de debater a evolução das atividades previstas para cada aspecto.

Figura 3.8 – Estrutura de coordenação e controle do PDI



Fonte: PDI 2002 - UFSCar

Os seguintes eventos foram realizados para o debate e levantamento de propostas, conforme Quadro 3.10, a seguir.

Quadro 3.10 - Eventos realizados por aspecto abordado no PDI

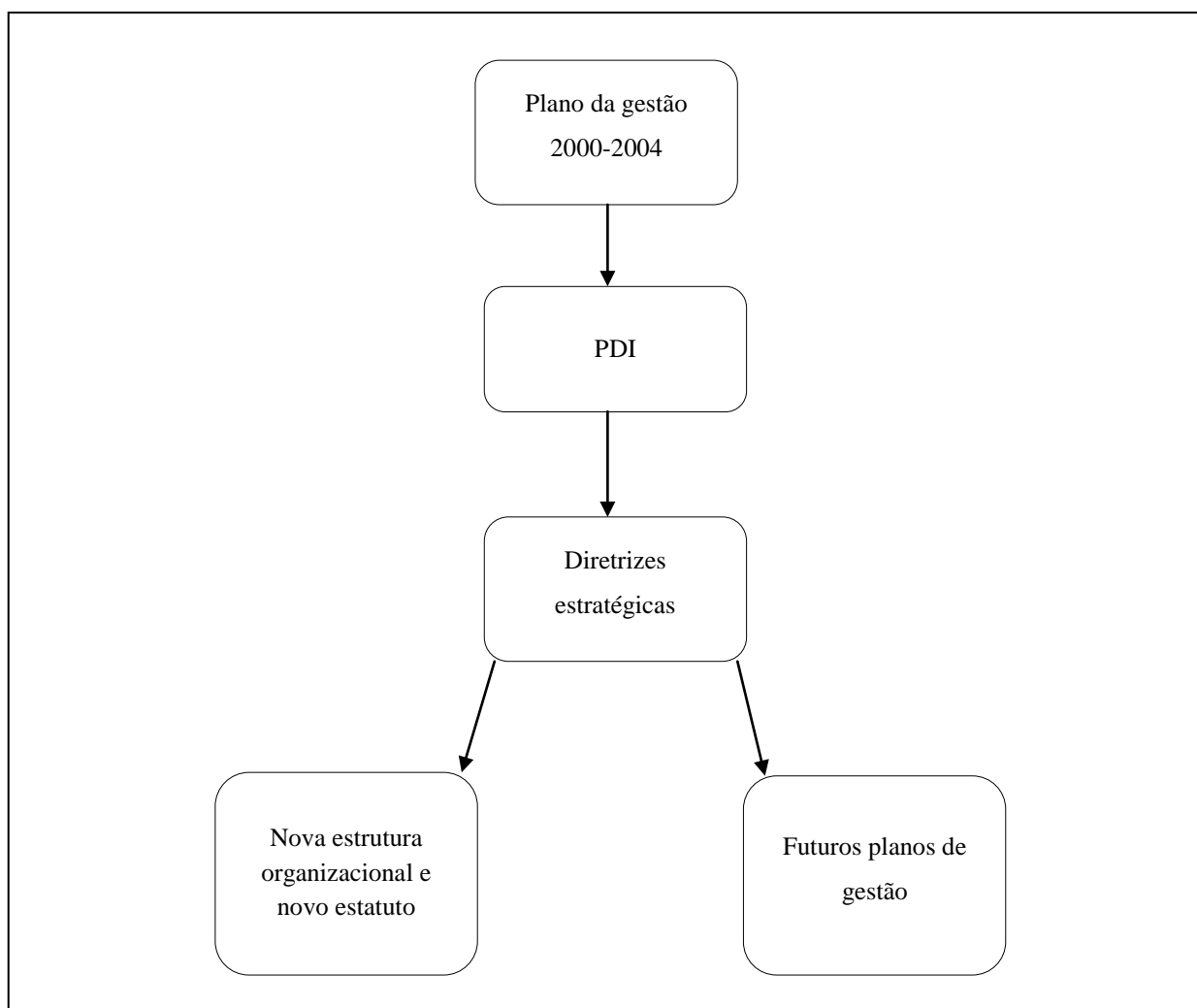
Aspectos	Eventos
Acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões em departamentos, com entidades representantes de alunos, como Centrinhos Acadêmicos dos diferentes cursos, etc. - Conferência de Busca do Futuro, com a participação de docentes, técnico-administrativos, alunos de graduação e pós-graduação, membros da administração e membros externos (políticos, ex-alunos, representantes de igrejas, docentes e reitores de outras universidades estaduais e federais, representantes de diferentes ministérios, médicos [...]).
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com representantes de docentes, técnico-administrativos, ex-reitores, ex-diretores de centro e sindicais visando à elaboração de alternativas de estruturas organizacionais e questões sobre participação em órgãos colegiados. - Seminários com a comunidade - Mesa redonda com a comunidade
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Conferências sobre meio ambiente - Seminários sobre meio ambiente
Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com participação das categorias - Seminários sobre planejamento físico de câmpus universitários.

Fonte: PDI 2002 – UFSCar.

Foram realizadas dezenas de reuniões e eventos com a comunidade e os resultados, obtidos por meio de processos altamente participativos, tornaram-se referência para toda a UFSCar. Ao findar do processo, montou-se uma comissão de sistematização das propostas recebidas, que elaborou a versão do documento final que foi encaminhado ao Conselho Universitário para debates e aprovação dos Princípios, Diretrizes Gerais e Diretrizes Específicas que, após aprovados, passaram a reger os planos da universidade. Conforme previsto, foram implantados novo estatuto e nova estrutura organizacional, a fim de buscar a adequada compatibilidade entre eles e os princípios e diretrizes aprovados.

É interessante notar que um plano diretor das ações da universidade (PDI) para os quinze anos seguintes foi concebido como uma operação do plano da gestão. Para as gestões futuras, haverá uma forte influência, ou mesmo predominância, do PDI nos planos a serem elaborados, bem como destes no processo de revisão e acompanhamento daquele.

A representação esquemática do processo adotado é a que se segue, representado pela Figura 3.9.

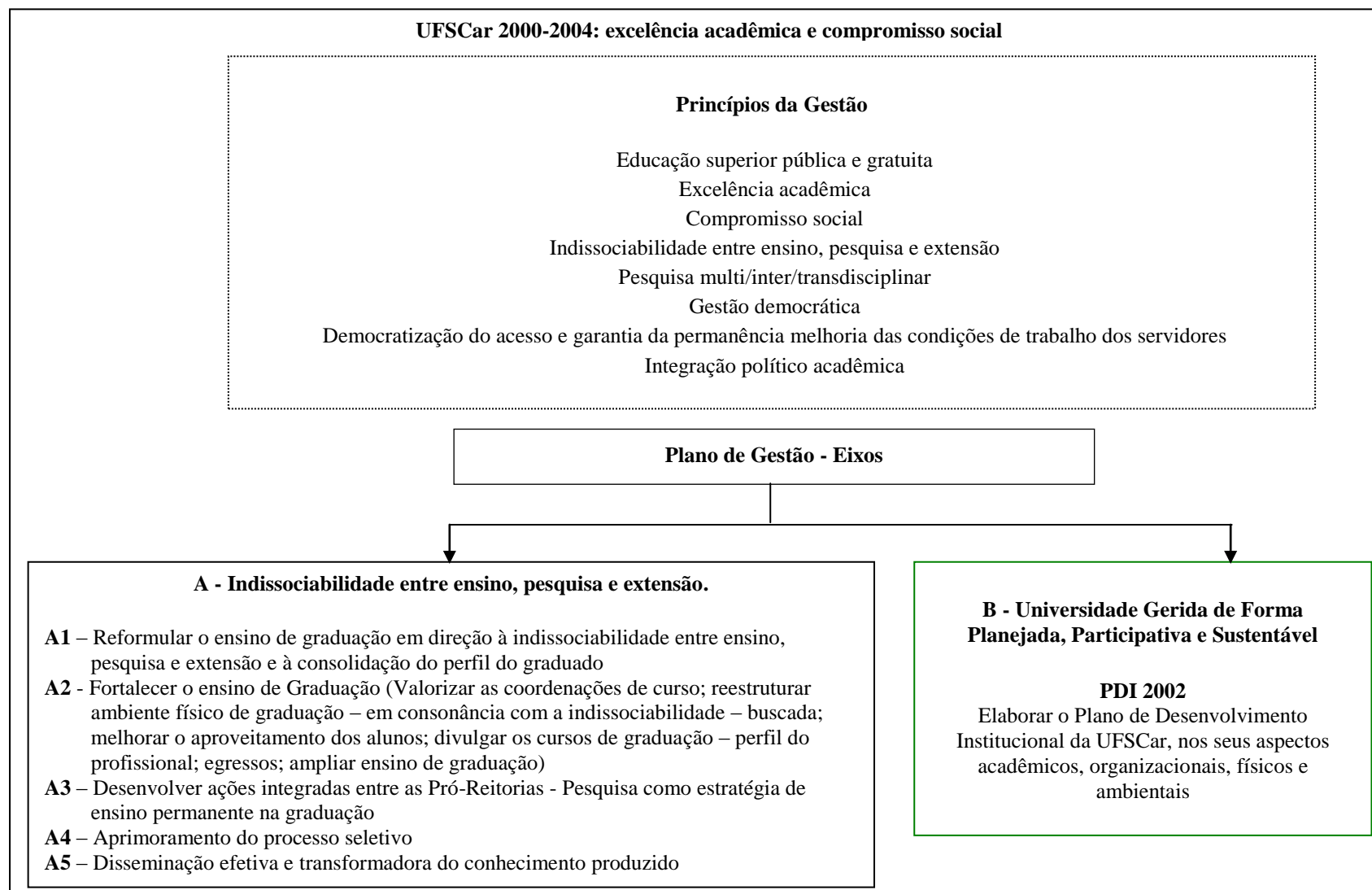
Figura 3.9 – Visão esquemática do processo de elaboração de planos adotado na UFSCar

Fonte: PDI-UFSCar 2000

Paralelamente, o plano de gestão foi submetido a um processo de monitoramento similar ao anteriormente realizado, quer seja, por meio de reuniões voltadas à prestação de contas periódica e à revisão de operações e ações.

A seguir, será mostrado (Quadros 3.11, 3.12 e 3.12) o exemplo de uma operação de um dos eixos do plano de gestão, uma vez que o mesmo método PES fora empregado.

Quadro 3.11 - Princípios e Eixos do Plano da Gestão 2000-2004



Fonte: Plano da Gestão 2000-2004

Quadro 3.12 – Exemplo de detalhamento de uma operação

Eixo A – Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.	
Op. A1 – Reformular o ensino de graduação em direção à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e à consolidação do perfil do graduado.	
Ação / Subação	Descrição
1.1	Sensibilizar a comunidade sobre a necessidade de reformulação curricular
1.1.1	Propor discussão sobre a situação atual em todos os cursos (com base no PAIUB e avaliação de cursos)
1.1.2	Analisar o impacto das diretrizes curriculares nos cursos de graduação
1.1.2a	Montar discussões por área (com apresentações de profissionais envolvidos na elaboração das diretrizes etc)
1.1.3	Retornar aos cursos dados das avaliações via Nexus para que discutam proponham alterações
1.2	Potencializar contatos com alunos para debate sobre reformulação de cursos e perfil do egresso
1.2.1	Garantir participação de alunos nos Conselhos de Cursos
1.2.2	Incentivar participação dos alunos na avaliação via sistema Nexus
1.3	Implantar processo de reformulação curricular e viabilizar inclusão da pesquisa e extensão nos currículos de graduação
1.3.1	Elaborar cronograma do processo – etapas
1.3.2	Solicitar aos conselhos de cursos indicação de 3 pessoas como responsáveis pelo processo de reformulação / revisão do curso
1.3.3	Reunir responsáveis indicados para orientar o processo: levar discussão sobre indissociabilidade; perfil aprovado no CEPE; diretrizes MEC; e montar cronograma de workshops de acompanhamento
1.3.4	Realizar <i>workshops</i> de acompanhamento dos processos nos cursos / troca de experiências etc
1.3.5	Apoiar processos nos cursos: disponibilizar assessoria; viabilizar discussões com participação externa etc

Fonte: UFSCar – Plano de Gestão 2000-2004

Para cada uma das ações e subações foram definidos prazos, responsáveis e indicadores de desenvolvimento. A elaboração do PDI seguiu os passos já descritos, e seu resultado completo pode ser encontrado em ww.ufscar.br/pdi2002. A seguir, um exemplo de seus resultados.

Quadro 3.13 – Princípios e Diretrizes da UFSCar

PRINCÍPIOS, DIRETRIZES GERAIS E DIRETRIZES ESPECÍFICAS CONSENSUALMENTE ESTABELECIDOS PARA A UFSCar
<p>PRINCÍPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidade compromissada com a sociedade. • Universidade promotora de valores democráticos e da cidadania. • Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i>. • Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão. • Excelência acadêmica. • Livre acesso ao conhecimento. • Universidade ambientalmente responsável e sustentável. • Gestão democrática, participativa e transparente. • Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão. • Integração da universidade no sistema nacional de ensino. <p>DIRETRIZES GERAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ações de valorização da graduação, pós-graduação e extensão. • Promover a articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão. • Promover a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade, e a transdisciplinaridade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e em todos os níveis de formação. • Garantir a qualidade dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão. • Ampliar a oferta de cursos e o número de vagas nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão a partir de estudos de demanda, buscando equilíbrio entre as áreas de conhecimento. • Ampliar a diversidade de cursos de graduação e pós-graduação. • Defender a gratuidade dos cursos de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i>. • Garantir coerência, consistência e compatibilidade entre as propostas e as normas aprovadas pelos diferentes colegiados, as ações implementadas e os resultados decorrentes. • Garantir livre acesso ao conhecimento produzido e armazenado na UFSCar, ampliando e diversificando os meios disponíveis. • Praticar a gestão democrática, transparente e participativa em todos os níveis da estrutura administrativa da Universidade, garantindo a participação e voto para representantes dos alunos, técnico-administrativos e professores. • Garantir suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão capaz de sustentar o projeto acadêmico da Universidade.

Fonte: Plano da Gestão 2000 – 2004.

A apresentação das práticas adotadas dar-se-á por plano concebido, mantendo-se inclusive a relação temporal entre eles. Uma vez que foram as mesmas para o plano de 180 dias e o de Gestão, estarão comentados sob o mesmo título, conforme se segue.

a) Plano de Gestão

- **Práticas**

As seguintes práticas foram empregadas para a formulação deste plano:

- A metodologia PES simplificada;
- Programa de Gestão, proposta da equipe apresentada quando do processo eleitoral.
- Metodologias de apoio ao PES: ZOOP, PAE e visualização móvel.
- Estrutura das oficinas de planejamento

- **Práxis**

A práxis pelo Reitor foi a de coordenar o processo político de planejamento, delegando a coordenação técnica à Assessoria Externa e à SPDI. Sua coordenação se deu através da definição da necessidade de se realizar um processo de construção do PDI amplamente coletivo e que propiciasse uma evolução harmônica da universidade, integrando os aspectos organizacional, acadêmico, físico e ambiental.

Os praticantes são os mesmos descritos anteriormente, quer sejam, reitor e membros da equipe ampliada de gestão.

b) Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

- **Práticas**

O processo de concepção do PDI se utilizou de práticas variadas, uma vez que, para cada um dos quatro aspectos analisados, houve a liberdade de se escolher aquelas que melhor se adequassem metodologicamente.

O Reitor introduziu as práticas de elaboração de planos com a participação aberta à comunidade, tornando a estratégia institucional mais representativa (Giraudeau, 1998). Utilizou, assim o que Hendry, Kiel e Nicholson (2010) denominam planejamento interativo, que envolve a relação direta entre a alta administração e os atores organizacionais que influenciam o desenvolvimento e a execução da estratégia, requerendo daquela o comprometimento contínuo, “pois as interações geram respostas, significados renegociados, e as interpretações são complementadas, renovadas ou modificadas”.

Introduziu, ainda, a prática relativa ao método de trabalho orientado por grupos definidos por aspectos a analisar e coordenado por outro com a incumbência de sistematizar as ações dos anteriores. Além disso, contratou assessoria especializada na metodologia de pesquisa-ação e em técnicas voltadas à construção de consenso. Uma vez elaborado o projeto, submeteu-o ao Conselho Universitário, que o aprovou, tornando-o corporativo, ou institucional, e não mais da equipe dirigente.

Para a coordenação do processo de formulação do PDI, as práticas foram:

- Determinação de que deveriam ser definidos Princípios, Diretrizes Gerais e Específicas, por aspecto analisado.
 - Determinação da estruturação de grupos de trabalhos para cada aspecto
 - Debates para definição de quais metodologias seriam empregadas.
 - Composição do Grupo Âncora, que foi instituído para gerir o processo.
 - Reuniões de acompanhamento e sistematização
- **Práxis**

A práxis do Grupo Âncora foi a de leitura e sistematização de documentos e propostas de cada grupo, evitando definições de princípios e diretrizes antagônicas ou repetitivas.

Os grupos específicos lançaram mão das seguintes práticas:

- Reuniões com departamentos e entidades estudantis vinculadas a cada curso;
- Metodologia de trabalho com grandes grupos;
- Conferência de Busca do Futuro;
- Reuniões com representantes de docentes, técnico-administrativos e sindicais, com ex-reitores e, ex-diretores de centro;
- Seminários, mesas-redondas e conferências sobre meio ambiente;
- Seminários sobre planejamento físico de câmpus universitários.

A práxis realizada pelo reitor foi a viabilização de eventos com a participação de especialistas externos à UFSCar, além de periodicamente solicitar do Grupo Âncora informações sobre o desenvolvimento das atividades de cada grupo.

3.3.3.3 Processo de acompanhamento do plano

Nesta gestão as práticas e a práxis foram as mesmas das anteriormente estabelecidas, com a realização de reuniões de atualização do plano. No entanto, dado que o PDI se encontrava com relativo atraso em seu cronograma, principalmente pelas prorrogações de

prazos solicitadas pela comunidade para a execução das tarefas previstas, já próximo aos últimos 18 meses de gestão, o foco da equipe fixou-se no processo de elaboração do PDI, que deveria ser aprovado antes do início do processo eleitoral que se avizinhava. Como o PDI havia derivado de um eixo do plano de gestão, enquanto se desenvolvia aquele, dava-se prosseguimento a este. Porém, a importância e expectativa dadas ao PDI, tanto pela comunidade como pela equipe de gestão, acarretaram uma subvalorização da etapa de acompanhamento do plano de gestão, ou mesmo dele próprio. A equipe da Secretaria Geral de Planejamento contava com apenas duas pessoas, incluindo-se aí o Secretário Geral, que tentava viabilizar a avaliação do plano em função do desenvolvimento de suas atividades, porém sem sucesso, o que se explica pela sua incapacidade operacional frente à necessidade de também executar seus demais afazeres e pelo acúmulo de eventos realizados pelo processo de PDI, que absorvia as atenções e os recursos dos gestores. A prática do reitor até então presente, não veio acompanhada de uma práxis efetiva de cobrança para que prestassem as informações e priorizassem essa atividade, muito provavelmente pela quantidade de atividades em que cada gestor estivesse envolvido. Embora tivessem ocorrido, em tais oficinas o clima foi diverso das anteriores, quando a readequação do plano era entendida como essencial para o sucesso do plano. O sucesso da gestão estava mais apoiado na finalização do PDI que da realização de outras atividades previstas no plano de gestão. Consequentemente, a práxis do reitor se voltou para isso.

Com relação ao planejamento como um todo, a práxis do reitor foi a de coordenar as etapas de formulação e acompanhamento, exercendo forte controle sobre seu andamento, via constantes cobranças à sua equipe quanto à busca dos resultados definidos pelo plano.

3.3.3.4 Resultados obtidos

O principal resultado da gestão, indubitavelmente, foi a elaboração e a aprovação do PDI. Durante seu desenvolvimento houve enorme participação da comunidade, mormente quando das atividades relativas aos aspectos acadêmicos, ocorrendo disputas para a participação em eventos com quantitativo de participantes controlado. As questões ambientais também trouxeram debates acalorados, dada a cultura ambientalista existente. No entanto, o tópico que mais consumiu tempo e debates para sua aprovação foi aquele que trazia proposta de novas estruturas organizacional e representativa, e que alterava a distribuição do poder até então concentrado no CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e no ConsUni – Conselho Universitário.

O modelo escolhido para sua realização trouxe inúmeras oportunidades de debate pelos diferentes níveis hierárquicos que envolveram docentes, técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado). Tais ocorrências implicaram no realinhamento positivo dos ânimos da coletividade frente ao futuro da UFSCar.

No tocante ao crescimento institucional³⁴, foram criados dois cursos de graduação e oito de pós-graduação no período, enquanto que no desenvolvimento físico, a área construída teve um acréscimo de aproximadamente 7%, com destaque para a inauguração da Unidade Saúde-Escola - USE – propiciando a integração interdisciplinar e multiprofissional das ações de interação com a rede pública de saúde, contemplando aspectos de formação dos alunos envolvidos e de pesquisa. O reitor exerceu excelente trabalho de captação de recursos extraordinários, mormente por meio de emendas parlamentares e de bancada, prática que viabilizou a construção de inúmeros edifícios e da implantação de melhorias nas infraestruturas física e lógica³⁵. Com relação ao orçamento de RTN de custeio e capital, houve um crescimento de 29,5% daquele e de 20,6% deste. Outro importante produto da gestão foi a revisão curricular dos cursos de graduação e a melhoria das condições de ensino, via construção salas de aula, implantação de melhorias térmicas e acústicas nas já existentes, troca de mobiliário para alunos e professores, ampliação e melhoria de equipamentos de informática nos laboratórios e ensino de graduação, e do banco de livros-texto para a graduação, disponibilizando todos os livros indicados por coordenadores de curso e professores.

Em função das atividades do PDI e de debates sobre o futuro, dois departamentos solicitaram e tiveram seus planos elaborados de modo participativo, cujos acompanhamento, avaliação e revisão ocorreram sob responsabilidade dos mesmos.

3.3.3.5 Caracterização do dirigente

Um seu grande feito nessa gestão foi a de vislumbrar a oportunidade de reconstruir democraticamente a visão de futuro da UFSCar. Embora eleito com uma plataforma de governo que apontava para a maior participação da coletividade na vida da universidade, os moldes adotados para a elaboração de um plano de desenvolvimento institucional - em muito diverso ao que posteriormente o MEC fixaria como tal - teve como efeito uma positiva reação da comunidade, que se uniu em torno do projeto, buscando definições consensuadas e que satisfizessem àqueles que apoiavam a linha adotada pela atual gestão e de suas duas

³⁴ Fonte: UFSCar - Relatório de Gestão UFSCar 2000-2004.

³⁵ Ver <http://proad.ufscar.br>

antecessoras, e aos que a ela(s) se opunham. Alas com visões antagônicas participaram dos inúmeros debates em que, democraticamente, foram definidos os princípios e diretrizes que iriam nortear a instituição nos próximos 15 anos, demonstrando forte compromisso para com a universidade. O clima organizacional mudou para melhor, uma vez que todos passaram a comungar dos mesmos ideais acordados.

Com isso, enriqueceu o processo de planejamento institucional, ao mesmo tempo em que satisfaz antigos anseios de redistribuição de poder decisório via reforma organizacional e da constituição dos órgãos colegiados, tornando-os mais representativos da comunidade.

Ao nível da gestão e em busca de aumento da eficiência administrativa, determinou que fossem desenvolvidos planos para as pró-reitorias, secretarias gerais, biblioteca, prefeitura universitária e coordenadorias, em complemento ao plano de gestão.

3.3.3.6 Análise à luz da ECP

Nesta gestão foi introduzida a prática de efetiva participação da comunidade nos rumos da universidade, que teve sua gênese na visão do reitor de que a melhor forma de uma instituição construir seu próprio caminho é através da participação de sua comunidade e do acolhimento coletivo da responsabilidade pelo futuro desenhado.

A elaboração do plano de sua gestão se apoiou nas práticas de uma adequação simplificadora do Planejamento Estratégico Situacional e da tipologia das reuniões.

A formulação do PDI se deu durante a elaboração do plano de gestão que, em um de seus dois eixos, objetivava uma administração planejada, participativa e sustentável. Uma vez elaborado seu projeto, o reitor o submeteu à aprovação do Conselho Universitário, que o aprovou e, conseqüentemente, o institucionalizou.

Durante a concepção do projeto do PDI, o reitor adotou a prática de criar quatro grupos de trabalho temáticos (GT) e o de sistematização e controle, recomendando aos GT que elaborassem documentação básica sobre o histórico e a situação atual de cada tema, além de sugerirem as metodologias que deveriam ser empregadas para atingir seus objetivos.

A práxis inicialmente adotada pelo reitor foi assumir a coordenação geral do processo e, após tornar-se um projeto institucional e não apenas da equipe de gestão, voltou-se para o apoio das necessidades apontadas pelos grupos de desenvolvimento temáticos e pela comunidade, disponibilizando recursos financeiros, atuando politicamente para o bom desenvolvimento de atividades, proferindo discursos sobre os benefícios do projeto - chamando, enfim, a comunidade à participação - e retirando entraves à realização das atividades previstas.

Na fase de operacionalização do PDI foram os grupos que definiram as várias práticas, como fóruns de debate, seminários de planejamento, conferência de busca do futuro, reuniões, etc. que sustentaram a obtenção dos resultados pretendidos, com a participação de docentes, discentes, técnico-administrativos, ex-alunos, representantes sindicais, empresariais, religiosos, da OAB, da Associação Médica, da Câmara de Vereadores, da SBPC, de ministérios e secretarias do Governo Federal e pesquisadores e especialistas de outras IES estaduais e federais.

Esta oportunidade de participar da definição do futuro da instituição por meio de ações propositivas e consensuadas implicou na melhoria do clima organizacional, com a comunidade inclusive disputando vagas em eventos com número de participantes limitado.

Os resultados advindos desse processo reforçaram a necessidade de se efetuar planejamentos em seus diferentes níveis, e preparou a universidade para um crescimento apoiado em bases consensuadas.

Por outro lado, a ausência da práxis de cobrança do reitor para que a equipe se conscientizasse da importância de se monitorar e avaliar o plano de gestão trouxe um desencontro de compreensão quanto à prioridade de ações que, em alguns momentos, trouxe dificuldades à gestão.

Coerentemente com sua concepção de que a qualidade acadêmica é essencial para a sobrevivência da Universidade, priorizou o projeto de revisão curricular dos cursos de graduação e o de melhoria das condições de conforto das salas de aula, por meio da troca de seu mobiliário, instalação de revestimento antirruído, iluminação, etc.

Graças à mudança da política econômica (em menor escala) e do projeto governamental para a educação pública superior, implantou dois novos cursos de graduação e oito de pós-graduação.

Sua capacidade intuitiva aliada à sua característica empreendedora fez com que obtivesse sucesso em suas incursões em busca de recursos extraorçamentários para viabilizar grande parte das benfeitorias previstas no plano, que não seriam executadas apenas com recursos ordinários e próprios. Exemplo de um dos projetos beneficiados foi o da Unidade Saúde Escola, onde docentes e discentes da área da saúde e da psicologia realizam atividades de intervenção multiprofissional em pacientes encaminhados pelo Sistema Único de Saúde, alimentando pesquisas e colaborando para a formação dos estudantes.

O Quadro 3.14 a seguir pretende resumir a atuação do reitor frente a cada aspecto até aqui analisado.

Quadro 3.14 – Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 2000-2004

Tópico	Atuação do reitor
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente adverso, tornou-se favorável a partir da posse do presidente Lula, se não pela liberação de recursos em volume suficiente à manutenção e ao crescimento das IFES, ao menos pela suspensão da proibição de contratação de pessoal e pela volta da recomposição salarial pelo índice inflacionário. • Para executar as demandas do plano, o reitor passou a atuar junto aos parlamentares do estado de São Paulo, entregando-lhes projetos de emenda ao orçamento. Ao mesmo tempo, elaborava emendas à bancada paulista no Congresso Nacional. Essa visão empreendedora e oportunista rendeu recursos à UFSCar que lhe possibilitou a construção de edifícios voltados à graduação, pesquisa e atividades extensionistas. Em 2002 foi iniciado o Plano de Desenvolvimento Institucional, financiado com recursos próprios da universidade.
Formulação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Na gestão, por determinação do reitor, foram elaborados os planos de gestão, os planos setoriais (pró-reitorias, secretarias gerais e demais unidades vinculadas à reitoria) e o PDI que, também por sua determinação, teve a participação aberta à comunidade. Plano de Gestão: <ul style="list-style-type: none"> • Coordenou politicamente sua elaboração, delegando a coordenação técnica à SPDI e à assessoria de planejamento. • Participou da sua formulação auxiliando na definição sua estrutura e atuando nos debates, propondo eixos, operações e ações que deveriam compor o plano. Plano de Desenvolvimento Institucional (concebido a partir de um eixo do plano de gestão): <ul style="list-style-type: none"> • Coordenou politicamente sua elaboração, delegando a coordenação técnica para os grupos de trabalho e de sistematização (Âncora) • Aprovou a contratação de assessorias externas para aplicação das metodologias necessárias a cada grupo temático do PDI. • Incorporou em seu dia-a-dia discurso favorável ao PDI. • Participou das atividades propostas pelos grupos temáticos do PDI em igualdade de condições com as demais pessoas envolvidas. • Montou sistemática para se manter informado sobre o andamento das atividades dos grupos temáticos do PDI. • Fez gestões exitosas junto ao ministério da Educação para o financiamento do processo.
Acompanha-mento do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gestão: <ul style="list-style-type: none"> • Coordenou politicamente sua elaboração, delegando a coordenação técnica à SPDI e à assessoria de planejamento. • Participou da sua formulação auxiliando na definição sua estrutura e atuando nos debates, realizando análises e propondo atualizações ao plano. • Plano de Desenvolvimento Institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Dado que a abrangência do PDI era a de estipular os princípios e diretrizes que regeriam a UFSCar nos próximos 15 anos, seu desenvolvimento (operacionalização) dar-se-ia apenas a partir dos planos das próximas gestões.
Tópico	Atuação do reitor
Resultados obtidos	<p>O principal deles foi a aprovação do PDI, que passou a direcionar os futuros planos e ações da UFSCar.</p> <p>Com relação aos demais resultados alcançados, todos estavam vinculados a uma operação do plano de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram criados oito cursos de pós-graduação e dois de graduação. • Foi implantado programa de melhoria das condições de ensino, por meio da instalação de ventiladores em várias salas de aula, troca de mobiliário, instalação de brises etc. • Foi construído novo bloco de salas de aula. • Foi construído novo bloco para a moradia estudantil. • Foram instalados novos laboratórios de informática para a graduação, com equipamentos novos. <p>Em todos esses resultados o reitor teve participação ativa, definindo suas prioridades ou elaborando projetos para que se tornassem emendas parlamentares ou de bancada, e assim viabilizá-los financeiramente.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.4 Gestão 2004-2008: Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho³⁶ e Prof^a. Dr^a. Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil³⁷ - Reitores

Essa gestão foi marcada pela alteração da política de expansão das IFES pelo Governo Federal, que lançou o Projeto de Reestruturação de Expansão das Universidades Federais – REUNI visando aumento significativo de vagas no ensino superior público.

3.3.4.1 Contextualização

Esta gestão se dá em parte no primeiro governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva - Lula e se estende até quase a metade de seu segundo governo, em outubro de 2008.

Diferentemente das anteriores, esta gestão passa a enfrentar os desafios que o governo federal coloca às IFES, o de expansão das vagas do ensino superior público. O primeiro passo dado nesse sentido foi o lançamento, em 2005, do Projeto de Interiorização das IFES, que resultou na abertura de 48 novos câmpus de universidades federais já existentes no interior dos estados e na criação de 10 novas outras. A UFSCar, embora já presente em duas cidades do interior paulista, criou seu novo câmpus de Sorocaba em 2006, quando foram implantados os quatro primeiros cursos de graduação. Já em 2007, foram criados mais três. A investida seguinte foi o Projeto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, lançado em 2007, que tinha como “meta dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008”³⁸. Para alcançar esse objetivo, todas as IFES propuseram a criação de novos cursos e o aumento de vagas naqueles já existentes, além de implantar procedimentos voltados à flexibilização curricular e ao combate à evasão a níveis propostos pelo governo. De acordo com o projeto, haveria recursos extras a serem incorporados ao orçamento de cada IFES (custeio, capital), além da alocação de vagas de docentes e técnico-administrativos para a execução dos novos cursos. Além desses, houve também um programa voltado à implantação de cursos a distância, que objetivava a formação de licenciandos.

Ao lado do financiamento a esses projetos governamentais, ocorreu uma gradativa recuperação do orçamento das IFES, conforme pode ser notado na Figura 3.10. Aprovou-se, também nesse período, procedimento de reposição automática de vagas docentes³⁹, garantindo às IFES a recomposição de seu quadro de docentes ao nível de junho de 2007. Com o

³⁶ Outubro de 2004 a março de 2008

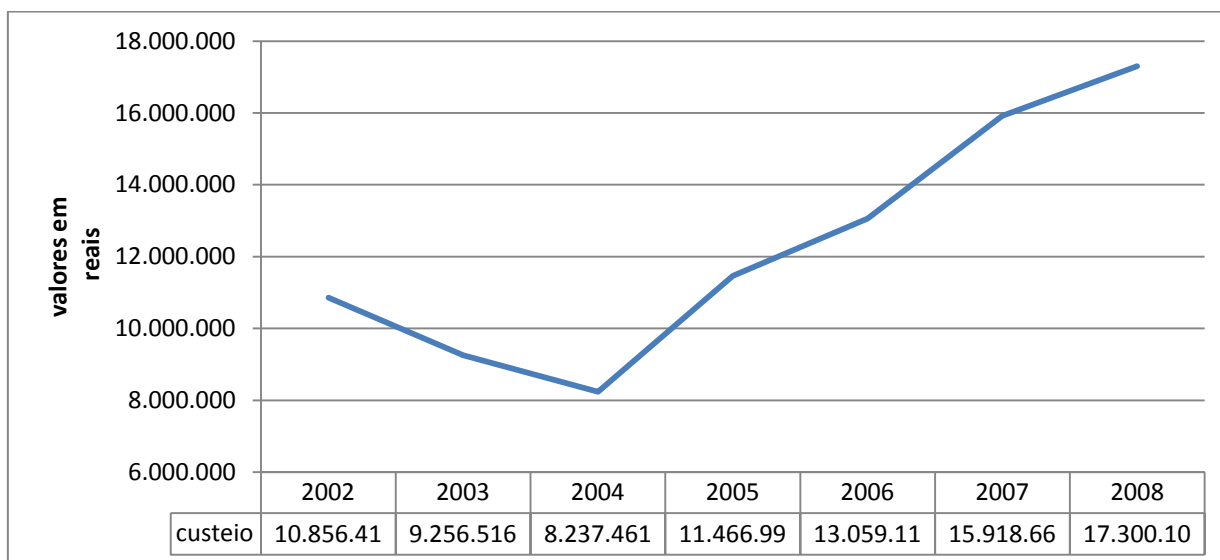
³⁷ Abril a outubro de 2008

³⁸ Obtido do portal MEC (www.mec.gov.br) em Programas e Ações da Secretaria da Educação Superior – SESu.

³⁹ Fonte: Portaria Interministerial nº 22/2007.

aumento deste quadro a partir do REUNI, o quantitativo máximo de docentes de cada IFES passou a ser revisto semestralmente.

Figura 3.10 – Orçamento de Custeio para Manutenção da UFSCar



Fonte: SIAFI

Internamente, a gestão 2004-2008 foi marcada pela reeleição do reitor, em processo que apenas sua chapa concorreu e obteve expressiva votação da comunidade. Apesar de o reitor ter sido reeleito, alterações foram feitas na equipe dirigente em relação à anterior, como na vice-reitoria, pró-reitoria de graduação, pós-graduação e pesquisa e de extensão. A principal bandeira da chapa pautava-se fortemente no PDI e em seu processo participativo de construção.

As expectativas de melhoria das condições orçamentárias advindas da mudança de governo começavam a serem satisfeitas, dado o crescimento até então consumado.

No primeiro ano de gestão ocorreu o afastamento parcial do reitor, que por um ano esteve à frente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, sendo substituído pela vice-reitora naqueles dias em que se achava afastado, dificultando ainda mais o processo de definição de operações, ações e suas prioridades, pois fortemente vinculado à figura do reitor, que necessariamente deveria estar presente a cada momento da definição do plano.

Ao final da gestão, uma vez mais houve o afastamento do reitor, que se licenciou devido ao fato de ter concorrido a cargo eletivo municipal em 2008. A gestão foi marcada, portanto, pela mescla das características de seus líderes maiores, implicando em diferentes estilos administrativos e de tomada de decisão. Este fato implicou na necessidade de se

realizar as entrevistas deste estudo de caso também com a reitora que assumiu nos meses finais da gestão, pós licenciamento do reitor. Durante os três primeiros anos do período 2004-2008, as principais decisões foram tomadas exclusivamente pela equipe “dura”, composta pelo reitor, vice-reitor, quatro pró-reitores e chefe de gabinete. Após a assunção da reitora, no entanto, tais decisões foram tomadas em reuniões das quais participavam, além dos membros anteriormente citados, todo o corpo administrativo diretamente vinculado à reitoria, incluindo-se os quatro secretários gerais, o prefeito universitário e sete diretores de unidades administrativas. Com isso, procedeu-se uma importante alteração na prática decisória na universidade.

3.3.4.2 Processo de formulação do plano

Como de se esperar, optou-se pela elaboração do plano de gestão com base no PDI e em seu programa de gestão (carta-programa eleitoral) concebido em reuniões das quais participaram mais de uma centena de membros da comunidade universitária. A metodologia de planejamento permaneceu a mesma, o PES, porém, foi aplicado com simplificações em relação às gestões anteriores, suprimindo-lhe parte do processo analítico inicial, em função das análises efetuadas nos momentos precedentes, como no PDI, por exemplo.

As operações e ações do plano de gestão foram definidas em uma reunião de três dias, fora da UFSCar, e envolveu toda a equipe administrativa, num total de vinte e três pessoas participantes. O processo de derivação do plano a partir do PDI se deu conforme descrição sucinta abaixo.

A partir das Diretrizes Gerais do PDI, foram elencadas as Diretrizes Específicas para as seguintes áreas identificadas como estruturantes para o plano:

1. Processos de formação
2. Ampliação, acesso e permanência na Universidade
3. Produção e disseminação do conhecimento
4. Capacitação dos servidores da UFSCar
5. Ambiente adequado

As Diretrizes Específicas destas áreas foram alocadas a Grupos de Trabalho (GT), sendo que cada um deles contemplava três temáticas específicas (T). Por exemplo, o grupo que analisou a política de ‘capacitação de servidores’ trabalhou com as temáticas e diretrizes

específicas (Quadro 3.15, a seguir), para definir as operações que deveriam ser levadas a cabo visando às realizações pretendidas:

Quadro 3.15 - Temáticas e Diretrizes para elaboração de operações

Temáticas	Diretrizes
T1 – Qualificação e avaliação docente	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar política de capacitação contínua didático-pedagógica para os docentes, permitindo-lhes o domínio de novas concepções do processo de ensino e de aprendizagem e de estratégias para o seu desenvolvimento. - Capacitar os servidores para uso de Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs. - Desenvolver processos de capacitação para gestão institucional e de projetos. - Aperfeiçoar políticas que promovam a qualidade de vida.
T2 – Qualificação e avaliação de Técnico-Administrativos (TAs)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir o perfil do servidor técnico-administrativo que a UFSCar deseja e necessita. - Orientar os processos de seleção e ingresso, capacitação e aperfeiçoamento de TAs, tendo como referência o perfil definido e as novas demandas da universidade contemporânea.
T3 – Promoção de qualidade de vida aos servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar e buscar a garantia de infra-estrutura física, material e humana necessária à implementação da gestão social. - Aprimorar o gerenciamento dos serviços de limpeza e de destinação de resíduos dos câmpus atuando de forma integrada para garantir a qualidade social e ambiental.

Fonte: Plano da Gestão 2004 – 2008

Foram definidas as operações e ações do plano de gestão, seus responsáveis, indicadores de desempenho, prazos e prioridades envolvidas. Trabalhou-se com o auxílio de facilitadores, fazendo-se uso da técnica de visualização móvel e da construção da “árvore de problemas” sugerida pelo Planejamento Estratégico Situacional – PES (Matus, 1993). As práticas disponibilizadas nesta etapa foram o PES, a carta-programa da equipe e a estrutura adotada para as reuniões de planejamento.

A seguir (Quadro 3.16), dá-se o exemplo de parte do plano elaborado. Nele, nota-se sua estrutura em eixos, que são detalhados em operações e ações.

Quadro 3.16 - Exemplo da descrição parcial de um Eixo do Plano de Gestão

EIXO 1 - POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES	Responsável	Prazo/Situação
OP 1 - Qualificação e Avaliação Docente	ProGrad	
Propiciar a melhoria da qualificação do corpo docente	ProGrad	Contínuo
Avaliar o desempenho docente	ProGrad	Normas em aprovação no ConsUni
OP 2 - Qualificação de TAs	Reitoria	Mar-07
Contratar assessoria para elaborar e implementar o plano de gestão de RH de acordo com as diretrizes do PDI	Vice-Reitoria	Não realizado em 2007 por insuficiência de recursos.
Implantar um sistema de aprimoramento contínuo dos servidores.	SRH	Contínua
OP 3 - Promoção da Qualidade de Vida dos Servidores	ProEx	
Fazer gestões junto ao MEC visando à implantação do plano de saúde para os servidores	Reitoria	Contínua
Implantar projeto de melhoria da qualidade de vida	ProEx	Realizado
Ampliar ações para melhoria da saúde ocupacional	ProEx	Contínuo
Realizar eventos sistemáticos visando à promoção social do servidor e à valorização do aposentado	SRH	Contínuo

Fonte: UFSCar - Plano da Gestão 2004 – 2008.

A práxis adotada pelo reitor nesta sua segunda gestão diferiu da anteriormente utilizada.

A partir do surgimento de inúmeras oportunidades geradas pelo Governo Federal, sua práxis voltou-se à viabilização do ingresso da UFSCar nos projetos propostos pelo MEC, constituiu coordenações e comissões para cada um deles para a elaboração de projetos e os submeteu ao Conselho Universitário para aprovação. Pode-se compreender esta práxis por intermédio da visão postulada por EDEN e ACKERMAN (1998), que definem *estratégia emergente* como a escolha de seguir uma determinada direção estratégica, seja de forma consciente (*estratégia emergente deliberada*) ou não.

A práxis dos membros da equipe de acompanhamento ocorreu a partir da análise do PDI e a seleção de Princípios e Diretrizes que tivessem correspondência na carta-programa

para, a partir dos Grupos de Trabalho, definirem-se as operações e ações que comporiam o plano.

Os praticantes se referiram ao reitor e sua equipe. A partir desta gestão não mais se contou com a assessoria externa. O reitor instituiu um assessor interno que, em conjunto com a SPDI coordenaram tecnicamente as atividades.

3.3.4.3 Processo de acompanhamento do plano

Como já apontado, paralelamente à execução das operações do plano, o Governo Federal lançou dois grandes programas de expansão do ensino superior público, que implicaram na criação de um novo câmpus para a UFSCar na cidade de Sorocaba em 2006, e na expansão na quantidade de vagas e de cursos oferecidos (Projeto REUNI, de 2007) com a aprovação de vinte novos cursos em 2008. Importante notar que mesmo não sendo previsto tal crescimento em tão pouco tempo (e, portanto, no plano), as principais diretrizes do projeto governamental estavam amplamente contempladas no PDI, o que facilitou sua aprovação pela comunidade e sua inserção no plano de gestão. Fato similar ocorreu com a implantação de cursos a distância, com a oferta de três cursos na área de engenharia e tecnologia, um bacharelado em educação musical e um de pedagogia. Foram ofertados em 19 cidades-pólo, em seis estados. A criação do curso de Medicina em 2006 foi outro exemplo de ação não planejada, que ganhou força a partir da aprovação da construção de um Hospital Escola pelo município, apoiado financeiramente pelo Ministério da Saúde. Em visita a São Carlos, o próprio presidente Lula declarou o apoio de seu governo para que o curso fosse aprovado, o que gerou enorme expectativa na população de São Carlos e região e apreensão na universidade. Nascia, assim, mais um projeto de grande porte, que posteriormente seria incorporado ao plano. Projetos dessa envergadura, inicialmente previstos ou não durante o planejamento, ao lado de outros de grande importância social, como o de Ações Afirmativas, consumiram tempo e recursos para serem implementados com sucesso, concorrendo diretamente com as demais operações previstas no plano. Tais projetos foram incorporados ao plano com alta prioridade de execução, possuindo, cada um uma coordenação e sistemática específicas.

Mesmo sob este impacto, foi viabilizada a realização do monitoramento do plano, que ocorreu através de reuniões de acompanhamento e revisão das operações e ações. Nota-se, aqui, que tais momentos ocorreram sem uma periodicidade predefinida e, portanto, de forma não muito sistemática, devido principalmente ao acúmulo de atividades dos responsáveis

pelas suas execuções, dificultando a ocorrência das reuniões de avaliação o que pôde ter tornando o plano menos direcionador de ações.

As práticas foram as normalmente existentes para esta etapa, como as características reuniões de monitoramento e avaliação, a disponibilização das técnicas de visualização móvel, de análise de cenário, etc.

A práxis se voltou principalmente para a introdução da UFSCar nos projetos governamentais de expansão das IFES, aprovados *vis-à-vis* os princípios e diretrizes estabelecidas no PDI e incorporados ao plano, porém não acompanhados pela equipe de planejamento.

A operacionalização de sua práxis se deu por meio de reuniões rotineiras entre o Reitor os coordenadores dos projetos, acompanhando-os de modo isolado do plano. Realizou visitas ao MEC em busca de recursos necessários e assumiu a coordenação geral das atividades de planejamento.

Nas reuniões de monitoramento do plano de gestão, também realizou análises de contexto, elaborou propostas e opinou sobre as ações e suas adequações. Os demais praticantes, que foram a equipe e os coordenadores locais de projetos governamentais, ou desenvolveram as atividades até aqui descritas como componentes das oficinas de acompanhamento de planos, ou trabalharam em comissões para a implantação dos projetos que coordenaram e, posteriormente, prestavam contas ao reitor sobre o andamento de suas atividades, o que viabilizava a atualização do plano.

3.3.4.4 Resultados Obtidos

O crescimento da graduação da UFSCar se deveu principalmente ao fato de a universidade ter aderido aos planos de expansão do governo federal e menos por tê-lo previsto em seus planos. A UFSCar tinha 26 cursos de graduação presenciais em 2005⁴⁰ e passou a 37 em 2008. Em 2007, tiveram início os cinco cursos de graduação semi-presenciais, que contaram com 1.000 alunos. Teve início também o curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, realizado em parceria com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, no âmbito do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária - PRONERA, especificamente para assentados agrários do estado de São Paulo.

⁴⁰ Três de seus cursos de Engenharia de Produção foram transformados em apenas um durante o processo de atualização curricular ocorrido na UFSCar.

A pós-graduação experimentou um crescimento de 53% em seus programas, que passaram de 19 para 29. Os cursos de mestrado e doutorado passaram de 34 para 50, o que representou um crescimento da ordem de 47%.

A recomposição dos quadros docente e de técnico-administrativos foi outra conquista para o sistema das IFES, uma vez que durante todo o período FHC tal fato não ocorria. De 2005 a 2008 foram contratados 228 novos docentes e 177 novos técnico-administrativos.

Após mais de dois anos de debate na comunidade, teve início em 2008 o programa de ações afirmativas, que instituiu a reserva progressiva de vagas por critérios econômicos e étnico-raciais. Neste primeiro ano foram 20% das vagas reservadas para alunos oriundos do ensino médio público e, destas, 35% para negros.

O câmpus de Sorocaba teve suas atividades acadêmicas iniciadas em 2006, ano em que recebeu seus primeiros 180 estudantes para seus quatro cursos. Já no ano seguinte, ofereceu mais 160 vagas relativas a três novos cursos de graduação.

A Rádio UFSCar, vinculada à FAI.UFSCar, inciou suas transmissões em agosto de 2007, com abrangência regional e com transmissão via internet, potencializando ainda mais a transmissão do conhecimento gerado na universidade e seus projetos culturais. No mesmo ano, o Cine UFSCar, em convênio com o município, expandiu suas sessões para o distrito de Água Vermelha, que há várias décadas não mais tinha essa opção de diversão e cultura.

O programa de Qualidade de Vida teve seu início na gestão, com atividades voltadas aos servidores e seus parentes.

No tocante ao emprego do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão foram elaborados planos para a Unidade Saúde Escola, para o Departamento de Enfermagem, para o programa de pós-graduação em Enfermagem e para o câmpus de Sorocaba.

3.3.4.5 Caracterização do Dirigente

Conforme já citado, nesta gestão a UFSCar teve momentos em que o reitor se afastou, temporária ou definitivamente, do cargo. Logo em seu primeiro ano o reitor se afastou para exercer a presidência da Andifes três dias por semana e, a partir de abril de 2008, definitivamente. Por esse motivo, há que se caracterizarem ambos os reitores, para melhor refletir a gestão.

O reitor Oswaldo Baptista se caracterizou por sua sensibilidade para detectar oportunidades, o que se traduziu na adesão da UFSCar aos projetos expansionistas do MEC e na captação de recursos extraorçamentários para aplicação em projetos prioritários,

envolvendo a construção de departamentos acadêmicos e salas de aula, modernização de equipamentos, aprimoramento das condições de ensino para a graduação, implantação do Núcleo de Formação de Professores, etc.

Defensor intransigente da qualidade acadêmica, teve como uma de suas prioridades o processo de reestruturação curricular dos cursos da UFSCar e a elaboração de projetos pedagógicos para os novos cursos baseados nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Outro foco de sua gestão e que está pautado na visão social do papel da universidade, foi o Programa de Ações Afirmativas, implantado em 2008 e que buscava tornar mais democrático o acesso e a permanência produtiva daqueles alunos beneficiados pelos critérios de origem socioeconômica e étnico-raciais.

A reitora Maria Stella possui características distintas de seu antecessor, porém comunga dos mesmos princípios. Impaciente, busca as informações necessárias para ter a compreensão dos problemas.

Possuidora da capacidade de enxergar o geral e o detalhe classifica-se como uma pessoa “cognitivamente versátil”, porém, diante de uma situação inusitada, tem preferência por seguir o plano, pois onde se encontram estampados os princípios e valores institucionais. Caso uma oportunidade não os coloque em risco, a analisa como uma opção factível. Sua característica de liderança remete ao que Senge (1990) classifica como Servidora, quer seja, primeiramente comprometida com os objetivos maiores da instituição e com a busca do atendimento de necessidades de seus liderados.

3.3.4.6 Análise à luz da ECP

Os resultados obtidos foram muitos e bastante significativos, dado que mesclam suas origens no plano inicialmente construído e em oportunidades surgidas ao longo da gestão. Estas oportunidades estavam em consonância com as diretrizes institucionais definidas em seu plano de maior abrangência - o PDI - o que foi determinante para que a decisão de incorporá-las fosse tomada. A prática de decisões colegiadas se consumou na práxis em que o reitor (praticante), colocando os projetos governamentais (cada qual a seu tempo) ao debate pela comunidade e tendo seu aval para os encampar, os submeteu ao Conselho Universitário para a decisão final sobre aderir ou não a cada um deles.

No período, ocorreu uma mescla de práticas disponibilizadas pelo “reitor em exercício”, pois cada qual tinha sua forma peculiar de tomar decisões. O modelo decisório (prática) do primeiro se realizava (práxis) no debate entre ele, pró-reitores e chefe de gabinete

precedendo a decisão, enquanto que a reitora buscava informações sobre o problema para compreendê-lo e depois o colocava em discussão com todos os demais membros da equipe, decidindo posteriormente a isso.

Ressalte-se que as oficinas de planejamento (práticas), que continuaram apoiadas na prática do PES (adequado uma vez mais), sempre foram realizadas com a presença do reitor, mesmo durante o período de afastamento para que assumisse a presidência da Andifes. Tinha-se como prática que a coordenação política do processo deveria ser feita pelo reitor, o que ao mesmo tempo em que o fortaleceu perante a equipe, dificultou a práxis de seu acompanhamento e avaliação, devido à sua ausência da direção da universidade. Muito provavelmente este foi o fator principal de o processo de monitoramento do plano ter-se tornado inconstante e não muito eficiente, ao lado do acúmulo de atividades dos membros da equipe, que se voltaram à execução dos projetos que emergiram das oportunidades que se colocaram à universidade, como o de criação do curso de medicina, a abertura de cursos de graduação a distância e a implantação do câmpus de Sorocaba, por exemplo, que incluiu desde a escolha da área a ser recebida em doação da Prefeitura Municipal de Sorocaba à UFSCar, até seu projeto físico - como infraestrutura básica e edificação -, contratação de pessoal docente e técnico-administrativo, projeto de cursos, etc., que envolviam também as esferas superiores do MEC. Tais contatos institucionais foram feitos pelo reitor. Apesar de não se ter aplicado a práxis da priorização das atividades previstas no plano, na realidade instituiu-se que tais projetos deveriam ser prioritários, pois influenciariam diretamente na capacidade de a universidade cumprir os compromissos firmados com o MEC e outros órgãos governamentais, o que lhe garantia repasses de recursos nos tempos aprazados.

Obviamente, dada sua grande complexidade, tais projetos tiveram coordenação específica e seus acompanhamentos eram efetuados diretamente com o reitor. Pela primeira vez em um processo de planejamento para uma gestão ocorreu essa práxis, que alijava sua coordenação técnica das informações imediatas sobre o desenvolvimento de algumas de suas operações ou ações. Ocorria um atraso temporal entre as ocorrências e seus registros.

Talvez por entender que a etapa de formulação de um plano seja mais importante que a de seu monitoramento⁴¹, ou mesmo pela ocorrência de oportunidades que propiciariam um crescimento extraordinário para a UFSCar, não interferiu junto à sua equipe para que priorizasse o processo de acompanhamento e avaliação das ações face ao projetado. Fruto disso foi a não atualização das prioridades ao longo do tempo, e talvez a perda de sua

⁴¹ Ver Apêndice E.

adequação ao contexto vigente, ou mesmo da visão estratégica de alguns gestores, que propiciaram a execução de algumas das ações em momentos que não surtiram o impacto desejado e esperado pela equipe para o desencadeamento de novas outras tidas como mais críticas quanto à aceitação⁴².

Ao se analisar pouco mais detidamente os resultados da gestão, pode-se verificar o quanto a ação do reitor (ou da reitora) determinou sua ocorrência de modo positivo. Para isso, se faz necessário destacar que as características de ambos os ocupantes do cargo de reitor eram bastante próximas, ao se considerar proatividade, capacidade de argumentação e visão sobre o papel social que a universidade deve desempenhar. Há diferenças principalmente no estilo administrativo, que não foram decisivas quanto aos resultados obtidos.

A atuação do reitor durante os processos de adesão aos programas do MEC já foi comentada e sua concretização em muito se deveu à sua atuação interna e externamente à UFSCar. Internamente, agiu de modo democrático, ao chamar à participação no processo decisório todos os setores, para posteriormente os submeter à apreciação do Conselho Universitário, órgão deliberativo máximo da universidade. No campo externo, atuou de forma a potencializar os ganhos institucionais (do conjunto das IFES) sugerindo alterações nos critérios de cálculo de recursos financeiros e humanos a serem atribuídos às IFES pelos três projetos expansionistas governamentais, por exemplo. Suas interferências junto à prefeitura de Sorocaba visando à agilização da implantação do câmpus também foram decisivas.

A atuação da reitora em projetos como o de Ações Afirmativas foi essencial. Democrática, realizou seminários e mesas redondas com a participação de intelectuais, profissionais e representantes da sociedade civil, que trouxeram ao debate suas posições e argumentações favoráveis e desfavoráveis à sua implantação, incitando a comunidade ao amplo debate. Foram dois anos de atuação democrática, de chamada à participação de todos e respeitosa às opiniões.

O plano previa a implantação da Rádio e da TV universitárias. As intervenções do reitor junto ao ministério da Comunicação e Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, consignadas por meio de sua participação em audiências solicitadas, envio de documentação, telefonemas e contatos com políticos que se posicionaram favoravelmente à sua implantação. A concessão de um canal de TV não foi obtida.

A seguir, é apresentado o Quadro 3.17 com um resumo sobre a atuação do reitor.

⁴² No jogo social podem-se empreender ações visando angariar maior capacidade de governo ou governabilidade sobre outras ações do plano. Ver Matus (1997)

Quadro 3.17 – Resumo da atuação do reitor no processo de estrategização da gestão 2004-2008

Tópico	Atuação do reitor
Contexto	<p>Pela primeira vez dentro do período analisado o MEC passou de demandado a demandante das universidades federais, ao propor projetos visando à expansão do ensino superior público federal. Em 2005 lançou o primeiro desafio, um projeto de expansão das vagas das IFES via cursos a distância. No mesmo ano, lançou o projeto de expansão e interiorização das IFES, criando 48 novos câmpus e 10 universidades federais e, em 2007, propôs a adesão ao projeto de reestruturação e expansão das IFES, REUNI, que objetivava dobrar o número de alunos das universidades federais em 10 anos. Todos os projetos previam financiamento e alocação de segundo parâmetros do próprio MEC. Posteriormente, os recursos de manutenção foram incorporados ao orçamento da universidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A atuação do reitor foi a de submeter cada um desses projetos à análise da comunidade e as propostas recebidas foram debatidas e submetidas ao ConsUni, para deliberação. Para enriquecer o conhecimento da comunidade sobre os projetos, o reitor viabilizou eventos envolvendo palestrantes para explicarem os projetos e propiciarem o esclarecimento das dúvidas surgidas, viabilizando decisões mais bem embasadas e seguras. Sugeriu ao MEC alterações nos parâmetros que definiam o quantitativo de pessoal e de recursos financeiros que deveriam ser alocados às IFES que aderissem aos projetos, que foram em parte acatadas. • Houve, ainda, a abertura de possibilidades de financiamento de projetos pelos diferentes ministérios, que foram aproveitadas pelo encaminhamento de solicitações de recursos aos ministérios da Educação, Ciência e Tecnologia e Saúde, obtendo-se aproximadamente R\$13.800.000,00 entre 2005 e 2007⁴³.
Formulação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • A partir desta gestão não houve contratação de assessoria externa de planejamento, instituindo-se uma assessoria interna que, juntamente com a SPDI passou a exercer a coordenação técnica do processo. • O plano foi derivado das diretrizes do PDI, suprimindo-se da metodologia até então empregada (PES adequado) parte das análises de problemas. Além do PES, do PDI e do programa de gestão, empregaram-se as práticas de visualização móvel e a estrutura das reuniões. Nesses encontros a práxis do reitor se referiu à sua coordenação política, à elaboração da análise de conjuntura e à participação nas discussões e definição sobre quais diretrizes e ações eram necessárias ao plano.
Acompanhamento do plano	<ul style="list-style-type: none"> • As reuniões de acompanhamento do plano não ocorreram de modo periódico, como nas gestões anteriores e, quando realizadas, o foram de modo burocrático, voltadas mais à prestação de contas sobre as operações e ações e não para analisá-las frente à realidade, visando manter o foco estratégico de todos os gestores. A priorização do próprio acompanhamento do plano foi inferior à atribuída à implantação dos projetos governamentais. Porém, quando ocorreram (até aproximadamente a primeira metade da gestão), foram aplicadas as práticas usuais, não ocorrendo alterações significativas. Na práxis do reitor também não o correram mudanças: coordenava politicamente o processo e participou de debates e decisões sobre as adequações do plano. • A partir da segunda metade da gestão não mais ocorreram reuniões de acompanhamento do plano. Houve uma tentativa de se reservar parte das reuniões quinzenais da equipe ampliada (completa) para que cada gestor apresentasse as atividades que estavam em andamento, quais deveriam ser iniciadas e com quais dificuldades e facilidades estavam se deparando. Não houve sucesso da proposta, que foi suspensa.

⁴³ Fonte: UFSCar - Relatório da Gestão 2004-2008, pp.34-35.

Resultados obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • A adesão da UFSCar aos projetos governamentais teve como resultados a criação de 5 cursos de graduação semipresenciais em 19 municípios-pólos, a criação do câmpus de Sorocaba com 7 cursos de graduação, a implantação do curso de Medicina e a aprovação de 20 cursos de graduação (REUNI), previstos para iniciarem suas atividades em 2009. • Muitos resultados foram obtidos a partir da visão empreendedora do reitor, que vislumbrou oportunidades em diferentes áreas e momentos. Além dos já citados projetos governamentais, a implantação da Rádio UFSCar foi resultado de seu empenho, traduzido em visitas, envio de documentos e telefonemas ao ministério das Comunicações, reafirmando o perfil diferenciado e voltado à disponibilização de conhecimento e cultura. • Foram elaborados os projetos pedagógicos dos cursos novos e implementada a reestruturação curricular nos já existentes, frutos da priorização que lhes foram atribuídas, da alocação de vagas de técnicos em assuntos educacionais à ProGrad e à garantia de atendimento das condições financeiras necessárias. • Aumento de recursos extraordinários: Sua capacidade de enxergar oportunidades possibilitou que houvesse continuidade das ações de captação de recursos via emendas parlamentares e de bancada estadual iniciadas em sua gestão anterior, viabilizando novo ciclo de crescimento físico e de apoio às atividades acadêmicas na UFSCar. Esta práxis foi sistematicamente utilizada pelo reitor, que em 3 anos (2005 a 2007) de gestão obteve mais de R\$25.500.000,00 (Relatório da Gestão 2004-2008, p.35.). • Sua visão social do papel da universidade viabilizou a aprovação do programa de ações afirmativas, capitaneado pela vice-reitora, que em 2007 foi implantado, reservando 20% das vagas para estudantes provenientes da escola pública e, destes, 35% reservados para a etnia negra. Os indígenas, pelo programa, passaram a ter direito a uma vaga por curso, sem onerar a concorrência pelas já existentes. Assim, a UFSCar abriu suas portas para uma camada da sociedade que poucas chances teriam de estudar em um de seus cursos. Implementou, complementarmente, programas visando à permanência produtiva destes alunos. • Aumento de 39.800 m² na área construída nos câmpus de São Carlos e Sorocaba, com recursos provenientes majoritariamente de emendas parlamentares e dos programas governamentais (foram 115 obras de construção, reforma e infraestrutura).
---------------------------	---

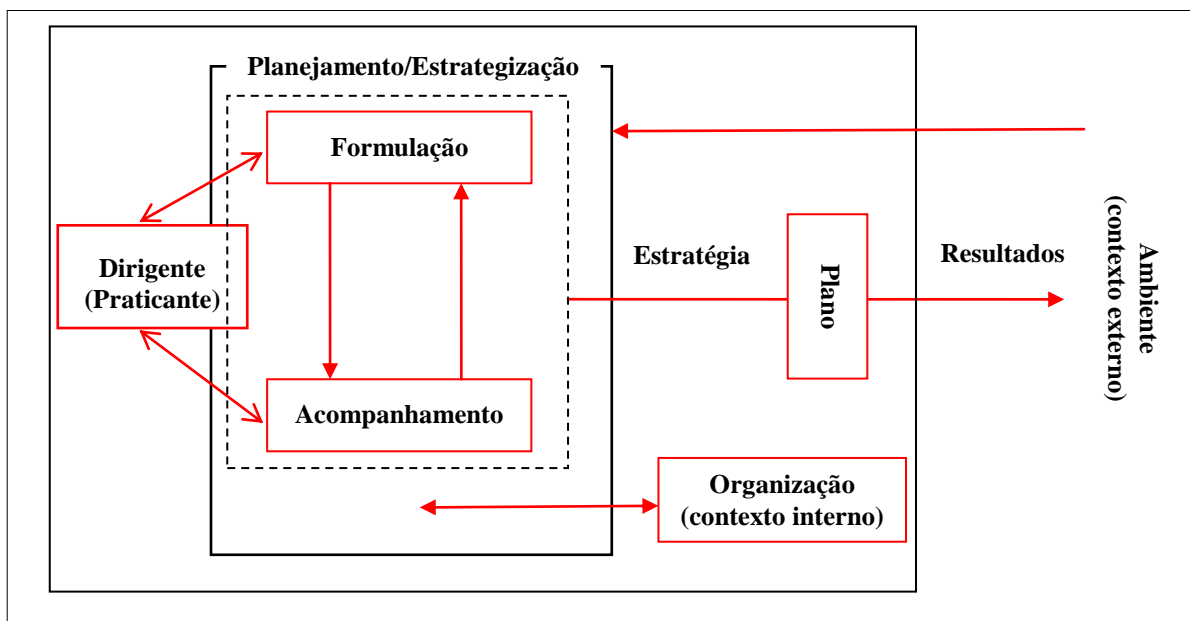
Fonte: elaborada pelo autor.

3.4 Episódios de Práxis Estratégicas das Gestões

Uma adequação na Figura 3.11, mostrada abaixo, realça as relações de interdependência entre os elementos examinados. A partir dela, será analisado, para cada gestão, um de seus principais resultados advindos de uma práxis estratégica.

Pode-se depreender que os resultados são obtidos em função da execução (práxis) do plano, onde estão descritas as estratégias e as ações que as implementam. Estas, por sua vez, são definidas durante o processo de planejamento (estrategização), onde há a formação/formulação e o acompanhamento (que abarca a implementação, a avaliação e a (re) formulação de estratégias).

Figura 3.11 – A interdependência existente no processo de estrategização



Fonte: Elaborada pelo autor

Neste processo, os contextos interno e externo influenciam e norteiam as ações e decisões dos estrategistas (praticantes de diferentes níveis hierárquicos), cujos potenciais, conhecimentos e estilos decisórios definem quais práticas e práxis devem ser utilizadas, quando e por quem, a fim de que os objetivos maiores da organização sejam alcançados.

3.4.1 Análise de um resultado expressivo de cada gestão

Ampliando-se o foco de análise atual (advindo das relações acima) por meio do transmitido pela Figura 2.6, destacar-se-á, para cada gestão, um *episódio da práxis estratégica* que levou ao atingimento de importantes resultados.

3.4.1.1 Gestão 1992 – 1996

Conforme mencionado pelo próprio reitor em sua entrevista, o resultado que marcou sua administração foi a construção da Biblioteca Comunitária no câmpus de São Carlos, a primeira da América Latina.

Em 1992, edifício da Biblioteca Central da UFSCar encontrava-se com sérios problemas estruturais, uma vez que não havia sido projetado para esta finalidade, cujo uso

exige fundações específicas para suportar o peso do acervo existente. O prédio havia sido projetado para abrigar departamentos acadêmicos e administrativos, salas de docentes e de aulas e já haviam sido implantados macacos hidráulicos em parte de sua estrutura, na tentativa de sanar rachaduras em suas paredes e afundamento de salas, cujas portas não mais se moviam. À época da posse do reitor, a universidade recebeu a visita do Ministro da Educação, Murilo Hingel, a quem tal situação foi apresentada (*in loco*). Foram-lhe solicitados, pelo reitor, recursos para a construção de uma nova biblioteca.

O ministro o informou sobre a ausência de recursos na SESu (Secretaria da Educação Superior do MEC), dizendo-lhe, porém, que havia disponibilidade orçamentária no FNDE (Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação do MEC), cujos recursos se destinavam a projetos de melhoria das condições e qualidade de ensino de escolas de primeiro e segundo graus, o que determinou o caráter comunitário da pretendida biblioteca. Nota-se, aqui, que mesmo sob um contexto contrário ao financiamento do ensino público superior reinante à época, a atuação (práxis) do reitor junto ao FNDE e ao MEC garantiu o financiamento necessário do projeto. Uma primeira parcela dos recursos foi disponibilizada pelo FNDE, possibilitando a licitação e a implantação da estrutura do edifício e da infraestrutura de seu entorno, como o estacionamento previsto. Paralelamente, foram feitas inúmeras visitas ao MEC e suas unidades internas, realizados telefonemas, enviados documentos, etc., com o intuito de sensibilizar cada gestor daquele ministério sobre a importância do término da construção da nova biblioteca comunitária, o que propiciou novo aporte de recurso, suficientes para a finalização do projeto.

Para viabilizar este objetivo, o reitor incumbiu o Escritório de Desenvolvimento Físico de elaborar os projetos físico e arquitetônico da Biblioteca Comunitária, considerando a necessidade de ser totalmente informatizada e pertencente à rede que se havia instalado em toda a universidade. Neste mesmo projeto, previu-se a construção de um teatro para 400 lugares.

Novo processo licitatório ocorreu para o término da obra. Durante toda a licitação e a construção, o reitor foi informado de cada passo executado e seus resultados, pois a intenção era de inaugurar a nova biblioteca ainda na gestão do Ministro Hingel, tendo-o presente. A fim de que as aquisições necessárias à biblioteca (mobiliário, computadores, instalação de rede lógica, etc.) não concorressem com outras de menor prioridade, o reitor acionou a Pró-Reitoria de Administração, a Secretaria Geral de Apoio Acadêmico (a quem a Biblioteca era vinculada) e a Diretoria da Biblioteca, para a introdução de procedimentos especiais (e temporários) que as priorizassem sobre as demais. Esta sua práxis e a nova prática adotada

propiciaram maior agilidade das compras de serviços e materiais permanentes e de consumo para o projeto 'BCo - Biblioteca Comunitária'.

A principal prática instituída voltada ao acompanhamento do projeto foi a realização de rápidas reuniões semanais entre o reitor e os gestores envolvidos, momento em que eram efetuados relatos sobre o andamento da obra e das demais atividades relativas à inauguração e funcionamento da futura biblioteca. O reitor os analisava e decidia sobre possíveis intervenções no processo.

Estas foram suas práxis: a busca de oportunidades, a delegação de atividades e a atuação imediata em processos e procedimentos que não se mostravam eficazes.

Internamente à universidade e mesmo em parcela da população da cidade, mormente daquela vinculada a outras instituições de ensino superior, o projeto de instalação de uma biblioteca comunitária na UFSCar não era visto com bons olhos, pois tal caráter não seria condizente com o objetivo maior de uma biblioteca universitária: ambiente voltado exclusivamente a estudos para discentes e docentes do ensino superior. No entanto, outra parcela da comunidade interna a julgava positivamente, uma vez que apoiava o exercício do papel social da universidade, disponibilizando acervo específico para docentes e alunos dos ensinos fundamental e médio, que também aplaudiram tal iniciativa.

A Biblioteca Comunitária do câmpus de São Carlos da UFSCar foi inaugurada no prazo previsto, em agosto de 1995, com a presença do ministro Hingel, da Educação, tornando-se um ícone da universidade. Com ela, novos projetos educativos e culturais tiveram início à época, como a instituição da 'Hora do Conto', onde contadores de estórias se reuniam com crianças e lhes propiciavam ouvir e analisar contos. A implantação do serviço de leitura para deficientes visuais também ocorreu, beneficiando dezenas deles por meio de um projeto inexistente na região.

A análise que se pode fazer é que características do reitor como a capacidade de visualizar oportunidades e de contornar ameaças e dificuldades que lhes foram impostas, perseverança na busca de objetivos e metas, bem como a de manter rigidamente o controle sobre as atividades delegadas (práxis), viabilizaram a implantação da BCo. Assim, além de obter uma nova e ampla biblioteca, deu também passos em direção à pretendida integração da UFSCar com a municipalidade, ampliando pontes para o fortalecimento da Educação e a Cultura locais, outra meta constante do plano de sua gestão e buscada também por outros meios (Núcleos de Extensão, por exemplo). Neste mesmo cenário, bastante provável que reitores com características muito distintas não teriam obtido estes resultados.

As práticas empregadas no processo de formulação e acompanhamento do plano da gestão já foram descritas. Neste caso específico, a implantação das atividades voltadas à construção e disponibilização da Biblioteca Comunitária contou também com a participação de engenheiros e arquitetos da Prefeitura Universitária e do Escritório de Desenvolvimento Físico, do Secretário Geral de Apoio Acadêmico e da Diretora da Biblioteca Central durante a fase de sua concepção (física, arquitetônica e organizativa). Práticas relativas à elaboração do projeto físico e arquitetônico, como planilhas de custos, fórmulas para cálculos estruturais, *software* do tipo CAD, ploteres, etc., foram empregadas.

Posteriormente, foram incorporados representantes da Pró-Reitoria de Administração e, especificamente, do Departamento de Compras, cujas práticas relacionaram-se ao procedimento de compras em si, que englobava leis e normas internas que se destinavam à determinação de datas-limite para a emissão de requisições de compras de obras, equipamentos, materiais de consumo e serviços, normas de priorização (primeiro a entrar, primeiro a sair), fluxos internos e interdepartamentais, etc. Em função de sua aplicação para a realização das compras, notou-se a necessidade de nelas serem introduzidas alterações, instituindo-se afrouxamento das datas-limite para emissão das requisições relativas ao projeto da Biblioteca Comunitária, nova sistemática de priorização de suas requisições e instituição da necessidade de haver adequada e imediata comunicação entre as unidades envolvidas, visando à transmissão de informações, objetivos, detalhes técnicos etc., de modo claro e compreensível para todos os envolvidos e, com isso, buscar a redução do tempo decorrido entre a constatação de um problema, por exemplo, e sua devida comunicação e solução. Os resultados intermediários foram atingidos em tempos adequados, sempre com o menor atraso possível, pois ações corretivas ou mesmo de continuidade (práxis) nas interfaces dos processos/unidades foram executadas de modo célere a partir da introdução dos novos procedimentos de comunicação. Foi instituída uma comissão temporária para realizar tais adequações, dela participando o Secretário Geral de Apoio Acadêmico, que a presidiu, o Pró-Reitor de Administração e Planejamento (ProAP à época), a Diretora da Biblioteca, o Diretor do Escritório de Desenvolvimento Físico, o Prefeito Universitário e o Chefe do Departamento de Compras.

3.4.1.2 Gestão 1996 – 2000

O contexto já explicitado para esta gestão não foi favorável à UFSCar e ao sistema federal de ensino superior: houve cortes nos orçamentos e a proibição de contratação e reposição de pessoal docente e técnico-administrativo.

Os resultados obtidos demonstram a inexistência de algum que viesse a servir de marca para esta gestão. Isso não significa que os resultados foram menores, ou de pouco valor; pelo contrário, a criação de cursos de graduação e pós-graduação já foi aqui enaltecida, tanto quanto as realizações de cunho social, como a criação do cursinho pré-vestibular para alunos socioeconomicamente desfavorecidos. Trata-se de compreender uma importante característica do gestor, por ele mesmo reforçada em sua entrevista, de que “entre seguir um plano e aproveitar oportunidades, prefere a primeira opção”. Além disso, estava ciente das fortes restrições externas ao crescimento das IFES e das implicações da explícita e histórica oposição da UFSCar às políticas governamentais para a educação superior, que certamente cerceariam (e cercearam) projetos institucionais que dependessem de aprovação ou aporte financeiro governamental. Essa visão fica transparente em sua entrevista, quando cita que “... por não concordarmos com vários dos princípios do governo, pois entendíamos que a Educação deveria ser regulada pelo Estado e deveria ser tratada como um “direito” e não uma “mercadoria”, enfrentávamos problemas na interlocução com o Ministro e no âmbito da própria ANDIFES. Isso também refletia na liberação de verbas oficiais e no fechamento das contas”.

Tal leitura da realidade o levou à escolha de obter um plano que possibilitasse sua gestão fosse a mais exitosa possível, empreendendo ações que buscassem principalmente a consolidação da importância desta universidade no sistema federal de educação superior, seja por meio de acordos com parcela da comunidade interna sobre quais objetivos e metas seriam perseguidos, seja por meio do atendimento a “demandas sociais e educacionais que se impunham para uma instituição como a UFSCar naquele período, podendo demonstrar isso para a sociedade local (Câmara de Vereadores, por exemplo) e nacional (Ministério da Educação)⁴⁴”.

Uma vez que fora vice-reitor da gestão anterior, a qual elaborou seu plano (de metas) a partir de adaptações ao método SWOT, notou, conforme citou em sua entrevista, que havia “[...] a necessidade de um plano melhor elaborado para que fosse possível, inclusive, o enfrentamento com posições contrárias”. Havia, ainda, a expectativa de se vir a utilizar um método democrático e participativo, que possibilitasse maior participação da área acadêmica durante sua elaboração.

Com a adoção do Planejamento Estratégico Situacional - PES e da qualificação de parte de sua equipe para a aplicação desse método de planejamento (elaboração de

⁴⁴ Citação constante da entrevista realizada com o reitor (Apêndice C)

estratégias), buscou satisfazer tais expectativas. Com isso, propiciou um salto qualitativo bastante significativo para a gestão, dotando também unidades administrativas (pró-reitorias) e acadêmicas com planos setoriais, arraigando e espraiando a cultura de planejamento na instituição.

Tem-se que o praticante alterou as práticas e as práxis do processo de estrategização, o que implicou em um plano bem definido e adaptável a mudanças, e possibilitou, ainda, que os membros da equipe obtivessem uma visão holística do plano e da importância do papel de cada um no conjunto de objetivos e metas estipulados, facilitando a consecução dos resultados. Introduziu as figuras dos assessores externos, vinculados à Escola de Governo da Unicamp e ao Programa Temático em Planejamento e Gestão do CNPq (ProTem-PG/CNPq).

3.4.1.3 Gestão 2000 – 2004

A construção de uma unidade de saúde que viabilizasse o ensino, a pesquisa e a extensão indissociavelmente era um sonho de vários anos na UFSCar. Objetivava-se a criação de tal unidade para que estudantes, docentes e técnicos atuassem e propiciassem o aprendizado por meio de atividades extensionistas que alimentariam pesquisas geradoras de conhecimentos a partir da prática na área.

Este projeto foi resgatado e seus resultados tornaram-se uma das marcas da gestão.

Em 2000, o reitor, por julgar oportuna a proposição de tal projeto ao Ministério da Saúde e ao Ministério da Educação, decidiu instituir uma Comissão para a elaboração do projeto de concepção e criação da Unidade Saúde-Escola da UFSCar (USE) e, para presidi-la, convidou a então diretora do Núcleo UFSCar-Saúde da Pró-Reitoria de Extensão, professora doutora Cláudia Martinez, do Departamento de Terapia Ocupacional.

No plano municipal, havia tomado posse como prefeito o professor doutor Newton Lima Neto, ex-reitor da UFSCar e incentivador de projetos anteriores de construção da USE, que convidou para assumir a Secretaria Municipal de Saúde uma ex-professora da universidade, a qual havia ocupado a diretoria do Núcleo UFSCar-Saúde. Com isso, foi facilitada a atuação conjunta das duas instituições. Uniram-se, assim, forças políticas para a atuação junto aos ministérios e na esfera municipal.

Dado que projetos anteriores de criação da USE já haviam sido feitos e não obtido êxito, havia entre os docentes e técnicos da área da Saúde um grande descrédito a esse respeito, o que dificultou a própria montagem da Comissão. Sua presidente, então, passou a

convencê-los que um novo cenário se apresentava e que a reitoria estava, de fato, convencida de que o projeto poderia ser viabilizado junto àqueles ministérios.

Para sua elaboração, foram analisadas as demais versões existentes do projeto e realizadas reuniões com os departamentos envolvidos, tanto do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, como do Centro de Educação e Ciências Humanas, buscando-se subsídios e necessidades gerais e específicas que auxiliassem na definição do papel e das funções da futura unidade. Participaram deste processo os departamentos de Enfermagem, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Educação Física e Motricidade Humana, Morfologia e Patologia e Psicologia. Os demais Centros não se opuseram ao projeto e à criação da USE na UFSCar.

É importante frizar que docentes da universidade já atuavam junto ao Município de São Carlos e a outras instituições da área da Saúde por meio de suas pesquisas e projetos de extensão, porém não havia um projeto institucional único que abarcasse todas as atividades de modo sistemático, orgânico, que possibilitasse o atingimento dos objetivos de um melhor ensino de graduação, vinculado a projetos de pesquisa e extensão. A construção da USE tornou-se, portanto, aceita e ansiada por praticamente todos os docentes da área da Saúde na universidade.

As práticas adotadas pelo reitor foram, principalmente, a instituição da Comissão de Concepção da USE e a realização de reuniões com seus membros e com o pró-reitor de Extensão para acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos, tomar ciência das necessidades existentes e tomar as decisões a partir de então.

Suas práxis foram a de vislumbrar oportunidades, realizar aliança com o município, delegar competência, possibilitar a busca de conhecimentos específicos, seja promovendo a vinda de especialistas na área da Saúde e de normas e processos ministeriais, e atuar na esfera federal em busca da aprovação do projeto, conforme descrito abaixo.

Durante a elaboração do projeto, o reitor realizou contatos com o Ministério da Saúde – MS e viabilizou a vinda para São Carlos de especialistas para analisarem e apontarem aspectos positivos e negativos da proposta que estava sendo gerada e, com isso, teria aumentada a chance de sua aprovação, dada a compreensão que tais técnicos iriam ter a respeito dos objetivos pretendidos e da capacidade já existente na UFSCar. Tais especialistas analisaram profundamente tanto a proposta, como a documentação sobre as atividades que os docentes e técnicos já vinham realizando e os agendamentos e atendimentos realizados por eles junto à população. Com tal visão, puderam opinar sobre o montante de recursos necessários e proporem adequações que julgaram pertinentes. Tanto o fato de terem se disponibilizado a virem à UFSCar para analisar o projeto, como as propostas de ajustes que

fizeram, demonstraram sua aceitação pelo ministério, uma vez que o tornaria sem restrições técnicas e, portanto, exequível, sob o ponto de vista do Ministério da Saúde.

A partir de 2000, como já dito, a UFSCar passou a ter assento no Conselho Municipal de Saúde a convite da Prefeitura Municipal, fato esse que as aproximou no sentido da prestação de serviços, tanto na Santa Casa de Misericórdia da cidade, como em outras organizações filantrópicas, ou mesmo em laboratórios da UFSCar. A universidade assinou, também, convênio com a DIR-VII, Divisão Regional de Saúde do Estado de São Paulo (sede em Araraquara) e, posteriormente, com a Secretaria Municipal de Saúde. Os convênios viabilizavam o atendimento da população da região pela universidade, via Sistema Único de Saúde – SUS.

O projeto previa a construção de um edifício próprio para a USE e, dado o volume de recursos necessários de aproximadamente R\$3.600.000,00, optou-se pela sua modularização. Para que fossem utilizados conhecimentos e técnicas adequadas a um ambiente de atenção à saúde, o reitor convidou o arquiteto João Filgueiras Lima, o Lelé, um dos maiores expoentes brasileiros na área construtiva na área da Saúde para assessorar a Comissão (prática da instituição de assessoria externa). Durante sua palestra e reuniões com a equipe da UFSCar, fez alertas sobre importantes aspectos a serem considerados desde a fase de definição da arquitetura do edifício, como contaminação cruzada e aspectos legais da construção de equipamentos de saúde, e orientou arquitetos e engenheiros do EDF na concepção do que deveria ser a USE. Sua experiência não se limitava apenas à questão arquitetônica, mas era também uma visão humanitária sobre o tema, o que influenciou a todos.

Para que a proposta considerasse aspectos do dia a dia de uma unidade de saúde conforme pretendida, foram viabilizadas várias visitas técnicas (práxis) ao Centro Saúde-Escola da UNESP de Botucatu/SP, tida como modelo à época. Internamente, técnicos do EDF tiveram participação importante, pois participaram de todas as atividades de cada etapa de construção do projeto, internalizando a importância de cada detalhe, como o porquê de cada barra de apoio, de sua altura, localização, etc.

Uma vez aprovado o projeto, no valor de R\$1.600.000,00, os recursos foram liberados em parcelas, de acordo com a fase em execução. A primeira parcela, de R\$400.000,00, foi empregada na construção do primeiro módulo. À medida que o Ministério da Saúde verificou que o projeto estava de fato caminhando adequadamente, liberou os recursos conforme aprovação inicial. O módulo 2 foi construído a partir da liberação de R\$800.000,00 e se destinava à reabilitação física e ao acolhimento das emergências, fundamentais para o início do funcionamento. O terceiro módulo teve caráter administrativo e foi voltado também ao

atendimento psicossocial. Todos os módulos previstos foram implantados, muito embora o último deles (Unidade da Criança) tenha ocorrido com a USE em funcionamento, implantando-se barreiras físicas de isolamento para que tal fosse possível.

Este projeto mobilizou muitos setores da universidade. Quando empresas contratadas para a execução de obras ou para o fornecimento de material não cumpriam seus prazos, os atrasos decorrentes implicavam em sério descompasso, prejudicando a todos os envolvidos, fossem eles estudantes, docentes, técnicos, ou pacientes.

Nesse aspecto, a Prefeitura Universitária exerceu papel fundamental, pois era a responsável pelo acompanhamento das obras, pelo cumprimento dos prazos contratados, pela segurança, paisagismo e obras do entorno, de acesso de pacientes, etc.. Durante todo o projeto, trabalhou em conjunto com o EDF e com a Comissão. Enquanto fiscalizadora das obras, sempre que notou alguma ocorrência não conforme, atuou de imediato, seja junto às empresas responsáveis, contactando-as e promovendo reuniões em busca de soluções juridicamente adequadas, seja pela atuação direta de seus funcionários. Assim, para a realização de suas práticas, como realizar as medições das obras, preencher relatórios de acompanhamento e liberação de pagamentos face à execução parcial ou total das obras, adotou práticas como planilhas de acompanhamento das obras vis à vis o projeto, métodos de medições e legislação e aspectos jurídicos envolvidos, entre outros.

Ao EDF coube a importante atribuição de elaborar os projetos arquitetônicos e de engenharia, que foram a base dos processos licitatórios para a execução de cada módulo, tendo como práticas os métodos de cálculos estruturais, planilhas de custos, *softwares* do tipo CAD por exemplo, observando a legislação pertinente à construção de ambientes de saúde e de segurança. Para tanto, suas práticas foram principalmente aquelas voltadas à definição de aspectos arquitetônicos, de segurança e utilização de espaços e equipamentos de saúde, respeitando as necessidades e especificidades dos usuários do ambiente e suas aplicações (docentes, estudantes e pacientes com diferentes dificuldades).

3.4.1.4 Gestão 2004 – 2008

O projeto inicial do campus de Sorocaba foi depositado no MEC no final dos anos 90, início dos anos 2000, que tinha como objetivo implantar dois cursos (Biologia e Turismo), na Fazenda Ipanema⁴⁵, no município de Iperó/SP. A UFSCar elaborou o projeto mediante

⁴⁵ A Fazenda Ipanema, em Iperó/SP, “foi a pioneira na siderurgia do Brasil, abrigando a Real Fábrica de Ferro de São João do Ipanema, desde 1810. Suas jazidas de ferro foram encontradas há cerca de 424 anos. Situada na

demanda colocada pela Deputada Federal Iara Bernardes, que tinha como uma de suas bandeiras a implantação de uma Universidade Federal ou um seu câmpus na região de Sorocaba/SP. Até o ano de 2004 o projeto não tinha obtido aval do ministério.

Nesta época, já sob o governo Lula, apontava-se para o crescimento do sistema federal de educação superior, o que motivou o reitor a intensificar seus contatos visando à implantação daquele câmpus. No final de 2004, o MEC resgatou pelo menos dois projetos de implantação de novos câmpus: o da UFSCar em Sorocaba e outro em Garanhuns/PE.

O projeto retornou à UFSCar para análise e chegou-se à conclusão de que a Fazenda Ipanema não seria viável para a implantação do novo câmpus. Apesar de ter uma localização privilegiada, parte da fazenda tinha sido invadida por sem-terras e a UFSCar não queria uma área com disputas judiciais. Os contatos foram instensificados, visitas, telefonemas e documentação foram trocados, e o grande entrave para a concretização pretendida era a ausência de local próprio da UFSCar onde seria erigido o novo câmpus.

Como a SESu já havia alocado recursos para a implantação do câmpus e, para liberá-los, necessitava que a UFSCar definisse o local, a pressão para definir e tomar posse do terreno tornou-se intensa.

Entretanto, a resposta não foi imediata, dadas as dificuldades encontradas pela Prefeitura Municipal de Sorocaba - PMS. A notícia de que a UFSCar implantaria um novo câmpus na região foi divulgada na imprensa e outras prefeituras se interessaram em sediá-lo. Foi com este argumento que a reitoria também pressionou a prefeitura de Sorocaba. Com o pré-projeto da prefeitura de outro município em mãos, o reitor entrou em contato com a Deputada Iara Bernardi e informou que já havia obtido a solução para o impasse. Dois dias depois, a prefeitura de Sorocaba solicitou a presença de técnicos da UFSCar para a escolha definitiva da área a ser repassada pelo município à universidade. Uma vez definida, a proposta de doação da área foi submetida e aprovada pela Câmara Municipal de Sorocaba.

Entrou-se, assim, em uma nova fase.

O reitor, anteendo as dificuldades que adviriam do contrato efetuado com a SESu, uma vez que previa a implantação de quatro cursos em 2006 e que, em decorrência disso, espaço físico, mobiliário e equipamentos deveriam estar disponíveis aos docentes e técnico-administrativos recém contratados e também para que as aulas se iniciassem, resolveu contratar enquanto assessor, o doutor Marcos Marins, que havia atuado por vários anos como

Floresta Nacional de Ipanema, o maior ecossistema de Mata Atlântica existente hoje no país, Ipanema foi o ponto de partida na origem de algumas cidades da região de Sorocaba.” Fonte: Rodrigues, H.A., in <http://www.ipero.sp.gov.br/floresta-nacional-de-ipanema>.

professor do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde em São Carlos e se aposentado. Morador da cidade de Sorocaba, tinha grande influência na sociedade local, e foi responsável por exercer o papel de facilitador entre a UFSCar e representantes de diversos segmentos na cidade.

Apoiado pela PMS, definiu dois locais para iniciar as atividades da UFSCar naquela cidade. A parte acadêmica foi alocada na FACENS – Faculdade de Engenharia de Sorocaba, uma instituição de ensino superior com todas as instalações necessárias para as aulas. Para a parte administrativa e para as salas de docentes, foi disponibilizado o espaço de uma empresa próxima a ela.

A definição dos cursos a implantar foi realizada pelos membros da equipe da Reitoria. Abriram-se sete cursos, sendo três já definidos pelo projeto original: Turismo, Licenciatura em Biologia e Bacharelado em Biologia. A partir de um levantamento inicial, observou-se que a região comportaria um curso de Engenharia de Produção, diante do grande número de indústrias existentes, e outro de Engenharia Florestal, considerado por Sorocaba estar situada próximo da Serra do Mar. Os outros dois cursos seriam definidos *a posteriori* sendo um na área de ciências humanas e outro na área de tecnologia. Deve ser mencionado que o início dos cursos ocorreu de acordo com um cronograma aceito pela Secretaria do Ensino Superior do MEC - SESu.

Pelos acordos efetuados, os recursos para a implantação do novo câmpus foram provenientes de duas fontes: do MEC e da PMS. O MEC disponibilizou recursos para a construção de edifícios, material permanente, material de consumo e para a contratação de servidores docentes e técnicos administrativos e de laboratórios. A PMS se responsabilizou pela infraestrutura viária, pelas linhas de transmissão elétrica e pelas redes de água e esgoto. Também se comprometeu em implantar um sistema de tratamento de esgoto seguindo as premissas da sustentabilidade.

Os projetos arquitetônicos dos edifícios foram desenvolvidos pela própria universidade, enquanto os de execução foram adquiridos via processo licitatório. O Escritório de Desenvolvimento Físico (EDF) se responsabilizou pelos projetos internamente executados, tendo, também, a responsabilidade de definir e aprovar aqueles realizados por terceiros. À Prefeitura Universitária, coube o papel de acompanhamento das obras. Já os equipamentos e mobiliários necessários foram definidos pelos usuários, quer seja, docentes e técnicos. A Divisão de Infraestrutura e Desenvolvimento Físico do câmpus acompanhou as obras sob responsabilidade da Prefeitura Municipal de Sorocaba, realizando contatos telefônicos e

reuniões com seus responsáveis sempre que necessário. O reitor e sua equipe eram sistematicamente informados sobre a execução do projeto, intervindo sempre que pertinente.

A atuação (práxis) do reitor foi marcada pelo contato direto tanto com o MEC como com prefeitos de Sorocaba e região, objetivando a instalação do novo câmpus. Além desse modo de trabalho, lançou mão de práticas como reuniões com sua equipe gestora para as principais definições acerca do projeto e criou cargo de confiança para efetuar a interface entre a universidade e o município, facilitando soluções de problemas de um modo mais eficiente.

Outras práxis por ele realizadas foram os contatos com uma Deputada Federal da região em busca de apoio político junto às esferas federal e municipal. Além destes, importantes volumes de recursos foram destinados pela deputada à universidade via emendas parlamentares, que auxiliaram na ampliação das obras e equipamentos em relação ao projetado.

O apoio auferido junto à Prefeitura e Câmara Municipais de Sorocaba ao projeto foi essencial ao seu sucesso, principalmente quando do repasse da área física destinada para comportar o câmpus, resultado de reuniões e contatos ocorridos entre o reitor, sua assessoria, o prefeito e Câmara de Vereadores locais.

Diferentemente dos projetos anteriormente citados para as demais gestões, este não foi inicialmente previsto, nem posteriormente anexado ao plano da gestão. Durante sua execução, nova prática foi adotada, uma vez que foi acompanhado diretamente pelo reitor, pelo pró-reitor de Administração e, em menor intensidade, pelo prefeito universitário e diretor do EDF.

3.5 Visão Geral do conjunto das gestões

Os quadros a seguir (3.18, 3.19, 3.20, 3.21 e 3.22) trazem sínteses das gestões e propiciam uma visão do conjunto das gestões, e são resultantes das descrições individualizadas até aqui elaboradas. A análise de seus elementos (contexto, práticas, práxis, resultados e a atuação do praticante) permitirá que cada objetivo declarado nesta pesquisa seja viabilizado.

Quadro 3.18 – Visão Geral das Gestões: contexto

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>Contexto externo: -Os três primeiros anos de gestão ocorreram sob financiamento crescente, mas insuficiente, da manutenção da universidade. A partir de 1994: -Proibição de contratação e reposição de servidores; -Congelamento de salários; -Contingenciamento dos orçamentos de RTN (de manutenção e capital). -Política de apoio às entidades privadas de ensino superior, em detrimento das IFES. -Contexto externo migrando de <i>pouco favorável</i> em seu primeiro ano para <i>desfavorável</i> após o Plano Real.</p> <p>Contexto interno: -Comunidade inicialmente dividida quanto ao apoio à equipe. Posteriormente, obteve apoio crescente para seus projetos. -Diferentemente do externo, o interno inicialmente se mostrou <i>pouco favorável</i>, migrando posteriormente para <i>bastante favorável</i> às ações do reitor.</p>	<p>Contexto externo: -Esta gestão se deu sob o governo FHC, que deu continuidade à política econômica do Plano Real. -Proibição de contratação e reposição de servidores; -Congelamento de salários; -Maior contingenciamento dos orçamentos das IFES: o corte orçamentário chegou a 20% em relação a 1995, último ano do governo anterior. -Política de apoio às entidades privadas de ensino superior, em detrimento das IFES. -Contexto externo mostrou-se <i>bastante adverso</i> às propostas de crescimento das IFES.</p> <p>Contexto interno: -Comunidade interna majoritariamente apoiou a equipe. -Pode-se dizer que o ambiente interno <i>não foi desfavorável</i> às propostas da administração desse período.</p>	<p>Contexto externo: -Ocorre a mudança na presidência do Brasil e de paradigma para o sistema federal de ensino superior. -Relação entre governo e universidades torna-se de parceria. -Iniciou-se a retomada da recomposição orçamentária. - Proibição de contratação e reposição de servidores; -Contexto externo passa de <i>desfavorável</i> a <i>favorável</i> às IFES.</p> <p>Contexto interno: -Comunidade inicialmente dividida quanto ao apoio à equipe. Posteriormente, obteve apoio crescente para seus projetos. - Em 2002, iniciou-se o processo de elaboração do PDI, altamente participativo. -Alterado positivamente o ânimo da comunidade, tornando-a <i>favorável</i> às ações e propostas do reitor.</p>	<p>Contexto externo: -MEC faz a demandas às IFES: -Propôs três projetos de expansão das universidades federais, todos financiados e com alocação de pessoal. -Criou 48 novos câmpus e 10 universidades federais em cidades do interior dos estados. -Fim da proibição de contratação de docentes para reposição de vagas abertas a partir de 31 de junho de 2007. -Existência de financiamento a projetos pelos ministérios. - Contexto externo <i>bastante favorável</i>.</p> <p>Contexto interno: -A comunidade interna manteve-se <i>favorável</i> às principais propostas da equipe durante toda a gestão, com alguns episódios marcando a insatisfação de uma sua parcela quanto à adesão ao REUNI e quanto à expansão física da universidade. -O reitor se afastou por um ano, para presidir a Andifes e se desincompatibilizou a partir de abril de 2008.</p>

Quadro 3.19 – Visão Geral das Gestões: Práticas

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>Formulação do plano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -O modelo tradicional de planejamento, utilizando-se um SWOT simplificado; -Reuniões semanais de planejamento; -Estrutura adotada para as reuniões de planejamento, onde a palavra era livre e as opiniões se revestiam de igual peso e importância para todos os participantes; -Reuniões departamentais e setoriais com funcionários (docentes e técnico-administrativos); -Reuniões com alunos de graduação e pós-graduação; -Plano de Ações da equipe eleita, empregado como suporte às definições do Plano de Gestão, uma vez que representavam os anseios da comunidade; -Enfoque participativo adotado para prover o processo de maior representatividade; -Elaboração e apresentação de textos analíticos sobre o que estava em realização em cada unidade e o que seria necessário implementar para que obtivesse maior possibilidade de sucesso. 	<p>Formulação do plano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Metodologia de planejamento: Planejamento Estratégico Situacional -Método ZOPP para obtenção de visão consensuada e norteadora para a fase de diagnóstico da situação -Método Planejando a Ação Estratégica – PAE -Método de Mapeamento Cognitivo -Método de Visualização Móvel -Programa de Gestão, contendo as propostas da equipe para a comunidade à época do pleito para o cargo de reitor. -Estrutura das oficinas de planejamento, onde todos têm direito à voz e, se necessário, ao voto, não havendo distinção quanto à função exercida pelos participantes. -Debates sobre jogos sociais relevantes ao futuro da UFSCar -Oficinas de planejamento em forma de “retiro” -Contratação de Assessores externos 	<p>Formulação do plano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -A metodologia PES simplificada; -Programa de Gestão, proposta da equipe apresentada quando do processo eleitoral. -Metodologias de apoio ao PES: ZOOP, PAE e visualização móvel. -Estrutura das oficinas de planejamento <p>Formulação do PDI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinação de que o processo seria aberto à participação da comunidade. -Determinação de que deveriam ser definidos Princípios, Diretrizes Gerais e Específicas, por aspecto analisado. -Determinação da estruturação de grupos de trabalhos (GT) para cada aspecto -Debates para definição de quais metodologias seriam empregadas nos GT. -Composição do Grupo Âncora, que foi instituído para gerir o processo. -Reuniões de acompanhamento e sistematização 	<p>Formulação do plano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -A metodologia PES passou por novas adequações. -O PDI serviu de base à elaboração do Plano, de onde de buscaram as diretrizes a serem perseguidas. -O Programa de Gestão, uma vez mais, orientou as ações do plano. -Oficinas de formulação do plano contemplando a participação dos membros da equipe de planejamento. -Técnica de Visualização Móvel. <p>Projetos governamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Projeto de Expansão e Interiorização das IFES -Projeto UAB de cursos semipresenciais. -Projeto REUNI -Estabelecimento de coordenação própria local para cada projeto governamental. -Estabelecimento de estrutura de reuniões com diretores de centro

<p>Acompanhamento do plano</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relatórios de cada responsável sobre a situação das atividades em relação ao projetado. -Visita aos departamentos acadêmicos e administrativos -Relatório das visitas, contendo críticas e sugestões ao plano. -Reuniões de monitoramento e avaliação das atividades do plano. -Estrutura adotada para as reuniões de planejamento, onde a palavra era livre e as opiniões se revestiam de igual peso e importância para todos os participantes. -Enfoque participativo adotado para tornar o processo mais representativo. 	<p>Acompanhamento do plano</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidade de sistema informatizado (<i>software</i>) de gestão de planos elaborados com metodologia PES. -Questionário empregado para a obtenção da situação de cada operação, ação e subação em relação ao projetado. -Entrevistas com gestores -Reuniões (ou oficinas) de monitoramento do plano. -Método de Visualização Móvel -Estrutura das oficinas de monitoramento, onde todos têm direito à voz e, se necessário, ao voto, não havendo distinção quanto à função exercida pelos participantes. -Oficina de acompanhamento em forma de “retiro”. Contratação de Assessores externos. 	<p>Acompanhamento do plano</p> <ul style="list-style-type: none"> -Questionário empregado para a obtenção da situação de cada operação, ação e subação em relação ao projetado. -Entrevistas com gestores -Reuniões (ou oficinas) de monitoramento do plano. -Método de Visualização Móvel -Estrutura das oficinas de monitoramento, onde todos têm direito à voz e, se necessário, ao voto, não havendo distinção quanto à função exercida pelos participantes. -Oficina de acompanhamento em forma de “retiro”. Contratação de Assessores externos. 	<p>Acompanhamento do plano</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oficinas de acompanhamento do plano contemplando a participação dos membros da equipe de planejamento. - Técnica de visualização móvel. -Técnica de análise de cenário. <p>Projetos governamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Projeto de Expansão e Interiorização das IFES -Projeto UAB de cursos semipresenciais. -Projeto REUNI -Estabelecimento de estrutura de reuniões com diretores de centro. -Reuniões de acompanhamento entre reitor e coordenadores dos projetos.
---	--	---	---

Quadro 3.20 – Visão Geral das Gestões: Planos

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>Programa de Gestão e Plano de Gestão</p> <p>O plano gerado na gestão foi classificado como um Plano de Metas, estruturado em 11 tópicos, detalhados em 76 objetivos, 290 metas e 535 atividades, que não previam indicadores para a avaliação de desenvolvimento.</p>	<p>Programa de Gestão, Plano de Gestão e Planos Setoriais.</p> <p>O Plano de Gestão foi estruturado enquanto projeto de gestão, contendo um conjunto completo de seus descritores, problemas que interferiam no atingimento de seus objetivos, a análise de causa e efeito desses problemas e as operações, ações e subações que necessitavam ser realizadas para o sucesso do plano. Para cada operação, ação e subação foram definidos prazos, responsáveis, indicadores de desenvolvimento e resultados, e foram devidamente priorizadas.</p>	<p>Programa de Gestão, Plano de Gestão, PDI e Planos Setoriais.</p> <p>O Plano de Gestão dois eixos de atuação, cada qual detalhado em operações, ações e subações, que foram descritas da mesma forma que no plano anterior.</p> <p>De um de seus eixos foi derivado o projeto do PDI, que foi estruturado em aspectos (acadêmico, organizacional, físico e ambiental).</p>	<p>Programa de Gestão, Plano de Gestão e PDI.</p> <p>Além do desenvolvimento das ações do Plano de Gestão, projetos governamentais e locais foram implementados (REUNI, Criação do Curso de Medicina e Criação do câmpus de Sorocaba)</p>

Quadro 3.21 – Visão Geral das Gestões: Praticante

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>Formulação do plano:</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, participantes da elaboração do programa de gestão e participantes das reuniões de captação de críticas e sugestões</p> <p>Acompanhamento do plano</p> <p>Reitor e equipe de gestão.</p>	<p>Formulação do plano:</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessores externos, participantes da elaboração do programa de gestão e participantes das reuniões de captação de críticas e sugestões</p> <p>Acompanhamento do plano</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessores externos.</p>	<p>Formulação do plano:</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessora externa, participantes da elaboração do programa de gestão e participantes das reuniões de captação de críticas e sugestões</p> <p>Acompanhamento do plano</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessora externa, estagiários.</p>	<p>Formulação do plano:</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessor interno, participantes da elaboração do programa de gestão e participantes das reuniões de captação de críticas e sugestões</p> <p>Acompanhamento do plano</p> <p>Reitor, Equipe de Gestão, Assessor interno.</p>

Quadro 3.22 – Visão Geral das Gestões: Resultados

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>-Criados oito cursos de graduação, dentre eles o primeiro no câmpus de Araras e seis no período noturno, o que representou um crescimento de 47% em relação ao início da gestão,</p> <p>-Criados sete de pós-graduação, equivalentes a 30% de aumento dessa oferta.</p> <p>-Implantados 6 Núcleos de Extensão.</p> <p>-Atingiram-se os índices de 34% de mestres e 62% de doutores.</p> <p>-Instalados 15 km de rede de fibra óptica integrando todo o câmpus de São Carlos.</p> <p>-Adquiridos equipamentos de última geração para a pesquisa.</p> <p>-Criados 25 LIGs</p> <p>-Adquiridos 526 computadores para os LIGs (“micros”).</p> <p>-Acréscimo de 47% na área construída.</p> <p>-Adotado processo participativo durante a elaboração do planejamento estratégico e da avaliação institucional.</p>	<p>-Criada, na equipe, uma visão sistêmica do plano.</p> <p>-Criados dois cursos de graduação, sendo um deles no período noturno.</p> <p>-Criados três de doutorado.</p> <p>-Expandida em 10,3% a área construída no câmpus de São Carlos.</p> <p>-Criado o Cursinho pré-vestibular para atender alunos socioeconomicamente carentes.</p>	<p>-Aprovado o PDI.</p> <p>-Criados dois cursos de graduação.</p> <p>-Criados oito cursos de pós-graduação</p> <p>-Aumentada em 7% da área construída, com destaque para a inauguração da Unidade Saúde-Escola – USE.</p> <p>-Captados recursos via Emendas parlamentares e de bancada.</p> <p>-Efetuada a revisão curricular dos cursos de graduação</p> <p>-Construído bloco de salas de aula.</p> <p>-Melhoradas as condições térmicas e acústicas de sala de aula.</p> <p>-Trocado mobiliário para alunos e professores em salas de aula.</p> <p>-Ampliados e melhorados os equipamentos de informática nos laboratórios e ensino de graduação</p> <p>-Ampliado o banco de livros-texto para a graduação.</p> <p>- Construído novo bloco de salas de aula.</p> <p>- Construído novo bloco para a moradia estudantil.</p> <p>- Instalados novos laboratórios de informática para a graduação, com equipamentos novos.</p>	<p>-Criados 8 cursos de graduação.</p> <p>-Criados 5 cursos de graduação semipresenciais,</p> <p>-Criado o curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, realizado em parceria com o INCRA/ PRONERA.</p> <p>-Criados 10 programas de pós-graduação.</p> <p>-Contratados 228 novos docentes e 177 novos técnico-administrativos.</p> <p>-Aprovado programa de ações afirmativas</p> <p>-Criado o câmpus de Sorocaba.</p> <p>-Implantada a Rádio UFSCar.</p> <p>-Expandida a atuação do Cine UFSCar para o distrito de Água Vermelha.</p> <p>-Implantado o programa de Qualidade de Vida.</p> <p>-Elaborados planos para a USE, Departamento de Enfermagem, programa de pós-graduação em Enfermagem e para o câmpus de Sorocaba.</p>

Quadro 3.23 – Visão Geral das Gestões: Atuação do reitor

Gestão 1992-1996	Gestão 1996-2000	Gestão 2000-2004	Gestão 2004-2008
<p>Das 535 atividades previstas, 95% delas geraram os resultados esperados, o que é um forte indicativo de que a gestão voltou-se à realização do plano.</p> <p>A evolução da área física construída no câmpus de São Carlos (39 obras, que resultaram em 47% de crescimento em 4 anos, além de inúmeras reformas realizadas), foi viabilizada por meio da utilização de recursos próprios e extraorçamentários, sendo estes últimos obtidos pelo reitor junto aos ministérios da Educação e de Ciência e Tecnologia, o que é compatível ao seu caráter empreendedor.</p> <p>O câmpus de Araras e suas unidades de Valparaíso e Anhembi tiveram suas instalações reformadas, uma vez que se encontravam deterioradas pelo abandono a que foram submetidas após a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool, em 1991. Também para isso o reitor recorreu a programas de financiamento ministerial.</p> <p>Definiu, juntamente com docentes e diretores de centro, quais cursos deveriam ser criados, construindo sua viabilidade junto à comunidade envolvida, que muitas vezes se posicionava contrariamente à criação de novos cursos por entenderem que não havia docentes e técnicos em quantidade e formação suficientes. Tanto a criação de cursos como a indicação de que fossem prioritariamente noturnos estão contidas no plano de gestão.</p>	<p>Pela primeira vez a UFSCar utilizou a metodologia PES, apoiada pelos métodos ZOPP, PAE, Mapeamento Cognitivo e técnicas de análise de cenários e de atores. Foi por sua iniciativa que tal se deu, pois procurava uma metodologia que permitisse mais agilidade e participação.</p> <p>Assumiu a coordenação política do processo, delegando a técnica para a assessoria contratada e à Secretaria de Planejamento.</p> <p>Participou das oficinas de formulação do plano por meio dos debates, elaboração de proposta de operações e ações, bem como dos momentos de tomada de decisão.</p> <p>Apoiou a criação dos cursos de graduação, fazendo gestões junto ao MEC para a obtenção de vagas docentes que lhes dariam suporte, obtendo sucesso parcial, dado que foram liberadas vagas em número inferior ao solicitado.</p> <p>A criação do Cursinho Pré-Vestibular para alunos com dificuldades socioeconômicas de São Carlos e região contou com o apoio do reitor, que o defendeu no Conselho Universitário, pois num momento de forte restrição orçamentária, eram previstas bolsas aos alunos da UFSCar que dele participassem enquanto professores.</p> <p>No concernente à prática do planejamento estratégico, proporcionou enorme salto de qualidade no produto gerado e no processo de sua elaboração e monitoramento.</p>	<p>Em todos esses resultados o reitor teve participação ativa, definindo suas prioridades ou elaborando projetos para que se tornassem emendas parlamentares ou de bancada, e assim viabilizá-los financeiramente.</p> <p>Assumiu a coordenação política do processo, delegando a técnica para a SPDI.</p> <p>Participou das oficinas de formulação do plano por meio dos debates, elaboração de proposta de operações e ações, bem como dos momentos de tomada de decisão.</p> <p>Participou das oficinas de acompanhamento do plano.</p> <p>Participou ativamente do processo de elaboração e Aprovação do PDI.</p> <p>Viabilizou o crescimento físico da universidade, vislumbrando oportunidades junto a ministérios.</p> <p>Apoiou a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação.</p> <p>Viabilizou a implantação de novos laboratórios de informática para a graduação, equipando-os adequadamente.</p> <p>Implantou a Unidade Saúde-Escola, delegando a elaboração da proposta de sua definição a docentes e técnicos da área da Saúde.</p>	<p>Instituiu uma assessoria interna de planejamento.</p> <p>Nas oficinas de planejamento a praxis do reitor se referiu à sua coordenação política, à elaboração da análise de conjuntura e à participação nas discussões e definição sobre quais diretrizes e ações eram necessárias ao plano.</p> <p>A priorização do próprio acompanhamento do plano foi inferior à atribuída à implantação dos projetos governamentais.</p> <p>Houve uma tentativa de se reservar parte das reuniões da equipe ampliada (completa) para que cada gestor apresentasse as atividades que estavam em andamento, quais deveriam ser iniciadas e com quais dificuldades e facilidades estavam se deparando. Não houve continuidade.</p> <p>Muitos resultados foram obtidos a partir da visão empreendedora do reitor, que vislumbrou oportunidades em diferentes áreas e momentos. Além dos já citados projetos governamentais, a implantação da Rádio UFSCar foi resultado de sua praxis, traduzida em visitas, envio de documentos e telefonemas ao ministério das Comunicações.</p> <p>Os projetos pedagógicos dos cursos novos e a reestruturação curricular nos já existentes foram frutos da priorização que lhes foram atribuídas, da alocação de vagas de técnicos em assuntos</p>

			<p>educacionais à ProGrad e à garantia de atendimento das condições financeiras necessárias.</p> <p>Sua capacidade de enxergar oportunidades possibilitou que houvesse continuidade das ações de captação de recursos via emendas parlamentares e de bancada estadual. Esta práxis foi sistematicamente utilizada pelo reitor, que entre 2005 e 2007 obteve mais de R\$25.500.000,00.</p> <p>Sua visão do papel social da universidade viabilizou a aprovação do programa de ações afirmativas.</p> <p>Implementou programas visando à permanência produtiva dos alunos.</p> <p>Aumentou em 39.800 m² a área construída nos câmpus de São Carlos e Sorocaba, com recursos provenientes de emendas parlamentares e dos programas governamentais.</p>
--	--	--	--

4 RESULTADO DAS ANÁLISES DO CONJUNTO DE GESTÕES ESTUDADAS

A análise das quatro gestões se apresenta estruturada por tópicos, tornando-a modular e de fácil compreensão. Primeiro, analisaram-se os contextos em que ocorreram, e posteriormente as práticas, planos, praticantes, resultados e atuação dos reitores.

Parte-se do ponto de vista que as variáveis analisadas não são controláveis, à excessão das práticas empregadas. Há, porém, formas de se angariar apoios da comunidade interna, que poderá ter papel essencial no sucesso de estratégias. Porém, sabe-se que tais variáveis influenciam tanto nos processos de elaboração e acompanhamento dos planos das gestões como em seus resultados. Tanto o processo de elaboração como o de acompanhamento são dependentes (ou se dão em função) de seus praticantes, das práticas utilizadas e das práxis executadas, bem como do contexto em que ocorrem. O mesmo pode-se afirmar para os resultados definidos no plano. Exemplo disso seria terem-se os contextos interno e externo altamente favoráveis aos intentos da universidade e haver disponibilidade de ferramentas (práticas) adequadas, porém seu praticante maior, o reitor, não possuir características que lhe possibilitem aproveitar tempestivamente as oportunidades que lhes são apresentadas. Neste caso hipotético, os resultados obtidos seriam, muito provavelmente, insatisfatórios, dadas a falta de visão ou compreensão da realidade e a ausência das práxis e práticas adequadas (do dirigente). Em outra situação, em que o reitor possuísse as características necessárias, os resultados seriam, também provavelmente, distintos e mais satisfatórios.

4.1 Análise do contexto em que ocorreram as gestões

O contexto externo se mostrou desfavorável à UFSCar em diferentes intensidades no período compreendido entre 1993 e 2002, devido à visão que os governantes (da esfera federal) impuseram às políticas educacionais. Ainda no governo Itamar (dezembro de 1992 a 1º de janeiro de 1995) se propugnava a ideia de que recursos para a educação superior deveriam ser tidos como *gastos* (e não *aplicação*), mostrando o caráter “mercadológico” a ela atribuído por sua equipe econômica, que se sobrepôs à da Educação e às demais de cunho social, certamente. Cortes orçamentários foram executados em decorrência disso. Esta visão se manteve nos governos FHC (1995 a 1998 e 1999 a 2002), que propuseram cortes ainda mais drásticos ao orçamento das IFES, a ponto de não lhes repassar, em 1998, um duodécimo orçamentário sem comunicação prévia. Até aquele ano, sistematicamente impediu as IFES de emitir empenhos, dificultando-lhes, inclusive, a realização de suas atividades-fim. No período

que se seguiu (2003 a 2008), o contexto se mostrou mais amigável e propiciador de oportunidades, dada a nova visão sobre o papel a ser desempenhado pela educação superior e sua importância para o desenvolvimento do país. O contexto interno passou por oscilações cíclicas, aparentemente por razões de oportunidade política. A primeira gestão analisada tem, em seu início, a comunidade dividida quanto ao apoio à Administração Superior. Esta situação incômoda exigiu da equipe esforços voltados à dissipação das resistências, que se materializaram com a aproximação do reitor com a comunidade por meio da realização de reuniões com todos os departamentos acadêmicos e administrativos e com alunos de graduação e pós-graduação, prestando-lhes conta dos resultados obtidos e buscando críticas e sugestões sobre as ações da reitoria (equipe administrativa), que eram incorporadas às análises das ações planejadas. Com isso e a partir do considerável crescimento físico da universidade, as resistências foram se dissipando.

Já a segunda gestão iniciou seu mandato com alta aprovação, porém devido às dificuldades de solucionar problemas advindos da falta de recursos e demais restrições externas à UFSCar, perdeu popularidade e apoio. Coincidência ou não, houve inscrição de chapa concorrente à de continuidade, que tinha como candidato a reitor o atual vice-reitor.

Eis o início de novo ciclo: equipe inicia sua administração com pouco apoio, e terminada a gestão, contou com apoio quase total. Mais uma vez são realizadas ações visando à obtenção de maior apoio às pretensões da equipe, impressas em seu plano de gestão. Desta vez, porém, as reuniões de aproximação da equipe com toda a comunidade vêm acompanhadas pelo processo altamente participativo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, cujas atividades se deram ao longo de quase dois anos, alterando paulatinamente a avaliação da gestão como um todo. Ao final, novamente não há inscrição de chapas concorrentes e o reitor se candidata à reeleição. Reeleito, inicia sua gestão com alta aderência da comunidade às suas propostas, porém, ao final, mesmo com muitas realizações, perde apoio de parcela da comunidade e vê novamente o lançamento de chapa concorrente ao cargo de reitor. Em boa parte, a perda de apoio pode ter ocorrido devido aos afastamentos do reitor, que foi eleito presidente da ANDIFES e passava boa parte da semana em Brasília, e de sua desincompatibilização do cargo a partir de abril de 2008, para concorrer ao cargo de Prefeito Municipal de São Carlos. A vice-reitora assumiu a reitoria num momento em que poucas atividades de vulto surtiriam efeito ainda dentro da gestão, sem que parecessem eleitoreiras. Ao mesmo tempo, muitas decisões sobre a operacionalização dos programas governamentais concorriam com a rotina administrativa.

Pelo que parece, as ações de aproximação e manutenção de apoios só se deram em momentos de baixa aceitação da equipe, não sendo priorizadas nas situações inversas, de alta aceitação inicial. Os conteúdos dos planos também parecem confirmar esta análise, que obviamente pode carecer de outros parâmetros para ser mais bem elaborada.

4.2 Análise das práticas de planejamento empregadas nas gestões

A primeira gestão analisada por este estudo (1992-1996) foi a introdutora da prática do planejamento na administração central da UFSCar.

Empregou práticas simples (apresentação de um quadro sintético das atividades em andamento referenciadas pelas normas vigentes e recursos disponíveis, seguido das atividades futuras, apontando a adequação de normas e os recursos necessários) e eficientes para a formulação do plano, pois possibilitou, por meio do debate das propostas apresentadas pelos gestores, que cada um deles formasse o quadro completo da complexa rede de interdependências entre as ações de cada unidade e as metas buscadas pela gestão. Esta prática em muito se aproxima do que Hendry, Kiel e Nicholson (2010) classificam como estratégia de supervisão (*oversight*) para a formulação do plano de gestão, pois se volta mais ao cumprimento dos passos (procedimentos) previstos no modelo escolhido para a formulação do plano, e menos a interação com a comunidade. A prática de o Programa de Gestão (ou Carta-Programa) ser utilizado como referência para a elaboração do Plano de Gestão, bem como a que define o caráter democrático adotado em reuniões da equipe de desenvolvimento e daquelas voltadas à captação de críticas e sugestões da comunidade, foram herdadas da prática do grupo político que a maioria dos membros da equipe é proveniente.

Para o acompanhamento do plano, as práticas empregadas também seguiram orientação processual conforme definida por Hendry, Kiel e Nicholson (2010). Tinha como ponto de partida os relatórios de cada gestor, distribuídos para os membros da equipe de acompanhamento que o confrontava com o Plano de Gestão e com as sugestões da comunidade captadas durante as reuniões de prestação de contas. A coordenação de ambos os processos foi feita pelo próprio reitor. Sua eficiência foi muito boa, tanto que, ao final da gestão, praticamente 95% das metas estipuladas foram alcançadas.

A passagem da primeira para a segunda gestão (1996-2000) ocorreu uma evolução nas práticas disponibilizadas para a elaboração de planos, pois viabilizava maiores participação e celeridade ao processo. Introduziu-se o método de Planejamento Estratégico Situacional como referência à elaboração de planos, em substituição à adaptação do SWOT. Pela primeira vez

foram aplicadas práticas voltadas à análise de contexto, de atores, de causalidade e de visualização móvel, que trouxeram o aprofundamento da compreensão do plano, de sua dependência em relação ao contexto, etc. Importante ressaltar que as oficinas de detalhamento do plano e de acompanhamento das ações já em curso se davam concomitantemente e a cada três meses e foram apoiadas por software específico desenvolvido para o método e repassado à UFSCar pelo Laboratório Nacional de Computação – LNC, do Rio de Janeiro, que à época apoiava a equipe de Carlos Matus, o idealizador do PES.

Eram apresentadas as realizações do período (apresentação em *powerpoint* e por escrito), debatidas as debilidades e necessidades apontadas pelo gestor e sugeridas adequações ao plano. A sessão final das oficinas era destinada à análise global do plano e à revisão de prioridades. Esta sistemática manteve o plano sempre atualizado e seus gestores conscientes das prioridades do período. Inaugurou-se a prática de as oficinas de planejamento serem moderadas por assessores externos.

A gestão 2000-2004 adotou uma simplificação do PES, ao abolir momentos de análise de contexto e de atores, bem como a elaboração do fluxograma causal, ferramenta que possibilita o desenho das interrelações existentes entre os problemas e, como consequência, a eleição daqueles que, dada sua importância, deveriam ser analisados em profundidade, gerando as operações do plano. As reuniões de acompanhamento ocorriam a cada seis meses, nos mesmos moldes da gestão anterior, o que manteve sua atualidade, ou seja, sua capacidade de, ao refletir em boa parte o contexto em que se dava, permanecer atuando com as estratégias adequadas. O *software* até então utilizado foi descontinuado e substituído por planilhas e tabelas (Word e Excel).

Para a gestão 2004-2008 houve a introdução de novas adaptações, ou simplificações, em relação à prática do PES, dele distanciando-se bastante, uma vez que o processo de formulação do plano se deu pelo confronto entre o Programa de Gestão e o PDI, de onde foram derivados eixos a partir dos quais se definiram as diretrizes e ações a serem operacionalizadas. A prática de emprego de assessoria externa não mais foi utilizada, ficando a moderação dos encontros sob responsabilidade da assessoria interna e da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI).

Durante os dois primeiros anos da gestão foram efetuadas oficinas de acompanhamento do plano, porém com um caráter mais de prestação de contas por parte dos gestores, pois houve a necessidade de se diminuir o tempo de duração do processo, dado o acúmulo de afazeres dos membros da equipe. Em sua maioria, os pró-reitores estavam com a responsabilidade de levar a cabo os projetos governamentais assumidos pela UFSCar, ou de

participarem das etapas de definição sobre a adesão ou não a eles. Por outro lado, os afastamentos periódicos e sistemáticos do reitor dificultavam o agendamento desses encontros.

No decorrer do último ano da gestão não foram realizadas oficinas de acompanhamento do plano, que deixou de ser a principal referência a vários gestores, inclusive para o reitor, que voltou suas atenções à realização dos projetos governamentais.

Uma razão contundente para a explicação dessa perda de referência foi a não inclusão, de fato, dos projetos governamentais ao plano de gestão. Foi-lhes dado tratamento exclusivo, separados do conjunto de ações do plano, muito embora dele constassem. A definição das ações necessárias à sua realização jamais foram objeto de debate durante reuniões de planejamento e seu acompanhamento se deu diretamente entre coordenadores do projeto e reitor. A mesma prática se deu quando da implantação do câmpus de Sorocaba, do curso de Medicina, dos cursos de graduação semipresenciais (UAB) e do REUNI.

Conclui-se que a prática do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão se mostra valiosa tanto em situações em que o contexto é adverso à instituição, como naqueles em que lhe é favorável, propiciando-lhe oportunidades de crescimento não previstas inicialmente (estratégias emergentes).

4.3 Análise dos planos desenvolvidos pelas gestões

Os planos gerados serão analisados a partir dos princípios que suas atividades refletem, do grau de governabilidade do gestor sobre suas atividades (operações e ações), de seu emprego no dia a dia, e da compatibilidade entre resultados esperados e propiciados. Tratou-se de planos abertos (GIRARDEAU, 2008), pois concebidos a partir de propostas de uma equipe que toma por base seu Programa de Gestão, construído a centenas de mãos. Outra de suas características é a adaptabilidade, advinda de análises periodicamente realizadas durante os momentos de acompanhamento de suas atividades, que possibilitaram inclusões, alterações e exclusões de atividades em função de seus resultados e de mudanças contextuais.

O plano da gestão 1992-1996 encerra objetivos e metas que remetem à qualidade das atividades acadêmicas (ensino e pesquisa); à expansão de cursos e vagas oferecidas, principalmente no período noturno; à manutenção produtiva de alunos socioeconomicamente carentes; à expansão da extensão como forma de interação com a sociedade; à transparência e agilidade administrativas; à capacitação docente e de técnico-administrativos; ao crescimento ordenado e à integração dos câmpus.

Todas as atividades foram definidas propiciando sua governabilidade pela UFSCar, o que demonstra ter-se construído um plano factível (MATUS, 1997).

Analisando-se as respostas do reitor à entrevista, nota-se que o plano fora empregado de modo sistemático pela equipe, inclusive por determinação sua, pois "(ele) procurava fazer com que o planejamento se readaptasse à realidade, (e) os pró-reitores deviam responder a isso'. A equipe, ao agir direcionada pelas estratégias da gestão (plano), realizou aproximadamente 95% das metas previstas, o que mostra a aderência dos resultados ao esperado pelo plano.

A gestão seguinte (1996-2000) elaborou seu plano com base em uma situação-objetivo descrita como "Ampliada a qualidade do fazer acadêmico, mantendo o caráter público da universidade e o compromisso com sua função social", mostrando sua aderência aos princípios institucionais.

Das 19 operações definidas para o plano, nota-se que sobre 3 delas a UFSCar não possuía governabilidade, como interferir em organismos de condução da política científica para que considerassem as vocações da UFSCar em seus editais, propiciar a recomposição salarial, uma vez que não possuía autonomia para tanto, e aumentar o quadro de servidores e obter crescimento de 5% ao ano no orçamento de custeio e capital.

De acordo com o reitor e com dados constantes do relatório desta gestão, os resultados obtidos espelharam os que haviam sido projetados. Isto posto, intui-se que os gestores tenham utilizado o plano como base de suas ações, o que é confirmado pela entrevista realizada.

O Plano da gestão 2000-2004 tem sua estrutura baseada nos seguintes princípios:

- Educação superior pública e gratuita,
- Excelência acadêmica,
- Compromisso social,
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão,
- Pesquisa multi/inter/transdisciplinar,
- Gestão democrática,
- Democratização do acesso e garantia da permanência,
- Melhoria das condições de trabalho dos servidores e
- Integração político-acadêmica.

Estes, por sua vez, orientaram a definição de dois eixos de atuação, que foram (a) Projeto acadêmico Integrado, voltado à melhoria da qualidade de ensino, à indissociabilidade entre atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, à democratização do ingresso, à manutenção produtiva do aluno e à disseminação do conhecimento produzido; e (b) Universidade gerida

de forma planejada, participativa e sustentável. Deste segundo eixo, foi derivado o projeto de construção coletiva do PDI.

No concernente à governabilidade das ações, não houve ações que não as propiciasse, ficando o plano sob completo domínio da equipe, que o empregou em seu dia a dia de diferentes formas, dependendo se o gestor fosse um pró-reitor que o utilizou na maior parte do tempo enquanto direcionador de suas ações, ou se de nível hierárquico de características mais operacionais e de apoio que, em sua maioria, perseguiram a consecução das atividades dele constantes, inclusive das emergentes.

De acordo com o cotejamento efetuado entre o plano e o relatório de gestão, e com a visão do reitor expressa em sua entrevista, houve congruência entre resultados projetados e realizados.

O Plano de Gestão para o período 2004-2008 continuou tendo como base os princípios da qualidade acadêmica, a produção e disseminação do conhecimento, o papel social da UFSCar, a avaliação institucional, a democratização do acesso e a permanência produtiva do aluno, a ampliação da participação da comunidade em processos decisórios e a expansão e uso do espaço físico dos câmpus de modo harmonioso com o ambiente.

Foi um plano sobre o qual se mantinha completo domínio, embora algumas vezes a realização de uma operação pudesse ser dependente de ação governamental prevista nos contratos efetuados quando da adesão da UFSCar aos projetos do MEC. Seus resultados nem sempre foram os esperados, dado que algumas ações foram realizadas extemporaneamente, produzindo os efeitos aquém dos esperados e desejados.

No geral, os planos cumpriram seu papel de orientador das ações das gestões, dando-lhes coerência e mantendo ou ampliando a coesão da equipe em torno das estratégias organizacionais postas em prática, mesmo quando menos empregado pelo reitor e parte da equipe ao final da última gestão.

4.4 Análise dos praticantes envolvidos nos processos de planejamento

Por se tratar da elaboração de Planos de Gestão e existir instituída a práxis de seus desenvolvimentos (formulação e acompanhamento) se darem em equipe, os mesmos praticantes atuam tanto no processo de formulação como no de acompanhamento do plano, com maior ou menor intensidade. É condição para participar dos processos ocupar altos postos na hierarquia institucional.

Para a primeira gestão foi definido que os ocupantes dos cargos de unidades diretamente vinculados à reitoria deveriam participar do processo de planejamento em suas fases de formulação e acompanhamento. Foram elas: pró-reitoria de graduação, pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa, pró-reitoria de extensão, pró-reitoria de administração, prefeitura universitária, procuradoria jurídica, diretor executivo da FAI-UFSCar, chefia de gabinete, secretaria geral de assuntos comunitários, secretaria geral de informática, secretaria geral de apoio acadêmico (extinta em 1995), secretaria geral de planejamento (criada em 1995), secretaria geral de recursos humanos, assessoria para assuntos internacionais, coordenadoria de comunicação social, coordenadoria especial do meio ambiente, biblioteca comunitária, editora universitária e escritório de desenvolvimento físico, totalizando 20 membros, computando-se reitor e vice-reitor.

Nas gestões que se sucederam, a única alteração ocorrida foi a introdução ora da assessoria externa (1996-2000 e 2000-2004), ora da assessoria interna, em substituição àquela outra (2004-2008). Diferentemente da assessoria interna, a externa desenvolveu papel principalmente técnico, com raras incursões nos debates e decisões ocorridos. A formulação do plano da gestão 1996-2000 contou com a participação esporádica de dois diretores de centro.

Durante o processo de formulação do PDI (2002-2005), centenas de praticantes foram envolvidos, pertencentes às categorias docente, técnico-administrativa e discente, além de representantes da sociedade civil, de ministérios, da classe política, do ministério público, de outras universidades, sindicais, ordens profissionais, etc. Muitos destes tiveram participação pontual, porém auxiliaram na construção do futuro da universidade, fortalecendo a visão de seu papel social.

Há, aqui, uma diferença conceitual entre os praticantes pertencentes à equipe e aqueles que tiveram participações pontuais, seja no processo de elaboração do Plano de Gestão, seja no PDI. Para Jarzabkowski e Spee (2009:72), o praticante pode ser visto enquanto um ator individual ou agregado, ou ainda como interno ou externo à organização. Neste trabalho analisa-se, mais à frente, a participação do reitor enquanto executor de práxis durante os processos de formação e acompanhamento dos planos de gestão. Ele pode ser tido enquanto um indivíduo ou mesmo como parte de um agregado, a equipe. Esta, é classificada como ator coletivo, ou praticante agregado, e estará fora do escopo analítico desta pesquisa. O ator externo, que é a assessoria externa, não será analisado pelo fato de ter o papel essencialmente técnico, de moderação e sistematização de dados e informações.

4.5 Análise da atuação dos reitores nas gestões

Esta análise dar-se-á por meio dos elementos até aqui utilizados, mantendo-se a lógica empreendida.

4.5.1 Contexto

Neste período, os reitores responderam às dificuldades de formas diferentes. Enquanto o primeiro deles buscou oportunidades no próprio governo (ministérios), o terceiro também agiu desta forma, mas inovou ao resolver parte dos problemas advindos da falta de recursos orçamentários ordinários via emendas - parlamentares e de bancada - ao orçamento da União. Já o segundo, até por falta de projetos governamentais voltados às IFES e pela dificuldade política enfrentada no relacionamento com o MEC, uma vez que se posicionava contrária e abertamente às políticas por ele praticadas, voltou-se principalmente ao realizar o plano de gestão. Para entender tais decisões, tem-se em suas entrevistas indicadores de suas formas de agir, se de modo empreendedor ou conservador.

A gestão 2004-2008, como já visto, vivenciou a mudança da prática governamental de relacionamento com as IFES. Estas passaram de demandantes a demandadas pelo Governo Federal, que instituiu projetos viabilizadores do fortalecimento do sistema federal de educação pública, ao mesmo tempo em que manteve oportunidades de financiamento de projetos especiais em seus ministérios, o que facilitou a administração do reitor à época por suas características arrojadas de agir.

Dados institucionais apontam claramente que, independentemente das dificuldades do ambiente externo, as duas gestões que mais contribuíram para o crescimento da UFSCar foram reitores com características empreendedoras.

4.5.2 Praticante X Práticas: as práxis dos reitores

Nesse tópico, analisar-se-ão as atividades desenvolvidas pelos reitores nos processos de elaboração e acompanhamento dos planos de suas gestões.

4.5.2.1 Gestão 1992-1996

O reitor desempenhou, no nível das meso-atividades (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009), o papel de coordenar as ações de planejamento, não permitindo, por sua práxis diária

de remissão dos problemas ao plano, que o mesmo perdesse seu valor estratégico, principalmente devido ao contexto adverso. Determinou o modelo a ser aplicado para o desenvolvimento e para o acompanhamento do plano e instituiu sua estrutura padrão, compreendendo formatos de reuniões, análises de contexto setoriais e formato da apresentação de propostas. Definiu, ainda, que a base do Plano de Gestão seria o Programa de Gestão (Carta-Programa formalizada para o processo eleitoral), ladeado pelas críticas e propostas advindas da comunidade e dos princípios da gestão.

No nível das microatividades, participou dos debates, da elaboração de propostas para a solução dos problemas apontados, da manutenção dos demais gestores no foco do plano. Ao nível das macroatividades, executou atividades de aproximação com o município de São Carlos, quer via Câmara de Vereadores, quer com representantes das áreas educacional, da saúde e outras relacionadas aos recém-criados Núcleos de Extensão. Realizou e manteve contatos constantes com vários ministérios solicitando apoio às atividades do plano, num momento da história que, salvo raríssimas exceções, as universidades não se planejavam estrategicamente.

4.5.2.2 Gestão 1996-2000

A mudança nas práticas de planejamento foi propiciada pelo reitor, que à época solicitou ao secretário de Planejamento que pesquisasse sobre modelos de planejamento que estivessem pautados em conceitos democráticos e participativos. Uma análise sobre os modelos praticados em organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais apontou para o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como uma das opções que satisfaziam os requisitos colocados pelo reitor. Outras derivações do PES também se mostraram disponíveis, como o Planejamento Estratégico Democrático (PED), aplicado no governo Cristóvão Buarque no Distrito Federal; o MAPP, Método Altadir de Planejamento Popular e o Planejamento Estratégico Participativo – PEP, largamente utilizado pelos governos populares do Rio Grande do Sul.

O Projeto Escola de Governo da Unicamp, ligado ao Programa Temático em Planejamento e Gestão do CNPq, detinha conhecimentos sobre o PES e, após uma palestra

para os membros da equipe sobre suas características, na segunda metade⁴⁶ de 1997 foi viabilizado um convênio entre o Projeto e a UFSCar.

Este convênio possibilitou a formação de vários docentes da UFSCar, via cursos, seminários e outros eventos, tanto em PES, como em Competências Conversacionais e em Gerência de Projetos.

Durante os eventos de formulação do plano a prática do reitor se deu por meio da participação em debates e nas atividades propostas pela assessoria, seja individualmente ou em grupos, visando ou a definição de princípios, das operações e ações do plano ou por meio de análises de contexto, de atores e de viabilidade do mesmo. Durante o acompanhamento, sua prática voltou-se à participação no processo coletivo de análise da evolução do plano e da necessidade de se inserir alterações de conteúdo ou de prioridade, *vis-à-vis* as estratégias institucionais.

4.5.2.3 Gestão 2000-2004

As práticas de planejamento foram mantidas em sua essência (PES adaptado, PAE, ZOPP e Método de Visualização Móvel) e, com o início do projeto do PDI-UFSCar, outras a elas foram incluídas, como seminários, mesas-redondas, palestras, a metodologia de Conferência de Busca do Futuro e o alargamento do conceito de participação da comunidade na definição dos destinos da universidade.

A atuação do reitor no processo de formulação do Plano de Gestão deu-se pela prática que mantinha em suas mãos a coordenação política de todo o processo de planejamento - que exercia em conjunto com os pró-reitores e a chefia de gabinete - e delegava à assessoria externa e à SPDI sua coordenação técnica. Durante as oficinas de trabalho foi o responsável pela realização das análises de contexto e de perspectivas futuras para as IFES e participou do processo coletivo de determinação, à luz do Programa de Gestão, da estratégia institucional para o período, posteriormente derivada em eixos, operações e ações para a gestão.

Para a elaboração do PDI, fixou, em conjunto com a equipe dirigente, as práticas de trabalho em grupos temáticos (definidos em número de quatro, conforme visto anteriormente) gerenciados por um grupo de coordenação e sistematização dos trabalhos. A prática ainda definia a composição e a estrutura de trabalho dos grupos temáticos e de coordenação. Ainda

⁴⁶ Despacho do reitor apostado no Ofício nº078/97-SEGEP, de 08 de julho de 1997, autoriza a elaboração do convênio.

no nível das mesoatividades, submeteu o projeto do PDI à aprovação do Conselho Universitário, institucionalizando-o.

Nas oficinas de acompanhamento do plano mantiveram-se as práticas anteriores (estrutura participativa e democrática dos encontros, o Método de Visualização Móvel, o PES como referência, entrevistas, questionários aplicados aos gestores e apresentações da sistematização dos levantamentos efetuados) e a práxis realizada pelo reitor foi a de participar dos debates e decisões sobre a atualização do plano, em função tanto das realizações alcançadas, como dos ajustes de prioridades para melhor refletir a relação entre plano e contexto.

4.5.2.4 Gestão 2004-2008

A partir desta gestão, o PDI foi introduzido como prática que, ao lado do Programa de Gestão (Carta-Programa), direcionou a elaboração do Plano de Gestão. O PES foi novamente adaptado (simplificado) por supressão de alguns de seus passos iniciais.

O papel desempenhado pelo reitor foi importante, ao manter práticas ‘em uso’ nas três gestões anteriores, como o emprego do Programa de Gestão enquanto base do Plano de Gestão, por exemplo.

Visto sob um ângulo mais abrangente, o reitor viabilizou uma prática de participação mais ampla na UFSCar, ao propor a elaboração do PDI nos moldes idealizados durante oficinas de formulação do plano de sua gestão.

Conforme se pode depreender da tabela-resumo apresentada ao final da seção anterior, importante mudança de postura ocorreu após a primeira gestão: quem exerceu a coordenação do processo de planejamento na gestão 1992-1996 foi o próprio reitor, assumindo a responsabilidade sobre a definição das práticas que regeram sua formulação e seu monitoramento, ao mesmo tempo em que tinha participação colegiada nas etapas de definição de objetivos, metas e atividades a serem realizadas. Antes mesmo de as propostas e análises dos gestores serem levadas à apreciação e ao debate pela equipe, o reitor as analisava detidamente e as discutia com seus proponentes. Somente após ter a visão completa das propostas as colocava ao debate. O mesmo se dava por ocasião do acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos. Manteve o controle amplo e completo do processo, obtendo a visão necessária para empreender ações junto aos ministérios para captação de recursos que apoiaram o desenvolvimento da UFSCar conforme previsto no plano de sua gestão.

Os demais reitores que o seguiram delegaram parte da coordenação do processo à assessoria externa e à secretaria de planejamento, restando-lhes principalmente participarem da elaboração e avaliação do plano em conjunto com os demais membros de suas equipes. Em outras palavras, os planos apoiaram-se mais na visão do conjunto da equipe que do próprio reitor, o que não significa a ausência de um norte por ele ditado na construção dos rumos da universidade, mas sim a crença de seu fortalecimento ao reforçar a visão coletiva e o processo participativo de decisão.

4.6 Proposta de modelo para formulação e acompanhamento de planos em universidades

Uma vez mais, pontuam-se as variáveis utilizadas durante a análise dos processos de estrategização – ou de planejamento estratégico – na UFSCar, a fim de se manter coerência na aplicação do método de trabalho. São elas: contextos interno e externo, processo de elaboração e de acompanhamento do plano (estrategização) envolvendo praticantes, práticas utilizadas e práxis executadas, além da participação do reitor em cada instância e resultados obtidos. Novamente, a figura de referência é a Figura 3.11, que mostra a interdependência existente no processo de estrategização, pois bem retrata as variáveis e suas interdependências.

Já foi citado que não há efetivo controle sobre todas essas variáveis envolvidas, porém há que se utilizar práticas que objetivem melhorar o grau de gerenciamento de cada uma delas, a fim de propiciar governabilidade ao autor sobre o plano e suas estratégias, tornando-o administrável e factível o mais possível.

Para se dar consistência política e técnica ao plano, há que se trabalhar de modo participativo, envolvendo-se todas as categorias da IFES. No caso da UFSCar, como dito anteriormente, as equipes que a administraram no período sob análise adotaram a prática de construção de planos de ações (ou propostas de governo) para amparar os processos sucessórios, onde docentes, técnico-administrativos e estudantes de graduação e pós-graduação participaram de grandes reuniões, debateram o futuro pretendido para a universidade, priorizaram objetivos, metas e ações, tudo de modo democrático, dado que sugestões advindas de um indivíduo ou de um grupo deles sempre tiveram o mesmo peso de outras, elaboradas por membros de outras categorias, como a de docentes, ou de servidores vinculados à administração, por exemplo. Tais ‘oficinas’ ficaram sob coordenação de especialistas em ferramentas (práticas) para aplicação em grandes grupos e em subgrupos

(pequenos grupos). Os grupos menores foram coordenados por participantes ‘*experts*’ ou interessados nos temas neles abordados. A prática adotada de montagem de grupos contendo um coordenador, um controlador de tempos de intervenções - para se garantir a fala de todos os seus membros, e de um membro que se responsabilizava pelas anotações de propostas, viabilizou que os resultados obtidos pudessem ser reanalisados pelos demais grupos em sistema de rodízio, que os complementaram. Plenárias com a participação de todos os presentes foram a esfera finalizadora das propostas.

Com tal prática, a proposta final para cada equipe do período fôra elaborada por algumas centenas de pessoas, que se tornaram suas coautoras e, muito provavelmente, apoiadoras de sua implementação. Era neste mesmo grande grupo que, uma vez definidos os projetos ou objetivos de cada área, analisavam-se as características necessárias de pessoas que poderiam vir a participar da futura equipe, composta de reitor, vice-reitor e pró-reitores para concorrer às eleições. Obviamente, definida a figura do reitor ou da reitora, as tratativas para a composição final da chapa (equipe) ficavam sob sua responsabilidade, tendo disponíveis um projeto de gestão e uma lista de nomes propostos para ocupar cada cargo. Normalmente, a lista possuía mais pessoas indicadas que o quantitativo de postos a serem preenchidos e era tida apenas como indicações preferenciais daquele coletivo ao reitor ou reitora, já que outras pessoas poderiam ser consultadas em caso de necessidade. Este processo implicava na criação de um contexto interno no mínimo favorável ao início da gestão por boa parcela da comunidade interna, podendo, também, aumentar suas expectativas de sucesso e apoio às iniciativas propostas.

A influência sobre o contexto externo é quase sempre muito reduzida, pois a capacidade de a instituição nele interferir depende de vários aspectos. No caso de uma IFES, é grande a dependência de políticas adotadas pelo MEC (Governo Federal) para o Sistema Nacional de Educação Superior. Atitudes que podem ter influído favoravelmente nesta relação estão vinculadas com a atuação do reitor junto a fóruns como a ANDIFES, ou mesmo por meio de gestões diretas com ministros e secretários de estado (MEC, MCTI, MS e outros), bem como com agências de fomento e entidades nacionais e internacionais de intercâmbio técnico, científico e de inovações tecnológica e social. Nota-se, pois, que o perfil do reitor tem grande influência na capacidade de intervenção externa. Mudanças profundas das políticas governamentais poderiam impactar tanto positiva como negativamente a instituição e seus planos estratégicos, tornando-os mais ou menos aderentes aos interesses e objetivos delineados no plano de gestão.

Isto posto, torna-se clara a necessidade de se conhecer e ter capacidade de interferir no contexto durante a formulação e acompanhamento do processo de estrategização.

4.6.1 Formulação de estratégias: elaborando o plano estratégico

Há a necessidade de constante análise crítica sobre o conjunto das práticas empregadas e a habilidade do corpo técnico em aplicá-las de modo coerente e que facilite a compreensão de todos os participantes do processo. Há que se lembrar de que embora se possa obter uma equipe de técnicos e assessores (internos ou não) altamente qualificada, o público participante e principal responsável pela elaboração do plano (praticantes) deve estar familiarizado o mais possível com a aplicação (práxis) das ferramentas e técnicas (práticas) utilizadas durante o processo. Conforme Jarzabkowski, Whittington, Johnson e vários outros dos principais expoentes da ECP, as práticas devem ser escolhidas e acolhidas pelos praticantes, podendo, ou não, passar por customizações (adequações) que as tornem aplicáveis pela e na organização.

Tratando-se de um importante plano para a IFES, deve estar consonante com seu PDI, com a proposta de governo da equipe, construída a várias cabeças, e com planos externos, como o Plano Plurianual do MEC – PPA, responsável pela integração entre plano estratégico e orçamento institucionais. Por esse motivo e neste momento, é o principal papel do reitor e de seus principais dirigentes apoiarem *incontinenti* a realização de oficinas de planejamento, com a participação daquelas pessoas envolvidas tanto com as atividades fim como com as meio, pois ambas dão suporte e realizam as práxis estratégicas em seus diferentes níveis.

Em uma IFES cuja estrutura seja a de reitoria, vice-reitoria, pró-reitorias, secretarias gerais, diretorias administrativas, prefeitura universitária, bibliotecas, centros e departamentos acadêmicos, e cursos de graduação e programas de pós-graduação, é essencial que as opiniões, análises e necessidades de cada uma dessas unidades estejam representadas.

Partindo-se do princípio que as pró-reitorias são responsáveis pelas políticas alusivas às suas áreas, pode-se organizar o processo de estrategização em momentos em que (a) ocorram definições (ou revisões) das estratégicas, e (b) de levantamento de projetos e necessidades junto a departamentos acadêmicos e cursos de graduação e programas de pós-graduação, com a participação de docentes, discentes e técnico-administrativos. Estes momentos não necessariamente são sequenciais e dependentes entre si, mormente quando não há alterações profundas nas políticas que regerão cada área.

Tem-se que o ideal é a obtenção de planos por meio de modelos com características principalmente *interativas* (HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010), o que possibilita o aprofundamento de debates e maiores possibilidades de revisões e mudanças de posicionamentos já consolidados, não se prendendo, com isso, à manutenção do *status quo*. A formulação de estratégias surge da interação entre praticantes e deles com as práticas, apoiando-se em costumes, normas e cultura. Essa relação praticante-prática se dá por meio da estrutura existente e, por sua repetição, podem reafirmar ou alterar as práxis estratégicas. Dessa forma, o processo de estrategização pode sustentar/manter situações vigentes ou propiciar mudanças evolutivas.

4.6.2 Abrangência e participação

Para o momento de formulação estratégica, a cúpula da universidade deve estar presente (necessariamente o reitor), realizando atividades e se amparando, dependendo da prática exercida, em análises SWOT, ou em análises de contexto, de cenários e de atores envolvidos ‘no jogo’ que se pretende jogar e ganhar, e na realização de debates aprofundados sobre temas tidos como cruciais ao Ensino, à Pesquisa, à Extensão e à Inovação. Enfim, deve-se buscar, por meio de práticas específicas e diversificadas, tornar disponível aos participantes (praticantes) a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre a própria universidade e suas relações externas: como está sua interação com a esfera governamental, se há oportunidades existentes e latentes para associações e aprofundamento de intercâmbios internacionais, quais são as ameaças potenciais que se vislumbram, entre outros, são temas a serem debatidos.

4.6.3 Elaboração do projeto de gestão

A partir dessa etapa de ‘nivelamento cognitivo’ da realidade (modelada pelo debate coletivo) da universidade e de seu meio, os participantes devem elaborar o “**projeto pretendido**” para a instituição, que lhe servirá de foco norteador às demais atividades que deverão ser realizadas. Ele é uma situação a ser alcançada dentro de um período de tempo e, com base em sua definição, o plano o terá como alvo principal e preciso. Este projeto, embora deva ser descrito em poucas e claras palavras, tem que ser entendido em profundidade a partir de seus Descritores de Resultados, que quantificam e qualificam os resultados almejados,

auxiliando os gestores (praticantes) na definição de quais resultados deverão ser obtidos nos prazos exigidos.

Objetiva-se obter, por meio da conjugação das análises preliminarmente efetuadas, dos ditames do PDI e dos anseios descritos na proposta de gestão (elaborada a centenas de cabeças e mãos) e nos levantamentos feitos junto à área acadêmica (departamentos, cursos de graduação e programas de pós-graduação), os **principais desafios**⁴⁷ que deverão ser enfrentados pela gestão, o que possibilitará a geração de um plano estratégico que conterá os princípios e diretrizes organizacionais, operações, ações e subações que viabilizem o enfrentamento daqueles aspectos tidos como dificultadores da obtenção dos resultados pretendidos pelo projeto da gestão. Necessário se faz definir os *indicadores de execução* das tarefas (operações, ações e subações), conferindo-lhes adequado acompanhamento do desenvolvimento das atividades básicas do plano, ajustando-as se e quando necessário. A aplicação de outras práticas podem definir, neste momento, a Visão e a Missão institucionais, seus objetivos, estratégias, metas e tarefas.

Definidos os desafios a enfrentar, estes deverão ser categorizados em **Eixos Estruturantes** do plano, de acordo com suas características: poderá haver eixos sobre o Ensino, englobando a graduação e a pós-graduação presenciais e a distância, sobre Meio Ambiente e Sustentabilidade, sobre Internacionalização – englobando pesquisa, intercâmbio de discentes, técnicos e docentes – entre vários outros, visando à excelência acadêmica, à agilidade administrativa e ao delineamento do papel social institucional. O resultado, então, deste primeiro momento de formulação de estratégias deve conter a declaração do Projeto da Gestão, com seus principais resultados (objetivos) almejados, os Eixos Estruturantes e respectivos Desafios a serem enfrentados de forma gerenciada/controlada.

Amadurecido o projeto de gestão, os participantes, aqui incluído o reitor, deverão passar para a fase de detalhamento do plano, aplicando as práticas adotadas pela instituição. A título de exemplo, poder-se-á adotar a estrutura apresentada no Quadro 4.1, a seguir:

⁴⁷ Podem ser tipificados enquanto obstáculos a superar, problemas presentes, ameaças ou necessidade de se atuar tendo em vista uma oportunidade (Cadernos de Conceitos do ProTem-PG/CNPq, Escola de Governo da Unicamp, 1997, p. 9).

Quadro 4.1 – Estrutura proposta para detalhamento do plano

Projeto de Gestão: Declaração
— Descritores dos Resultados desejados ⁴⁸
— Análise de aspectos favoráveis e desfavoráveis ao Projeto de Gestão: principais Desafios
Eixo Estruturante: Nome de referência
Os eixos são analisados quanto aos resultados que almejam atingir (a partir dos Descritores de Resultados) e, por isso, relacionados a desafios a superar, por meio de detalhamentos em Operações, Ações e Subações necessárias e suficientes para tal.
Desafio: Descrição (este bloco se repete tantas vezes quantos forem os desafios)
Definição e detalhamento das Operações destinadas a saná-lo (este bloco se repete para cada operação)
— Identificação da Operação
— Responsável pela Operação
— Resultados da Operação (esperados e obtidos)
— Início e término previstos e realizados da Operação
— Indicadores de execução
— Colaboradores em sua execução
— Recursos necessários à sua execução
▪ Orçamentário-financeiros (por alínea) por ano
▪ Demais recursos (pessoal, apoio institucional...)
Identificação e detalhamento das Ações componentes ^(*) .
Identificação e detalhamento das Subações componentes da ação definida ^(*)

^(*) Detalhamento possui o mesmo conteúdo do descrito para as operações.

Durante momento de elaboração, devem-se considerar as necessidades e expectativas advindas da esfera acadêmica, que podem ser obtidas por meio de entrevistas, questionários eletrônicos ou outra prática escolhida e previamente aplicada às chefias e coordenações de cursos de graduação e pós-graduação.

Cada uma dessas etapas de definição do plano pode ser desenvolvida por meio do emprego do método de visualização móvel (cartelas coloridas) que, além de registrar cada proposta, tem ainda a função de elucidar cada uma delas, dirimindo-se dúvidas e duplicidade de compreensão sobre seu conteúdo.

⁴⁸ É a declaração do que se deseja alcançar com a execução de uma operação ou projeto, descrito em termos qualitativos ou quantitativos. Auxilia na mensuração e na verificação dos produtos obtidos. (Cadernos de Conceitos do ProTem-PG/CNPq, Escola de Governo da Unicamp, 1997, p. 10).

Destaca-se que nem todo desafio é advindo ou constituído de um problema em si, podendo ser causado por outro problema, que já pode ou não estar contemplado em outros desafios. Dito isto, pode-se afirmar que nem todo desafio é crítico ao plano, devendo, portanto, não ser foco de atenções⁴⁹.

Importante ressaltar que todo o resultado obtido durante o decorrer da oficina de elaboração do plano estratégico de gestão deve ser registrado preferencialmente em *software* especificamente elaborado para tal e que permita sua atualização *on line* via *web*, a interação entre responsáveis e colaboradores via fóruns e trocas de mensagens em grupos de debates sobre propostas alternativas, novos métodos de trabalho ou aplicação de práticas diferenciadas, bem como a emissão de relatórios operacionais, gerenciais e de excessão, garantindo o bom uso do plano a cada momento pela administração, sua adequação a novas realidades ou necessidades e a transparência das tarefas executadas.

Ao término dessa fase, tem-se a confecção do relatório da Oficina de Elaboração do Plano, onde devem ser registradas as práticas empregadas de planejamento, participantes, análises e conclusões obtidas, o projeto pretendido, seus eixos, desafios, operações, ações e subações. Das citadas análises, uma que se reveste de grande importância é a de *governabilidade* sobre plano desenhado, o que permitirá aos gestores e ao reitor principalmente, ter completa capacidade de decisão sobre ele. Dado que há diferenças de valorização de ações sobre outras, uma vez que de seus resultados pode-se obter maior apoio da comunidade, ou mesmo viabilizar ganhos advindos do meio externo (Governo Federal, por exemplo), faz-se necessária a priorização de operações, mesmo que em caráter temporário, pois situações se alteram com o tempo e podem implicar em maior ou menor impacto em uma ou mais operações.

4.6.4 Primeiro momento de definição e revisão

Disponibilizados o relatório final da oficina e a versão eletrônica do plano, devem-se realizar pequenas reuniões entre a equipe de planejamento e cada gestor para que seja efetuada a revisão das atividades sob sua responsabilidade, se há definições equivocadas de resultados em função do tempo de sua realização, etc. Finalizadas as revisões, plano e

⁴⁹ Aqui se faz um paralelo com o conceito de nó-crítico, de Carlos Matus, que são “problemas de alto impacto (...) que se encontram dentro da capacidade de ação do ator-planejador e que, quando resolvidos, conseguem solucionar o conjunto da problemática analisada” (Cadernos de Conceitos do ProTem-PG/CNPq, Escola de Governo da Unicamp, 1997, II parte, p.3).

alterações são apresentados ao reitor e sua equipe, formalizando-se as sugestões de alteração e o liberando para utilização sistemática.

Para se colocar o plano em ação (implantá-lo efetivamente), alguns requisitos são necessários, como o irrestrito apoio do reitor e de sua equipe, capacitação de pessoal em novas práticas (ferramentas, métodos, *softwares*), e acompanhamento das práxis realizadas. Com isso, busca-se eliminar ou diminuir a ocorrência do emprego de visões distintas nas diferentes esferas e locais de trabalho, como por exemplo, nos câmpus que compõem a IFES, ou mesmo entre suas demais unidades. Afora isso, o sucesso de uma gestão depende, em boa parte, de seu Projeto de Gestão - onde estão definidos os objetivos dimensionados a partir do contexto vigente, das capacidades que o reitor (e demais praticantes) detém para implementar as necessárias ações para atingir aos objetivos declarados, e o grau de governabilidade que se tem sobre elas. Este é o conceito de Triângulo de Governo, de Matus⁵⁰, que se encontra descrito no Anexo B.

Dado que as atualizações ao plano ocorrem diretamente pelos gestores via *web*, os encontros (ou oficinas) para sua análise e revisão tornam-se menos operacionais (ou com menos caráter de prestação de contas) e mais estratégicos, com a realização de novas e atuais análises de cenários, face tanto aos resultados já obtidos, como quanto às alterações que podem ter ocorrido nos contextos interno e externo e que influenciam o projeto pretendido. Assim, podem-se criar novas operações, adequar ou mesmo eliminar outras existentes, visando à adequação do plano à nova realidade. Do mesmo modo, podem-se rever prioridades para o período subsequente, o que implica, muito provavelmente, em realinhamento de alocação de recursos às operações prioritárias. Decisões tomadas devem estar refletidas no conteúdo do plano, compatibilizando seu registro eletrônico a elas, garantindo sua atualidade face à nova visão do grupo de gestores.

Sugere-se, ainda, que anteriormente a cada revisão periódica do plano pela equipe de gestores, seus resultados sejam levados à apreciação da área acadêmica (departamentos e coordenações de cursos de graduação e pós-graduação) e do grupo de pessoas que atuaram na elaboração do Programa de Gestão, angariando-se diferentes visões, subsídios e críticas por vezes não perceptíveis aos gestores reponsáveis por tarefas. Esta prática evidencia, também, os níveis de satisfação da comunidade para com a gestão, indicando se há necessidade de

50 Matus, C. Política, Planejamento & Governo, IPEA, 1993, Brasília. (Tomos I e II)

mudanças de ação. Tais práticas necessariamente devem ser capitaneadas pelo reitor e apoiada por membros de sua equipe, embasarem-se em relatórios específicos e sucintos, com dados e visualizações gráficas que permitam uma rápida apresentação dos resultados e das dificuldades com que se depararam durante o percurso da execução das tarefas, a fim de valorizar sua análise pelo coletivo presente e o debate de opiniões acerca do apresentado. Uma ou mais pessoas da equipe de gestores deve exercer o papel de secretariar a reunião, anotando cada detalhe: participantes, clima reinante, opiniões, propostas, críticas, etc., para posterior exposição à equipe revisora do plano.

4.6.5 Acompanhamento e atualização do Plano Estratégico

De acordo com o Manual de Auditoria da SFC do MEC de 1999, à página 2, “*uma decisão [...] pode não passar de discurso se o desempenho administrativo/operacional, que lhe daria sequência e incidência, não sobrevier. A falta de dados sobre os resultados e impactos da ação [...] conduz à impossibilidade [...] de supervisão*”. O texto citado indica ainda a incapacidade de se avaliarem estratégias, diretrizes e políticas que suportaram a decisão (práxis de uma Operação do plano), em função do desconhecimento total ou parcial de dados que retratem os resultados planejados. Um plano com informações e dados desatualizados não pode ser tido como uma ferramenta gerencial, perdendo toda sua importância e capacidade de direcionar corretamente as ações aos resultados para que foi desenhado.

A periodicidade com que devem ocorrer os momentos formais de acompanhamento e revisão do plano depende de uma série de fatores, como aqueles relativos ao ambiente externo (estável ou instável?), ao contexto interno (favorável, desfavorável, em alteração?), do conhecimento ou experiência dos gestores quanto ao processo de planejamento, se favoráveis ou contrários ao emprego de tecnologias inovadoras, do emprego adequado de suas ferramentas, e mesmo (ou até principalmente) da visão que o reitor tem a respeito da importância da atualização (ou revisão) do plano e de tê-los enquanto guias de suas atividades rotineiras. As reuniões sistemáticas do reitor com sua equipe são pautadas pelas prioridades ou necessidades derivadas do plano? Os gestores agem a maior parte do dia como ‘bombeiros’ ou proativamente? Dependendo da conjugação das respostas às questões e situações acima, deve-se decidir sobre a periodicidade, ao menos inicial, de tais encontros.

Sugere-se, por motivo de concentração de esforços e diminuição de eventos rotineiros que desviem a atenção dos gestores, que a reunião de atualização do plano se dê fora das dependências da IFES, com a participação de todos os membros da equipe (reitor, vice-reitor, pró-reitores, gestores diretamente vinculados à reitoria e representantes de cada câmpus existente) e que não tenha mais que dois dias de duração.

A pauta regente da oficina deve prever uma abertura feita pela equipe de moderadores, onde os objetivos e etapas a cumprir, com respectivas técnicas (práticas), duração e metas são elucidados.

Como primeiro ponto da pauta, o reitor deve elaborar uma análise dos contextos global e local, relatar perspectivas que possam afetar positivamente ou não a universidade ou seu conjunto (Sistema Federal de Ensino Superior) e fazer um breve resumo dos avanços obtidos em decorrência do plano e das estratégias adotadas pela universidade, vis-à-vis as análises possibilitadas por relatórios obtidos via sistema de gerenciamento do plano. Para tanto, necessário se faz que cada gestor responsável por uma atividade programada a atualize rotineiramente e, principalmente, imediatamente antes da ocorrência da oficina de revisão do plano e suas estratégias.

Como uma segunda etapa, dado que o plano esteja atualizado quanto às realizações obtidas até o momento, cada gestor pode, em pouco tempo – 10 a 15 minutos, relatar seus feitos e dificuldades, expor sugestões de alterações, exclusões e inclusões de tarefas e realizar uma rápida análise do desempenho de suas ações. É essencial que se realize a comparação entre indicadores de desenvolvimento e de desempenho das atividades com os resultados obtidos ou com o grau de desenvolvimento ou realizações alcançados, para que se tenha completo controle das mesmas, evitando-se, assim, surpresas desagradáveis.

Posteriormente, em função da evolução ocorrida em cada eixo no período de (ou pós) “implantação” das atividades do plano, deve-se verificar se as definições vigentes (operações, ações, e subações) conduziram a resultados satisfatórios e se ainda são pertinentes, se estão adequadamente priorizadas e se permanecem suficientes para a obtenção dos objetivos almejados pelo plano.

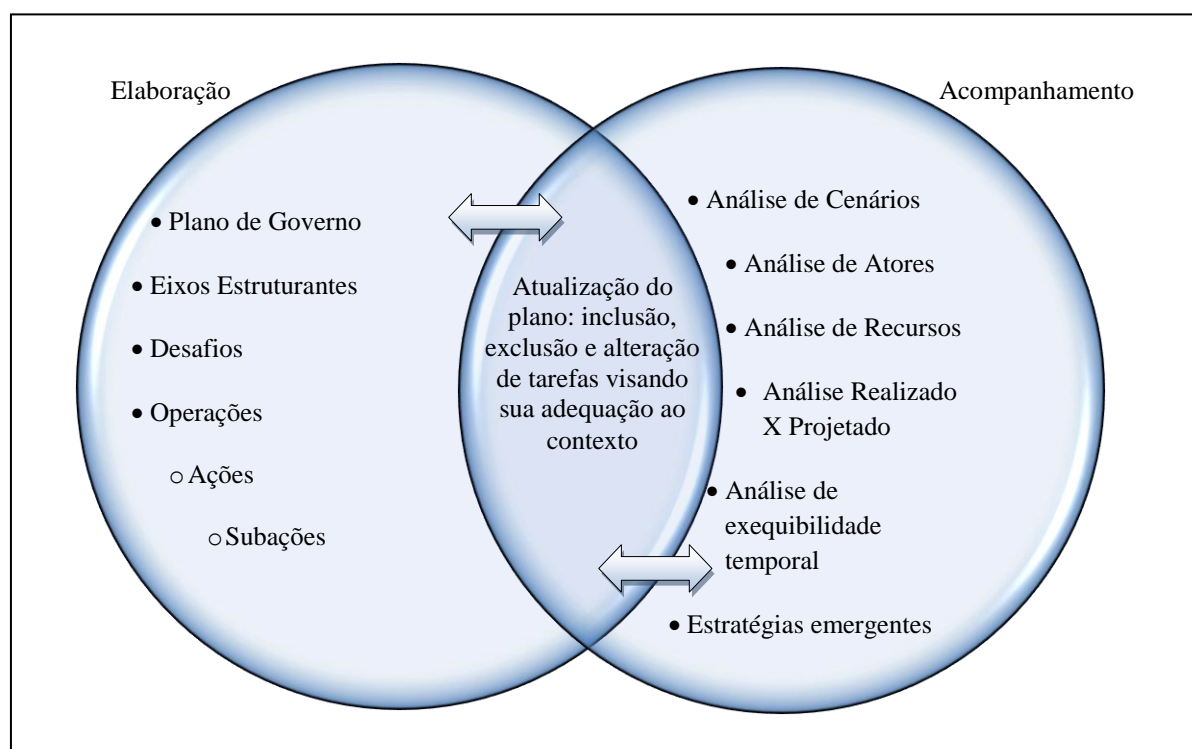
Salienta-se que as análises devem considerar as estratégias que porventura emergiram durante o período de execução do plano, gerando atividades que as implementem.

O objetivo principal deste momento, além do monitoramento das ações do plano, é adequá-lo para permanecer em busca da realidade desejada e descrita pelo projeto de gestão, a partir das novas análises efetuadas sobre a evolução do contexto e dos resultados obtidos.

A interação entre o processo de acompanhamento e o de elaboração do plano é constante, ora estando em evidência processos de criação, ora de avaliação e atualização.

A figura 4.1 reflete tal interatividade.

Fig. 4.1 – Visão da interatividade entre processos de elaboração e acompanhamento de planos



Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta aqui apresentada é constituída de etapas que contêm procedimentos genéricos, não se atendo, por exemplo, à aplicação de uma ou outra prática disponível para suas realizações, respeitando-se as características culturais, capacidades e escolhas técnicas das instituições.

5 CONCLUSÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES

As diferenças de estilo de cada reitor e o momento da gestão certamente influenciaram suas ações e a relação mantida com o plano. Faz diferença ser o introdutor de uma prática e querer dela obter resultados que podem ser o diferencial entre o sucesso ou não de uma gestão, tendo presente um ambiente que não lhe seja favorável. Faz diferença ter um plano como orientador de prioridades e de alocação de recursos em um contexto extremamente adverso, assim como é diferente a relação do gestor com o plano quando o ambiente lhe concede inúmeras oportunidades.

Indicativos dos “avanços” obtidos na formulação e acompanhamento de planos durante as gestões analisadas são visíveis, seja enquanto método de planejamento, onde ocorreram constantes adaptações que foram testadas e amoldadas à universidade, seja pelo fato de ela ter crescido com qualidade mesmo operando sob fortes adversidades colocadas pelo governo.

Para Whittington (2006a), tais alterações nas práticas ajudam a superar tendências de os praticantes se ‘acomodarem’ e consolidarem o *status quo*, gerando oportunidade de surgimento de novas estratégias em função de alterações na prática e em sua relação com os praticantes.

Durante as gestões, foram aplicados modelos de planejamento que podem ser classificados como procedimentais, porém e principalmente, como interativos (HENDRY, KIEL e NICHOLSON, 2010) dado que análises foram executadas tanto quando da elaboração como no acompanhamento do plano, juntamente com as áreas fim e meio (reuniões de avaliação envolvendo departamentos e coordenações de cursos realizadas periodicamente) e com o coletivo que participou da elaboração do programa de gestão, uma das bases do plano da gestão. O fato de as gestões analisadas pertencerem ao mesmo grupo político que ao longo dos 16 anos definiram como prática básica seus Programas de Gestão democrática e participativamente elaborados, propiciam planos cada dia mais significativos dos anseios da comunidade e cada vez mais aderentes aos princípios direcionadores da UFSCar. Com isso, o próprio coletivo se reaprende e tanto ratifica noções já arraigadas, como altera outras, ora possibilitando mudanças no *status quo*, ora o fortalecendo.

A eficácia da práxis depende da capacidade que os praticantes têm de usar adequadamente as práticas de formulação e acompanhamento do plano. Esta relação, de certo modo foi repassada de gestão para gestão, seja por meio de cursos externamente contratados, de minicursos ministrados por assessores e secretários de planejamento, ou mesmo durante o

desenvolvimento das ações diárias de modo colaborativo entre antigos e novos administradores.

Mais importante, porém, é a concepção que o reitor tem (e aplica) sobre o planejar e o plano. Pode enxergá-lo enquanto ferramenta a ser elaborada e empregada processualmente, com completo apego ao método e às etapas a serem cumpridas, mais que às próprias estratégias que incorporam ou representam. Por outro lado, podem ser entendidos como uma prática em que os administradores compartilham, defendem e negociam suas interpretações com os demais atores na organização em busca da realização de sua estratégia. Nos casos analisados, houve uma mescla de preocupação com os passos metodológicos e a busca da ação e visão estratégicas.

Ao participarem do processo de entrevista, todos os reitores foram enfáticos ao afirmarem a necessidade de se ter um plano para se almejar sucesso. Tendo-se ciência de que a experiência por que passaram foram suas primeiras quanto à aplicação da prática do planejamento estratégico, pode-se inferir que existiu uma relação de aprendizagem embutida no praticar o plano. Alteraram-se planos e gestores. Planos foram alterados para melhor retratarem a realidade, fruto de uma visão de mundo do gestor (individual ou coletivo) que a tem alterada (enriquecida) na sua relação com o planejar e interagir com as visões dos demais integrantes do processo. Planejar e ter o plano e as estratégias como norte das ações foi essencial às gestões.

Pôde-se, a partir das respostas às perguntas direcionadoras desta tese apresentadas na seção introdutória, obter-se uma visão bastante clara a respeito dos processos de estrategização ocorridos em cada uma das gestões, das principais características da UFSCar a cada momento e sua relação com os ambientes interno e externo. Pôde-se, também, caracterizar os reitores enquanto suas atuações e relações descritas na figura 2.8, conforme convenção abaixo. Esta classificação dos papéis dos reitores deve ser compreendida enquanto uma síntese, sendo, portanto, simplificadora e redutora de suas atuações. Serviu, no entanto, para confrontar seus diferentes estilos.

- Dirigente “**empreendedor**” (representado na figura 2.8 por □-): tende mais a aproveitar oportunidades ou eliminar ameaças do que seguir fielmente os processos de planejamento.
- Dirigente “**processualista**” (representado na figura 2.8 por =□): tende a atribuir maior importância ao processo de planejamento que às ocorrências contextuais (internas ou externas) que afetam a própria estratégia.

- Dirigente “**ingênuo**” (representado na figura 2.8 por □): não considera adequadamente nem os processos e nem os contextos.
- Dirigente “**ideal**” (representado na figura 2.8 por =□-): conduz os processos de modo a traçar e implementar a estratégia mais adequada ao ambiente.

Confrontando-se a forma com que os reitores interagiram com o plano, foram obtidas as classificações descritas no quadro 5.1 a seguir.

Quadro 5.1 – Resumo analítico dos reitores em função de suas interações com os planos

Gestão	Classificação
1992 - 1996	Ideal
1996 - 2000	Processualista
2000 - 2004	Ideal
2004 - 2008	Empreendedor
2004 - 2008	Ideal

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Reforça-se que essa classificação é redutora e simplificadora do papel dos reitores, sendo utilizada apenas com o sentido de confrontar seus estilos. Um breve comentário sobre o quadro 5.1 é feito abaixo.

O reitor do período 1992-1996 foi quem implementou, pela primeira vez, um plano estratégico na UFSCar e, mesmo se deparando com os contextos interno e externo adversos, conseguiu, a partir de sua atuação, captar recursos que lhe possibilitaram criar novos cursos de graduação (inclusive os primeiros no período noturno) e pós-graduação, além de propiciar um crescimento significativo da área construída no câmpus de São Carlos. Sua forma de atuação junto ao processo de planejamento, tomando para si a coordenação de suas etapas de elaboração e acompanhamento, foi vital para a obtenção de expressivos resultados e pela concretização do emprego desta ferramenta gerencial na universidade.

O reitor da gestão 1996-2000 teve uma atuação muito mais voltada à execução das atividades previstas no plano, pela primeira vez elaborado com base no método PES, que àquelas relacionadas ao aproveitamento de oportunidades advindas do ambiente externo, que se tornou bastante adverso às pretensões das universidades federais. Mostrou-se, assim, um gestor ‘processualista’.

No período 2000-2004, o reitor destacou-se por valorizar o planejamento participativo ao propor a elaboração do PDI-UFSCar, ao mesmo tempo em que aproveitou as oportunidades que se lhes apresentaram ('dirigente ideal'). Sendo reeleito para o período seguinte, quando o Governo Federal lançou programas de crescimento das IFES⁵¹, voltou seu foco para as oportunidades surgidas, aprovando a criação de 20 novos cursos de graduação nos três câmpus da universidade. O acompanhamento dos projetos governamentais se deu fora dos processos aplicados para o plano de gestão, uma vez que efetuados pelo reitor e seus coordenadores locais. Por sua atuação, foi classificado enquanto um 'dirigente empreendedor'. A reitora que o substituiu em 2008 retomou a visão de administrar priorizando as atividades dos planos, ao mesmo tempo em que permaneceu atenta às oportunidades e adequações ao meio externo, motivos pelos quais fora classificada como 'dirigente ideal'

Podem-se representar pictoricamente as análises efetuadas para cada gestão no quadro 5.2, demonstrando-se a evolução pela qual cada variável estudada passou e foi descrita anteriormente nesta tese e que viabilizam a produção de propostas para a elaboração de planos estratégicos para as IFES.

⁵¹ O principal exemplo foi o lançamento do projeto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)

Quadro 5.2 - Visão geral das evoluções ocorridas entre as gestões

Gestão	Contexto Externo	Contexto Interno	Oportunidade	Planejamento/Estrategização			Resultados	Participação do Reitor
				Elaboração	Acompanhamento	Participantes		
1992-1996	⊗ → 😞	😞 → 😊😊	⊗ → 😞	⊗ → 😊	⊗ → 😊	⊗ → 😊	⊗ → 😊😊	⊗ → 😊😊
1996-2000	😞 → 😞😞	😊😊 → 😊😊	😊 → 😊😊	😊 → 😊😊	😊 → 😊😊	😊 → 😊😊	😊😊 → 😊	😊😊 → 😊😊
2000-2004	😞😞 → 😊	😊 → 😊😊	😊😊 → 😊	😊😊 → 😊😊	😊😊 → 😊😊	😊😊 → 😊	😊 → 😊😊	😊😊 → 😊😊
2004-2008	😊 → 😊😊	😊😊 → 😊	😊 → 😊😊	😊😊 → 😊	😊😊 → 😊	😊 → 😊	😊😊 → 😊😊	😊😊 → 😊

(Fonte: Elaborado pelo próprio autor)

Legenda:

⊗ Sem registro

😞 Adverso/Ruim

😞😞 Bastante Adverso/Muito Ruim

😊 Satisfatório

😊 Favorável/Bom

😊😊 Bastante Favorável/Muito Bom

As análises propiciadas pelos estudos de caso realizados por esta pesquisa permitem que se elaborem proposições que tenham como objetivo precípua auxiliar Instituições Federais de Ensino Superior (ou correlatas) no complexo trabalho de analisar e elaborar seus processos de planejamento estratégico (ou de estrategização), considerando em seu escopo os três constructos da ECP acoplados com as visões sobre os contextos (interno e externo) em que ocorreram, as características profissionais e pessoais do reitor, e o grau de apoio que dispendeu em cada etapa do plano - desde a sua concepção até sua implementação, acompanhamento e atualizações - em busca e em relação aos resultados estratégicos almejados. Apesar de aqui se retratar o processo de estrategização como sequencial a fim de lhe emprestar maior compreensibilidade, ou seja, a concepção precedendo a implantação, na realidade não ocorre desta forma, havendo interações das etapas tanto quando são concebidas como - uma vez que se integram e interagem - quando as diversas atividades são realizadas.

5.1 Considerações finais

Este estudo utilizou-se da emergente teoria denominada Estratégia como Prática – ECP, para analisar os processos de elaboração e acompanhamento de planos estratégicos das gestões compreendidas entre os anos de 1992 a 2008 da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com o objetivo de formular uma proposta de modelo de desenvolvimento de planos estratégicos para Instituições Federais de Ensino Superior. A análise do papel desempenhado pelos reitores durante esses processos também se constituiu em alvo deste trabalho.

Para o desenvolvimento desta tese, foi feita uma extensa pesquisa bibliográfica sobre o tema, envolvendo principalmente publicações sobre estratégia, formação de estratégia e planejamento estratégico de diferentes correntes, além da própria ECP. Destaca-se que a grande maioria da literatura na área é focada para aplicação em organizações privadas, em muito diferentes de uma universidade pública federal. Poucas são as publicações nacionais com enfoque na ECP, porém nenhuma relativa à sua aplicação no processo de estrategização em uma IFES.

O método adotado para a realização das análises foi o Estudo de Casos múltiplos de natureza descritiva, englobando quatro gestões do período coberto pela pesquisa.

A principal técnica de captação de dados foi a entrevista semiestruturada e, complementarmente, utilizou-se o exame documental para aprofundamento da compreensão da realidade estudada. A descrição e a análise dos processos de cada gestão foram

estruturadas com base em cinco elementos: o contexto (interno e externo) vigente à época da gestão, o processo de formulação do plano, o processo de acompanhamento do plano, os resultados obtidos e a atuação do reitor. Os processos de formulação e acompanhamento do plano foram decompostos nos construtos da ECP, práticas, práxis e praticantes.

As entrevistas foram realizadas com os cinco reitores das quatro gestões e com dois docentes que atuaram em duas gestões distintas, por terem capitaneado importantes projetos.

Os estudos de caso propiciaram o aprendizado sobre a análise de processos de estrategização a partir dos elementos analisados e, em decorrência, viabilizaram a proposição de um modelo de formulação e acompanhamento de planos para universidades públicas federais.

A bibliografia utilizada e o levantamento de informações sobre a participação de dirigentes principais possibilitaram que os reitores fossem classificados conforme seus estilos cognitivos (que têm influência em processos decisórios), e também enquanto seus envolvimento e atuações nos processos estratégicos a partir da análise de suas práxis, das práticas que utilizaram e de suas interações com os contextos interno e externo. Esta última categorização, embora simplificada e, portanto, redutora, serviu de base para ressaltar similaridades e diferenças entre eles.

Embora as gestões tenham sido participativas, com o reitor colocando situações-problema para análise e deliberação conjunta com sua equipe, esta pesquisa apontou para a importância do papel exercido pelos reitores no processo de estrategização, dado terem sido os principais definidores das práticas, das práxis, das relações com órgãos governamentais dos níveis municipal ao federal, bem como com instituições nacionais e internacionais de ensino, pesquisa, extensão e inovação (e de organismos que as representem) visando aos resultados almejados.

Com exceção da primeira gestão analisada, as demais utilizaram práticas derivadas do Planejamento Estratégico Situacional - PES, assimiladas por todas as equipes de planejamento. Por se tratarem de planos estratégicos de gestões, ficaram restritos à reitoria e às áreas administrativas diretamente vinculadas a ela, não englobando a definição de estratégias para departamentos acadêmicos e cursos de graduação e pós-graduação.

Os processos de elaboração e monitoramento de todos os planos foram participativos, envolvendo centenas de pessoas (membros da equipe gestora, docentes, discentes e técnico-administrativos) no ciclo de criação e acompanhamento das atividades que os compuseram e dos resultados obtidos. No caso da UFSCar, este ciclo se inicia previamente aos processos

eleitorais para a reitoria, com a definição de uma proposta de governo por centenas de membros da comunidade universitária, constituindo-se uma prática empregada pelos reitores eleitos no período e suas equipes a utilizarem como uma das bases para a elaboração do plano de gestão.

As análises efetuadas propiciaram uma clara visão dos processos de estrategização de cada gestão, tornando-as comparáveis entre si. A evolução havida quando se olha para o conjunto das gestões fica evidente ao se focar cada um dos elementos utilizados durante a descrição e a análise dos processos e os constructos da ECP. A importância da aplicação dessa teoria reside no fato de se poder analisar sistemicamente cada um dos cinco elementos da estrutura adotada, dado que a variação em um deles pode implicar na adaptação dos demais para que os resultados sejam atingidos. Ter ou não sucesso sob drásticas mudanças no contexto externo, por exemplo, poderá depender da capacidade e das características do reitor e de sua atuação frente ao plano. Isto posto, conclui-se que as microatividades são condicionadas pelas características dos praticantes, das práticas e das práxis, do relacionamento entre eles e dos contextos internos e externos.

Pode-se afirmar, com base no estudo feito, que as práticas, enquanto ferramentas, são as que menos influenciam nos resultados. Porém ao compreendê-las enquanto cultura organizacional, normas, regras e costumes, por exemplo, revestem-se de grande importância, pois determinam ou têm interferência no relacionamento entre praticantes e deles com a estrutura, durante a práxis estratégica.

O conjunto de proposições geradas é constituído de fases a serem cumpridas e tem o propósito de auxiliar Instituições Federais de Ensino Superior (ou correlatas) no complexo trabalho de analisar/elaborar seus processos de planejamento estratégico (ou de estrategização), cuja importância está diretamente relacionada com a ausência de bibliografia adequada ao setor público, mormente às universidades federais. Um diferencial da proposta apresentada repousa na visão de que estratégias devem ser vistas como atividade social e, portanto, as análises efetuadas durante um processo de planejamento estratégico devem considerar, além de aspectos técnicos e econômicos, também os sociológicos, dadas as conexões e relacionamentos entre praticantes, práticas e práxis e destes com a estrutura organizacional e com o ambiente. Tal concepção impacta, por exemplo, nos processos de elaboração e avaliação do plano e na escolha ou adequação de ferramentas e métodos de gerenciamento para aplicação em todo o ciclo de planejamento estratégico.

Conclui-se, assim, que a ECP fornece base teórica suficiente para a análise e a elaboração de planos estratégicos (enquanto modo de formulação de estratégias).

5.2 Limitações do Estudo

Pode-se citar como uma limitação inicial a escolha do caso, que restringiu as análises a apenas uma Instituição Federal de Ensino Superior, embora incorpore quatro gestões consecutivas, sendo que a primeira delas foi a introdutora da prática do Planejamento Estratégico na UFSCar.

Como relatado na seção anterior, os planos estudados se referiram exclusivamente às quatro gestões da UFScar, não considerando todas as unidades da instituição e suas estratégias.

Para a captação de dados e informações visando reconstituir as ‘realidades’ das gestões, foram aplicadas entrevistas apenas aos reitores e a dois outros docentes que exerceram a coordenação de dois importantes projetos em duas das gestões. A razão disso se deve à premissa de que os reitores representam a equipe que capitanearam, além de serem aqueles que têm o poder de decisão na instituição. Apesar de representativos, os documentos analisados para complementar a compreensão de fatos foram aqueles disponibilizados e acessíveis, não se tendo garantia da existência de outros, principalmente quando originados externamente, como por exemplo, em ministérios e demais entidades com as quais a universidade se relacionou à época.

5.3 Propostas para futuras pesquisas

Sugere-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas neste tema abarcando maior número de universidades federais, que poderão ser de diferentes portes e regiões e que apliquem distintas práticas estratégicas.

Outra lacuna que pode ser suprida se refere à abrangência dos planos a analisar, que devem, como destacado nas sugestões efetuadas, compreender todas as unidades acadêmicas e administrativas e, como decorrência disso, comportariam maior número de estratégias e, conseqüentemente, maior complexidade. Neste caso, a captação de dados e informações

deverá se dar para maior número de praticantes, dos diferentes níveis hierárquicos e não apenas seus reitores.

Tais propostas resultarão em pesquisas com a finalidade de verificar a validação dos resultados aqui obtidos, ou os complementar, ao mesmo tempo em que fortalecerão tanto o modelo aqui proposto, como a disseminação da ECP enquanto base para o desenvolvimento de estratégias em instituições públicas, tão carentes de referenciais teóricos na área.

REFERÊNCIAS

- ACKERMANN, F.; C. EDEN, C.; BROWN, I. The Practice of Making Strategy, A Step-by Step Guide, SAGE Publications, London, UK, p. vi+265, 200
- ANDREWS, K. R.. The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL, USA, 1971, ANSOFF, H. I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.
- AUGIER, M.; TEECE, D.J. Dinamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Sciences**, v. 20, nº 2, 2009
- BAÊTA, O. V.; BRITO, M. J.; SOUZA, R. B. Strategy as Discursive Practice in a Brazilian Public University: A Look under the Perspective of Critical Discourse Analysis; **Public Administration Research**; v. 3, n. 2; Canadian Center of Science and Education, Canadá, 2014
- BEECH, N.; JOHNSON, P. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change. **Journal of Organizational Change Management**, 18.1, 31-47, 2005.
- BETHLEM, A. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil, São Paulo, Atlas, 2003.
- BOURDIEU, P. The Logic of Practice. Cambridge, UK: Polity Press, 1990. BOURGEOIS, L. J. BRODWIN, D. R.; Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon; **Strategic Management Journal**, v. 5, 3, pages 241–264, July/September 1984.
- BROSE, M. (Org); Metodologia Participativa: Uma Introdução a 29 Instrumentos, Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001
- BRYMAN, A. Research Methods and Organization Studies, London: Unwin Hyman. London, 1989
- BURGELMAN, R. A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: theory and field research. **Organization Science**, 2(3): 239–262; 1991.
- BURGELMAN, R. A. Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future. New York: Free Press, 2002.
- BURGELMAN, R. A. Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments; **Administrative Science Quarterly** (39), 24-56, 1994.
- BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified maker firm. **Administrative Science Quarterly**, 28(2): 223–244. 1983.
- CANALES, J. I.; Vilà, J. Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC, **Long Range Planning**, vol. 41: 273-290, 2008.
- CARDOSO, A. L. J. Análise das Publicações sobre Strategy as Practice: Um mapeamento do campo por meio de estudos bibliométrico e sociométrico; **XVI Seminários em Administração** - FEA – USP, São Paulo, Brasil, 2013

COHEN, M.; BACDAYAN, P. Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study, **Organization Science**, v.5,4; 554-568, 1994.

COLLINS, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't; New York, New York, Harper Collins Publishers Inc., 2001.

CRESWELL, J. W. Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994

DIDIER, J. M. O. L.; Lucena, E. A. Aprendizagem de Praticantes da Estratégia: Contribuições da aprendizagem Situada e da Aprendizagem pela Prática; **O&S**, vol. 15(44):129-148, janeiro-março de 2006.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. Making strategy: the journey of strategic management. London, UK, SAGE Publications, 1998.

FERREIRA, K. A. Uma Estrutura Conceitual para a Aplicação do Postponement: Estudo Multicaso em Empresas da Indústria de Alimentos”; São Carlos/SP, Brasil, 2009.

FORTES, A. Sistematização: A experiência de planejamento estratégico da UFSCar gestão 1997-2000, mimeo.

FOUCAULT, M. Estratégia, Poder-Saber, Rio de Janeiro, Editora Forense, 2003.

GIANOTTI, S. S. C. Avaliação Estratégica: um modelo de avaliação institucional integrada à gestão estratégica de instituições de ensino superior, Porto Alegre/RS, Brasil, 2004

GIRAUDEAU, M. The Drafts of *Strategy*: Opening Up *Strategic* Plans and their Uses, **Long Range Planning**, vol. 41, no 3, p. 291-308, 2008.

GOVINDARAJAN, V. Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies; **Strategic Management Journal**; V. 10, 3, pages 251–269, May/June 1989

HEINZEN, D.A. de M.; MARINHO, S. V.; NASCIMENTO, S. O Posicionamento Epistemológico das Pesquisas Brasileiras no Campo da Estratégia voltadas às Instituições de Ensino Superior; **Revista Gestão Organizacional**, v.6, edição especial, 2013.

HENDRY, K.; Kiel, G.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View, **Long Range Planning**, 43:33-56, 2010.

HERACLEOUS, L.; JACOBS, C.D. Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors, **Long Range Planning**, vol. 41: 309-325, 2008.

HODGKINSON, G. P. et al. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion; **Long Range Planning**, vol. 39: 479-496, 2006

HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda; **Human Relations**, vol. 60 no. 1, 243-255, January 2007

HUERTAS, F. O Método PES, FUNDAP, São Paulo, 4ª Edição, 1996.

JACOMETTI, M.; SANCHES, M. A. B.; GONÇALVES, S. A. Análise da Estratégia pela perspectiva das teorias Institucional e da Estruturação; **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Santa Catarina, Brasil, 2013

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, London, UK: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. ; SPEE, A. P. Strategy as practice: A review and future directions for the field; **International Journal of Management Reviews**: 11.1: 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Context, **Long Range Planning**, vol. 39: 631-648, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; SEARLE, R. H. Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management Team, **Long Range Planning**, vol. 37: 399-419, 2004

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The Role of Meetings in the Social Practice Strategy; **Organization Studies**, vol. 29(11): 1391-1426, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An activity Theory Perspective on Continuity and Change, **Journal of Management Studies**; vol. 40(1), January, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-Use; **Organization Studies**, vol. 25(4): 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. WILSON, D. C.; Top Teams and Strategy in a UK University; **Journal of Management Studies**, V.39, 3, Blackwell Pub., Oxford, Reino Unido, 2002.

Johnson, 2007, p. 7

JOHNSON, G.; MELIN, L. ;WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p.3-22, Jan. 2003.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**, Cambridge University Press, New York, USA, 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY; A.; MELIN, L.; Whittington, R. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press; Cambridge, NY, USA, 2007

JOSEMIN, G. C. A Perspectiva de Estratégias como Prática – Explorando a sua Aplicabilidade no Estudo de uma Instituição de Ensino Superior, **XXV EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2011.

LAVARDA, S. et al. Como Práticas Estratégicas Podem Proporcionar Mudança Incremental: Um estudo dos eventos da FAA / Boa Vista-RR; **XIII Seminários em Administração - FEA – USP**, São Paulo, Brasil, 2010

LEHNER, J.; Strategy Implementation Tactics as Response to organizational, Strategic, and Environmental Imperatives; **Management Revue**, 15, 460 – 480, 2004.]

LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M.J. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. **ICA Working Paper**, v. 2, 2008.

LOWE, A.; JONES, A. Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel, **Organization Studies**, vol. 25(8): 1313-1337, 2004.

MACIEL, C. DE O.; AUGUSTO, P. O. M. A Practice Turn e o Movimento Social da Estratégia como Prática: está completa essa virada?; **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.2, p.155, São Paulo, Brasil, 2013.

MAIA, J. L. Gestão Competitiva em Empresas Brasileiras: A Prática da Estratégia por meio de suas Visões, Ferramentas e Atores do Processo, Tese de Doutorado, São Carlos, UFSCar, 2010.

MAIA, J.L. ; DI SERIO, L. C.; ALVES FILHO, A. G. Exploring the preliminary results of Bibliometric Research on Strategy as Practice using two different data sources. **21st EurOMA Conference – Operations Management in an Innovation Economy**, 2014.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity; **Strategic Organization**, v. 3: 157, 2005.

MATUS, C. Adios, Señor Presidente, Gobernantes Gobernados. Fondo Editorial Altadir, Caracas, Venezuela, 1994.

MATUS, C. Política, Planejamento & Governo, IPEA, 1993, Brasília. (Tomos I e II) Memory: Evidence from a Laboratory Study; **Organization Science**, 5, pp. 554-568, 1994.

MATUS, C. O Método PES: Roteiro de Análise Teórica, Apostila do Curso Governo e Planejamento, Campinas, SP, 1996.

MILLER, S., HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. From Strategy to Action: Involvement and Influence in Top Level Decisions. **Long Range Planning**, v. 4, n. 6, p. 606-628, 2008.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1987.

MINTZBERG, H. Strategy formation: Ten Schools of thought, in Fredrickson, J. (Ed.) **Perspectives on strategic management**. Cambridge, MA: Ballinger, 1990. p. 105-235.

MINTZBERG, H. The Rise and Fall of strategic Planning, London, Prentice Hall, 1994

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan-Feb: 107-114, 1994b.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O Processo da Estratégia, Porto Alegre, RS, Brasil, Bookman, 3ª. Ed. 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, Jul. - Sep., p. 257-272, 1985.

MEC/SFC. Manual de Auditoria da SFC, Brasília, 1999.

NADKARNI, S.; BARR, P. S. Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view; **Strategic Management Journal**, V. 29, 13, pages 1395–1427, December 2008

NICOLAU, I. Perspectivas de análise estratégica: escolha e determinismo na construção de vantagens competitivas. **INDEG/ISCTE. Out.**, 2001B. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/05-01_isabel_nicolau.pdf> Acesso em: 10 jan. 2013.

OKUMUS, F. Towards a strategy implementation framework, *International Journal of Contemporary Hospitality; Management*, Vol. 13, 7 pp. 327-338, 2001.

PARNELL, J. A.; CARRAHER, S.; HOLT, K. Participative Management's Influence on Effective Strategy Diffusion; **Journal of Business Strategies**, vol.19(2):161-179, Fall, 2002

PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L.; ANGWIN, D. Practicing Strategy: text and cases, London, Sage Publications Ltd, 2013 (versão eletrônica)

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, p. 649–670, 1987.

PETTIGREW, A. M. *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PYE, A.; PETTIGREW, A. Strategizing and Organizing: Change as a Political Learning Process, Enabled by Leadership; **Long Range Planning**, vo. 39: 583-590, 2006.

QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism, **Sloan Management Review** , v.20, n. 1, 1973.

REBELO, L. M. B. et al. Avaliação do Processo de Formação de Estratégias à Luz dos pressupostos da Teoria da Complexidade: um estudo de caso dos Planos de Gestão de uma Universidade Federal, **XXIX EnANPAD**, Brasília/DF, 2005.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing, **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.

REGNÉR, P. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, **Journal of Management Studies**, 40, 1, pp. 57 - 82. 2003.

RITCHIE-DUNHAM, J. L. ; LUZ M. P. Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models, **Long Range Planning**, 41(5) 509-529, 2008

RIVKIN, J.W.; SIGGELKOW, N. Organizing to Strategize in the Face of Interactions: Preventing Premature Lock-in, **Long Range Planning**, vo. 39: 591-614, 2006.

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, R. S. Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era; **Strategic Management Journal**, V. 21, Issue 10-11, pages 1083–1103, October - November 2000.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, **Journal of Management Studies**, vol. 42, nº 7, pp. 14,13 - 41, 2005.

RYTTER, N.G.; BOER, H.; KOCH, C. Conceptualizing operations strategy processes, **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 27(10):1093-1114, 2007.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, **Journal of Management Studies**, Special Issue: Micro strategy and strategizing: towards and activity based view, V. 40, 1, pages 141–174, January 2003

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'; **Organization**, vol. 12 no. 6 803-84, 2005

SAMRA-FREDERICKS Planejamento Estratégico: On Advances in Strategy, Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

SCHMIDT, S. L.; BRAUER, M. Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution, **Corporate Governance: An International Review**, V. 14, 1, pages 13–22, January 2006

SENGE, P. M. A quinta disciplina; São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVEIRA JR, A. E VIVACQUA, G. Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional, 2ª.Ed., São Paulo, Atlas, 1999.

SMITH, K.A.; KOFRON, E.A. Toward a research agenda on top management teams and strategy implementation; **Irish Business and Administrative Research**, 17, 135–152, 1996.

SNOW, D. A. PSA Presidential Address: The value of sociology; **Sociological Perspectives**, v. 42, n. 1, p.1-22, 1999

TEECE, D; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction; **Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change**, v. 3, nº 3, 1994.

SOUZA, C. M. L. Planejamento Estratégico como Prática: Um estudo de caso em uma empresa organizada por projetos, **Anais da ANPAD** - 2009.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução, São Paulo, Pioneira, 2000.

TICHY, N. M.; COHEN, E. The Leadership Engine: how winning companies build leaders at every level; Harper Business, New York, 1997.

TWEED, S. C. Foco Estratégico: A Vantagem Competitiva, São Paulo, Ed. Gente, 1998.

UFSCar, Planejamento Estratégico 1993-1996, São Carlos, 1994

UFSCar, Relatório de Gestão 1992-1996, São Carlos-SP, 1996

UFSCar, Relatório de Gestão 1996-2000, São Carlos-SP, 2000

UFSCar, Relatório de Gestão 2000-2004, São Carlos-SP, 2004

UFSCar, Relatório de Gestão 2004-2008, São Carlos-SP, 2008

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1): 285–336. (2012)

Van der HEIJDEN, K. Scenarios: The art of strategic conversation. Chichester & New York: John Wiley & Sons; 1996.

VISERAS, E.M.; Baines, T.; Sweeney, M. Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives; **International Journal of Operations & Production Management**, 25, 151 – 179, 2005.

WHITLOCK, J. L. Strategic thinking, planning, and doing: How to reunite leadership and management to connect vision with action. The George Washington University Center for Excellence in Municipal Management. 2003.

WHITTINGTON, R. What is strategy and does it matter? London: Routledge, 1993.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice, **Long Range Planning**, vol. 25 (5): 731-735, 1996

WHITTINGTON, R. Learning More from Failure: Practice and Process; **Organization Studies**, vol. 27(12): 1903-1906, 2006.

WHITTINGTON et al. Practices of Strategising/Organizing: Broadening Strategy Work and Skills; **Long Range Planning**, vol. 39: 615-629, 2006.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research; **Organization Studies**, vol. 27(5): 613-634, 2006a.

WHITTINGTON, R. ; CAILLUET, L. The Crafts of Strategy, **Long Range Planning**, vol. 41: 241-247, 2008.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica; RAE - **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, 2004, pp. 11-20, São Paulo, Brasil

WOODFIELD, S.; KENNIE, T. 'Teamwork' or 'Working as a Team'? The Theory and Practice of Top Team Working in UK Higher Education; **Higher Education Quarterly**, v. 62, No. 4, 2008, pp 397-415

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAINKO, M. A. S. Planejamento, Universidade e Modernidade, All-Graf Editora, Curitiba/Pr, 1998

ZARUR, G. C. L. Autonomia Universitária. Humanidades, n. 43, Universidade de Brasília, 1999.

ZARUR, G. C. L. O Discurso Liberal e a Expansão do Ensino Superior no Brasil, meio eletrônico, www.georgezarur.com.br (pesquisa em dez de 2009)

ZARUR, G. C. L. Ciência, Mito e Sofrimento: O pensamento econômico e seus efeitos no Brasil. Revista de Conjuntura, Ano II, Nº 8, Out/DEZ. Conselho Regional de Economia do Distrito Federal e Sindicato dos Economistas do Distrito Federal, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista com Prof.(a) Dr(a). _____

Reitor(a) da UFSCar na Gestão _____

Pretendo, com essa tese, analisar os processos de planejamento adotados pela UFSCar desde 1992 até 2008 e, para tanto, busco levantar a compreensão dos Reitores quanto aos principais aspectos dos planos elaborados, como os relativos à sua concepção, ao seu conteúdo, implantação e acompanhamento.

A análise será efetuada com base na teoria Estratégia como Prática, motivo pelo qual as questões estarão focadas em seus três construtos: os Praticantes (aqueles que participam da elaboração e execução de estratégias/planos), na Prática (ferramental utilizado) e na Práxis (a execução em si das atividades de todo o processo de planejamento).

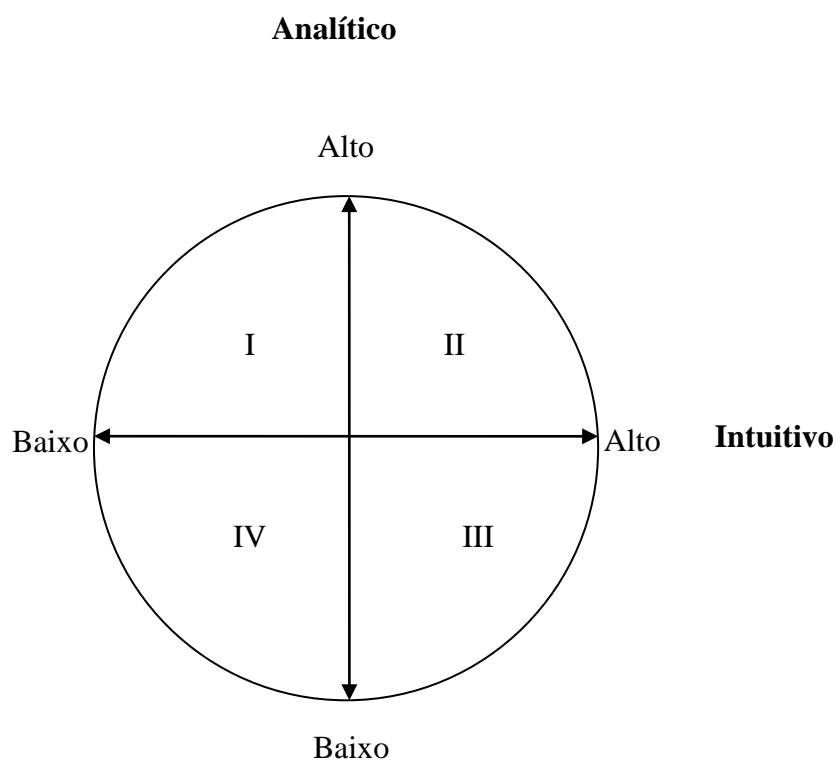
Questões aos Reitores

- Faça uma análise dos contextos externo e interno vigentes durante os anos de sua gestão, focando aspectos como políticas educacional e econômico-financeira, cultura existente, etc.
-
- E internamente, como retrataria aquele momento?
- No tocante à utilização do Planejamento Estratégico:
 - Quais motivos o levaram a optar pelo emprego do Planejamento Estratégico em sua gestão?
 - Qual era sua expectativa inicial com relação ao papel que um plano estratégico deveria desempenhar? Foi satisfeita?
- Por meio de que processos foram definidas as estratégias postas em prática durante sua gestão?
- Como foram tomadas decisões sobre temas não previstos no plano?
- Sob seu ponto-de-vista e tomando-se como base a realização das atividades previstas, o plano teve um índice de sucesso:
 - Altamente Insatisfatório
 - Insatisfatório

- Bom
- Satisfatório
- Altamente Satisfatório
- A que isso se deveu?
- Você atribui os principais resultados alcançados pela sua gestão à execução de ações previstas no plano, ou houve resultados que julga não serem fruto direto dele? (Citar exemplos, se possível).

O processo de planejamento passa pelas etapas de Concepção (definição das ações tidas como necessárias para o enfrentamento de problemas vislumbrados), de sua Operacionalização (execução) e de seu Monitoramento (avaliação e revisão).

- Em que grau as ferramentas utilizadas em cada uma dessas etapas foram adequadas? Por quê?
- Qual foi o papel que você desenvolveu nessas etapas?
- Como classifica o papel executado pelos Assessores de Planejamento durante sua gestão?
- Como você classifica o grau de participação dos gestores de sua equipe nessas etapas?
- Sob seu ponto de vista, que pró-reitorias ou outras unidades administrativas obtiveram melhores resultados em sua gestão? Tal se deveu a quais motivos?
- A cultura existente na UFSCar foi um facilitador ao emprego do planejamento de sua gestão?
- Qual sua visão sobre:
 - O papel desempenhado pela equipe de apoio e a estrutura disponível durante as três etapas citadas.
 - O tempo consumido para a realização das etapas.
 - A utilização do plano no dia-a-dia dos gestores.
 - A importância do local onde se desenvolveram as fases de Concepção e Monitoramento sobre a qualidade do plano resultante.
- Como você se define enquanto gestor maior da instituição?
- Quais suas principais características, forças, qualidades, etc.?
- Em qual dos quadrantes abaixo você se colocaria, considerando suas preferências quanto ao enfoque que utiliza para processar informações que embasam uma decisão?



- Entre seguir o plano e aproveitar oportunidades, o que caracterizaria melhor sua gestão e seu estilo?
- Que princípios, condições e restrições se colocaram (ou você se colocou) e que influenciaram as medidas tomadas e ações implementadas?
- Qual a diferença entre o que você achou no início da gestão que poderia alcançar e aquilo que realmente alcançou ao seu término?
- Quais são as principais lições que aprendeu com relação ao planejamento?
- Há outros comentários que deseja fazer sobre o processo de planejamento praticado em sua gestão?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O REITOR PROF. DR. NEWTON LIMA NETO

- **Faça uma análise do contexto externo vigente durante os anos de sua gestão, focando aspectos como políticas educacional, econômico-financeira, etc.**

Antes de ser reitor, fui vice-reitor no período 1988 a 2002 e, em 1988, fui assessor de planejamento do reitor Munir Rachid. Foram poucos meses à frente dessa assessoria de planejamento pq percebíamos enquanto grupo político de apoio ao reitor a necessidade, depois da transição da democratização da UFSCar, fazermos um segundo movimento em direção ao seu planejamento para seu desenvolvimento político-institucional. Havíamos conquistado com eleição do prof. Munir, na década de 80, a autonomia do governo enquanto instituição universitária, ou seja, passamos a nos assenhorar e nos responsabilizarmos de sua condução. O primeiro passo foi tirar a tutela do estado, portanto do governo federal, pós-intervenção e percebemos, na verdade, toda uma universidade com um potencial muito grande, mas fragmentada porque não tinha um corpo próprio, não tinha um planejamento, não tinha sequer a participação mais efetiva da comunidade em seus destinos. Foi a construção de sua institucionalização a partir da criação dos órgãos colegiados, diferentemente de outras IFES, pois tratava-se de uma fundação, e portanto, vivia na época, pós regime militar, sob a tutela do Estado, do MEC. Houve um período de intervenção que chocou muito a universidade. Nós superamos tudo isso. A geração pós autonomia universitária conquistada, teve que estruturá-la administrativamente, com a construção dos órgãos colegiados, houve a transferência do poder que estava concentrado nas mãos do reitor e do Conselho de Curadores para o conselho universitário e de ensino e pesquisa.

Quando começa a assessoria de planejamento, detecto a necessidade de um plano estratégico de desenvolvimento, um plano de ação para a universidade que deveria, na gestão seguinte, ser implementado.

Na gestão do Sebastião Cury, começou-se a desenhar algumas ideias sobre planejamento. Mas, de fato, a primeira experiência de planejamento se deu na minha gestão.

Foi a partir daí que foi construído o primeiro plano de ação, que organizava a gestão, dando rumo à instituição. A partir de reuniões que foram feitas de forma absolutamente inéditas, depto por depto, por centros e unidades administrativas, com a participação inclusive dos estudantes, que nos ajudou a enxergar suas potencialidades e onde a universidade queria chegar, quer do ponto de vista acadêmico, quer de sua relação com a sociedade. Uma das

questões fundamentais que nasce nesse planejamento foi a necessidade de a universidade romper o isolamento com a cidade, atravessar a WL, fazer uma ponte entre ela e a sociedade, e então criaram-se os programas de extensão universitária, que procuraram trincar a redoma de vidro em que a universidade estava mergulhada. Concomitantemente, houve a necessidade de se disciplinar algumas ações de cooperação que a universidade fazia, sobretudo e exclusivamente com o setor empresarial espontaneamente a cargo de alguns professores que desenvolviam seus projetos à margem da universidade que sequer se organizava para essa cooperação de forma mais legalmente sustentável ou defensável.

Ainda na gestão Sebastião Cury, foi criada a Fundação de Apoio Institucional - FAI, para ser um instrumento mais ágil no âmbito de uma nova regulamentação que o MEC emitiu e que a ANDIFES conseguiu pôr em prática, e que foi um instrumento importante para fazer a conscientização de que era preciso que a participação da universidade na sua cooperação com a sociedade deveria estar disciplinada e parametrizada e sob controle acadêmico, para que a fundação não se tornasse um instrumento de atender demandas isoladas e instituisse um governo paralelo, a exemplo do que ocorreu em várias IFES.

Fomos capazes de perceber que o poder não poderia ser dividido entre quem administra com recursos públicos e os que administram recursos oriundos das partilhas privadas. Isso tudo nasce do planejamento feito e a compreensão da necessidade de rompermos com alguns dogmas da própria corrente progressista da qual fazíamos parte, que refutavam uma cooperação mais institucionalizada entre a universidade e o entorno social, particularmente com o setor privado, e colocamos sob a tutela universitária e de modo legal e não como vinha ocorrendo através de iniciativas particulares, que se valiam dos recursos públicos e não compartilhavam com a instituição seus dividendos.

O contexto é o da gênese do processo e, portanto, iniciamos claudicando, aprendemos a engatinhar, caíamos, levantávamos, ate que isso se tornou, nas gestões seguintes do mesmo grupo político, dado de gestão na UFSCar.

No início da década de 90, no Brasil, a gestão universitária se dava mais de forma empírica do que propriamente baseada na execução de planos de governo, de metas, com a participação da comunidade como um todo, provavelmente a UFSCar esteja no rol das instituições universitárias pioneiras no processo de construção da ideia do planejamento como uma ferramenta essencial. Note-se que o próprio país já havia abandonado a ideia do planejamento como ferramenta. A ideia do Estado Mínimo retirou do corpo diretor dos rumos

do país sua capacidade de planejar, o que é retomado no governo Lula, quando o estado passa a planejar seu próprio rumo. Nós vivíamos numa cultura universitária de um Estado não planejador e de uma cultura universitária que não nascera sob a orientação da profissionalização de seu planejamento, e, portanto fazer as coisas de modo mais empírico, mais pela ação e pela capacidade dos dirigentes e pesquisadores, do que propriamente por um trabalho institucionalizado.

Começamos a dar os contornos de institucionalização do planejamento para a universidade brasileira num contexto de não institucionalização do planejamento como instrumento do governo central ou mesmo dos estados da federação.

Ao final, em 1996, os resultados foram muito expressivos. Fomos capazes de apresentar ao final da gestão, com a sucessão do José Rubens e que naquele momento conseguimos conciliar a universidade toda em torno de uma proposta de candidatura única pq ela decorria de 4 nos de uma bem-sucedida ação administrativa. A gestão da reitoria passou a ter um profissionalismo, no sentido positivo do termo, que interessava e produzia resultados importantes, porque o planejamento produziu o plano de ação e a ação produziu resultados. Mesmo num contexto, que lhe dá mais validade ainda, quando se tinha uma conjuntura externa adversa. Os anos de 92-96 foi um período de confrontação, dados os 2 anos de governo Collor e 2 anos de FHC, de concepção fundada no Banco Mundial a partir de sua tese de 1994, de que o estado deveria se preocupar com o ensino básico e não com o universitário. Portanto, há um congelamento de oportunidades e uma má vontade política do governo central em relação ao sistema federal de ensino superior. Não tínhamos nenhum apoio para a construção das vontades políticas, que foram feitas na marra. Aquilo que apontávamos no plano de ação tem um valor muito grande, pois sabíamos que não teríamos a colaboração do governo central. Íamos continuar mendigando recursos para a manutenção da universidade. Tínhamos que administrar a pão e água. A conjuntura era completamente desfavorável ao planejamento, sobretudo nas universidades, diferentemente de hoje, para se dar um contraponto, em que o governo federal investe nas IFES e induz que as mesmas elaborem seus planos acadêmicos e extensionistas. Essas debilidades e obstáculos foram debatidos no processo de planejamento. Quando se compara 92 com 96, fomos capazes de criar 5 ou 6 cursos de graduação, inclusive os primeiros noturnos, fomos capazes de estimular a pós-graduação, criar os núcleos de participação e interação da universidade com a sociedade e ampliamos o campus em 40% sobretudo durante a gestão do ministro Hingel, do governo Itamar, onde ainda não se consolidava a ideia de o Estado abster-se definitivamente de apoiar

o investimento na universidade, o que acontece com FHC de uma maneira historicamente perceptível, com dados mostrando como caíram os investimentos nas universidades após Itamar Franco. Isso dá mais valor aos resultados auferidos, num período de vacas magras e inexistência de recursos, com a submissão da univ a um papel secundário no sistema.

- **E internamente, como retrataria aquele momento?**

A própria adversidade interna do conservadorismo acadêmico existente. Quando falava externo, o fazia para os 3 níveis: federal, estadual e municipal. Mas a dimensão da cultura individual deve compor a integralidade do contexto.

- **No tocante à utilização do Planejamento Estratégico:**

- Quais motivos o levaram a optar pelo emprego do Planejamento Estratégico em sua gestão?
- Qual era sua expectativa inicial com relação ao papel que um plano estratégico deveria desempenhar? Foi satisfeita?

Grau de satisfação absoluto. O salto de qualidade que a universidade deu em todos seus campos de atuação, foi bastante expressivo. A situação adversa torna os resultados ainda mais valorosos.

- **Por meio de que processos foram definidas as estratégias postas em prática durante sua gestão?**

De modo colegiado e participativo, com a responsabilização de todos para com o futuro da universidade.

À medida que se tinha muita diversidade, era necessário somar esforços para que todos trabalhassem para se tirar leite de pedra. Ao tirar leite de pedra, os resultados foram conseguidos. Reestruturamos vários setores da universidade para atingir objetivos, valorizando o papel dos órgãos colegiados. Um exemplo foi a criação do curso de graduação de psicologia, com governo federal contra, e havia um núcleo de docentes já formados e titulados. O planejamento mostrou a necessidade de criação desse curso. Até o momento, esse núcleo atuava na pós-graduação e outros cursos de graduação. Não havia perspectiva de o grupo responder por todo o currículo de um novo curso sem o apoio de novos docentes. Ocorreu uma enorme luta interna, com uma participação que começou com a negativa daquele núcleo, porém angariou apoio do Centro de Educação e Ciências Humanas e, posteriormente, no CEPE aprovou-se sua criação, com a estratégia de criar um fato para,

posteriormente, buscar os recursos necessários. Caso continuássemos esperando recursos para depois criar o curso, não o teríamos criado. Hoje este curso é um dos melhores do Brasil. É um bom exemplo da forma que agimos para romper com a falta de apoio externo. Houve muita vontade política e muita concertação interna. A mesma estratégia foi usada para o curso de Letras. Assim, atingiu-se o objetivo de tornar a universidade mais abrangente, abrindo-se às áreas de Saúde, Biológica e de Humanas, pois até então sua atuação mais significativa era praticamente voltada às áreas de Ciências Exatas e Tecnologia.

Outra estratégia de expansão da atuação da Universidade com a sociedade para além da relação universidade-empresa deu-se pela criação de cinco Núcleos na pró-reitoria de extensão que passam a dialogar com a escola básica do município, com os trabalhadores, com profissionais de saúde, sindicatos, etc., propiciando uma ruptura do isolamento da universidade, passando a ter uma interação geopolítica com a cidade e seu entorno que só não foi maior porque a prefeitura de São Carlos não respondia às demandas da universidade. Pouquíssimas cidades estavam abertas a esse tipo de interação. Porém, à época, a UFSCar e o município de Jaboticabal-SP iniciaram um projeto de mutirão para construção da casa própria que se constituiu em um grande sucesso. Outros projetos em áreas distintas também se concretizaram ao longo do tempo, e paulatinamente as dificuldades foram se diluindo, de modo que essa relação se aprofundasse e concretizasse.

- **Como foram tomadas decisões sobre temas não previstos no plano?**

Nas questões emergenciais e não estruturantes, exercia o papel de liderança, levando o problema ou a decisão tomada à análise da Comissão para Assuntos de Natureza Orçamentários e Administrativos, um braço do Conselho Universitário, da qual participavam Diretores de Centro, o Pró-Reitor de Administração e representantes dos corpos docente, técnico e discente, presidida pelo reitor. Esse instrumento tirava da mão do reitor decisões sobre problemas que não tivessem previstos no plano, permitindo decisões imediatas.

- **Sob seu ponto de vista e tomando-se como base a realização das atividades previstas, o plano teve um índice de sucesso:**

- Altamente Insatisfatório
- Insatisfatório

- Bom
 - Satisfatório
 - **Altamente Satisfatório (X)**
- **A que isso se deveu?**

A progressão da UFSCar nos últimos 20 anos é uma derivada positiva para qualquer indicador acadêmico, administrativo financeiro, físico, etc. Mesmo durante período de pouco incentivo, tais indicadores são favoráveis. Quando há incentivos, como na gestão do reitor Oswaldo, em que havia um planejamento lhe dando o caminho a seguir e disponibilidade de recursos, esses indicadores certamente possuem derivada muito maior que a dos demais. Um exemplo claro disso foi a criação do campus de Araras, que não foi planejada. Foi uma oportunidade de absorção do espólio do Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA / Planalsucar, fechado pelo presidente Collor. A universidade o absorveu sob a concepção acadêmica de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, numa concorrência entre sete outras IFES. Essa visão trouxe dificuldades para sua estruturação, pois havia o enfrentamento das ações de dois governos, um que dilapidou o patrimônio do IAA e outro que não apoiava expansões. Os resultados foram altamente satisfatórios, sobretudo, vis-à-vis a conjuntura desfavorável.

- **Você atribui os principais resultados alcançados pela sua gestão à execução de ações previstas no plano, ou houve resultados que julga não serem fruto direto dele? (Citar exemplos, se possível).**

Todos eles foram conquistados pela soma de vontade política, mais planejamento e estratégia de participação. Quando uma situação nova se colocava, havia instrumentos para rapidamente tomarmos uma decisão consistente e sustentada pela universidade. O plano teve papel central, não exclusivo. De nada adianta um plano sem vontade política e sem condições de sua execução. Nós superamos as dificuldades estruturantes -econômicas, financeiras, etc. - porque tínhamos a vontade política e um plano estruturado pela base e com a participação da comunidade, sem o quê não teríamos logrado tanto êxito.

O processo de planejamento passa pelas etapas de Concepção (definição das ações tidas como necessárias para o enfrentamento de problemas vislumbrados), de sua Operacionalização (execução) e de seu Monitoramento (avaliação e revisão).

- **Em que grau as ferramentas utilizadas em cada uma dessas etapas foram adequadas? Por quê?**

Não consigo encontrar onde houve falhas, a menos que um estudo mais aprofundado mostre alguma debilidade, não as vejo.

Como os resultados foram muito positivos, tanto do ponto de vista acadêmico como administrativo, é difícil ter havido falhas. Nós fizemos o planejamento, a operacionalização e criamos instrumentos para isso e monitoramos o plano a cada período, num processo de interação, nunca de gabinete, de cima para baixo. Era uma construção permanente e interativa, capitaneada pelo próprio reitor, indo aos departamentos para debater resultados auferidos e ações futuras em uma conjuntura adversa. Não consigo perceber uma falha conceitual ou operacional do planejamento, pois éramos capazes de fazer o follow-up e o *feedback* desse processo, o que foi razão da superação das adversidades e termos conseguidos os resultados positivos.

Também capitanei o processo de acompanhamento da evolução das ações sob responsabilidade dos membros da equipe, sempre com o reitor à frente do processo. Não abri mão de ser o planejador, pois adoro planejamento. Construiu a primeira Assessoria de Planejamento e foi o primeiro assessor de planejamento da UFSCar, na gestão do reitor Munir Rachid, onde não havia planejamento. Aí nasce todo o processo. Na gestão do Sebastião Kuri foi criada a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e, mais voltada ao planejamento orçamentário.

Em sua gestão (1992 a 1996), foi o líder do planejamento.

- **Qual foi o papel que você desenvolveu nessas etapas?**

O de líder absoluto, na macrocoordenação do processo, pois havia uma coordenação específica.

- **Como classifica o papel executado pelos Assessores de Planejamento durante sua gestão?**

Absolutamente central, de protagonistas, pois a coordenação técnica ficava sob sua responsabilidade.

- **Como você classifica o grau de participação dos gestores de sua equipe nessas etapas?**

Como macro gestor, uma das coisas que atribuo como muito positiva para os resultados alcançados em minha gestão é o fato de contar com uma equipe de pessoas extremamente qualificadas. Um time formado por pessoas competentes, elas conseguem executar, e o planejamento foi bem feito. Assim tínhamos as condições básicas para que tudo desse certo.

- **Sob seu ponto de vista, que pró-reitorias ou outras unidades administrativas obtiveram melhores resultados em sua gestão? Tal se deveu a quais motivos?**

Houve o crescimento em todas as áreas. Por exemplo, criar os primeiros cursos noturnos não foi qualquer coisa. Havia, além da adversidade proveniente do governo, resistências internas conservadoras, com um conservadorismo que precisa ser rompido e esse foi o papel do reitor. Na graduação, na pós-graduação e na extensão houve crescimento. No aspecto de desenvolvimento físico, houve um crescimento da ordem de 40%, numa gestão que estava inserida nas duas décadas perdidas no Brasil, com baixo crescimento do PIB, e com má vontade política para agregar mais recursos para a educação pública federal, sob o ponto de vista macroprogramático.

Houve um crescimento harmônico da universidade, embora minha gestão seja reconhecida como aquela que desenvolveu obras, mais que o desenvolvimento acadêmico. Exemplo disso foi a construção da Biblioteca Comunitária, de nove mil metros quadrados, com um teatro de 450 lugares. O desafio de fazer a primeira biblioteca comunitária do Brasil foi pouco valorizado em relação ao espaço físico, arquitetura.

- **A cultura existente na UFSCar foi um facilitador ao emprego do planejamento de sua gestão?**

Não. A cultura universitária era "cada um para si e Deus para todos". Nós, acadêmicos, trabalhamos assim, com alta competitividade. Hoje, a universidade está mais institucionalizada, e por isso consegue colher mais resultados coletivos. Mas ainda há a competitividade como instrumento de crescimento na carreira, de obter reconhecimento nacional e internacional. Cada vez mais são construídos laboratórios, e o governo federal incentiva isso. Na UFSCar, buscava-se criar mecanismos e instâncias de cooperação interdisciplinar, dando mais força aos grupos que às pessoas, para romper a cultura do individualismo. Superar esse estágio foi uma tarefa programática. A inexistência de uma cultura de planejamento de institucionalização do crescimento com uma vontade individual de

cada qual se sobressair numa certa concorrência acadêmica criava um ambiente negativo para a introdução de uma nova cultura.

- **Qual sua visão sobre:**

- O papel desempenhado pela equipe de apoio e a estrutura disponível durante as três etapas citadas.

Era muito pequena e escassa pelas dificuldades conjunturais, com sobrecarga de trabalho. A exemplo da execução das atividades fim, as atividades meio tinham que ser construídas paralelamente ao desenvolvimento do planejamento. Logo, era insuficiente e era algo que deveria ser estruturada ao longo do tempo. Tínhamos uma estrutura incipiente que só funcionava pela vontade política e talento das pessoas. A infraestrutura era insuficiente, quer de pessoal, quer de recursos computacionais, de *software*, etc.

- O tempo consumido para a realização das etapas.

Consumiu muito tempo, pois saiu do zero. Tivemos que enfrentar muitas adversidades, por isso dou valor ainda maior às pessoas que participaram da equipe.

- A utilização do plano no dia-a-dia dos gestores.

O reitor fazia um exercício de fomentar e animar esse processo. Dizia que as pessoas deviam ter o plano como livro de cabeceira, para todo dia o lessem e aplicassem.

O papel do reitor nesse aspecto era cobrar muito dos gestores, não deixando que a universidade escapasse do planejamento. Procurava fazer com que o planejamento se readaptasse à realidade, pois não tínhamos governabilidade sobre ela. Assim, os pró-reitores deviam responder a isso.

Já nos níveis intermediários, tal não se dava, como nos centros acadêmicos, pois não há governabilidade sobre eles, que algumas vezes usavam o plano para seus interesses particularizados, no sentido da disputa do poder interno, o que é legítimo.

Procurávamos não deixar que a universidade se penalizasse por causa dessa disputa legítima, buscando a harmonização com centros e departamentos.

- A importância do local onde se desenvolveram as fases de Concepção e Monitoramento sobre a qualidade do plano resultante.

Não tenho a menor fundamentação científica, mas tinha a intuição de que era necessário sair do *locus* de trabalho cotidiano, de fazer 'retiros' em locais agradáveis, por que pra mim a comunhão era muito importante, a relação da dissociabilidade de construção disso como elemento fundamental de construção coletiva, até para superar uma dificuldade importante de centralização, ou fragmentação da equipe. Buscávamos a transversalidade da gestão, que é fundamental para a universidade, pelo seu caráter multidisciplinar e pelo fato de a ciência se descompartmentaliza, havendo a necessidade de um processo de sinergia. Reitor e pró-reitores buscavam essa sinergia por meio da participação de todos no processo de planejamento. O ambiente onde os trabalhos se realizam joga um papel favorável nessa direção, intuitivamente falando.

- **Como você se define enquanto gestor maior da instituição?**

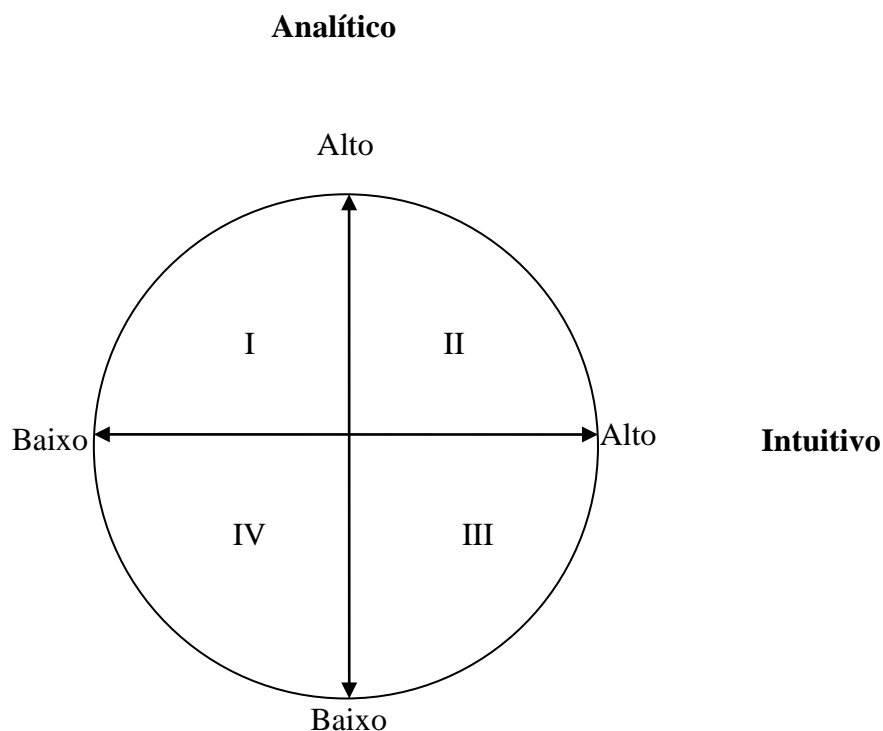
Como um maestro, que rege um talentoso grupo de músicos, buscando a harmonização.

- **Quais suas principais características, forças, qualidades, etc.?**

Para um gestor que vis-à-vis às dificuldades enfrentadas foi bastante exitoso, o papel de líder é uma marca da gestão, tanto que ela se destacou na ANDIFES, fui gestor do RIDESA, rede importante do setor sucroalcooleiro, que recuperou o patrimônio físico, humano e de todo acervo intelectual produzido, com resultados importantes na política de bioenergia, sobretudo do álcool. Tive a capacidade de agregar uma equipe talentosa e de introduzir o planejamento com participação da comunidade.

Outro indicador importante foi sua sucessão, que foi natural, sem disputa e fui convidado logo depois para ser candidato a vice-governador do estado de São Paulo, o que mostra a análise positiva externa da gestão. A UFSCar teve um salto de qualidade no âmbito acadêmico, sendo muito bem avaliada quanto a sua inserção na cidade, no estado e no país.

- **Em qual dos quadrantes abaixo você se colocaria, considerando suas preferências quanto ao enfoque que utiliza para processar informações que embasam uma decisão?**



No segundo quadrante: alto analítico e alto intuitivo. Tenho uma elevada combinação do analítico com o intuitivo.

- **Entre seguir o plano e aproveitar oportunidades, o que caracterizaria melhor sua gestão e seu estilo?**

As duas. Essa coisa da intuição é poder imaginar que a gente tem que ir nessa direção por que vai dar certo. E acertar. E o plano tem que se readaptar. Por isso é um processo recorrente e interativo entre estrutura e conjuntura, entre as oportunidades e o planejamento feito. E a capacidade de adequação e readequação às mudanças da realidade.

- **Que princípios, condições e restrições se colocaram (ou você se colocou) e que influenciaram as medidas tomadas e ações implementadas?**

Viver dentro da ética acadêmica, trabalhar de forma participativa e sempre interferir na realidade. Somos protagonistas do processo, o que é uma característica da liderança, que se afirma quando ela é capaz de fazer a modificação. Minha gestão foi transformadora, sendo um ponto de inflexão, sem falta modéstia. Ela faz a transição para um novo momento que a UFSCar passou a viver e que a coloca entre as melhores universidades brasileiras. Outro princípio é o indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. A participação é a razão

do sucesso. Quando você consegue trazer as pessoas para compartilharem da corresponsabilidade de governar, passa a ter uma produtividade e uma eficiência maiores.

- **Qual a diferença entre o que você achou no início da gestão que poderia alcançar e aquilo que realmente alcançou ao seu término?**

Fiquei muito entusiasmado, pois não esperava resolver toda uma gama de problemas e adversidades. Em 1992 nem biblioteca adequada tinha, estava estagnada, saindo de um momento traumático da intervenção, de paralisia, tinha a tutela da USP e da cidade, com um Conselho de Curadores muito centralizador, que poderia ser, naquele momento, exterminada. Porém se emancipou e, a partir daí, os resultados que consegui são vistos até hoje. Eu me sinto como tendo um papel historicamente importante nessa emancipação, sobre todos seus aspectos, não só a autonomia didático-científica colocada pela constituição, mas também por que passa a ser protagonista de sua história, se autoafirmando e começa a exercer seu papel acadêmico e social como uma das mais importantes instituições que sistematiza e difunde o conhecimento e forma pessoas.

- **Quais são as principais lições que aprendeu com relação ao planejamento?**

Que ele é indispensável. Na vida pessoal, profissional e política.

- **Há outros comentários que deseja fazer sobre o processo de planejamento praticado em sua gestão?**

Independentemente do método, se o processo de planejamento não estiver assentado na construção coletiva, não vai trazer a eficiência possível. O ato de planejar não é burocrático e formal, precisa ser extrínseco. Precisa compreender seu papel como meio e, portanto, para que atinja os objetivos de uma gestão eficiente, eficaz, com resultados e que responda à vontade de uma determinada comunidade, deve envolver os autores da comunidade.

Se o método não tiver o envolvimento das pessoas para que elas possam se sentir protagonistas do processo de transformação, nada se transforma. Com isso não se ganha eficiência e resultados favoráveis.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O REITOR PROF. DR. JOSÉ RUBENS REBELATTO

- **Faça uma análise dos contextos externo e interno vigentes durante os anos de sua gestão, focando aspectos como políticas educacional e econômico-financeira, cultura existente, etc.**

O contexto educacional brasileiro no que tange ao Ensino Superior se caracterizava por uma concepção de governo que pregava a regulação da educação pelo “mercado”. Dessa forma havia um incentivo enfático para que a demanda existente (que não era pouca – aproximadamente 17 milhões de jovens em idade de cursar uma universidade estavam excluídos do sistema) fosse atendida por meio da expansão das instituições privadas. Tal situação fez com que ocorresse um aumento exponencial de tais instituições, principalmente nos estados mais ricos do país. Como consequência, as instituições públicas eram objeto de críticas em relação à sua gestão, fato que servia também de justificativas para o não investimento nessas universidades, mantendo-as em graus significativos de dificuldades financeiras. Internamente, pode-se dizer que era um momento de unidade pelo fato da UFSCar ter se afirmado como uma instituição potente na realização de suas atividades como também de defesa de princípios fundamentais sobre a educação brasileira, enfrentando as posições de governo. Havíamos tido um processo eleitoral tranquilo, sem concorrência, com aprovação de aproximadamente 80% da comunidade acadêmica em um escrutínio democrático e paritário. Por outro lado, por não concordarmos com vários dos princípios do governo, pois entendíamos que a Educação deveria ser regulada pelo Estado e deveria ser tratada como um “direito” e não uma “mercadoria”, enfrentávamos problemas na interlocução com o Ministro e no âmbito da própria ANDIFES. Isso também refletia na liberação de verbas oficiais e no fechamento das contas.

No tocante à utilização do Planejamento Estratégico:

- **Quais motivos o levaram a optar pelo emprego do Planejamento Estratégico em sua gestão?**

Em primeiro lugar, pelo fato de já termos tido uma experiência na gestão anterior que, apesar de ter sido parcial e com várias falhas do ponto de vista de sua concepção e prática (afinal, era a primeira), se mostrou interessante e evidenciou a necessidade de a universidade se planejar. Em segundo, pelo fato de termos buscado conhecimento mais específico em

relação ao Planejamento Estratégico e, como consequência, termos tido a oportunidade de treinar parte da equipe com Carlos Matus naquilo que se denominava Planejamento Estratégico Situacional. Visualizou-se, portanto, a necessidade de um plano melhor elaborado para que fosse possível, inclusive, o enfrentamento com posições contrárias.

- **Qual era sua expectativa inicial com relação ao papel que um plano estratégico deveria desempenhar? Foi satisfeita?**

A primeira expectativa era a de ter objetivos e metas acordados pelos diversos segmentos da universidade, de maneira que todos soubessem para onde a instituição deveria caminhar no decorrer daquele período. Outra expectativa era a de atender as demandas sociais e educacionais que se impunham para uma instituição como a UFSCar naquele período, podendo demonstrar isso para a sociedade local (Câmara de Vereadores, por exemplo) e nacional (Ministério da Educação). Como qualquer plano, parte dele foi realizada com sucesso, outra teve que ser refeita e, ainda, outra não foi concretizada. Mas, de maneira geral foi um avanço significativo, fato que se refletiu na sucessão (vencemos com facilidade) e nos passos futuros da instituição.

- **Por meio de que processos foram definidas as estratégias postas em prática durante sua gestão?**

Antes de tudo por uma preparação teórica de parte da equipe e, em seguida, foram auscultados os principais problemas institucionais por meio de reuniões temáticas em todos os departamentos existentes na época. Depois, foram realizadas reuniões de imersão com a equipe para tratamento das informações, processamento de como enfrentá-las e a construção do texto do plano. O texto foi apresentado ao Conselho Universitário e enviado a todos os departamentos e setores da instituição.

Na realidade, o plano é um *locus* onde são incorporadas estratégias já existentes e que foram melhoradas ou mantidas como concebida inicialmente. Além dessas, identificamos e aprendemos novas outras, por meio de novas técnicas de condução em oficinas de trabalho. Ou seja, novas estratégias emergiram da aplicação e técnicas adequadas. Por outro lado, novos problemas surgiram, para além dos já identificados quando se estabeleceram as metas do plano. E para solucioná-los, foram estabelecidas novas estratégias. Um plano necessariamente deve ser entendido como dinâmico, incorporando novas ações e estratégias.

A incorporação das estratégias não repetiu o processo todo, não foram discutidas nos departamentos, como durante a definição ou levantamento de problemas o foi.

Tínhamos uma equipe básica e pessoas designadas para fazer o acompanhamento do plano. As novas situações eram discutidas em reuniões de equipe e levadas para as pessoas que acompanhavam o plano, que as incorporava. Obviamente que estamos falando das grandes estratégias organizacionais. Os problemas mais pontuais eram discutidos no âmbito da equipe e posteriormente levados aos colegiados e operacionalizados. Nenhum plano dá conta de cobrir todas as variáveis. Nosso plano cobriu as estratégias fundamentais, que tinham por base preservar nossos princípios institucionais, as grandes metas.

- **Como foram tomadas decisões sobre temas não previstos no plano?**

Há que se diferenciar o estratégico do cotidiano, o urgente do importante. Várias decisões pontuais foram tomadas no âmbito da reitoria ou mesmo de pró-reitorias, dado o grau de autonomia existente. No entanto, as decisões eram socializadas. Mesmo aquelas importantes e urgentes eram objeto de posterior análise pela equipe ou pelos colegiados, alterando-as sempre que necessário. O executivo é o que dá ritmo à instituição, sob o risco de cometer erros e os corrigir durante o processo. Já o legislativo, que tem mais tempo para suas decisões, dá estabilidade à instituição. Daí a importância do trabalho horizontalizado e principalmente planejado.

Por fim, havia uma equipe de acompanhamento que auxiliava na supervisão das ações do plano e também na incorporação de novas metas e desafios. Isso, inclusive, deve ser algo previsto no próprio PE.

- **Sob seu ponto de vista e tomando-se como base a realização das atividades previstas, o plano teve um índice de sucesso:**

- Altamente Insatisfatório
- Insatisfatório
- Bom
- Satisfatório
- **Altamente Satisfatório (x)**

- **A que isso se deveu?**

Principalmente pela maneira pela qual o plano foi construído, ou seja, com a participação dos diversos setores da instituição na identificação dos principais problemas a serem enfrentados. Também porque facilitou em muito o controle das atividades na medida em que se estabeleceu o foco (ou os focos) institucional em um determinado intervalo de tempo. Em síntese, uma instituição como a UFSCar, que sempre se preocupou em “fazer com que as coisas ocorram”, trabalhou sabendo mais claramente “quais coisas deveria fazer acontecer” no período de quatro anos. O envolvimento e a preparação da equipe de dirigentes institucionais também foi um fator decisivo.

• **Você atribui os principais resultados alcançados pela sua gestão à execução de ações previstas no plano, ou houve resultados que julga não serem fruto direto dele? (Citar exemplos, se possível).**

Em grande parte sim! Sem dúvida houve fatores externos ao plano que influenciaram o sucesso da gestão: projetos acadêmicos não previstos que determinaram o ingresso de recursos, o prestígio da instituição que já existia antes do plano, a capacidade gerencial dos membros da equipe, intervenções dos dirigentes nas associações nacionais que garantiram à instituição ficar em evidência, capacidade acadêmica de líderes locais que geraram conhecimento de alta qualidade nas diversas áreas de investigação, a alteração da política local que determinou maior integração da UFSCar com a comunidade ao seu entorno, etc. No entanto, o Planejamento Estratégico foi algo que propiciou uma evolução institucional que não teria ocorrido caso ele não tivesse sido realizado

O processo de planejamento passa pelas etapas de Concepção (definição das ações tidas como necessárias para o enfrentamento de problemas vislumbrados), de sua Operacionalização (execução) e de seu Monitoramento (avaliação e revisão).

• **Em que grau as ferramentas utilizadas em cada uma dessas etapas foram adequadas? Por quê?**

O ferramental utilizado poderia ser aperfeiçoado. Optou-se por auscultar os depts, que tendem a expressar mais os problemas relativos à produção do conhecimento, e menos os relacionados à formação profissional, por exemplo. Ouvir também as coordenações de cursos de graduação e pós-graduação poderia ter ampliado a abrangência do plano.

A forma de auscultar se deu, como já citado, por meio de reuniões temáticas, porém sem a aplicação de técnicas que propiciassem maior fidedignidade aos problemas. Dinâmicas diferentes poderiam ter evitado o "achismo" e aprofundado mais a análise durante as reuniões.

Embora os problemas levantados tenham passado por um processamento posterior, quem o realizou foi a equipe, e não a comunidade auscultada.

Para o momento que estávamos e pela ausência de histórico sobre planejamento estratégico, utilizamos a ferramenta disponível, mesmo por que muitos pensavam que nada adiantaria falar de problemas com a reitoria. Depois que as notícias foram divulgadas sobre a elaboração de um plano, os departamentos que ainda não tinham agendado suas reuniões a agendaram.

As falhas detectadas nas avaliações e revisões do plano aconteceram por falta de estrutura institucional de planejamento estratégico. Lidou-se com essa etapa de modo cartorial, do mesmo modo que se tratava a elaboração de relatórios de atividade, burocraticamente. Tornou-se aversiva, pois a equipe tinha que reconhecer as falhas, detectar o porquê das mesmas e as expor aos demais participantes. Falhou-se, então, por não se ter feito avaliações críticas dos avanços conseguidos e seus motivos.

Durante a gestão foram feitos acompanhamentos periódicos, mas as adequações ao plano foram bastante pequenas, menor que o necessário. Fundamentalmente, essa etapa auxiliou bastante na identificação do que estava ou não fluindo. Houve épocas que se concentraram esforços para auxiliar um setor menos efetivo, seja por incapacidade gerencial, por falta de recursos, etc. Foi possível identificar para onde se queria ir, e que ações estavam sendo menos efetivamente realizadas, para então direcionarem-se recursos e esforços das demais unidades para auxiliar na solução do problema detectado, independentemente dos motivos, o que foi uma das grandes vantagens do plano.

- **Qual foi o papel que você desenvolveu nessas etapas?**

O principal papel foi o de condutor e de criador de condições para o equilíbrio de poder no âmbito institucional e no interior da equipe.

- **Como classifica o papel executado pelos Assessores de Planejamento durante sua gestão?**

Foi fundamental e de importância significativa. O olhar externo é algo que não deve faltar em um processo como esse e, portanto, uma assessoria é essencial.

- **Como você classifica o grau de participação dos gestores de sua equipe nessas etapas?**

Com profissionalismo.

Tivemos mais ou menos participação de membros da equipe em momentos diferenciados. Porém, em nenhum momento, as pessoas deixaram de se comprometer com o processo. Sempre estavam prontas para participar dos momentos do planejamento. Eram pessoas de alto compromisso profissional, comprometidas com o projeto elaborado, independentemente se durante finais de semana, períodos de férias, etc. essa característica foi um diferencial das demais equipes. Não havia grandes expoentes na equipe, eram pessoas com uma homogeneidade e um profissionalismo tal, que implicou no sucesso que teve. Outras gestões não tiveram esse grau de profissionalismo. Grandes pensadores de outras equipes ou se isolaram, ou mudaram de lado, ficando na oposição.

A participação foi muito maior na concepção. As avaliações se davam, inclusive, em momentos de muito trabalho acadêmico e administrativo, como finais de período, final de ano, etc., o que significa indisponibilidade dos gestores.

- **Sob seu ponto de vista, que pró-reitorias ou outras unidades administrativas obtiveram melhores resultados em sua gestão? Tal se deveu a quais motivos?**

De Administração, Extensão, Prefeitura Universitária, Escritório de Desenvolvimento Físico. As demais tiveram problemas mais específicos por estarem à mercê das dificuldades acadêmicas impostas pelas concepções governamentais.

- **A cultura existente na UFSCar foi um facilitador ao emprego do planejamento de sua gestão?**

Sim. A cultura existente em relação ao fazer acontecer já facilitou a primeira tentativa de PE na gestão do Newton, feito de uma maneira menos intensa.

A cultura em elaboração de planejamento se iniciou naquela gestão. Foi a gênese, o que nos acordou para a elaboração de planos estratégicos.

- **Qual sua visão sobre:**

- **O papel desempenhado pela equipe de apoio e a estrutura disponível durante as três etapas citadas.**

A equipe teve uma ótima atuação. A estrutura disponível não foi adequada e necessitava ser mais bem planejada.

Qualquer planejamento estratégico necessita de uma infraestrutura organizada para o seu acompanhamento e avaliações cotidianas adequada de informações, de espaço físico, de equipamento computacional e pessoas suficientes. Nós tínhamos pouco espaço físico, pouco equipamento, poucos contatos com os assessores e poucas pessoas voltadas para isso. Minimamente, deveríamos ter 10 pessoas com diversas qualificações, e tínhamos apenas três. A instituição, para trabalhar adequadamente, tem que cuidar muito disso porque é a espinha dorsal do plano. Não adianta ter um plano e perder a visibilidade da operacionalização, enxergando mais uma parte do que outras.

Tem que se ter pessoas com diferentes graus e nível de formação. Tem que se ter aqueles que entendam o que é um planejamento estratégico - um deles deve ser o dirigente do plano - técnicos de informática, estatísticos para análise de dados e outros profissionais que tornam visualizáveis os dados relativos aos resultados alcançados pelo plano.

- **O tempo consumido para a realização das etapas.**

A etapa de acompanhamento e revisão de metas precisaria ter sido feita mais amiúde.

Primeiro, na etapa de concepção, nós tivemos uma dificuldade grande, pois foram realizadas reuniões em todos os trinta departamentos. Foi gasto muito tempo, que poderia ter sido bastante reduzido caso aplicássemos técnicas adequadas.

O tempo gasto para as várias reuniões de acompanhamento foi grande, além de elas se darem em intervalos muito grandes. Deveriam ser mensais ou bimensais, por exemplo. Com isso, poder-se-ia diminuir o tempo gasto em cada uma delas.

- **A utilização do plano no dia-a-dia dos gestores.**

Cumpriu sua função, na medida em que eram cobrados os resultados.

- **A importância do local onde se desenvolveram as fases de Concepção e Monitoramento sobre a qualidade do plano resultante.**

A fase de Concepção deve ser feita em local externo à instituição e, é minha opinião que algumas das etapas de acompanhamento e revisão também devam ser feitas assim.

- **Como você se define enquanto gestor maior da instituição?**

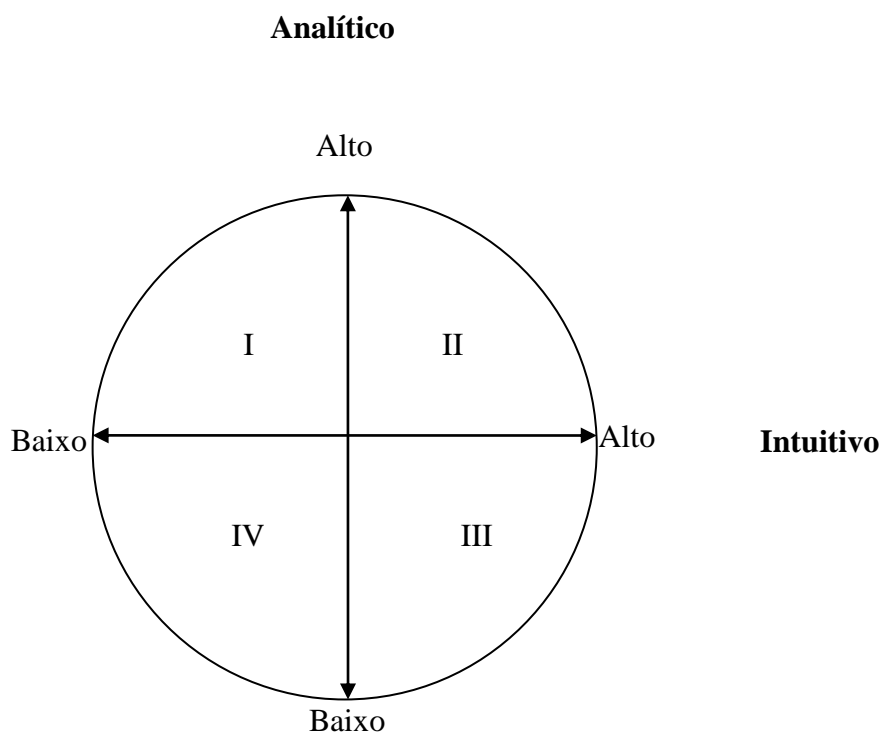
Organizado, sistemático, democrático e com dificuldades em esperar que as decisões sejam tomadas por meio de processos desestruturados e demorados.

- **Quais suas principais características, forças, qualidades, etc.?**

Vantagens: organização, planejamento, proatividade.

Desvantagens: ansiedade, dificuldade em mudar de opinião, impaciência.

- **Em qual dos quadrantes abaixo você se colocaria, considerando suas preferências quanto ao enfoque que utiliza para processar informações que embasam uma decisão?**



No quadrante I.

- **Entre seguir o plano e aproveitar oportunidades, o que caracterizaria melhor sua gestão e seu estilo?**

Seguir o plano. Entendendo que nele deva haver espaço para o processamento de novas oportunidades não identificadas na etapa de concepção.

- **Que princípios, condições e restrições se colocaram (ou você se colocou) e que influenciaram as medidas tomadas e ações implementadas?**

A Educação como uma responsabilidade de Estado, decisões tomadas pela maioria mesmo que sem consenso, regularidade máxima na utilização dos recursos públicos, respeito à hierarquia e trabalho horizontalizado (embora possam parecer contraditórios, sempre entendi como possível).

- **Qual a diferença entre o que você achou no início da gestão que poderia alcançar e aquilo que realmente alcançou ao seu término?**

Pouca diferença. A partir do plano, as expectativas de uma maneira geral são aferidas, evitando surpresas.

- **Quais são as principais lições que aprendeu com relação ao planejamento?**

Não trabalhar sem ter um, entendê-lo como um referencial maior, mas não como a verdade absoluta; concebê-lo como um mecanismo de respeitar o trabalho daqueles que dele participam.

- **Há outros comentários que deseja fazer sobre o processo de planejamento praticado em sua gestão?**

Construir o destino institucional é uma alta responsabilidade de um dirigente e de sua equipe. Portanto, elaborar um planejamento de como isso deva ser feito e exigir a participação dos elementos institucionais na construção e operacionalização desse processo é um comportamento que deve refletir a competência e o compromisso com princípios sociais, para além das intenções e verbalizações que geralmente ocupam lugar em um sistema acadêmico universitário.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O REITOR PROF. DR. OSWALDO BAPTISTA DUARTE

(Reitor das gestões 2000 a 2004 e 2004 a 2008)

• **Faça uma análise dos contextos externo e interno vigentes durante os anos de sua gestão, focando aspectos como políticas educacional e econômico-financeira, cultura existente, etc.**

Assumi a reitoria em 2000 e durante gestão anterior, do professor José Rubens Rebelatto, exerci o cargo de vice-reitor.

No contexto externo, tínhamos o Fernando Henrique Cardoso - FHC como presidente da república. Durante os dois primeiros anos da minha primeira gestão trabalhei com a equipe do FHC, que tinha uma visão muito diferente da que foi implementada a partir de 2002, com a eleição do presidente Lula. De 2000 a 2002, tivemos uma continuidade da política praticada pelo FHC, a qual eu já vinha convivido como vice-reitor, com uma dificuldade muito grande na questão de financiamento para a educação pública. Essa dificuldade decorria de uma política que não priorizava a educação pública e sim procurava implementar no país uma concepção de que a educação superior deveria ser privada. Essa visão estava respaldada em estudos do próprio Banco Mundial. Tratava-se de uma política neoliberal que não colocava recursos suficientes nas IFES, então tínhamos dificuldades para gestão da universidade tanto do ponto de vista de sua manutenção, como de projetos futuros. Praticamente não conseguimos implementar nenhum projeto de expansão e crescimento da universidade. Tudo que nos fazíamos tinha que ser feito dentro das restrições colocadas pelo governo. Tais restrições eram de cunho orçamentário-financeiro e também se davam por meio da não reposição de pessoal docente e técnico-administrativo. A universidade vinha num processo de esvaziamento. Na realidade, estava-se tentando asfixiá-la. Ninguém do governo federal dizia que não queria favorecê-la, só que as políticas eram montadas no sentido de provocar inanição. Internamente, gastava-se uma energia muito grande para se continuar parado, ou até mesmo para retroceder o menos possível. Nesse período, conseguimos criar muito pouco (um ou dois cursos de graduação), com o sacrifício de toda a instituição, pois como não podíamos repor quadros, cada curso criado se dava às custas do pessoal existente em outros departamentos e cursos. Era uma política muito difícil de ser praticada, uma dificuldade muito grande de retenção de profissionais, dados os salários muito defasados e uma sobrecarga muito grande para quem ficava, pois tinham que assumir a ausência de outros docentes e servidores. Esse período foi muito difícil.

Na metade do primeiro mandato tivemos a troca de governo. O primeiro ano do novo governo também ocorreu sem grandes mudanças. O novo ministro, Cristóvam Buarque, tinha uma visão focada no analfabetismo e queria que as universidades assumissem, a todo e qualquer custo, a questão da resolução do analfabetismo no Brasil. Avançou-se muito pouco durante sua gestão na questão das políticas para as universidades como um todo.

Na segunda metade mudou o relacionamento entre reitores e ministério. Durante o governo FHC os reitores eram tratados como inimigos do MEC. Eles sequer eram recebidos pelo ministro, dando-nos a impressão de que ele tinha medo que levássemos reivindicações, já que eram muitas as necessidades advindas da redução de recursos praticada. Era um relacionamento muito tenso e difícil.

Com a entrada do Lula, a mudança foi gritante, pois os reitores passaram a ser tratados como parceiros.

No início muito foi difícil a construção, até por que o primeiro ano do governo federal tinha que ser todo retrabalhado, o próprio governo tinha que começar a se consolidar, o que implicava em dificuldades.

No segundo mandato, a situação foi bem melhor, por que aí tivemos uma mudança clara na postura do governo federal, tornando muito evidente a aposta que o presidente Lula fez na expansão do sistema público. Aí teve uma clivagem: passou-se a cobrar qualidade das instituições privadas, pois durante FHC foi criada uma quantidade enorme de faculdades e universidades particulares como forma de se aumentar a quantidade de vagas disponíveis, sem que se cobrasse pela qualidade das mesmas. Abriu-se a perspectiva de expansão do sistema público com a assunção do Fernando Haddad como Ministro da Educação, e essa política foi colocada claramente pelo presidente Lula. Passou-se a criar projetos de expansão e o primeiro deles foi o de Interiorização, com criação de novos *campi* no interior, pois boa parte das universidades federais estava localizada nas capitais. Não foi o caso da UFSCar, mas começou-se a abrir a possibilidade de se levar universidades federais ao interior dos estados. No caso de São Carlos, esse movimento levou à criação do *campus* de Sorocaba. À época do presidente FHC, essa proposta foi encaminhada ao ministro Paulo Renato, que desconsiderou qualquer possibilidade de expansão do sistema, pois não fazia parte do projeto governamental.

No governo do presidente Lula ocorreu o segundo projeto REUNI, que foi um movimento muito forte de expansão das universidades públicas, permitindo que se expandissem os *campi* já existentes, mas também os novos que estavam em implantação. Na UFSCar foi promovida uma expansão de 70% no número de vagas disponibilizadas, com a criação de vinte novos cursos de graduação. A Pós-Graduação já vinha crescendo mesmo

durante o período FHC, pois havia estímulo ao crescimento através da CAPES, com o financiamento dos programas. Esse crescimento foi basicamente constante durante as duas gestões.

Houve mudanças econômicas, mudou-se o projeto neoliberal para um projeto mais social, implantado pelo presidente Lula. A expansão promovida pelo governo veio acompanhada de compromissos de alocação de recursos que garantiam sua manutenção, por meio da disponibilização programada de recursos financeiros e humanos, quer docentes, quer técnico-administrativos. Isso deu outro ânimo para as IFES e particularmente para a UFSCar, que sempre pensou em expandir suas atividades, conforme previsto e apregoado em seus planejamentos, como no PDI.

Internamente, a primeira gestão foi um momento mais difícil de trabalhar, pois existia certo desânimo da comunidade. Não existia um reconhecimento governamental pelo trabalho, e a remuneração estava extremamente defasada, pois congelada durante o governo FHC. A mudança no governo federal veio contagiar positivamente a comunidade.

Na primeira gestão, foi dedicado muito ao planejamento, trabalhou-se muito a questão de pensar a universidade para o futuro, construiu-se o PDI, que embasou as ações que foram adotadas na época da expansão, principalmente do REUNI, já na segunda gestão. Esse foi o contexto. Na primeira gestão havia o desânimo, uma apatia da comunidade, que foi sendo desconstruída, de modo que, no início da segunda gestão tal já não ocorria.

O PDI teve um papel importante nisso, pois foi um processo de planejamento que procurou envolver a comunidade como um todo. Nós vínhamos de uma história de planejamento, começando pela administração do professor Newton Lima Neto com um plano de metas, depois com o professor José Rubens Rebelatto, ampliando o planejamento e, na nossa, ampliamos ainda mais. O PDI envolveu a comunidade como um todo. Foi importante por que conseguiu dar uma "chacoalhada" na comunidade, trazendo-a à participação. As pessoas se sentiram partícipes do processo, atuaram bastante para poder construí-lo durante os processos participativos, com disputa de pessoas querendo participar das atividades, como da CBF, o que foi importante para dar um norte para as pessoas e para a UFSCar. O planejamento dá um norte, esse que é o grande salto de se ter um plano. Saber para que lado ir. Não é uma lei, nem deve ser tratado dessa forma. Tanto que o método que nós utilizamos, o Planejamento Estratégico Situacional - PES, permite a reavaliação freqüente e a correção de rumos. Não dá para ser uma estrutura rígida, até por que nós dependemos de conjunturas governamentais, o que é muito diferente de uma empresa.

No tocante à utilização do Planejamento Estratégico:

- **Quais motivos levaram a equipe a optar pelo emprego do Planejamento Estratégico em sua gestão?**

Quando tomei contato com essa ferramenta de gestão, fiquei muito impressionado. Foi na gestão do professor José Rubens, como vice-reitor, quando tive a oportunidade de fazer curso de planejamento estratégico situacional com o próprio Carlos Mattus, seu idealizador.

Esse ferramental colocou-me algumas luzes. Pelo fato de que durante o planejamento você se obriga a repensar a instituição, a pensar, junto com a comunidade, o futuro, o que quer para a instituição, você passa a conhecer melhor a sua equipe, por ter uma convivência mais próxima e acaba conhecendo o pensamento das pessoas. E, por ser uma construção coletiva, ele cria essa vinculação e esse relacionamento entre as pessoas que estão planejando a instituição. É um instrumental que não conhecia antes, não tinha trabalhado com isso. Aliás, não se fazia planejamento em instituições públicas, governamentais, pois era quase que instrumento de gestão empresarial. E nós começamos a ver que mesmo num país que sabíamos que o governo federal não tinha nenhum interesse na expansão, que planos para os próprios governantes eram peças de ficção, aqui considerávamos essa ferramenta como sendo um norteador de nossas ações. Mesmo com os recursos pequenos que tínhamos, nos dava parâmetros de como aplicá-los na direção daquilo que havíamos planejado, o que foi uma coisa extremamente importante para o sucesso da UFSCar ao longo das últimas gestões.

- **Qual era sua expectativa inicial com relação ao papel que um plano estratégico deveria desempenhar? Foi satisfeita?**

Como não se tinha planejamento em praticamente nenhuma universidade, eu tinha em mente que se eu tivesse um plano em mãos, teria argumentos mais fortes para convencer o ministério para investir na UFSCar. Utilizei o plano feito como um elemento de justificativa de necessidade de investimento numa instituição que já tinha qualidade, mas que tinha mais que isso, pois já sabia o que queria no futuro. Minha expectativa inicial foi atendida com o planejamento.

- **Por meio de que processos foram definidas as estratégias postas em prática durante sua gestão?**

Tanto na primeira como na segunda gestão, os processos de minha administração foram coletivos e democráticos. Sempre me baseei em reuniões de equipe e nos órgãos colegiados

da instituição, e principalmente naquelas pessoas que tinham participado do processo de planejamento, que foram os pró-reitores e secretários. Com a implantação do PDI, como abrimos bastante a participação nos colegiados, a própria tomada de decisão dos colegiados foi facilitada pela participação de seus membros no planejamento. O processo de definição de grandes políticas sempre foi coletivo.

• **Como foram tomadas decisões sobre temas não previstos no plano?**

Geralmente as decisões foram tomadas junto com a equipe. O plano sempre vai até um grau de detalhamento, depois fica por conta das pessoas. Há temas e ações que não estavam no plano. São oportunidades que surgem principalmente em função de ações externas que acabam colocando a instituição em posição de definição, de adotar ou não adotar, que direção tomar, etc., embora nem tudo inicialmente previsto. Depois de debatidas e durante as sessões de planejamento, elas eram incorporadas.

• **Sob seu ponto-de-vista e tomando-se como base a realização das atividades previstas, o plano teve um índice de sucesso:**

- Altamente Insatisfatório
- Insatisfatório
- **Bom (X)**
- Satisfatório
- Altamente Satisfatório

• **A que isso se deveu?**

Classifico-o como bom, pois em muitas das ações o grau de governabilidade que se tinha era pequeno, dependíamos de outros atores. Aquilo que estava na nossa governabilidade, tivemos resultado satisfatório. No geral, os resultados dependiam de comportamento da economia, de políticas governamentais, etc. Se queremos trabalhar com expansão, mas governo federal tem política contrária, dificilmente iremos conseguir bons resultados. Assim, no geral foi bom.

• **Você atribui os principais resultados alcançados pela sua gestão à execução de ações previstas no plano, ou houve resultados que julga não serem fruto direto dele? (Citar exemplos, se possível).**

Às duas coisas. Muitas das ações previstas no plano e que conseguimos executar tiveram resultados importantes. E houve outras que não estavam previstas, que eram incorporadas. Quando se tem um norte, a incorporação de novas ações fica facilitada. Quando, por exemplo, surgiu o REUNI, nós já havíamos feito a discussão sobre a importância da expansão da UFSCar no PDI. Como já havíamos apontado a importância desse crescimento, a

adoção do REUNI e das políticas adotadas em decorrência dele foram facilitadas. O realizado foi muito além do discutido.

O processo de planejamento passa pelas etapas de Concepção (definição das ações tidas como necessárias para o enfrentamento de problemas vislumbrados), de sua Operacionalização (execução) e de seu Monitoramento (avaliação e revisão).

• Em que grau as ferramentas utilizadas em cada uma dessas etapas foram adequadas? Por quê?

Na concepção do plano foram muito bem sucedidas. Além do grupo que trabalhava na área de planejamento, que tinha interesse ou esse tema como objeto de trabalho ou de pesquisa, tivemos também a colaboração de assessorias externas muito importantes, pois tinham muita experiência. Isso ficou notório quando expandimos o planejamento para algo como foi feito no PDI. Sem a experiência dessas pessoas, dificilmente teríamos conseguido o sucesso que obtivemos.

A elaboração, os mecanismos utilizados, como a CBF, as reuniões de planejamento foram sempre muito bem executadas. Já a sequência disso, que é a execução do plano, sempre foi muito mais difícil, porque acabou requerendo a dedicação de algumas pessoas que foram importantíssimas, particularmente da chefe de gabinete e da vice-reitora, que se dedicaram para gerar um documento que espelhasse exatamente os anseios da comunidade. A execução foi compartilhada, pois cada pessoa assumia algumas operações e ações.

O ponto pior foi o acompanhamento. Tentamos fazer de várias maneiras, mas não conseguimos sucesso, pois não achamos uma forma correta de fazer que não fosse burocrática. Não era uma atividade que levava as pessoas a responderem por suas ações com responsabilidade. Até por que o dia a dia das atribuições dessas pessoas, geralmente pró-reitores, caracterizava-se por uma carga muito grande de trabalho, e o monitoramento passou a ser uma tarefa burocrática. Houve avanços, mas não o suficiente. É algo que precisa ser melhorado, devendo ser mais natural e não maçante e burocrático.

• Qual foi o papel que você desenvolveu nessas etapas?

Eu acho que na etapa de construção do plano tive o papel importante de dar as diretrizes. A opinião de cada pessoa tinha o mesmo peso e sempre me coloquei como mais um, mas assumindo as responsabilidades de meu cargo.

Na elaboração, tinha uma atuação ativa. Na execução, as ações que me cabiam geralmente tinham um caráter externo que dependiam de política governamental. Algumas foram realizadas com sucesso, com a conjuntura levando a isso. Algumas foram frutos do trabalho mesmo, sempre realizado no cargo de reitor. No monitoramento, em parte não tive o

papel que deveria ter. Não foi bem feito nem pelos responsáveis técnicos e equipe, pois o monitoramento das ações foi falho, nem de minha parte enquanto reitor, com a ausência de cobrança visando a correção necessária.

• **Como classifica o papel executado pelos Assessores de Planejamento durante sua gestão?**

Isso está ligado ao já falado.

Importante na concepção. No acompanhamento deixou a desejar. É uma falha geral. A máquina acaba dificultando a cobrança, até porque quando se faz um planejamento, criam-se tantas operações e ações, que se acaba diluindo responsabilidades. Talvez algo menos ambicioso quanto ao grau de detalhamento facilitasse. Se colocar muitas operações e ações a um pró-reitor, ele não responderá por tudo. Se fosse algo menor, ele teria isso mais em mente.

• **Como você classifica o grau de participação dos gestores de sua equipe nessas etapas?**

Sempre muito bom nas etapas de elaboração e execução. Alguns com mais dedicação, outros como se fosse uma obrigação. Na elaboração todos participaram. Mesmo a pessoa tendo uma ação um pouco mais burocrática, a atuação dele, pelo fato de ter planejado, o leva a bons resultados naquelas ações. Na média, nos tivemos um grau de execução do planejamento considerado razoável.

• **Sob seu ponto de vista, que pró-reitorias ou outras unidades administrativas obtiveram melhores resultados em sua gestão? Tal se deveu a quais motivos?**

Nas duas gestões eu reputo que tiveram grande sucesso os pró-reitores de graduação. Na segunda gestão, por exemplo, o pró-reitor assumiu a vertente acadêmica do REUNI e constantemente procurou dar resposta ao que estava planejado. Sempre teve preocupação com a execução das ações do plano. A pró-reitoria de administração, na primeira gestão, sofreu um pouco mais, porém na segunda, sendo mantido o pró-reitor, teve o domínio necessário e funcionou muito bem, teve um bom desempenho.

A pró-reitoria de pós-graduação sempre teve um funcionamento muito autônomo, pois tem recursos próprios. Houve alguns descompassos em relação à política da equipe, mas não comprometeu.

A secretaria geral de recursos humanos foi muito limitada nas duas gestões. O escritório de desenvolvimento físico também teve uma administração muito difícil, por limitação de

pessoal e de concepção, pois acabavam não respondendo na velocidade exigida pelo crescimento da instituição.

• **A cultura existente na UFSCar foi um facilitador ao emprego do planejamento de sua gestão?**

Sim, pelo fato de o planejamento já haver iniciado há duas gestões, isso criou certa cultura num âmbito pequeno, que depois foi expandido por nós. A cultura da UFSCar ajudou bastante. Tanto que quando construímos um planejamento mais amplificado (PDI), não houve questionamentos. Todo empreendimento que tiver participação da comunidade, com ampliação da discussão, não tem questionamentos na UFSCar, pois isso já faz parte de sua cultura.

• **Qual sua visão sobre:**

○ **O papel desempenhado pela equipe de apoio e a estrutura disponível durante as três etapas citadas.**

Era uma equipe muito pequena e composta por pessoas adaptadas à função. Nunca tivemos uma estrutura grande. Basicamente foi a SPDI que respondeu por isso. Alguns funcionários não eram adequados e como não tínhamos condições de contratar pessoas com formação específica, ficava a cargo do secretário exercer as funções de praticamente todo o planejamento, o que gerou dificuldades. No período de execução do PDI, por exemplo, havia o apoio de mais assessores externos.

○ **O tempo consumido para a realização das etapas.**

A concepção é relativamente demorada, mas é razoável. O planejamento em si, trabalhava-se em três dias, o que é um pouco longo. Deveria ser mais curto. A transformação do planejado num instrumento que é o plano, sempre teve uma dificuldade maior, pois sobrecarregava algumas pessoas para transformar ideias em texto de um plano. Parece ser uma etapa que deve ter mais pessoas dedicadas. A parte de acompanhamento precisaria ter pessoas ou profissionais mais preparadas em quantidade suficiente, e não apenas o secretário de planejamento.

○ **A utilização do plano no dia-a-dia dos gestores.**

Em parte, essa resposta se encontra diluída em questões anteriores, principalmente quando critiquei o processo de monitoramento. Minha visão é a de que os pró-reitores só o usaram como norte, pois era tido como pano de fundo para suas ações e decisões. Prenderam-se aos grandes eixos.

Dado o acúmulo de afazeres no dia a dia, sua utilização ficou a cargo do sentimento de quem elaborou o plano e tinha em mente suas diretrizes.

- **A importância do local onde se desenvolveram as fases de Concepção e Monitoramento sobre a qualidade do plano resultante.**

O local é importante, principalmente na etapa de concepção, uma vez que um local adequado e agradável auxilia nas atividades.

Para o acompanhamento, fizemos revisões dos planos das duas gestões em locais afastados. O importante é que não dá para trabalhar em local de atividade normal, pois as pessoas acabam por não se dedicarem o quando deveriam. Tivemos alguns momentos em locais especiais e outros de forma mais precárias, que não contribuíram para o plano.

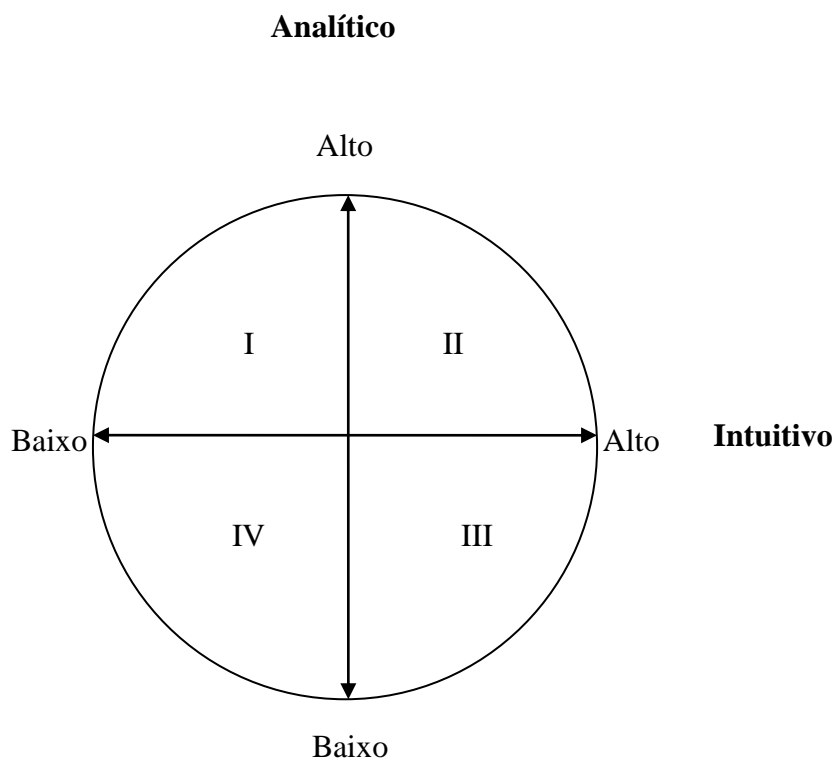
- **Como você se define enquanto gestor maior da instituição?**

Como uma pessoa democrática, paciente, que gosta de ouvir muito antes de tomar decisões e tomo geralmente decisões de forma coletiva. Quando necessário, decidi por mim mesmo. Costumeiramente, gosto de decidir após ouvir uma equipe de trabalho. Sou uma pessoa que trabalha de forma coletiva pelo menos no âmbito da universidade.

- **Quais suas principais características, forças, qualidades, etc.?**

A principal delas é a calma, pois sempre procuro não passar o *stress* aos outros, procuro trabalhar com calma, decidir com tranqüilidade, dificilmente aumento o tom de voz, sou tranqüilo, ouço muito, sou respeitador e exijo respeito.

- **Em qual dos quadrantes abaixo você se colocaria, considerando suas preferências quanto ao enfoque que utiliza para processar informações que embasam uma decisão?**



No quadrante dois entre intuitivo alto e analítico alto.

- **Entre seguir o plano e aproveitar oportunidades, o que caracterizaria melhor sua gestão e seu estilo?**

Eu aproveitaria as oportunidades.

- **Que princípios, condições e restrições se colocaram (ou você se colocou) e que influenciaram as medidas tomadas e ações implementadas?**

Os princípios que sempre coloquei foram a democracia, a qualidade acadêmica e o papel social da instituição. São os três eixos que nortearam as ações nas duas gestões.

- **Qual a diferença entre o que você achou no início da gestão que poderia alcançar e aquilo que realmente alcançou ao seu término?**

Na primeira gestão, julgava que teria uma dificuldade muito grande e que isso comprometeria seu sucesso, em função de ter se iniciado em um governo que não nos ajudava. Em função da troca de governo e dos vários projetos que conseguimos implementar, particularmente o PDI, nós chegamos ao final da gestão com uma surpresa agradável, pois a UFSCar estava bem melhor que no começo, e isso se traduziu em minha reeleição.

No segundo mandato, é sempre mais difícil por que as pessoas que o reconduzem têm maior expectativa de que irá fazer mais e melhor que na gestão anterior. As conquistas

construídas na segunda gestão foram mais significativas. Nós planejamos muito na primeira e executamos muito na segunda. O Planejamento feito na primeira permitiu que avançássemos na segunda. Jamais imaginaria que teríamos a oportunidade de promover a expansão que promovemos, tida como uma surpresa agradável. Exemplos disso são nosso crescimento com a criação de um novo *campus* em uma região que não tinha vagas públicas, o REUNI, que promoveu uma expansão enorme e a criação do curso de medicina. Tudo isso parecia muito distante e só foi possível porque tínhamos planejado e tínhamos as condições externas para executar aquilo que planejamos. Muito do que planejamos no PDI conseguimos executar na segunda gestão uma vez que coincidiu com a política externa de defesa da expansão, defesa de uma instituição pública de qualidade e com compromisso social.

- **Quais são as principais lições que aprendeu com relação ao planejamento?**

O mais importante do planejamento é sua elaboração, sua concepção (pensar a instituição). A execução, no caso de uma IFES, depende de conjuntura externa. Mesmo assim, é um instrumento poderoso de gestão. É fundamental, pois permite refletir, avaliar avanços, se a direção está no sentido correto, etc. O mais importante não é a ação em si, pois há aquelas que são atingidas mesmo sem esforço, apenas por se estar focado nela. O processo de planejamento é importante também para a coesão da equipe, para que as pessoas possam se conhecer, conhecerem melhor a instituição. É uma ferramenta importante e não um dogma.

Outros comentários

É importantíssimo a universidade dar seguimento a essa prática de planejamento. Trouxe essa prática para a pmsc, fizemos um plano de metas para o município, que é muito mais simples que um PDI. PDI foi um esforço muito grande que foi feito pela UFSCar, e acho que poucas universidades teriam condições de fazer um PDI da forma como fizemos. Isso é mérito de algumas pessoas que o abraçaram. Se não tiver um grupo de pessoas imbuídas de construir e colocar esse parâmetro para a instituição, ele não acontece.

Aqui, já fizemos um plano de metas, não foi feito um planejamento tão detalhado como o feito na universidade.

Considero uma ferramenta importantíssima.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A REITORA PROFa. Dra. MARIA STELLA COUTINHO DE ALCÂNTARA GIL
(Reitora entre abril e outubro de 2008)

- **Faça uma análise dos contextos externo e interno vigentes durante os anos de sua gestão, focando aspectos como políticas educacional e econômico-financeira, cultura existente, etc.**

Fui Vice-reitora até março de 2008; depois disso e até outubro, reitora.

Equipe assumiu já num governo federal que mostra um interesse e um apoio surpreendente para as universidades públicas. A força deste interesse e desta disposição de fazer a universidade pública atuante e com significado nacional, aumentou, do ponto vista das tomadas de decisão na UFSCar, o compromisso e a responsabilidade com o sistema nacional de ensino superior público federal.

Eu, que vim para esta universidade com minhas formação e carreira já consolidadas enquanto professora e pesquisadora em minha área de atuação, cheguei numa situação muito favorável, que me deu a perspectiva de ser capaz de olhar pra UFSCar dentro de um conjunto de universidades federais, e não com o olhar "ufscariano". Isso me deu, ao mesmo tempo, uma distância maior e uma condição especial de avaliar as qualidades da UFSCar. Uma coisa que parecia muito peculiar da UFSCar era o fato de ela se voltar pra si mesma todo o tempo. Minha percepção é a de que, do momento que se tem um governo que aposta no sistema federal, a UFSCar passa a ter que se olhar como uma unidade no sistema. Também atribuo isso a outra condição: enquanto eram outros governos, a situação da UFSCar era defensiva, de ter que defender seus valores, sua política, sua proposta de existência como universidade. No momento que o governo se consolida como de apoio à universidade pública e principalmente ao sistema, a UFSCar tem que fazer essa passagem, não apenas pela cultura interna, como uma coisa que emana da base, mas também em seus projetos de gestão. A dinâmica disto é muita bonita, essa reciprocidade de movimentos da UFSCar e de uma política governamental nesta direção é bastante interessante. Não é uma política educacional apenas, pois vinculada ao mundo do trabalho, à produção de ciência e tecnologia e a compreensão do governo que essa produção se dá, sobretudo, nas universidades; de que a formação de mão de obra especializada, ponto crítico no desenvolvimento sustentável no país hoje e nas próximas décadas, só pode ser resolvido pelas universidades. Todas essas condições fazem um contexto especial de gestão, em que ela tem que olhar para casa não como seu quintal, mas como parte da cidade, da sociedade.

Do ponto de vista econômico-financeiro, todo professor que iniciou sua carreira nos começos dos anos 80, ou antes, acompanhou a deterioração de todo o financiamento do

ensino superior federal. Percebe, também, que essa situação mudou completamente com a prática de uma política financeira e econômica muito mais favorável às universidades, e que também é uma política que cobra resultados, o que foi uma novidade. O quadro geral externo foi esse.

Internamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - estava em suas fases finais. Havia um processo de planejamento que se iniciou em 2002 e terminou em 2004. Quando assume a reitoria, estava sendo lançando o caderno do PDI. Toda a discussão interna do que a universidade gostaria de ser nos próximos 15 anos estava se fechando e, a partir daquele momento, começava-se a pensar nas estratégias de implantação de um plano que previa a expansão da universidade por mais dez ou quinze anos, o que significava duplicar o número de alunos no período, significava uma integração graduação/pós-graduação e uma articulação mais forte entre o ensino, a pesquisa e a extensão, ao mesmo tempo em que se disparava uma mudança da estrutura da universidade e de seus conselhos, requerendo um novo estatuto e regimento da universidade e, ao mesmo tempo, viabilizando os projetos necessários.

Do ponto vista da gestão da universidade, o que se tinha era a reeleição do reitor com a permanência, no grupo de gestão, de uma grande parte de membros da gestão anterior. As pró-reitorias de graduação e de extensão além da vice-reitoria foram onde ocorreram as principais mudanças. Tinha-se uma equipe peculiar, com a maioria de elementos mantidos da gestão anterior, o que de certo modo permitiu coisas positivas, como a composição de uma equipe bastante articulada. Ao mesmo tempo, possuía pessoas que, por já estarem habituadas a trabalhar de uma maneira, mostravam-se um pouco refratárias a qualquer procedimento que não tivessem sido já experimentadas em gestões anteriores, com dificuldade razoável de incorporar o novo.

Ao assumir, eu tinha uma preocupação com alguns setores, como recursos humanos, comunicação e informatização da universidade e com o planejamento. Apesar dessa preocupação forte, foram os setores onde menos se mexeu. Ao final da gestão, por exemplo, a Secretaria Geral de Recursos Humanos - SRH estava na mesma situação em que se encontrava desde o início da gestão, ou de antes. Quando afirmo que a equipe era refratária ao novo, é porque tinha alguma coisa já estabelecida na gestão anterior que a fazia ter dificuldade de olhar desafios muito prementes naquele momento.

Resumindo, era uma universidade que estava se olhando diante de uma realidade de um governo com uma política nova. Internamente, era uma gestão de continuidade.

No papel de vice-reitora, tudo era novo. Saí da sala de aula para a gestão administrativa. Fui por inúmeras vezes gestora acadêmica, tanto na UFSCar como na Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Fui diretora da Assessoria da Reitoria para Assuntos Internacionais - ARAI por dois anos e assumi a vice-reitoria concomitantemente a ela por seis meses. Do ponto de vista da gestão central, como centro de consolidação de políticas, foi minha primeira experiência.

Tinha que algumas coisas eram bastante importantes, como o fazer (e manter) uma equipe. E mesmo que a maior parte das pessoas tivesse permanecido em seus antigos postos de trabalho, quando se muda uma gestão, essa equipe muda também. As equipes funcionam efetivamente com um grupo maior de discussão, de apoio e de análises político-acadêmica, e esta forma de trabalho, que parece peculiar desta universidade, exige que se reconstrua uma equipe e que, no momento em que ela muda, precisa se consolidar.

Além disso, tratava-se de uma vice-reitora, mulher, pouco conhecida da equipe, que não tinha trabalhado sistematicamente com essas pessoas, embora tenha trabalhado em alguns momentos de planejamento. Liderar uma equipe pareceu-me tarefa prioritária, na ausência e na presença do reitor.

Durante os quatro anos de gestão, permitiu-se que se estabelecessem laços fortes entre os diversos setores, permitiu-se possibilidades de articulação, de trabalho conjunto, divisão de tarefas e, principalmente, discussão das questões da universidade. Pelo fato de o reitor ter assumido a presidência da ANDIFES, e mesmo posteriormente a isso, de ele ter uma vida muito intensa por conta de todos os projetos governamentais que deviam ser organizados e posteriormente implementados, ele permanecia muito em Brasília. Esta tarefa de manutenção da equipe, que era regularmente dele, passou a ser dividida com a vice-reitora. Mesmo durante sua ausência, as reuniões foram mantidas regularmente, com todos presentes, com convocações e convites individuais se necessário fosse, para que a coesão fosse mantida, pois é fundamental para que uma gestão tenha sucesso naquilo que planejou.

Estando ou não no exercício da reitoria, essa forma de trabalho foi transversal ao período. Outra questão também transversal foi a preocupação permanente com quem faz a universidade. Pelo fato de estar chegando numa situação de gestão, ficava a ideia de que a gestão era uma coisa e a docência era outra. Ser servidor da universidade seria diferente de ser gestor da universidade. É como se os servidores devessem algo à gestão, quando pensava exatamente o inverso: o gestor deve, aos servidores, servi-los. Essa foi uma visão que pautou as decisões o tempo todo. Ou seja, a gestão não estava lá para fazer algo à parte do cotidiano

da universidade, mas para permitir que o cotidiano fosse mais produtivo, mais profícuo para a universidade e para a população toda.

Outro fato importante é que tinha um PDI. Este PDI era para ser observado e cumprido o tempo todo. As decisões tinham que ser checadas com as perspectivas nele existentes e por elas respaldadas.

No tocante à utilização do Planejamento Estratégico:

○ Quais motivos levaram a equipe a optar pelo emprego do Planejamento Estratégico em sua gestão?

O planejamento estratégico é uma coisa dada! Não era algo que fosse exigido pelo reitor. Era esperado pelo grupo de trabalho, que ainda não era uma equipe. Tenho preservadas as lembranças das primeiras reuniões de planejamento estratégico, e como eram fundamentais para o grupo novo, pois era um grupo de relações novas. Eram um pró-reitor de graduação novo, de extensão, de administração e uma vice-reitora nova. Esse grupo é quem ia trabalhar com os secretários, prefeito, diretora da biblioteca (também nova) e demais diretores. Essas pessoas todas precisavam de chão, e por isso o planejamento estratégico era muito bem-vindo. Era desconhecido para quem estava chegando, conhecido de outras pessoas que já haviam trabalhado em ambientes diferentes... Lembro-me que recebi uma quantidade grande de material do secretário de planejamento e da chefe de gabinete. Li todos e achei ser uma maneira interessante de trabalhar, pois uma forma de compartilhar problemas, soluções e talvez de acompanhamento de tarefas. Achei que esta era uma forma de articulação entre os diferentes setores.

Esse processo de planejamento me pareceu incompleto, pois não atentou para as expectativas de trabalho de quem nele estava envolvido. Fiz uma proposta de nova forma, distribuindo material para leituras, mas minha proposta não foi aceita (processo absolutamente impermeável). Em nenhum momento se trabalhava tal aspecto. A visão das pessoas enquanto gestoras denota impessoalidade e dá a aparência de que a gestão é infensa às características de cada um: qualidades e defeitos, expectativas de ascensão ou não, expectativas político-acadêmicas ou não, de quem está fazendo a gestão, e quando se deixa isso de lado, os desencontros são inevitáveis. Os setores têm tais tarefas, mas nenhuma delas era independente, isolada. Porém, em nenhum momento se perguntava sobre as expectativas de um gestor em relação ao outro. O processo de planejamento só distribuía tarefas, mas nunca tratou de aspectos do tipo: "Vou fazer isso, e você, o que fará para que tenhamos resultados positivos, dada tal interdependência entre nossas áreas ou atividades?". Se os

envolvidos tinham expectativas distintas quanto às tarefas deles em relação aos resultados esperados, não se poderiam obter bons resultados. O método trabalha no mundo da racionalidade, que não acompanha os desafios. A ferramenta deve tratar do coletivo e do indivíduo também. Isso está na habilidade de um líder: trabalhar com a qualidade de cada um, fazendo que os outros assumam, mesmo que fazendo um favor, aquilo que um gestor não faria porque não gosta, ou porque não acha importante. As características dos gestores são trazidas para o planejamento e influencia em sua definição. Os gestores priorizam ações, suas qualidades e suas escolhas, e a administração não pode se acomodar a isso sem interferir para que ações tidas como importantes sejam de fato realizadas com a colaboração de todos os gestores, independentemente de suas expectativas iniciais.

○ **Qual era sua expectativa inicial com relação ao papel que um plano estratégico deveria desempenhar? Foi satisfeita?**

Sim, foi satisfeita, até a metade da gestão, enquanto o planejamento estratégico funcionou bem. Depois disso, fomos atropelados pelos projetos expansionistas governamentais, como o de educação a distância, o REUNI e pela criação do curso de medicina. Tivemos uma eleição presidencial que significava a possibilidade de mudança de política em relação ao ensino superior e nos afetava muito fortemente. A partir do momento que temos a volta do mesmo governo nacionalmente, temos a continuidade da política não apenas de investimento no Sistema Federal de Ensino Superior, mas de expansão do sistema, com a compreensão de ser preciso dar ao país oportunidades via EAD e de expansão da própria rede presencial. Isso nos atropelou, uma vez que a perspectiva do PDI era dobrar o número de alunos em quinze anos. Hoje, o aumentamos em 70%, em apenas cinco anos. O planejamento estratégico ficou muito fragmentado, pois não podia ser realizado todo ao mesmo tempo, concorrendo com os programas federais. Foi feito um novo campus, a partir do zero. Implantou-se o curso de medicina absolutamente atrelado a política municipal, com implicações importantes para a universidade e para o município. Começamos um programa de Ensino a Distância extemporâneo para a universidade e para o projeto governamental, que queria formar licenciandos e que nos demandou cursos de engenharia e tecnológicos. Foi o secretário de educação superior do MEC que nos demandou cursos diferenciados. Nas demais universidades federais, tal não ocorreu. Essa ousadia teve um preço, do mesmo modo que a implantação de todos os 20 cursos do REUNI num mesmo ano também o foi. É de se notar que tais implantações se deram obedecendo nosso programa de Ações Afirmativas.

O planejamento estratégico foi tão forte, que nas discussões de equipe sempre se lembrava de que tarefas previstas nos novos projetos governamentais sempre tinham um responsável apontado no plano. Embora não fosse mais um trilho, ele era os sinais da rota. Indicava, sempre, a disponibilidade de recursos para as atividades, pois no planejamento se decidiam prioridades de aplicação de recursos mesmo antes de os mesmos estarem disponíveis, dando a visão sistêmica ao gestor (reitor) de onde aplicar os recursos. Não havia disputas fortes pelos recursos, pois os membros da equipe decidiam as prioridades das ações conjuntamente. Outra coisa que atropelou o plano foi o fato de termos muito mais recursos que capacidade de gastá-lo. Isso foi uma coisa transversal na gestão, havia muito recurso. Havia uma inoperância muito grande na aplicação e no emprego do mesmo. É tão difícil administrar miséria como administrar recursos sem pessoal suficiente. Outra coisa que o planejamento precisaria ter feito era controlar esta relação dos inúmeros recursos que a universidade possuía. Tivemos um desequilíbrio de recursos financeiro e operacional muito grande e não fizemos nada a esse respeito.

Temos algumas coisas objetivas, como a insuficiência de técnicos. Os departamentos acadêmicos precisam de administradores e pessoas capazes de fazer uma execução orçamentária, para gerir os recursos que recebem. Docentes certamente farão erroneamente preenchimento de planilhas solicitadas pelo MEC, mesmo que tenham passado anos na administração. Precisamos de capacidade técnica de operação, com pessoal de nível técnico. Sem isso, sempre haverá essa defasagem entre o recebimento dos recursos e a prestação de contas correspondente, o que é uma perda muito grande.

As pessoas têm qualidades e defeitos, a gente precisa maximizar as qualidades, e pra isso não basta o planejamento como ele é feito. Precisa-se valorizar as pessoas pelo que fazem. Isso no planejamento é fundamental.

O principal motivo que me satisfez no planejamento é que ele me orientou o tempo todo, sendo a sinaleira por onde a estrada passava. Sempre utilizei o plano no dia a dia.

○ **Por meio de que processos foram definidas as estratégias postas em prática durante sua gestão?**

Primeiramente, lendo e conversando, pesquisando sobre os temas. Conversando com especialistas e as pessoas envolvidas. Sempre estudei o assunto primeiro, para depois trabalhar em grupos de especialistas e interessados. Busquei competências e informações onde elas estivessem. Assim o fiz, por exemplo, com a UAB, com a SAHUDES, etc.

As decisões sempre foram objeto de debates e eram amplamente discutidas com quem faz a universidade. Uma coisa era fundamental: algumas pessoas da equipe eram vitais e sempre eram consultadas, dadas que conhecedoras do tema.

- **Como foram tomadas decisões sobre temas não previstos no plano?**

Davam-se do mesmo modo, ou seja, sempre amplamente discutidas com membros da equipe e pessoas conhecedoras do assunto e, se fosse o caso, posteriormente encaminhadas às instâncias colegiadas.

- **Sob seu ponto-de-vista e tomando-se como base a realização das atividades previstas, o plano teve um índice de sucesso:**

- Altamente Insatisfatório
- Insatisfatório
- Bom
- **Satisfatório (X)**
- Altamente Satisfatório

- **A que isso se deveu?**

Em resumo, foi satisfatório, pois a quantidade de situações emergentes foi muito grande no período. As pessoas incorporaram esta experiência, o que lhe deu âncora. O planejamento passou a fazer parte da vida das pessoas, está incorporado na ideia de gestão.

- **Você atribui os principais resultados alcançados pela sua gestão à execução de ações previstas no plano, ou houve resultados que julga não serem fruto direto dele? (Citar exemplos, se possível).**

Os resultados advieram tanto ações previstas no plano, como os projetos governamentais, que tiveram a aprovação de sua aplicação facilitada na UFSCar devido principalmente ao seu PDI, que apontava para o mesmo desenvolvimento pretendido por eles.

O processo de planejamento passa pelas etapas de Concepção (definição das ações tidas como necessárias para o enfrentamento de problemas vislumbrados), de sua Operacionalização (execução) e de seu Monitoramento (avaliação e revisão).

- **Em que grau as ferramentas utilizadas em cada uma dessas etapas foram adequadas? Por quê?**

Na fase de concepção as ferramentas sempre foram muito adequadas.

Na operacionalização, por vezes deixamos a desejar. Vejo a operacionalização e o monitoramento como altamente vinculados. Se você tem um bom monitoramento, consegue superar entraves da operacionalização; e se durante a operacionalização encontra barreiras, e

tiver um monitoramento inadequado, estará pedindo ajuda sem que isso seja uma engrenagem que se autoalimenta. O monitoramento foi o ponto frágil de toda a gestão. Este é um sentimento que tenho e é muito forte. Muitas das ações foram vistas como sendo aquilo que de pior do funcionalismo público pode ter: "Eu fiz minha parte e toquei para frente! Agora a responsabilidade não é mais minha". Isso ocorreu por que ninguém fez uma avaliação da qualidade da ação e do plano como um todo.

O monitoramento foi falho em todos os níveis, não apenas do planejamento. Mas da maioria das ações da gestão, da secretária ao reitor.

Isso ocorre porque não se tem um mapa objetivo, faltando a visão do todo para muitos.

- **Qual foi o papel que você desenvolveu nessas etapas?**

Por exemplo, quando começamos a ter um volume grande de recursos financeiros, toda a Pró-Reitoria de Administração deveria ter sido chamada para discutir o assunto. Não poderia ter-se chamado apenas o pró-reitor, pois se estava deixando de fora da solução a base, quem iria executar tarefas de enfrentamento aos problemas. Não se pode separar o planejar do fazer.

Toda vez que houve oportunidade, chamei essas 'outras' pessoas. Na maior parte das vezes meu papel foi o de alertar sobre a necessidade de chamar mais pessoas para participar de análises e decisões. A questão da segurança em informática foi um exemplo. Comecei a cobrar reuniões da Comissão de Informática e, mesmo assim, foi difícil obter resultados. Há necessidade de se acompanhar as tarefas, de se cobrar as pessoas daquilo com o que se comprometeram. Esse acompanhamento é necessário, porém chato de se fazer.

- **Como classifica o papel executado pelos Assessores de Planejamento durante sua gestão?**

Foi essencial. Tanto quanto a equipe de apoio, detinham os conhecimentos necessários para a elaboração e monitoramento do plano e, principalmente, a visão do plano como um todo sistêmico.

- **Como você classifica o grau de participação dos gestores de sua equipe nessas etapas?**

Foi extraordinária!

Essa foi uma equipe afinada que apenas algumas vezes desafinou, mas as pessoas tinham consciência de quando estavam atropelando ou fora do ritmo das demais. No geral, foi uma verdadeira equipe, com pouquíssimas exceções. Passou por muitas situações extraordinárias no momento das eleições presidencial e municipal, com o reitor candidato a

prefeito. Nesse período houve várias situações delicadas internamente, mas a presença da equipe foi determinante, sempre de apoio mútuo. Por vezes pró-reitores tomaram a dianteira ao serem solicitados, em busca de soluções positivas. Essa foi uma das características dessa equipe de gestão.

- **Sob seu ponto de vista, que pró-reitorias ou outras unidades administrativas obtiveram melhores resultados em sua gestão? Tal se deveu a quais motivos?**

A pró-reitoria de pós-graduação teve resultados excelentes, por que ela geriu recursos financeiros altos, referentes aos projetos CT-INFRA da FINEP, já com uma compreensão de que a seleção de projetos deveria ser institucional e fez isso muito bem, tornando-se um grande sucesso da gestão.

Outro grande sucesso foi a pró-reitoria de graduação. De um a maneira extraordinária, quando se tinha um engenheiro de materiais na gestão, foram atualizados os currículos dos cursos e 95% dos planos de ensino foram preenchidos e aprovados pelas instâncias competentes. Montou a infraestrutura adequada aos projetos e organizou uma concepção que vinha sendo construída desde a gestão do professor Newton (1996-2000), criando as condições de operacionalização desses projetos. A partir de sua gestão, os docentes passaram a divulgar o resultado das avaliações dos alunos de suas disciplinas em tempo hábil para sua recuperação. Do ponto de vista pedagógico, era inconcebível que o aprendiz não soubesse como estava seu aprendizado.

Ele coordenou pessoalmente também a elaboração dos projetos pedagógicos dos campi, coordenou o REUNI em sua vertente acadêmica e outros projetos de grande vulto e difíceis de serem executados. Recebeu uma quantidade de servidores técnicos impensável na ProGrad, mas não recebeu pessoal administrativo em quantidade equivalente. Portanto, passou a ter uma quantidade boa de pessoas para gerir, porém com um corpo administrativo pequeno e antigo com dificuldades de assimilar o novo. A situação interna da pró-reitoria tornou-se instável e de difícil gestão à medida que essas pessoas demandaram serviços para a área administrativa, para secretários que não existiam. Apesar disso, obteve resultados excepcionais.

- **A cultura existente na UFSCar foi um facilitador ao emprego do planejamento de sua gestão?**

Sim, enormemente. Aqui na UFSCar não mais se concebe uma gestão que não utilize essa ferramenta, pois se mostrou extremamente importante e imprescindível a partir do

momento em que a comunidade teve participação ativa e efetiva no PDI, ditando os rumos que a universidade deveria seguir nos próximos quinze anos, aproximadamente.

- **Qual sua visão sobre:**

- **O papel desempenhado pela equipe de apoio e a estrutura disponível durante as três etapas citadas.**

Essa foi outra peculiaridade.

Antes que eu assumisse como reitora, havia dois tipos de reunião, uma com a equipe reduzida, da qual participavam o reitor, vice-reitor, chefia de gabinete e pró-reitores. Outra, ocorria com a equipe ampliada, que contava também com os secretários gerais, prefeito universitário, procurador jurídico e diretores.

Após assumir, trabalhei apenas com a equipe ampliada. Assim, a equipe de apoio passou a ter voz efetivamente.

No tocante ao processo de planejamento, o papel da equipe de apoio é muito importante e essencial, pois detém conhecimento técnico que não é do domínio de todas as pessoas e que era determinante para que, ao final da reunião, se obtenha um plano.

O monitoramento, como já disse, deixou a desejar, foi deficiente. Deveria ser regular e talvez devesse ser realizado com reuniões mais próximas. Faltou também a visão de que planejamento é essencial. Havia pessoas que achavam que o processo de definição ou de acompanhamento era muito demorado. Não é apenas o resultado, mas o fato de estar comprometido com algo comum, o mais importante. A equipe de apoio teria que ter vendido essa ideia para os demais, para os mais reticentes. Os problemas se deveram, inclusive por falta de gente com essa visão.

- **O tempo consumido para a realização das etapas.**

Penso que o tempo consumido pelas etapas ficou muito curto. Talvez pelo fato de o dia a dia ter sido muito intenso, solicitar esforços a mais seria desumano. Assim, o tempo de reunião foi sendo reduzido, até não ocorrerem mais. Dissolveram-se na ansiedade de dar conta do final da gestão. Fatores externos interferiram muito nisso. Internamente o volume de trabalho advindo das demandas externas foi grande.

- **A utilização do plano no dia-a-dia dos gestores.**

Mais ou menos, precisavam ser lembrados.

Em geral, os responsáveis pelas unidades de apoio seguiam o plano, ficavam com o plano debaixo do braço. Já os pró-reitores trabalham mais com as diretrizes nele expressas. Buscavam o equilíbrio quando da necessidade de decidirem sobre o que fazer entre as ações

extraordinárias, não previstas inicialmente no plano. Algumas vezes, por excesso de afazeres, tinham que decidir sobre o que abrir mão no plano, para não ficarem com a sensação de insucesso. Deixamos de fazer esse tipo de análise durante as etapas de monitoramento, não se definindo as prioridades para o período seguinte. Trabalhou-se cartorialmente, apenas relatando-se as realizações.

○ **A importância do local onde se desenvolveram as fases de Concepção e Monitoramento sobre a qualidade do plano resultante.**

A relação é fortíssima. Ninguém tem perdão pela ausência dos encontros. Não há motivo suficiente para se estar ausente.

Esse trabalho de envolvimento é essencial. Para quem não reconhece essa importância, é uma perda de tempo ficar em reunião, escutando os outros. Se você trabalhar expectativas das diferentes unidades em relação ao outro, mudam-se as chaves. Deixa de ser o trabalho sobre metas e ações, e passa a ser sobre metas, ações e expectativas de cumprimento das ações. Obviamente, se essa definição não for negociada e compartilhada, de nada adiantará. As pessoas responsáveis devem se colocar claramente quanto às suas expectativas em relação à resolução de problemas. Há técnicas e estratégias para se obter tal acordo, para que não ocorram confrontos. O que se pretende é que as forças se componham para se atingir uma meta, e não para que se oponham. Nessas discussões, se as pessoas estiverem convencidas da importância da ação, podem auxiliar na solução do problema de outros setores. Assim sendo, um dos fatores que podem facilitar esse acordo é a realização dessa atividade em local agradável, se possível distante do local de trabalho de cada um.

• **Como você se define enquanto gestora maior da instituição?**

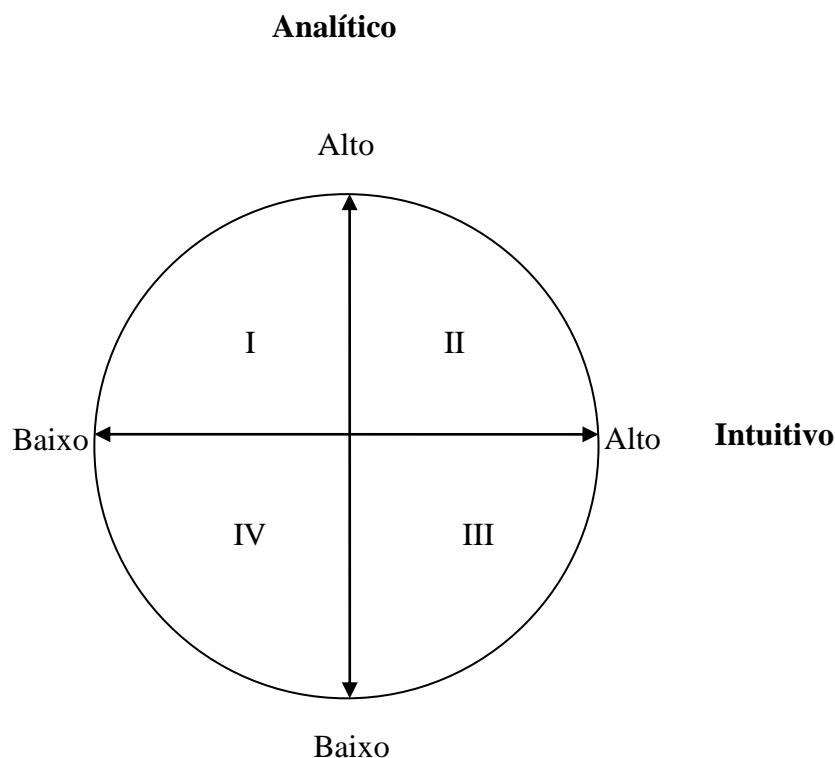
Acho difícil o jogo natural nesses espaços. Não sei jogá-lo, pois sou muito direta, objetiva e clara quanto as minhas expectativas e naquilo que aprecio ou não. Não sou capaz de não dizer que o trabalho estava muito bom, pois se o dissesse a pessoa poderia relaxar. O que é minha força é também minha fragilidade. Estabeleci relações externamente positivas com pessoas consideradas muito difíceis. Ao mesmo tempo, como isso não é o cotidiano, muitos estranhavam.

• **Quais suas principais características, forças, qualidades, etc.?**

Não sou paciente. Por essa característica, muitas vezes quebrei a hierarquia em busca de respostas. Quando as pessoas não assumiam suas responsabilidades, chamava-a para mim. Quando começo um projeto, o termino. Assim foi com UAB, Ações afirmativas, SAHUDES, etc.

Sou flexível, desde que convencida que minha posição não seja a mais adequada.

- **Em qual dos quadrantes abaixo você se colocaria, considerando suas preferências quanto ao enfoque que utiliza para processar informações que embasam uma decisão?**



No quadrante II (alto analítico e alto intuitivo), pois tenho capacidade de ver o geral e o detalhe.

Tomo decisão na hora, tendo por base minhas visões geral e detalhada. No dia a dia da gestão, sempre busquei informações sobre assuntos da universidade, a percorria e a olhava atentamente, de tal sorte que tinha conhecimento de vários problemas mesmo antes que os responsáveis pelas áreas onde ocorreram os trouxessem.

- **Entre seguir o plano e aproveitar oportunidades, o que caracterizaria melhor sua gestão e seu estilo?**

Primeiramente, seguir plano.

Desde que a oportunidade não ponha em risco os valores institucionais, se for assimilável pela comunidade, a levo em consideração. Isso porque no plano estão estampados os valores da instituição, seus princípios e valores, que não podem ser negligenciados.

- **Que princípios, condições e restrições se colocaram (ou você se colocou) e que influenciaram as medidas tomadas e ações implementadas?**

Em primeiro lugar, vem a universidade. A universidade é mais importante que qualquer outra coisa.

Não ponho nada em risco. As restrições que me impus diz respeito a tudo aquilo que consigo suportar. Quem fez e deu a última palavra, quem decidiu, é o responsável pelo resultado. Ter o conselho que tiver por traz, não me isenta dos resultados obtidos, sejam positivos ou não. Tenho que ter segurança suficiente para levar isso até o final. Se não tiver, onde buscar tal segurança?

As restrições que me impus referiram-se a questões sobre até que ponto sustentaria uma posição enquanto líder, quanto estava segura de uma situação e sobre o quanto sabia medir riscos.

Por ser democrática, havendo uma decisão coletiva, mesmo que pessoalmente fosse contrária a ela, assumia a posição do grupo.

- **Qual a diferença entre o que você achou no início da gestão que poderia alcançar e aquilo que realmente alcançou ao seu término?**

Desde o início da gestão, queria trabalhar com os recursos humanos da UFSCar, com a gestão da inteligência da universidade, com o potencial de pensar e fazer coisas.

Outra coisa desejada foi a mudança das mídias de comunicação da universidade, o que imagino ter conseguido por vias transversas, defendendo a rádio e apoiando o que o Reitor Oswaldo criou na área; rádio, comunicação social etc.

Como se têm poucas pessoas, o desejo era dar maior fluidez aos processos organizacionais, tornando-os mais leves e ágeis. Tais objetivos não foram atingidos. Por outro lado, alcancei coisas que nem imaginava, como as Ações Afirmativas e a implantação de cursos a distância e da Secretaria Geral de Ensino a Distância, etc.

Conseguir capitanear uma equipe era algo tido como muito difícil, e que fiz bem. Por exemplo, de abril a novembro foi um mar agitado e foi gerenciado com serenidade e com afeto, respeitando todos, ate aqueles que trouxeram problemas sérios para a equipe.

- **Quais são as principais lições que aprendeu com relação ao planejamento?**

Que é básico. É a base de tudo e precisa ser completo e acontecer em sua integralidade. Deve-se respeitar suas etapas de concepção, operacionalização e monitoramento.

- **Há outros comentários que deseja fazer sobre o processo de planejamento praticado em sua gestão?**

O plano foi muito presente. As cartelas processadas me ajudaram a pensar, a fazer relatórios, a telefonar e debater com as pessoas.

Tenho-as em meus cadernos, que tenho como uma fotografia do planejamento. Neles retratei o dia-a-dia do planejamento. Eles são o plano revelado. Tenho um negativo, que são as planilhas e suas revelações das mesmas, com anotações das ações cotidianas, tipo "Solicitar para fulano uma posição sobre...", ou "Liguei para fulano para falar do assunto tal". Tenho resenhas de reuniões, com destaque posterior por falas de cada gestor.

APÊNDICE F – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A PROFa. Dra. CLÁUDIA MARTINEZ

(Coordenadora da Comissão de Elaboração do Projeto da Unidade Saúde-Escola na gestão 2000-2004)

Assunto: Criação da Unidade Saúde-Escola

Importante para esse levantamento é tornar claro à entrevistada que as informações obtidas objetivam explicar a formação da estratégia enquanto resultante da atuação de um praticante (interno ou externo à UFSCar) que, lançando mão de algumas práticas (conhecimentos, ferramentas, tecnologia, etc.), realiza ações (práxis) para sua elaboração, implantação e acompanhamento. É importante que haja uma contextualização, interna e externa à UFSCar, das principais etapas do evento (idealização, projeto, obras, etc.)

Questão 1 - Como, quando e por quem foi idealizada a USE?

Questão 2 - Foi concebida para atingir quais objetivos?

Questão 3 - Como a comunidade interna se posicionou a respeito? E a externa?

Questão 4 - Quais as pessoas, além do reitor à época, participaram dessa concepção e que papéis desenvolveram?

Questão 6 - Como se deram os contatos com órgãos externos (ministérios, secretarias, SUS...)?

Questão 7 - Houve percalços? Como a Comissão se posicionou frente a eles?

Questão 8 - Qual o envolvimento da área acadêmica no projeto, na implantação e no dia a dia da USE?

Questão 9 - Advento Hospital-Escola: a USE é concorrente ou complementar a ele?

Questão 10 - Qual o papel que o EDF e a PU desempenharam?

Faça outros comentários que julgar pertinentes à elucidação do processo de criação e implantação da USE, se possível destacando pessoas/unidades envolvidas, como agiram, etc.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A PROF. DRA. CLÁUDIA MARTINEZ

(Presidente da Comissão de Elaboração do Projeto da Unidade Saúde-Escola da UFSCar na Gestão 2000- 2004)

Assunto: Processo de criação da Unidade Saúde-Escola da UFSCar

Questão 1 - Como, quando e por quem foi idealizada a USE?

Para mim, a história tem início quando a pró-reitoria de extensão me convidou para assumir o Núcleo UFSCar–Saúde, durante a primeira gestão do reitor Oswaldo.

Antes, já haviam ocupado este posto as professoras Elizete Pedrazzani e Marina Palhares.

A prof^a. Elizete foi nomeada, em 2000, Secretária Municipal de Saúde, levando conhecimentos adquiridos na universidade e sobre os potenciais aqui existentes nesse campo. Como fora coordenadora do Núcleo UFSCar–Saúde, havia elaborado projetos que visavam uma relação mais próxima da universidade com o município, pois embora a UFSCar tivesse 30 anos de atuação na área da Saúde, a interação não era orgânica com município. Essa relação se dava com ações de alguns docentes em equipamentos de saúde do município, porém de modo não institucionalizada.

Houve, ainda em 2000, convite da Prefeitura Municipal de São Carlos para a UFSCar ocupar assento no Conselho Municipal de Saúde. Foi neste cenário que fui chamada pela ProEx para pensar o projeto USE (novamente, pois houve várias tentativas anteriores de se implantar o projeto, sem sucesso). Para isso, li as versões anteriores das propostas (6 ou 7 versões). Nelas, pensava-se construir a USE no local onde é o atual Hospital Escola Municipal, na Casa de Saúde e Maternidade São Carlos, na vila Nery, ou mesmo em outro edifício tido como adequado, porém sem sucesso.

Um grande desafio com que me deparei foi que as pessoas, principalmente os docentes, não mais acreditavam na implantação da USE, dada a história recente de tentativas sem resultados concretos.

Criei um novo grupo com pessoas que acreditavam no sucesso do projeto: eram representantes de departamentos da área da Saúde e da psicologia. Estavam representados o Departamento de Enfermagem, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Educação Física e Motricidade Humana, Morfologia e Patologia e Psicologia. O projeto deveria ter caráter multiprofissional, interdisciplinar e que reunisse o conjunto de experiências do que já vinha sendo feito pelos docentes na cidade.

Havia o aceno do governo federal para a construção de um edifício. Não havia aceno para a liberação de vagas de pessoal. O projeto acenava com a possibilidade de se trabalhar dentro de melhores condições físicas. A pergunta era: O que fazer lá? Buscava-se como meta trabalhar de maneira mais integrada, dando aos estudantes possibilidade de vivência de algo que se falava teoricamente em aulas, mas que não era oferecido de fato a eles (a prática). Esse espaço potencializaria essas situações. Professores mais antigos tinham restrições quanto às mudanças em suas formas de trabalho. Claro era que o edifício, com as pessoas trabalhando juntas, em contato, potencializaria a relação, o desenvolvimento e avanços na interdisciplinaridade. (Esse era o principal objetivo)

O reitor via que essa integração ocorreria naturalmente, a partir do trabalho conjunto e integrado, e não poupava esforços para que o sonho se realizasse.

Questão 2 - Foi concebida para atingir quais objetivos?

A comunidade interna foi ouvida do ponto de vista dos departamentos da área de Saúde e Educação, pois o projeto tocava no modo de produzir conhecimento, ensinar e fazer extensão. Todos os departamentos envolvidos abraçaram a causa e viam a possibilidade de crescimento.

A integração seria o novo, a partir daquilo que já se fazia em equipamentos da cidade enquanto procedimentos pulverizados da Terapia Ocupacional e da Fisioterapia na Santa Casa de São Carlos, em asilos, ambulatórios, unidades e laboratórios internos, etc.

Questão 3 - Como a comunidade interna se posicionou a respeito? E a externa?

Não houve resistências, o que foi um indicador de aceitação. O CCBS foi favorável, seus departamentos também. Não houve oposição dos demais Centros.

Na esfera municipal teve pouca intervenção, como assento no Conselho Municipal de Saúde, que ajudou na formação política dos estudantes, a entenderem a importância e o papel de um Conselho Municipal e suas influências para todo atendimento, de toda atuação na área.

Na esfera federal, o projeto foi bem aceito pelos Ministérios da Saúde (MS) e da Educação (MEC), que colocaram recursos para sua implantação.

A USE foi construída em módulos. Quando o primeiro se encontrava em fase bastante avançada de construção, recursos orçamentários foram liberados para o segundo. Porém, não ocorria a liberação de vagas para funcionários (docentes, técnicos e administrativos) para viabilizar o funcionamento da unidade.

Preocupado, o reitor convidou agentes do MS para uma reunião na UFSCar, para que analisassem e conhecessem profundamente o projeto e as atividades até então desenvolvidas

e, principalmente, colocassem suas principais críticas para que pudessem ser analisadas pela universidade e, posteriormente, sanadas. Estudaram profundamente a documentação gerada pelos docentes sobre os procedimentos e pacientes e se detiveram mais fortemente na análise da agenda dos docentes participantes, para verificar se o fluxo de trabalho existente era compatível com recursos solicitados.

Dos 36 técnicos solicitados, foram disponibilizados 24, e não necessariamente nas áreas tidas como necessárias. Devido a isso, adaptações foram realizadas nas contratações, para garantir o funcionamento da unidade.

Os ministérios da Saúde e da Educação acreditaram no projeto, por entenderem que era viável e necessário, tanto para a população, como para a formação dos alunos.

Questão 4 - Quais as pessoas, além do reitor à época, participaram dessa concepção e que papéis desenvolveram?

O apoio do reitor foi extremamente importante, como porta-voz das necessidades do grupo/projeto para o MEC e MS. Seu grande mérito foi se dedicar à luta pelos esforços necessários à formação dos alunos da área da Saúde, levando os pleitos aos órgãos governamentais. Levava a real necessidade da universidade nesta área, fruto do trabalho dos envolvidos no projeto. Com isso, privilegiou também a área da saúde, mas não em detrimento de outras.

A Comissão tinha, no começo, a ideia de aproximar muito o aluno no campo da prática. Essa era uma tendência. Cogitou-se, devido à visão, a possibilidade de fazer a Unidade Básica de Saúde - UBS da Vila Marina acoplada à USE.

A fim de auxiliar no desenvolvimento da proposta, o Reitor possibilitou vinda de uma especialista do MS que, a esse respeito, desaconselhou tal vinculação, pois havia uma inversão nesta lógica. Este diálogo possibilitado sobre a filosofia do que deveria ser a USE foi importante para o que hoje ela representa, de sua relação com o SUS, fruto da construção pretendida à época.

Questão 5 - Quais eram as expectativas das pessoas envolvidas?

A expectativa dos docentes e técnicos quanto à construção de um novo prédio para a USE era altíssima, pois havia insuficiência de espaço físico para trabalharem nos ambulatórios existentes, não havendo capacidade de atendimento diante do quantitativo de pacientes. O projeto inicial previa o montante de R\$3.600.000,00. Destes, foram destinados R\$1.800.000,00, em parcelas. A primeira delas, de R\$400.000,00, foi utilizada para construir o primeiro módulo, o mais simples. O módulo 2 foi construído a partir da liberação de

R\$800.000,00 e se destinava à reabilitação física e ao acolhimento das emergências, fundamentais para o início do funcionamento. O terceiro módulo teve caráter administrativo e foi voltado também ao atendimento psicossocial.

Na Comissão de concepção, havia pessoas com muita experiência, que idealizaram o atendimento com o objetivo de produzir conhecimento e ensinar, contando com salas de observação que possibilitam o acompanhamento do atendimento dos pacientes pelos alunos, de modo ético e profissional.

Houve bastante comprometimento das pessoas que participaram da elaboração e concepção da USE, que atuaram ativamente de reuniões e debates sobre seu papel e suas necessidades.

Questão 6 - Como se deram os contatos com órgãos externos (ministérios, secretarias, SUS...)?

A relação externa sempre se deu pelo pró-reitor de Extensão e pelo reitor. Eventualmente, ocorria a vinda de pessoas para debaterem com a Comissão. Houve, também, visitas técnicas ao Centro Saúde-Escola da UNESP de Botucatu/SP, tida como modelo à época. Internamente, técnicos do EDF tiveram participação importante, pois participaram de cada etapa de construção, internalizando a importância de cada detalhe, como o porquê de cada barra, de sua altura, localização, etc.

Houve, também, a visita do arquiteto João Filgueiras Lima, o Lelé, grande inspirador do projeto. Durante sua palestra e reuniões com a equipe da UFSCar deu uma verdadeira 'aula' a todos sobre vários aspectos, como contaminação cruzada, construção de equipamentos de saúde, etc, contribuindo com o EDF na concepção do que deveria ser a USE. Sua experiência não se limitava apenas à questão arquitetônica, mas era também uma visão humanitária sobre o tema, o que influenciou a todos.

Questão 7 - Houve percalços? Como a Comissão se posicionou frente a eles?

A comissão participou de reuniões em todos os departamentos da área da Saúde, apresentando e defendendo o projeto, além de captar as necessidades de cada um deles. A USE traduzia a concepção do atendimento pretendido, considerando as especificidades.

As pessoas esperavam ganhar espaço físico, mantendo sua cultura de atendimento. Houve mudança, mas até hoje ainda há pessoas com tal concepção.

À época, não havia asfalto, calçamento, etc., e os equipamentos estavam chegando, técnicos eram contratados, e não havia retaguarda adequada. Foram solicitados mobiliários e

equipamentos específicos, com toda a dificuldade de se descrever cada um dentro das normas e legislação vigente. A FAI auxiliou a Comissão nesta tarefa.

Questão 8 - Qual o envolvimento da área acadêmica no projeto, na implantação e no dia a dia da USE?

À medida que foi decidido que não haveria praticamente nenhuma condição inovadora com relação ao que já vinha sendo efetuado pelos docentes em seus cursos, de certo modo foi garantido que os projetos pedagógicos continuassem sendo executados, com a possibilidade de serem incrementados, como por exemplo, a partir da melhoria das funções dos espaços físicos de atendimento e da possibilidade da relação interdisciplinar. Tais ocorrências, de fato, propiciaram um salto nos currículos, pois os estudantes de diferentes cursos poderiam ver e entender o que o outro fazia, respeitar a prática do outro, compreender a importância de um dado encaminhamento e obtendo uma visão de integralidade do ser humano.

À época, não existia o curso de Medicina, que atualmente desenvolve algumas atividades na USE, potencializando essa visão. No início, os profissionais médicos (ortopedista, psiquiatra, clínico geral), fonoaudiólogos, farmacêuticos, terapeutas ocupacionais, etc., possibilitavam essa visão aos alunos.

Questão 9 - Advento Hospital-Escola: a USE é concorrente ou complementar a ele?

A USE nunca teve problema de identidade e do nível hierárquico que deve ter.

À época, houve um convênio com o SUS, via Governo do Estado, hoje via município, para delinear sua atuação. Foram pactuados procedimentos do nível ambulatorial, o que não conflita com o Hospital Escola Municipal (HE). Há uma complementaridade entre eles. Um paciente atendido no HE pode, depois, ser atendido complementarmente pela USE (fisioterapia, atendimento psicológico...). O inverso pode ocorrer, com a USE referenciando um paciente para o HE.

O atendimento da USE passou de um modelo de programas para um de integralidade do cuidado, o que foi muito importante. Deste modo, o paciente recebe um atendimento não apenas pontual, ou específico, mas são considerados todos os fatores que podem influenciar em sua recuperação.

Questão 10 - Qual o papel que o EDF e a PU desempenharam?

A PU foi fundamental para o acompanhamento das obras, pelo cumprimento dos prazos, pela segurança, paisagismo e obras do entorno, de acesso de pacientes, etc.. Durante todo o projeto, trabalhou em conjunto com o EDF e com a Comissão. Enquanto fiscalizadora

da obra, sempre que notou alguma ocorrência não conforme, providenciou sua solução, seja junto às empresas responsáveis, seja pela atuação direta de seus funcionários.

Este projeto mobilizou muitos setores da universidade. Quando empresas não cumpriam seus prazos, os atrasos decorrentes implicavam em sério descompasso, prejudicando-o como um todo.

Todos os módulos previstos foram implantados, muito embora o último deles (Unidade da Criança) tenha ocorrido com a USE em funcionamento, implantando-se barreiras físicas de isolamento para que tal fosse possível. À medida que o Ministério da Saúde verificou que o projeto estava de fato caminhando adequadamente, liberou os recursos conforme aprovação inicial.

APÊNDICE H – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O PROF. DR. MANOEL FERNANDO MARTINS

(Pró-Reitor de Administração e um dos coordenadores do projeto de criação do câmpus de Sorocaba)

Importante para esse levantamento é tornar claro ao entrevistado que as informações obtidas objetivam explicar a formação da estratégia enquanto resultante da atuação de um praticante (interno ou externo à UFSCar) que, lançando mão de algumas práticas (conhecimentos, ferramentas, tecnologia, etc.), realiza ações (práxis) para sua elaboração, implantação e acompanhamento.

Assunto: Criação do campus de Sorocaba

Questão 1 - Que fato deu início ao projeto de criação do câmpus de Sorocaba? Quais atores (indivíduos e entidades) estavam envolvidos?

Questão 2 - À época, havia algum programa do governo federal que apoiasse tal ideia?

Questão 3 - Como se deram as tratativas com o MEC e quem eram os interlocutores de ambos os lados?

Questão 4 - Quando a prefeitura municipal de Sorocaba foi consultada?

Questão 5 - Qual a origem dos recursos necessários, como pessoal, área física, etc.?

Questão 6 - Como e por quem foram decididos quais cursos de graduação seriam oferecidos e com qual número de vagas?

Questão 7 - Os cursos tiveram início antes mesmo de o câmpus ficar pronto. Que soluções foram dadas e por quem, para a realização das atividades curriculares até que o câmpus ficasse pronto?

Questão 8 - Explique o processo realizado para a construção do câmpus em seu atual local: projeto arquitetônico, construtivo, infraestrutura (água, esgoto, energia elétrica, asfaltamento, rede lógica, edificações, etc.), enfocando atores, ações, responsabilidades, etc.

Faça outros comentários que julgar pertinentes para a descrição do processo de criação do câmpus.

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O PROF. DR. MANOEL FERNANDO MARTINS

Assunto: Criação do câmpus de Sorocaba

Importante para esse levantamento é tornar claro ao entrevistado que as informações obtidas objetivam explicar a formação da estratégia enquanto resultante da atuação de um praticante (interno ou externo à UFSCar) que, lançando mão de algumas práticas (conhecimentos, ferramentas, tecnologia, etc.), realiza ações (práxis) para sua elaboração, implantação e acompanhamento.

Questão 1 - Que fato deu início ao projeto de criação do câmpus de Sorocaba? Quais atores (indivíduos e entidades) estavam envolvidos?

O projeto do campus de Sorocaba teve sua origem em um projeto depositado no MEC no final dos anos 90, início dos anos 2000, que tinha como objetivo implantar 2 cursos, (Biologia e Turismo), na fazenda Ipanema⁵², no município de Iperó. A UFSCar elaborou o projeto mediante demanda colocada pela deputada Iara Bernardes, que tinha como uma de suas bandeiras a implantação de uma Universidade Federal ou um seu câmpus na região de Sorocaba. Até o ano de 2004 o projeto não tinha sido encaminhado para implantação.

Questão 2 - À época, havia algum programa do governo federal que apoiasse tal ideia?

Não. O MEC, no final de 2004, tomou a iniciativa de desengavetar projetos de expansão do ensino universitário e resgatou pelo menos dois projetos: um de implantação de um campus em Garanhuns/PE e outro da UFSCar, em Sorocaba.

Questão 3 - Como se deram as tratativas com o MEC e quem eram os interlocutores de ambos os lados?

No final de 2004, no início do segundo mandato do Reitor Oswaldo, foi solicitada à reitoria pelo MEC a revisão do projeto da fazenda Ipanema em Iperó. Em janeiro do ano

⁵² A Fazenda Ipanema, em Iperó/SP, foi a pioneira na siderurgia do Brasil, abrigando a Real Fábrica de Ferro de São João do Ipanema, desde 1810 até 2013. Suas jazidas de ferro foram encontradas há 424 anos. Situada na Floresta Nacional de Ipanema, o maior ecossistema de Mata Atlântica existente hoje no país, Ipanema foi o ponto de partida na origem de algumas cidades da região de Sorocaba. Fonte: Rodrigues, H.A., *in* <http://www.ipero.sp.gov.br/floresta-nacional-de-ipanema>.

seguinte, a equipe da reitoria foi convidada a rever o projeto e iniciar reuniões para análise da viabilidade de implantação do novo câmpus. Em fevereiro, em visita à SESu/MEC, o reitor e o pró-reitor de Administração foram abordados por representante da Diretoria de Desenvolvimento de Ensino Superior da SESU, que questionou se a UFSCar tinha área para implantar um novo câmpus. A partir deste momento, a UFSCar foi cobrada quanto à implantação de um novo câmpus e, na volta desta reunião, foi iniciado todo processo de implantação com a participação de todos que faziam parte da reitoria.

Questão 4 - Quando a prefeitura municipal de Sorocaba foi consultada?

Na análise realizada sobre o projeto, chegou-se à conclusão de que a Fazenda Ipanema não seria viável para a implantação do novo câmpus. Apesar de ter uma localização privilegiada, parte da fazenda tinha sido invadida por sem terras e a UFSCar não queria uma área com disputas judiciais. Assim, a reitoria tomou a iniciativa de entrar em contato com a Prefeitura de Sorocaba para solicitar uma área. A deputada Iara Bernardes participou desse processo enquanto interlocutora.

A SESU já havia alocado verba para a implantação do campus e, para liberar o recurso, necessitava que a UFSCar definisse o local e tivesse a posse do terreno. Portanto, a pressão para definir e tomar posse do terreno era intensa.

Entretanto, a resposta não foi imediata. Nesse ínterim, a notícia de que a UFSCar implantaria um novo câmpus na região de Sorocaba foi divulgada na imprensa e outras prefeituras se interessaram em sediá-lo. Foi com este argumento que a reitoria também pressionou a prefeitura de Sorocaba. Com o pré-projeto da prefeitura de outro município em mãos, o reitor entrou em contato com a deputada Iara Bernardi e informou que já havia obtido terreno para a implantação do novo câmpus. Dois dias depois, a prefeitura de Sorocaba solicitou a presença de técnicos da UFSCar para a escolha definitiva da área a ser repassada pelo município à universidade. Uma vez definida, a proposta de doação da área à UFSCar foi submetida e aprovada pela Câmara Municipal de Sorocaba.

Questão 5 - Qual a origem dos recursos necessários, como pessoal, área física, etc.?

Os recursos para a implantação do novo campus vieram de duas fontes, o MEC e a prefeitura de Sorocaba. O MEC disponibilizou recursos para as obras dos edifícios, material

permanente, material de consumo e para a contratação de servidores docentes e técnicos administrativos e de laboratórios.

A Prefeitura se responsabilizou pela infraestrutura viária, pelas linhas de transmissão elétrica e pelas redes de água e esgoto. Também se comprometeu em implantar um sistema de tratamento de esgoto seguindo as premissas da sustentabilidade.

Questão 6 - Como e por quem foram decididos quais cursos de graduação seriam oferecidos?

A definição dos cursos e das vagas foi realizada pelos membros da equipe da Reitoria, com o MEC pressionando. Assim, a proposta foi de abrir 7 cursos, sendo 3 já definidos pelo projeto original: Turismo, Licenciatura em Biologia e Bacharelado em Biologia. A partir de um levantamento inicial, observou-se que a região comportaria um curso de Engenharia de Produção, diante do grande número de indústrias existentes, e outro de Engenharia Florestal, considerado por Sorocaba estar situado próximo da serra do mar. Os outros dois cursos seriam definidos *a posteriori* sendo um na área de ciências humanas e outro na área de tecnologia. Deve ser mencionado que o início dos cursos ocorreu de acordo com um cronograma aceito pela SESU.

Questão 7 - Os cursos tiveram início antes mesmo de o câmpus ficar pronto. Que soluções foram dadas e por quem, para a realização das atividades curriculares até que o câmpus ficasse pronto?

Para a implantação do câmpus chegou-se a conclusão que a UFSCar deveria ter, além do diretor do câmpus, uma pessoa que tivesse uma forte ligação com a cidade de Sorocaba para fazer o papel de facilitador entre a UFSCar e representantes de diversos segmentos na cidade.

O reitor indicou o prof. Marins, professor aposentado da UFSCar e que morava em Sorocaba, para exercer tal papel.

Este preâmbulo é importante, pois a UFSCar estava em um impasse. Se por um lado tinha acordado com a SESU em iniciar 4 cursos em 2006, por outro não tinha o local adequado para as atividades acadêmicas e nem onde alojar os professores e técnicos a serem

contratados. Além disso, outras questões deveriam ser tratadas como a moradia e o fornecimento de alimentação dos estudantes.

Com a presença do Prof. Marins e com o apoio da Prefeitura de Sorocaba foram definidos dois locais para iniciar as atividades da UFSCar naquela cidade. A parte acadêmica foi alocada na FACENS – Faculdade de Engenharia de Sorocaba, uma instituição de ensino superior com todas as instalações necessárias para as aulas. Já para a parte administrativa e para as salas de docentes, foi disponibilizado o espaço de uma empresa próxima a ela.

Questão 8 - Explique o processo realizado para a construção do campus em seu atual local: projeto arquitetônico, construtivo, infraestrutura (água, esgoto, energia elétrica, asfaltamento, rede lógica, edificações, etc.), enfocando atores, ações, responsabilidades, etc.

A resposta se encontra dissipada nos comentários efetuados nas questões anteriores, principalmente na questão 5. Ressalte-se que os projetos arquitetônicos dos edifícios foram desenvolvidos pela própria universidade, enquanto os de execução foram adquiridos via processo licitatório. O Escritório de Desenvolvimento Físico (EDF) se responsabilizou pelos projetos internamente executados, tendo, também, a responsabilidade de definir e aprovar aqueles realizados por terceiros. À Prefeitura Universitária, coube o papel de acompanhamento das obras. Já os equipamentos e mobiliários necessários foram definidos pelos usuários, quer seja, docentes e técnicos. A Divisão de Infraestrutura e Desenvolvimento Físico do câmpus acompanhou as obras sob responsabilidade da Prefeitura Municipal de Sorocaba, realizando contatos telefônicos e reuniões com seus responsáveis sempre que necessário.

Faça outros comentários que julgar pertinentes para a descrição do processo de criação do câmpus.

Não houve comentários adicionais.

ANEXOS

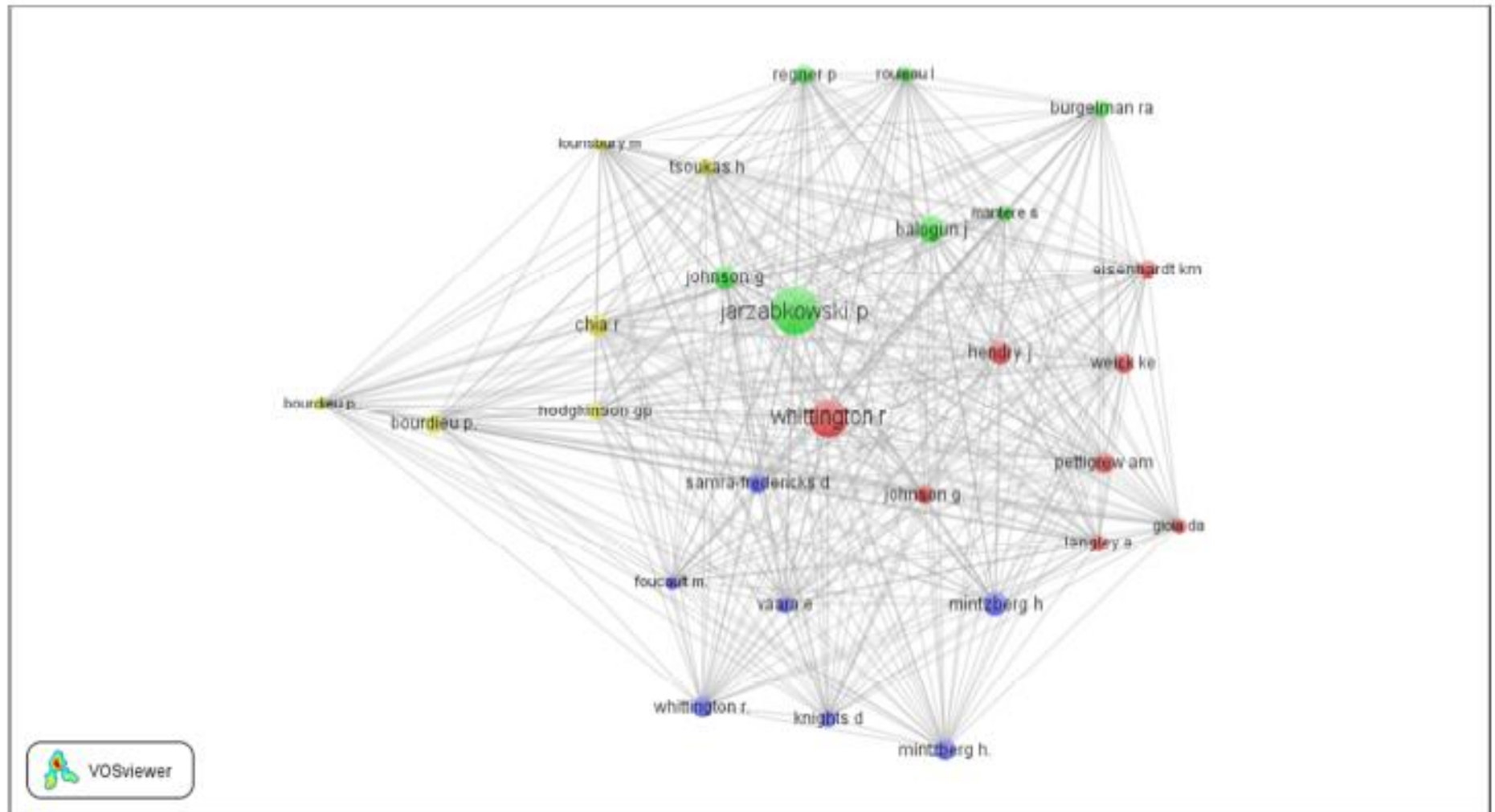
ANEXO A - ESTUDOS BIBLIOMÉTRICOS RECENTES SOBRE ESTRATÉGIA

Alguns recentes estudos bibliométricos sobre o tema estratégia são aqui citados, como os de Birochi, et al (2012), Heizen, Marinho e Nascimento (2013), Cardoso (2013) e o de Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014). Eles demonstram, por suas análises em *softwares* (como SPSS e VOSViewer, por exemplo) que há autores cujos artigos podem ser tidos como nucleadores de diferentes *clusters*, ou subáreas de interesse. Possibilitam também a elaboração de diagramas de co-citações, quando trabalhos de diferentes autores são referenciados num artigo. A Figura 1, apresentada à página seguinte, representa um mapa de cocitações elaborado por Maia, Di Serio e Alves Filho (2014). As tabelas seguintes a ela apresentam quem são os principais autores, quais são as instituições que mais produziram e os países onde são produzidos os artigos até o ano de 2013, registrados nas bases de dados da Web of Science.

O estudo de Heizen e colegas analisou “o posicionamento epistemológico das pesquisas brasileiras no campo da estratégia, voltadas às instituições de ensino superior (IES) por meio de um estudo bibliométrico nos periódicos nacionais classificados pela Qualis/CAPES nos estratos “A1”, “A2” e “B1” da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, correspondente ao último triênio de 2012, além dos anais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no período de 1999 a 2011.”

Nota-se que os artigos deste estudo bibliométrico também não se restringem apenas à ECP.

Figura 1- Rede de co-citações gerando quatro clusters (por cor)



Fonte: Maia, Di S rio e Alves Filho (2014)

Birochi e colaboradores obtiveram um conjunto de 86 artigos nacionais sobre o tema estratégia durante o período de 2001 a 2012 publicados em periódicos B1 e B2. Destes, 13 foram classificados enquanto interpretativistas, que tem, entre outras, a ECP nesta categorização. Foram apenas 7 os artigos sobre a ECP, sendo que Richard Whittington e Paula Jarzabkowski foram os autores mais citados (em 8 e 7 artigos, respectivamente), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Autores mais citados nos artigos

AUTORES MAIS CITADOS	CITAÇÕES
Whittington, R.	8
Jarzabkowski, J.	7
Porter, M.	6
Mintzberg, H.	6
Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R.	5
Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R.	5
Chia, R.	4
Pettigrew, A.	4
Clegg, S.; Carter, C.; Kornberger, M.A.	3

Fonte: Birochi e colaboradores (2012)

As tabelas de 2 a 5 indicam a ‘produtividade’ na área e são expostas a seguir:

Tabela 2 - Autores com maior número de publicações

Autores	Número de artigos	%
Jarzabkowski, P.	10	21%
Whittington, R.	5	10%
Seidl, D.	4	8%
Chia, R.	3	6%
Balogun, J.	2	4%
Outros	24	50%

Fonte: Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014)

Tabela 3 - Universidades que se destacam na produção da área

Organização	Número de estudos	%
Aston University	12	22%
University of Oxford	5	9%
University of Saint Andrews	5	9%
University of Montreal	4	7%
University of Warwick	4	7%
Outras	25	45%

Fonte: Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014)

Tabela 4 - Países de maior produção na área

País	Número de estudos	%
Inglaterra	29	34%
Canadá	8	9%
Escócia	8	9%
Austrália	6	7%
Finlândia	6	7%
Outros	28	33%

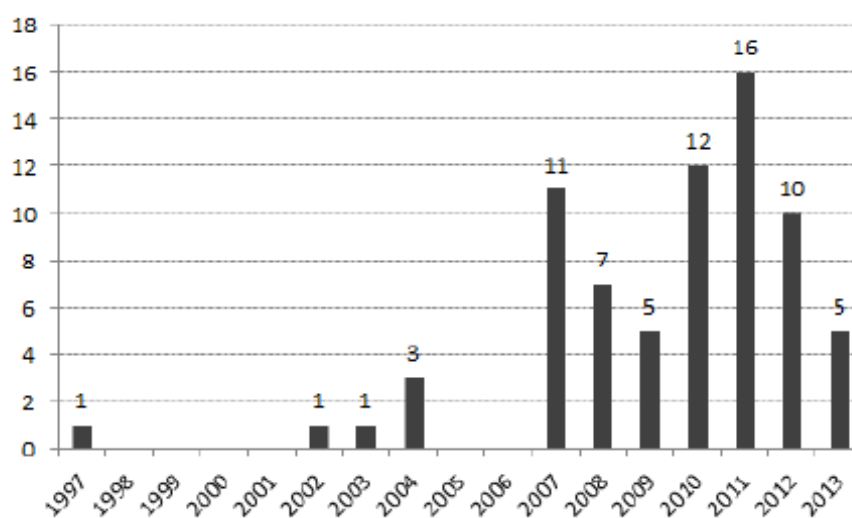
Fonte: Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014)

Tabela 5 - Periódicos que mais publicaram na área

Periódicos	Número de artigos	%
Human Relations	8	11%
Organization Studies	8	11%
Journal of Management Studies	4	6%
European Management Review	3	4%
Organization Science	3	4%
Outros	46	64%

Fonte: Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014)

O estudo relata, também, a quantidade de artigos publicados por ano, outro importante aspecto da pesquisa, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Publicações por ano

Fonte: Maia, Di Sérgio e Alves Filho (2014).

Cardoso (2013), utilizando a *Web of Science* em janeiro do mesmo ano, efetuou mapeamento das publicações sobre ECP dividindo-as nos períodos pré e pós 2007 e selecionou 93 artigos, sendo 47 referentes ao primeiro período e 46 ao segundo. A Tabela 6 abaixo mostra os principais autores citados nos 93 artigos analisados.

Tabela 6 – Principais autores citados nos artigos analisados

Autores Mais Citados	Período de Análise									Evolução
	47 artigos Até 2007			46 artigos Após 2007			93 artigos Analisados			
	Ordem	Citações	%	Ordem	Citações	%	Ordem	Citações	%	
Whittington,R.	1	112	2%	1	178	4%	1	290	3%	↑
Jarzabkowski,P.	2	80	2%	2	171	3%	2	251	3%	↑
Pettigrew,A.M.	3	77	2%	9	49	1%	4	126	1%	↓
Johnson,G.	4	67	1%	3	93	2%	3	160	2%	↑
Mintzberg,H.	5	62	1%	6	58	1%	5	120	1%	↓
Balogun,J.	6	39	1%	5	64	1%	6	103	1%	↑
Giddens,A.	7	37	1%	43	15	0%	16	52	1%	↓
Weick,K.E.	8	35	1%	16	33	1%	11	68	1%	↓
Eisenhardt,K.M.	9	32	1%	34	17	0%	17	49	1%	↓
Langley,A.	10	31	1%	10	48	1%	8	79	1%	↑
Samra-Fredericks,D.	10	31	1%	14	36	1%	12	67	1%	↑
Hendry,J.	10	31	1%	20	24	0%	14	55	1%	↓
Knights,D.	13	29	1%	30	18	0%	19	47	0%	↓
Morgan,G.	14	27	1%	25	21	0%	18	48	1%	↓
Bourdieu,P.	15	25	1%	7	50	1%	9	75	1%	↑
Melin,L.	15	25	1%	7	50	1%	9	75	1%	↑
March,J.G.	15	25	1%	54	12	0%	25	37	0%	↓
Gioia,D.A.	18	23	1%	52	13	0%	27	36	0%	↓
Dutton,J.E.	19	21	0%	0	3	0%	47	24	0%	↓
Huff,A.S.	20	20	0%	70	9	0%	36	29	0%	↓
Alvesson,M.	21	19	0%	19	25	1%	21	44	0%	↑
Tsoukas,H.	21	19	0%	30	18	0%	25	37	0%	↓
Brown,J.S.	21	19	0%	70	9	0%	38	28	0%	↓
Luhmann,N.	21	19	0%	95	7	0%	43	26	0%	↓
Seidl,D.	25	18	0%	4	70	1%	7	88	1%	↑
Orlikowski,W.J.	26	17	0%	34	17	0%	29	34	0%	↔
Floyd,S.W.	27	16	0%	22	23	0%	23	39	0%	↑
Schatzki,T.R.	28	14	0%	45	14	0%	38	28	0%	↔
VandeVen,A.H.	28	14	0%	45	14	0%	38	28	0%	↔
Feldman,M.S.	28	14	0%	59	11	0%	45	25	0%	↓
Chia,R.	33	13	0%	12	42	1%	14	55	1%	↑
Denis,J.-L.	33	13	0%	45	14	0%	41	27	0%	↑
Barry,D.	33	13	0%	54	12	0%	45	25	0%	↓
Greenwood,R.	33	13	0%	65	10	0%	49	23	0%	↓
Willmott,H.	38	12	0%	25	21	0%	32	33	0%	↑
Wilson,D.C.	38	12	0%	30	18	0%	34	30	0%	↑
Goffman,E.	38	12	0%	45	14	0%	43	26	0%	↑
Hambrick,D.C.	38	12	0%	59	11	0%	49	23	0%	↓
Elmes,M.	38	12	0%	65	10	0%	53	22	0%	↓
Foucault,M.	46	11	0%	15	35	1%	20	46	0%	↑
Hardy,C.	46	11	0%	20	24	0%	28	35	0%	↑
Regner,P.	46	11	0%	22	23	0%	29	34	0%	↑
Mayer,M.	46	11	0%	40	16	0%	41	27	0%	↑
Waters,J.A.	46	11	0%	54	12	0%	49	23	0%	↑
Vaara,E.	53	10	0%	11	46	1%	13	56	1%	↑
Burgelman,R.A.	53	10	0%	25	21	0%	33	31	0%	↑
Porter,M.E.	66	9	0%	25	21	0%	34	30	0%	↑
Rouleau,L.	77	8	0%	17	31	1%	23	39	0%	↑
Hodgkinson,G.P.	77	8	0%	40	16	0%	47	24	0%	↑
Phillips,N.	91	7	0%	24	22	0%	36	29	0%	↑
Lawrence,T.B.	110	6	0%	34	17	0%	49	23	0%	↑
Mantere,S.		5	0%	13	38	1%	22	43	0%	↑
Clegg,S.R.		5	0%	18	29	1%	29	34	0%	↑
Ezzamel,M.		5	0%	34	17	0%	53	22	0%	↑
Lounsbury,M.		2	0%	29	20	0%	53	22	0%	↑

Os dados apresentados por esses estudos demonstram a evolução da produção em ECP nos últimos anos, principalmente a partir de 2007, e a nucleação dos estudos em clusters, cada um deles contendo autores de destaque, dada a quantidade de citações que recebem. Esta evolução representa, ainda, o maior grau de importância que esta teoria vem assumindo com o passar dos anos.

ANEXO B – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

Para Carlos Matus, idealizador do Método PES, um plano é elaborado por um ator que está inserido em uma realidade complexa e concreta, em que outros atores também atuam - inclusive enquanto oponentes - a partir de leituras próprias da realidade e com objetivos específicos. Um ator pode interferir, positivamente ou não, nos planos dos demais, de acordo com seus interesses e poder frente a eles.

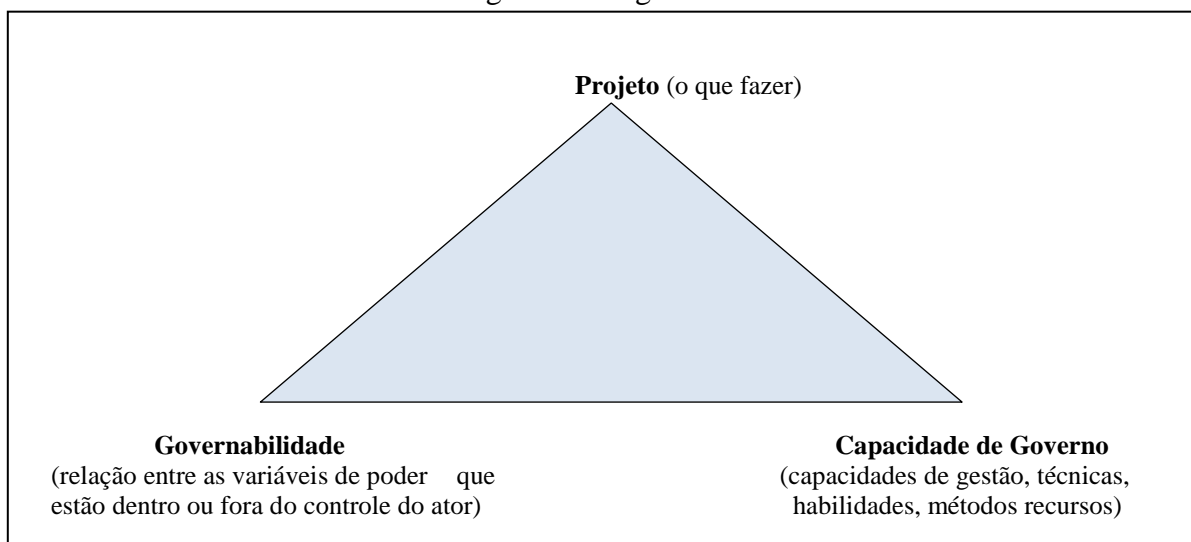
No planejamento situacional, a ênfase é colocada no momento da ação e usa a exploração do futuro como recurso para dar racionalidade à ação. O planejamento é o cálculo que precede e preside a ação (Matus, 1987). O planejamento é visto enquanto um jogo social e, portanto, político, no qual deve-se lidar com resistências, apoios ou indiferenças, reais ou não, de outros jogadores, a fim de construir o futuro desejado.

Antes de descrever os momentos de planificação definidos pelo PES, faz-se necessária a introdução de alguns de seus conceitos básicos.

- Triângulo de Governo

Para governar, um dirigente necessita selecionar objetivos e dimensioná-los a partir das circunstâncias presentes e expressá-los em seu Projeto de Governo. O contexto em que está inserido não é passivo, uma vez que resistências e apoios vindos de outros atores indicam o grau de controle que o ator tem sobre o plano (governabilidade). Esse grau varia de acordo com as capacidades que o dirigente possui para implantar seu projeto e alterar a realidade, ampliando sua governabilidade (capacidade de governo).

Fig. 1 – Triângulo de Governo



Fonte: Adaptado de Matus (1994, p. 54)

O triângulo de governo é um modelo conceitual que indica ser a *capacidade de governo* a chave para definir bons projetos de governo, administrar a governabilidade como restrição e como meta e aprimorar a qualidade das ferramentas de governo, seja a nível pessoal ou institucional (MATUS, 1996).

- Problema

É tido como um obstáculo que se situa entre a realidade atual e as aspirações do projeto de governo e, para poder ser considerado enquanto tal, sua solução deve estar dentro da governabilidade do ator. Todo problema deve ser descrito por meio de um Vetor de Descrição do Problema – VDP, de modo a qualificá-lo sem dubiedade para que possa ser verificável. Um VDP é composto de *descritores* que explicam o problema.

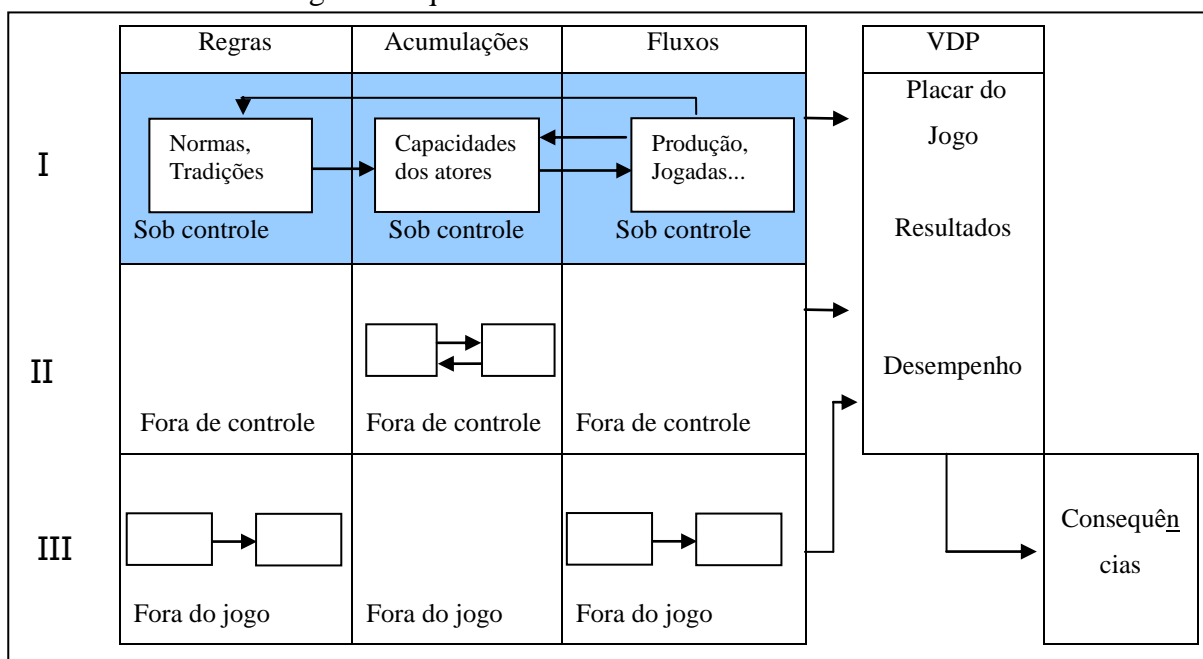
Resumidamente, um problema tem causas (deve-se a), uma descrição (verifica-se por) e consequências (causa impactos em), o que permite a elaboração de um esquema de causalidades para sua completa explicação. As causas podem ser de naturezas distintas:

- a. Regras: quando advêm de normas formais, regulamentos, leis, permissões...
- b. Acumulações: capacidades ou incapacidades que caracterizam os atores (tidos como jogadores de um ‘jogo social’).
- c. Fluxos: proveniente de ações, realizações e jogadas efetuadas.

Elas podem, ainda, estar dentro ou fora da governabilidade do ator, ou mesmo fora do jogo, quando provenientes de outros problemas ou jogos.

Com base no esquema demonstrado na figura 2, gera-se a explicação que o autor faz do problema por meio de um *fluxograma situacional*, em que, a partir dos descritores componentes do VDP (coluna mais à direita da figura), elabora-se a *cadeia causal* correspondente à visão dos motivos que levam à existência do problema declarado (ou do programa de governo). As explicações são colocadas em cada um dos nove quadrantes do fluxograma, dependendo se classificadas enquanto fluxos, acumulações ou regras, e se sob governabilidade do autor ou se fora do jogo. As relações entre as explicações (chamadas de *nós explicativos*) e destas com o VDP são expressas por setas, que indicam o sentido da causalidade existente.

Fig. 2 – Esquema de Causalidades de um Problema

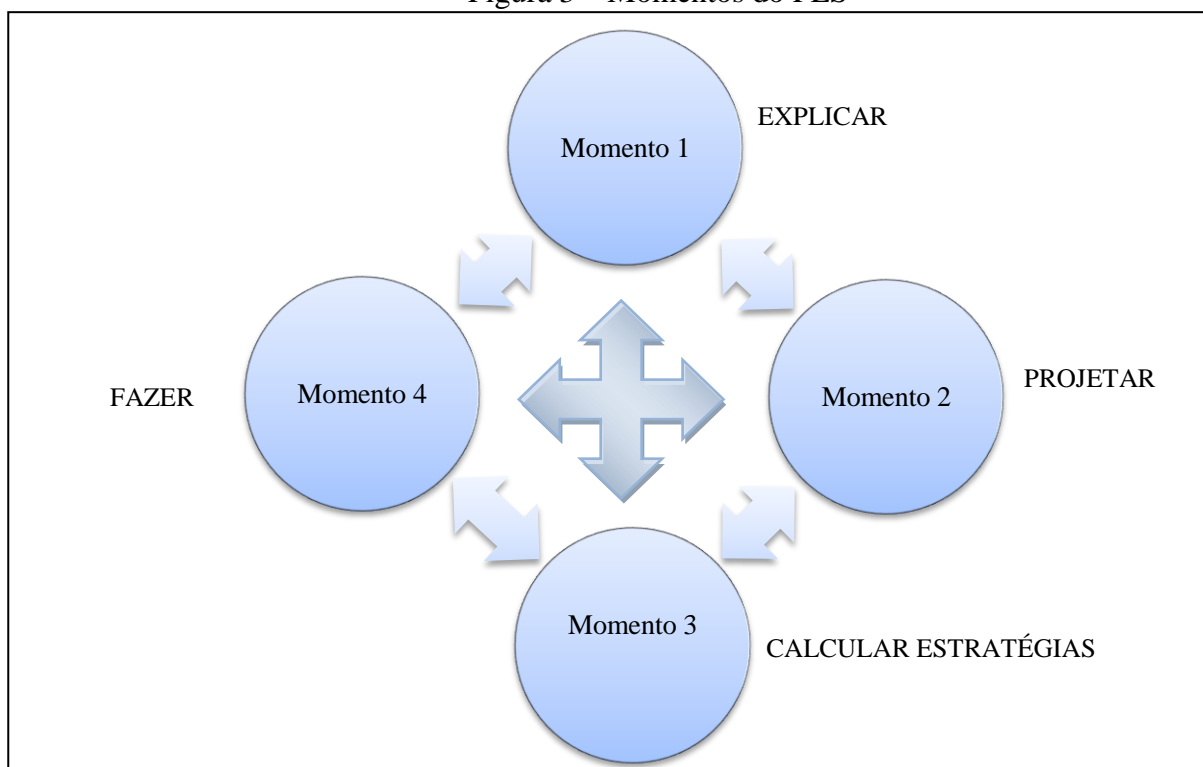


Fonte: Adaptado de Matus, C. (1996, p.30)

- **Os quatro momentos do planejamento**

O PES é desenvolvido em quatro momentos, que não devem ser vistos como etapas sequenciais, mas sim o predomínio temporal e transitório de um sobre os demais ao longo do processo. A figura 3 mostra as relações entre eles.

Figura 3 – Momentos do PES



Fonte: Adaptado de Matus (1996, p. 42)

Momento Explicativo: é aquele no qual se busca compreender as oportunidades e os problemas existentes, suas causas e efeitos. Refere-se à explicação de *como foi, como está e o que tende a ser* a realidade.

A explicação é desenvolvida por meio de um fluxograma situacional, onde se consideram todos os nós explicativos e suas relações. Dentre esses nós, existem aqueles que têm alto impacto na solução do problema, a ação sobre ele está sob governabilidade do ator e possuem viabilidade política a um custo/benefício favorável. Cumprindo essas três condições, os nós explicativos são tidos como *nós críticos*, e será sobre eles que se desenvolverão as ações para a solução do problema. Para tanto, elabora-se uma *árvore do problema*, que nada mais é do que um fluxograma situacional contendo apenas nós críticos e suas interações. Definem-se, então, operações para a intervenção em um ou mais nós críticos, a fim de se alterar a situação vigente, transformando seus descritores em metas a atingir.

Momento Normativo: é o projeto de como deve ser a realidade. Visa-se superar os principais problemas, tidos como nós-críticos, por meio da definição de operações que levem à mudança da situação atual em direção à situação objetivo.

Busca-se a elaboração de operações detalhadas em ações e subações, definindo-se para cada uma delas seus indicadores, responsáveis, recursos necessários e prazos para atingirem seus resultados. Essa definição é precedida por uma *análise de cenários*, para que o plano esteja adequado ao contexto em que está inserido e tenha diminuído seu grau de incerteza. Um *plano de contingência* deve ser feito para lidar com as surpresas.

Momento Estratégico: identifica-se “o que pode ser”, ou seja, é analisada a viabilidade de se aproximar sistematicamente da situação desejada, dados os obstáculos existentes e presumíveis, sejam de ordem econômica, política, cognitiva ou organizacional.

Neste momento, reflete-se sobre a viabilidade política, técnica, institucional e econômica do plano e se constroem linhas de ação para ampliar viabilidades e superar vulnerabilidades.

Momento Tático-Operacional: é “o fazer” e “refazer”, momento decisivo do planejamento situacional, pois relativo ao alterar, conduzir e (re)orientar as ações presentes de acordo com a conjuntura vigente, com vistas aos objetivos projetados e desejáveis. Para tanto, fixam-se procedimentos para viabilizar a vontade de fazer (prática diária de receber informações, processá-las e tomar decisões), e se constrói sistemática de acompanhamento (monitoramento) das ações em um ambiente de mudança permanente da realidade.

Para cada um dos momentos são propostos métodos e técnicas que viabilizam sua adequada execução. Para obter conhecimento mais aprofundado sobre o Método PES, sugere-se a bibliografia apresentada, dado que este anexo tem como objetivo propiciar apenas uma sua visão sintética.