



WALMOR GALVÃO DA CUNHA JÚNIOR

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR



Editora
REALCONHECER



WALMOR GALVÃO DA CUNHA JÚNIOR

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR



Editora
REALCONHECER

© 2022 – Editora Real Conhecer

editora.realconhecer.com.br

realconhecer@gmail.com

Autor

Walmor Galvão da Cunha Júnior

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Real Conhecer

Revisão: Respectivos autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Ma. Jaciara Pinheiro de Souza, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Ma. Emile Ivana Fernandes Santos Costa, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Me. Rudvan Cicotti Alves de Jesus, Universidade Federal de Sergipe, UFS

Me. Heder Junior dos Santos, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP

Ma. Dayane Cristina Guarnieri, Universidade Estadual de Londrina, UEL

Me. Dirceu Manoel de Almeida Junior, Universidade de Brasília, UnB

Ma. Cinara Rejane Viana Oliveira, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Esp. Jader Luís da Silveira, Grupo MultiAtual Educacional

Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Formiga, SMEF

Sr. Victor Matheus Marinho Dutra, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C972d Cunha Júnior, Walmor Galvão da
Diagnóstico Base de um Planejamento Estratégico Eficaz nas
Instituições Públicas de Ensino Superior / Walmor Galvão da
Cunha Júnior. – Formiga (MG): Editora Real Conhecer, 2022. 154
p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-84525-22-1

DOI: 10.5281/zenodo.6856425

1. Diagnóstico Base. 2. Planejamento Estratégico. 3. Eficaz. 4.
Instituições Públicas de Ensino Superior. I. Cunha Júnior, Walmor Galvão
da. II. Título.

CDD: 378

CDU: 37

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam
responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os
fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Real Conhecer
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
editora.realconhecer.com.br
realconhecer@gmail.com

Formiga - MG

Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:

[https://editora.realconhecer.com.br/2022/07/diagnostico-
base-de-um-planejamento.html](https://editora.realconhecer.com.br/2022/07/diagnostico-base-de-um-planejamento.html)



**DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**

WALMÔR GALVÃO DA CUNHA JÚNIOR

APRESENTAÇÃO

Essa obra é fruto de uma pesquisa de mestrado em Administração do egresso da Universidad de la Integración de las Américas, Walmor Galvão da Cunha Júnior.

O autor tem como objetivo principal: identificar as condições necessárias para a implantação de um planejamento estratégico, como forma de se contribuir para uma gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, mediante a aplicação de um diagnóstico estratégico.

Nesse contexto, o autor elaborou um Diagnóstico Estratégico detalhado sobre a situação atual baseado na matriz *SWOT* do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, órgão da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, instituição pública de ensino, como requisito para a implantação do Planejamento Estratégico.

Walmor Galvão apresentou os conceitos e definições sobre a fundamentação teórica do tema, tais como: teoria das organizações; organização pública, educativa e educativa superior; educação superior no Brasil; universidades públicas no Brasil; diagnóstico estratégico; planejamento estratégico; matriz *SWOT* e gestores estratégicos.

Neste estudo, o desenho foi o não experimental, posto que não existiu modificação do ambiente pesquisado, o tempo foi o transversal e a coleta das informações ocorreu em um único período tendo como referência o primeiro semestre de 2014. Sendo assim, durante o processo, foram aplicados questionários para fins de elaboração da fundamentação dos objetivos gerais e específicos.

O autor destaca as questões constantes no roteiro de entrevistas realizadas com as categorias participantes da pesquisa: docentes; colaboradores e alunos de graduação e de pós-graduação. Em seguida, de acordo com a técnica da matriz *SWOT*, foram elaboradas as prioridades mais relevantes dos pontos em questão dentro dos cenários internos e externos bem como suas variáveis: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Por conseguinte foi realizado o cruzamento das informações dos quatro quadrantes, de forma a obter estratégias importantes.

O autor destaca em suma que esse estudo facilita a gestão na medida em que as pessoas chave poderão elaborar um processo de planejamento estratégico, com o intuito de alavancar os objetivos de desenvolvimento da instituição.

Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva

LISTA DE ILUSTRAÇÕES– QUADROS

Quadro 01: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques	24
Quadro 02: As abordagens prescritivas e normativas da teoria administrativa.....	25
Quadro 03: Evolução do Ensino Superior no Brasil – 2003 a 2013.....	37
Quadro 04: Relatório Geral dos Servidores Ativos da UFPB por Campus – Dezembro/2013	41
Quadro 05: Docentes de 3º Grau ativos – Dezembro/2013.....	42
Quadro 06: Docentes de 1º e 2º graus – ativos – dezembro- 2013.....	42
Quadro 07: Docentes de 3º grau substitutos/visitantes – Dezembro/2013.	42
Quadro 08: Servidores Técnicos-administrativos ativos – Dezembro/2013	43
Quadro 09: Planejamento Estratégico: diferenças entre características do Mundo dos Negócios e a Universidade	58
Quadro 10: Características dos modelos de planejamentos em IES	61
Quadro 11: Modelo de Ação de um Gestor Estratégico	68
Quadro 12: População a ser pesquisada – CCEN/UFPB	77
Quadro 13: Análise interna e externa através da Matriz SWOT – Categoria (DOCENTES).	106
Quadro 14: Análise interna e externa através da Matriz SWOT – Categoria (técnicos administrativos)...	107
Quadro 15: Análise interna e externa através da Matriz SWOT –(Considerações de igualdade entre alunos de graduação e pós-graduação)	107
Quadro 16: Análise interna da Matriz SWOT – Categoria alunos de graduação – Pontos desiguais.....	108
Quadro 17: Análise interna da Matriz SWOT por categoria alunos de pós-graduação – Pontos desiguais.	108
Quadro 18: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (DOCENTES) e o Grau de Importância (G. I.)	108
Quadro 19: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS) e o Grau de Importância (G. I.)	110
Quadro 20: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (ALUNOS – GRADUAÇÃO) e o Grau de Importância (G. I.).....	110
Quadro 21: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (ALUNOS – PÓS-GRADUAÇÃO) e o Grau de Importância (G. I.).	111
Quadro 22: Matriz Cruzada e sua estratégia	113

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – TABELAS

Tabela 01: Pontos Analisados na categoria de (Docentes)	114
Tabela 02: Pontos Analisados na categoria de (Técnicos).....	115
Tabela 03: Pontos Analisados na categoria de (Graduação)	115
Tabela 04: Pontos Analisados na categoria de (Pós-Graduação)	116
Tabela 05: Somatório dos Quadrantes (Docentes).....	116
Tabela 06: Somatório dos Quadrantes (Técnicos Administrativos)	116
Tabela 07: Somatório dos Quadrantes (Alunos graduação).....	116
Tabela 08: Somatório dos Quadrantes (Alunos de pós-graduação).....	117

GRÁFICOS

Gráfico 01: Tendência de matrículas nas IES.....	37
Gráfico 02: Totalização da distribuição Categoria de Docentes.....	83
Gráfico 03: Totalização da quantidade de Docentes item 07	85
Gráfico 04: Totalização do percentual de Docentes item12.	86
Gráfico 05: Totalização por quantidades de Docentes das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos.....	87
Gráfico 06: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno Categoria Docentes – Pontos Fortes x Pontos Fracos.	87
Gráfico 07: Totalização por quantidades de Docentes das perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades x Ameaças	90
Gráfico 08: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria Docentes – Oportunidades x Ameaças.	90
Gráfico 09: Totalização da distribuição Categoria de Técnicos Administrativos.	91
Gráfico 10: Totalização por quantidades de Técnicos Administrativos das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos.....	93
Gráfico 11 Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno – Categoria Técnicos Administrativos – Pontos Fortes x Pontos Fracos.....	94
Gráfico 12: Totalização por quantidades de Técnicos Administrativos das perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades x Ameaças	95
Gráfico 13: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria Técnicos Administrativos – Oportunidades x Ameaças.....	96
Gráfico 14 – Totalização da Categoria de Alunos de graduação e pós-graduação	97
Gráfico 15 – Totalização por percentual da Categoria de Alunos de graduação dos itens 02, 03 e 04 por cursos	98
Gráfico 16 – Totalização por percentual da Categoria de Alunos de graduação e pós-graduação do item 07	99
Gráfico 17 – Totalização por quantidades de Alunos de graduação e pós-graduação das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos	101

Gráfico 18 – Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno – Categoria	
Alunos de graduação e pós-graduação – Pontos Fortes x Pontos Fracos	102
Gráfico 19 – Totalização por quantidades de Alunos de graduação e pós-graduação das	
perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades X Ameaças.	104
Gráfico 20 – Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria de	
alunos de graduação e pós-graduação. – Oportunidades X Ameaças	104

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Planejamento Estratégico	54
Figura 02 – Processo Integrado de Planejamento	56
Figura 03 – Análise <i>SWOT</i> (FOFA).....	62
Figura 04 – Conhecimentos e habilidades ao gestor público	70
Figura 05 – Competências do dirigente público brasileiro	70

FOTOGRAFIAS

Fotografia 01 – Reitoria UFPB e logomarca da Instituição	40
Fotografia 02 – Direção do CCEN e logomarca do Centro.....	45
Fotografia 03 – Reunião de Gestores Estratégicos Públicos	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS	20
2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	21
2.2 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	26
2.3 ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA	31
2.4 ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA SUPERIOR	32
2.5 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	33
2.6 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL	38
2.6.1 Universidade Federal da Paraíba – UFPB.....	40
2.6.2 Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN	45
2.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	48
2.7.1 Diagnóstico Estratégico em Universidades Públicas	50
2.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
2.8.1 Planejamento Estratégico em Universidades Públicas	56
2.9 MATRIZ SWOT	61
2.9.1 Avaliação institucional em Universidades Públicas através da Matriz SWOT.....	63
2.10 GESTOR ESTRATÉGICO	66
2.10.1 Gestor estratégico em universidades públicas	68
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
3.1 CONTEXTO DO PROBLEMA.....	73
3.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	74
3.3 OBJETIVOS	74
3.3.1 Objetivo Geral	74
3.3.2 Objetivos Específicos	74
3.4 JUSTIFICATIVA.....	74
3.5 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO	75
3.6 ENFOQUE	75

3.7 TIPO DE INVESTIGAÇÃO.....	76
3.8 DESENHO	76
3.9 UNIDADE DE ANÁLISE DA POPULAÇÃO.....	77
3.10 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E TEMPO.....	77
3.11 POPULAÇÃO.....	77
3.12 MOSTRA DA POPULAÇÃO	78
3.13 SISTEMA DE MOSTRA.....	78
3.14 TIPO DE MOSTRA	79
3.15 TÉCNICA DE COLETA.....	79
3.16 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	79
3.17 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	80
3.18 ALCANCE E LIMITAÇÕES.....	81
4 RESULTADOS DA ANÁLISE.....	82
4.1 ANÁLISES DAS QUESTÕES POR CATEGORIAS	83
4.1.1 Categoria de Docentes.....	83
4.1.2 Categoria de Técnicos Administrativos.	91
4.1.3 Categoria dos Alunos de graduação e de pós-graduação....	96
4.2 MATRIZ SWOT.....	104
4.3 ANÁLISE SWOT CRUZADA.....	112
4.4 ANÁLISES PARA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIA	116
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	118
5.1 CONCLUSÃO	119
5.2 RECOMENDAÇÕES	126
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A – CARTA CONVITE.....	135
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES	136
APÊNDICE C –QUESTIONÁRIO AOS TECNICOS ADMINISTRATIVOS	138

APÊNCE D – QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO	140
ANEXO A – FOTOGRAFIAS – FOTOS DIVERSAS DO CCEN	142
ANEXO B –RESUMO DOS CENTROS DE ENSINO DA UFPB.....	143
ANEXO C –RESUMO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFPB – POR QUANTIDADES DE ALUNOS	143
ANEXO D – RESUMO DOS PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO – MODALIDADE À DISTÂNCIA – EADUFPB	149
ANEXO E – RESUMO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFPB	150
O AUTOR.....	153

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil experimentam profundos questionamentos da sociedade de um modo geral, não apenas quanto aos seus objetivos e funções. As indagações ocorrem também quanto sua estrutura, organização e administração, bem como sua eficiência e qualidade do seu trabalho e serviços, e a maneira de empregar os recursos.

A Universidade realiza um intento para suprir as demandas da sociedade, ao iniciar um processo de mudanças, as quais têm sido planejadas nos campos acadêmico e administrativo, como ressalta Sheathelm (1991).

No campo administrativo, o processo de mudança se realiza através da implantação e adaptação de técnicas de gestão, utilizadas com sucesso pelas organizações privadas pois, na concepção de Meyer Jr (1997), assim como as empresas, as universidades brasileiras necessitam de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente.

Entre as principais técnicas cuja implantação foi iniciada, encontra-se o planejamento estratégico, que, de acordo com Cunha (1996), consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, internamente através dos pontos fortes e fracos da organização, sendo externamente das oportunidades e ameaças, tendo como propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de sua performance.

O cenário atual justifica a importância da prática permanente na elaboração de um planejamento estratégico como forma de gestão nas Instituições Públicas de Ensino Superior.

Então, diagnosticar, estrategicamente, a situação atual em que esteja uma instituição de ensino é de grande importância posto que tal procedimento se constitui como uma das fases mais importantes do planejamento estratégico.

O problema central desta pesquisa, portanto, visa a perscrutar quais são as condições necessárias para a implantação de um Planejamento estratégico como uma forma de gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas e da Natureza–CCEN, através de um diagnóstico estratégico baseado na matriz *SWOT*?

O objetivo geral deste estudo é identificar as condições necessárias para a implantação de um planejamento estratégico, como forma de se contribuir para uma

gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, mediante a aplicação de um diagnóstico estratégico.

O Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN é um órgão da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Autarquia mantida pelo Governo Federal e localizada no Estado da Paraíba. Possui quatro *campi*: João Pessoa; Areia; Bananeiras; Rio Tinto e Mamanguape. Segundo dados do Relatório de Gestão de 2010, a universidade tem: dezesseis centros, dentre os quais está o CCEN – Centro de Ciências Exatas e da Natureza com cursos de graduação além de vários cursos de pós-graduação.

Alguns objetivos específicos foram aqui relacionados como determinantes, tais como: descrever os pontos fortes e as oportunidades que contribuem para a eficácia do planejamento estratégico; reconhecer os pontos fracos e ameaças que afetam tal desempenho; caracterizar o processo de análise interno e externo; e relacionar as condições necessárias para a implementação de estratégias importantes para o futuro da organização.

Os procedimentos utilizados para a composição deste trabalho foram fundamentados e elaborados em algumas etapas:

- a) Primeiramente, foi elaborado um estudo da literatura do tema a revisão bibliográfica teve como fundamentação principal as Universidades Públicas brasileiras;
- b) A segunda etapa foi desenvolvida com o fito de coletar e analisar documentos relacionados ao tema dentro da Universidade Federal de Paraíba – UFPB em especial no Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN;
- c) Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas através de questionários, de modo que os participantes da pesquisa foram selecionados num universo amostral onde houvesse a maior diversidade possível de opiniões. A pesquisa foi, então, dividida em quatro (03) categorias distintas integradas por Docentes, Técnicos Administrativos, Alunos de Graduação e Alunos de Pós-graduação, todos ligados ao Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN;
- d) Após a aplicação dos questionários, a quarta etapa constituiu em analisar os dados, através do tratamento, exploração e interpretação;

- e) A quinta etapa constituiu na elaboração de um relatório com as conclusões e recomendações, feitas após o a análise dos dados da pesquisa.

Capítulo 2
REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS

2 REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS

Nesta seção, será apresentada uma revisão do contexto abordado ao selecionar conceitos e definições; etapas; tomando-se, como base, a fundamentação teórica.

2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A moderna sociedade atual é uma complexa e dinâmica sociedade de organizações. Vive-se em um mundo formado por organizações. Tudo o que se necessita é imaginado, criado, desenvolvido, produzido e comercializado por organizações. Há uma imensa pluralidade de organizações. E não existem duas organizações iguais. Elas assumem feições diferentes e variadas, apresentam características únicas e próprias, tamanhos variados e uma formidável capacidade de gerar valor e riqueza através de produtos inovadores, serviços incríveis, informação e divertimento. Dependendo delas, participamos delas, vive-se a maior parte do nosso tempo dentro delas e em função delas. Conhecer a natureza das organizações é crucial para quem pretende inserir-se nelas, trabalhar nelas ou com elas, investir, negociar, vender, comprar, assessorar ou mesmo administrar organizações. O conhecimento da teoria das organizações é o primeiro passo para isso.

Nos primórdios dos estudos organizacionais, as organizações eram vistas como independentes, um sistema fechado. A partir da década de 1950, estas passaram a ser consideradas um sistema aberto, sujeito à influência do ambiente circunvizinho e, a partir de então, o ambiente passou a ganhar destaque nos estudos organizacionais.

Neste sentido, pode-se identificar, com algum rigor, três momentos cronológicos para verificar a evolução que a teoria das organizações teve ao longo dos tempos.

O primeiro momento surge com as crescentes inovações ocorridas principalmente nos anos finais do século XIX bem como o início do século XX, as quais começam a criar uma consciência social de posse de bens, por um lado, e de criação de capacidades científicas novas – em especial na organização do trabalho –, por outro lado. Assim, nesse momento surgem as primeiras noções sobre uma nova ciência que começa a despontar: a Ciências das Organizações. Este novo

campo doutrinário tem como objeto de estudo a organização e as suas funções implícitas (Henri Fayol), com a organização científica do trabalho (Frederick Taylor), as tarefas dos gestores (Chester Bernard), a sua estruturação formal-burocrática (Max Weber) e é finalizado pela abordagem da gestão e dos seus conceitos-base propostos por Peter Drucker.

O segundo momento surge como consequência do processo de crescimento econômico induzido pelo término da Segunda Guerra e pelas necessidades das populações, especialmente europeias e japonesas, em recuperarem rapidamente os seus níveis de qualidade devida. Neste contexto, surgem novas visões sobre o papel das organizações e sobre a forma como elas se relacionam com o seu ambiente (Lawrence e Lorsh; Kast e Rosenzweig; Kast e Kahn), como se estrutura o processo de tomada de decisões (James March. e Herbert Simon), a procura de uma maior “humanização” das organizações (Douglas McGregor, Abraham Maslow, Mary Parker Follet, Herzberg), o surgimento de novas “técnicas e funcionalidades organizacionais”, como o *marketing* (Levitt, Kotler) e a qualidade (Juran, Deming).

O terceiro momento é induzido pelas crescentes crises que começam a surgir na segunda metade da década de 60 (século XX), se aprofunda durante a década de 70, e é impulsionado pelo “maravilhoso novo mundo”, marcado pela emergência da informática. Desta forma, começou a surgir o “culto do futuro” (Alvin Tofler e Peter Drucker), a racionalização de recursos e a contingencialidade do contexto organizacional (Pfeiffer e Salancik, Hannan e Free-man, Lex Donaldson, Michael Porter, Thomas Peters e Robert Waterman). O surgimento de novas visões sobre os gestores e sobre o desenvolvimento estratégico (Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg, Michael Porter) e novas formas de olhar para as organizações numa perspectiva cultural, sociológica e organizacional (Jay Galbraith, Garreth Morgan, Karl Weick, Edgar Schering, Henry Mintzberg, Charles Andy, Jean-Louis Le Moine) são o resultado deste momento.

A teoria das organizações agrega o conjunto de ideias, fatos e histórias que emergem no campo da gestão, tida como ciência do conhecimento da organização. Com o passar dos tempos, vêm surgindo novas abordagens ao conceito de organização, de estruturação, de coordenação, de planeamento e de controle, que, em alguns casos, são aplicações velhas a novas realidades e, noutras, são aplicações novas a velhas realidades ou novas aplicações a novas realidades.

Ela pode ser definida, segundo Chiavenato (2004), como um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa.

Se por teoria entender-se o conjunto organizado de ideias, de conceitos abstratos orientados para um objetivo num domínio particular do conhecimento, que procuram descrever e explicitar esse conhecimento, ou seja, o conhecimento sistematizado, então, quando se estuda a organização, procura-se encontrar um corpo teórico de conhecimento para descrever e explicar. Neste sentido, o estudo das organizações tem se assentado num conjunto de variáveis que lhe são determinantes: como se estruturam, como se coordenam, como se afetam os recursos e como são “geridas” as pessoas.

Em torno dessas variáveis, vão surgindo diferentes abordagens acerca da organização que se justificam pelo grau e escalonamento de importância delas em função do contexto geográfico, social, político e temporal em que incidem as diferentes análises que se realizam. Contudo, a finalidade primordial na análise dessas variáveis “gira” em torno dos potenciais resultados que a melhor “gestão” delas permite alcançar, ou seja, da identificação dos aspectos que permitem melhorar os resultados (rentabilidade e produtividade) da organização.

Segundo Ficham Raskin (2009), a teoria das organizações é o estudo de como as organizações funcionam e de como elas afetam e são afetadas pelo ambiente no qual operam.

De acordo com Hall (2004), ela é descritiva atua em descrever os parâmetros da organização, através de um conjunto de afirmações e hipóteses.

Tem como Características: focalizar a organização como um todo; envolver processos grupais; conceder orientação sistêmica e abrangente; fornecer orientação contingencial; possuir agentes de mudança; permitir retroação dos dados; conferir ênfase à solução de problemas; promover aprendizagem através de experiências; ser um meio para o desenvolvimento de equipes; trazer um enfoque interativo.

Em suma, a teoria das organizações procura entender os princípios que governam uma organização e os fatores que afetam a maneira de sua operação,

evolução e mudança, com foco na organização como um todo, enfatiza hoje a abordagem aos problemas e estudos da organização de forma que os componentes comportamental, estratégico, estrutural e tecnológico tenham um tratamento de igual relevância, preponderando esse ou aquele componente de acordo com as contingências internas ou ambientais.

Quadro 01: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques.

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Nas Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional;
Na Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador;
	Teoria da burocracia	Organização Formal burocrática; Racionalidade Organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise Inter organizacional;
Nas Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
Pessoas	Teoria comportamental Organizacional	Estilos de administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
No Ambiente	Teoria estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Na Tecnologia	Teoria de sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);
Na Competitividade	Novas abordagens na administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional e capital Intelectual.

Fonte: Chiavenato (2003, p.12).

Quadro 02: As abordagens prescritivas e normativas da teoria administrativa.

Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração			
Principais Aspectos	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica
Abordagem da organização	Organização formal exclusivamente	Organização informal exclusivamente	Organização formal e informal
Conceito de organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas.	Sistema social como conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente
Principais representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon	Mayo, Follett, French, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, Tannenbaum, Lewin, Viteles, Homans	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Dale, Schleh e Gelinier
Característica básica da administração Concepção do homem	Engenharia humana, engenharia de produção <i>Homo economicus</i>	Ciência social aplicada Homem social	Técnica social básica Homem organizacional e administrativo
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reage como membro do grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciências mais relacionadas	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Identidade de interesses, não há conflito perceptível	Identidade de interesses, todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre os objetivos organizacionais e individuais
Resultados almejados	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência ótima

Fonte: Chiavenato (2003, p.622, 623).

2.2 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A terminologia “organização” é entendida como o compartilhamento em objetivos comuns em tarefas predeterminadas por duas ou mais pessoas. É vista também como um agrupamento de pessoas e recursos (dinheiro, equipamentos, materiais, informação e tecnologia) com funções bem definidas: produzir bens e/ou prestar serviços, segundo Tenório (2001).

Na concepção de Etzioni (1984, p.3): “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”, ao passo que, para Lapassade (1983, p.101) “a organização é uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a produção, a distribuição de bens e a formação de homens”. A organização pode ser entendida, ainda, como uma estratégia de ação direcionada para a produção de bens ou de serviços. A partir desses apontamentos, vale ressaltar que as organizações somente se diferenciam em seus objetivos e em graus de formalidade e burocracia. Assim sendo, também se consolidam por meio de tipologias, que são as organizações privadas, as públicas e as públicas não estatais.

As organizações privadas caracterizam-se por serem empresas que combinam os elementos trabalho, natureza e capital. São formais, portanto, possuem normas, regras e padrões de comportamento. Seus recursos não permitem que elas se liguem ao governo de forma institucional. Além disso, os lucros provenientes de suas atividades são apropriados pelo dono da empresa, que investe tais lucros onde quiser ou precisar. Ou seja, os lucros de uma empresa privada podem ser destinados tanto para consumo particular ou para melhorias na própria organização.

Habermas (1984) apud DECKER e MICHEL (2006, p.10) afirma que “O Estado é o ‘poder público’. Ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum de todos os cidadãos”. Então podemos verificar que todas as organizações públicas fazem parte do estado, por sua vez, promovem o bem público a todos os cidadãos.

Segundo Dussault (1992) apud PIRES e MACÊDO (2006, p. 95),

[...] as organizações públicas dependem, em maior grau do que as demais, do ambiente socio político: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas

podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Pires e Macêdo (2006, p.95-96) comentam

[...] que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Elas, também, têm a missão de prestar serviços à sociedade. Evidentemente, esta prestação de serviços está, habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado.

Pires e Macêdo (2006, p.96) afirmam que

[...] as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Carbone (2000, p.139), relaciona a origem e o objetivo de certos fatores de comportamento sociais, eles podem dificultar ou alavancar as mudanças dentro dos paradigmas estabelecidos e suas decorrências nas organizações públicas:

Fatores que dificultam a mudança:

a) Fator de Burocratismo:

Origem – O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social: utilização do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de status quo antes que elemento de justiça e ordem social.

Objetivo – Controle impessoal das relações econômicas e sociais.

Decorrência para as organizações pública – Decorrência excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.

b) Fator de Autoritarismo/centralização:

Origem – O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.

Objetivo – Submissão à estrutura social vigente.

Decorrência para as organizações públicas – Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.

c) Fator de Aversão aos empreendedores:

Origem – A sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada “cidadão” é sempre previamente definido.

Objetivo – Restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças no meio produtivo.

Decorrência para as organizações públicas – Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.

d) Fator de Paternalismo:

Origem – Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.

Objetivo – Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político.

Decorrência para as organizações públicas – Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes.

e) Fator de Levar vantagem:

Origem – Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.

Objetivo – Criação de mecanismos de inversão em relação ao poder formal estabelecido.

Decorrência para as organizações públicas – Constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado.

f) Fator de Reformismo:

Origem – Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes.

Objetivo – Criação de clima favorável junto à opinião pública para a promoção de mudanças que viabilizem o exercício do poder.

Decorrência para as organizações públicas – Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Fatores que alavancam a mudança:

a) Fator Flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade:

Origem – Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso.

Objetivo – Sobrevivência.

Decorrência para as organizações públicas – Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais.

b) Fator Boa convivência intercultural:

Origem – Formação multirracial da sociedade brasileira.

Objetivo – Harmonização das diferenças culturais e raciais.

Decorrência para as organizações públicas – Facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado.

c) Fator Alegria/simpatia/festividade:

Origem – As dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.

Objetivo – Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento.

Decorrência para as organizações públicas – Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

As organizações públicas não estatais, segundo Menegasso (2001) ganham maior visibilidade na sociedade contemporânea, tendo em vista que elas são organizações que vêm se distinguindo como nova estratégia para a prestação de serviços, para promover o desenvolvimento econômico, para impedir a degradação ambiental e para defender os direitos civis e sociais. Também, vêm atuando na produção de serviços sociais e na execução de políticas sociais.

Possuem ao mesmo tempo funções políticas, sociais e econômicas e se apresentam sob uma pluralidade de formas jurídicas e de nomenclaturas distintas.

A autora Wieczynski (2003) diz que as organizações que não pertencem ao Estado, nem ao setor privado, são consideradas organizações do terceiro setor. Legalmente, as organizações do terceiro setor são denominadas de entidades sem fins lucrativos, e o termo organização não governamental não existe juridicamente. Para fins de registro, recebem o nome de sociedades sem fins lucrativos. Landim (1993) diz que elas se parecem mais com as associações, já que estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada, porém, indiferentemente de qual setor, estão atuando.

A eficiência das organizações é determinada pela forma como elas são gerenciadas. O simples fato de agrupar pessoas e recursos não basta para desenvolver um bom trabalho, mas sim, é necessário que haja um bom gerenciamento e, para tanto, deve-se valer de medidas de eficiência, eficácia e efetividade. Tenório (2001).

2.3 ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA

Os primeiros teóricos conceituavam a organização educativa como um sistema funcionalmente mecanicista, regulado pela autoridade das chefias situadas no cume da estrutura, conseqüentemente, a reorganização ou implementação de uma inovação será algo de invulgar e merecedor de esforços suplementares da organização.

Organização educativa definida por, Mèlèse (1979, p.27) “um conjunto de indivíduos que utilizam um conjunto de meios para realizar tarefas coordenadas em função de objetivos comuns”, enquanto Hutmacker (1992, p.40), “é um coletivo humano coordenado, orientado por uma finalidade, controlado e atravessado pelas questões do poder”.

Mais de duas décadas passadas e após a intensa reflexão produzida sobre a matéria, parece ser pacífico considerar a escola como uma organização com aspectos comuns e aspectos distintivos em relação a outras organizações, nomeadamente as de pendor marcadamente econômico e empresarial. Nesta linha, Lima (2001) chegou mesmo a afirmar que será “difícil encontrar uma definição de organização educacional que não seja aplicável à escola”.

A organização educativa tem princípios e procedimentos que estão relacionados à ação de coordenar todos os envolvidos no processo educativo, tendo em vista que se almeja atingir os objetivos e preferências a que se propõe Lima (2001).

Lima (2001) relaciona quatro modelos de organização educativa: modelo político; modelo de sistema social; modelo racional/burocrático e o modelo anárquico.

No modelo político, se sobressai à diversidade de interesses ideológicos e objetivos não partilhados por todos. Lima (2001) destaca, neste modelo, a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo de racionalidade oponível à racionalidade política. Por suas características, e por ser a escola pública controlada pelo Estado, esta forma de organização educativa tem poucas condições de ser aplicada, embora em alguns momentos históricos, ressalta o autor, os elementos característicos deste modelo sejam importantes para o estudo da escola.

O modelo de sistema social apresenta os processos organizacionais mais como fenômenos espontâneos do que como uma modalidade de ação

organizacional. Para Lima (2001), esse modelo privilegia o consenso, a adaptação ao ambiente e a estabilidade. Tal qual o modelo político, o modelo de sistema social não é dominante nos estudos sobre a organização educativa.

O modelo racional/burocrático, apresentado por Lima (2001), dá ênfase ao consenso e à clareza dos objetivos organizacionais e admite a existência de processos e tecnologias claros e transparentes. A ação organizacional é proveniente de decisões bem definidas, isto significa que a escolha é uma ação de análise racional. Neste modelo, a decisão deve ser intencional e direcionada ao alcance das finalidades propostas, tendo como suporte os meios técnicos e de conhecimento.

A escola como organização educativa, segundo Lima (2001), torna-se burocrática pela rigidez das leis e dos regulamentos, na hierarquia, na organização formal, na especialização em outros elementos que são comuns às grandes organizações consideradas burocráticas.

Lima (2001) destaca a desconexão entre o que a escola apresenta como modelo de organização educativa e o que de fato ocorre em sua rotina. A escola em um modelo burocrático apresenta papéis bem definidos, rigidez, hierarquia de cargos e especialização. Em um universo que o autor denomina como “não oficial”, aparecem os conflitos organizacionais, a definição problemática dos objetivos, as dificuldades impostas por uma tecnologia ambígua e as estruturas informais.

Então, se é verdade que o modelo burocrático pode dificultar as inovações, as organizações educativas públicas ou privadas devem conduzir uma reanálise da superioridade das soluções.

O modelo anárquico se contrapõe ao modelo racional por apresentar objetivos que não são considerados claros e conflitantes e as tecnologias dúbias e incertas.

2.4 ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA SUPERIOR

A Organização educativa Superior caracteriza pelo ensino de excelência e qualidade, constituindo o mais alto nível da Educação. Para tanto, a organização educativa superior assume um papel crucial, cabe a esse grau de ensino alavancar a expansão da cultura científica e do aprimoramento do pensamento refletivo.

Nesse contexto, a organização educativa superior resgata alguns dos pressupostos de estudos, investigação e atividades sociais, todos voltados para a esfera das instituições de ensino superior.

Segundo Chiavenato (2003), a organização educativa superior deve ser uma organização socialmente responsável, desempenhando as seguintes obrigações: incorporar objetivos sociais no seu planejamento; utilizar normas comparativas sociais; apresentar relatórios de sua responsabilidade social e utilizar investimentos em programas sociais.

A estrutura das organizações educativas superiores são classificadas em instituições de ensino superior públicas ou privadas, são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos, estruturas e objetivos diferentes.

Crainer (1999 apud CHIAVENATO, 2003), a organização educativa superior do novo milênio devem reunir algumas características fundamentais: flexível e de livre fluxo; não hierárquica; baseada em novas ideias; criativas e empreendedoras; ter a missão e visão como fator primordial e utilizar de tecnologia.

2.5 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A Educação Superior no Brasil não pode ser analisada sem que se tenha presente o cenário e o contexto que ela surge, ou seja, deve-se ter presente o tempo e o espaço em que ela está inserida, para que se possa, assim, analisar desde o momento de seu surgimento até a realidade atual, tanto no panorama local, regional quanto no mundial.

Tubino (1997) afirma que o primeiro registro de tais instituições de ensino superior no mundo corresponde à Universidade de Quarawigin, em Rabat (Marrocos), no ano de 859. Este sistema iniciou com as universidades medievais da Bolonha precedentes das universidades italianas e a de Paris precedente das universidades de Oxford e Cambridge.

Historicamente o Brasil colônia, até o início do século XIX, não ocorreu nenhuma criação de instituições de educação superior. Neste período de tempo para ter uma graduação à elite colonial ou burguesia deslocava até a metrópole, tendo como destino principal a cidade de Coimbra em Portugal.

Com a mudança da família real portuguesa para o Brasil no ano 1808, algumas escolas superiores foram criadas (Salvador e Rio de Janeiro). Apesar de várias solicitações neste período imperial não foi criada nenhuma universidade.

Em 1920 foi criada a primeira universidade brasileira, através do decreto n. 14.343 denominada Universidade do Rio de Janeiro.

Em 1931 foi criado o Ministério de educação e Saúde no governo de Getúlio Vargas, neste período foi aprovado o estatuto das universidades do Brasil.

Em 1934 uma mudança histórica na educação superior brasileira com a criação da Universidade de São Paulo ela tornou o maior centro de pesquisa. Em suma o período de nova república, foi criado 22 universidades federais.

Em 1961, com a transferência da capital do Brasil, foi criada a Universidade de Brasília, bem como aprovado no Congresso Nacional através da lei n.4024, a primeira lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

Nos anos do governo militar entre 1964 a 1985, as universidades foram fiscalizadas diretamente pelo governo federal, sendo neste período de notada ingerência.

Entre os anos de 1985-2002, houve uma redemocratização política no Brasil, ocorreu uma nova dinâmica do sistema educacional superior. Neste período foi promulgada a Constituição Brasileira de 1988, bem como a criação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional criada através da lei 9394/96.

De acordo com o Capítulo IV em seu artigo 43 da Lei nº 9.394/96 a Educação Superior no Brasil tem como principais finalidades:

- I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
 - II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
 - III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
 - IV. promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
 - V. suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
 - VI. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, especializar a comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
 - VII. promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
- (BRASIL – 1996).

O art. 44 da mesma lei 9394/96 determina que a educação superior no Brasil deva abranger os seguintes cursos e programas:

- I – cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; (Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007);
- II – de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- III – de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;
- IV – de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino. (BRASIL – 1996).

A educação superior no Brasil será ministrada em instituições quanto a sua administração e sua natureza, com variados graus de abrangência ou especialização determinados pelo artigo 45 da mesma lei 9394/96.

Tipos de instituição quanto à sua administração:

- a) Instituições Públicas (ou Estatais): são mantidas por alguma esfera do Poder Público. Podem ser:
 - Civis: mantidas pelo União (Federal), por uma Unidade Federativa (Estadual) ou por um Município (Municipal).
 - Militares: mantidas pelas Forças Armadas (Exército, Marinha, Aeronáutica) ou por corporações militares, como as polícias militares.
- b) Instituições Privadas: são mantidas por Instituições que não são vinculadas ao Poder Público. Podem ser:
 - Comunitárias e/ou Filantrópicas: também chamadas de Benéficas, são mantidas por entidades sem fins lucrativos, sendo que uma Instituição Comunitária é aquela em que há em seu corpo diretivo pessoas a fim de defender os interesses da comunidade onde ela atua e Instituição Filantrópica é aquela que desempenha atividades, paralelas ou em

conjunto com o Estado, sem ser remuneradas, podendo ser Laicas (sem vínculo religioso) ou Confessionais (mantidas por instituições religiosas).

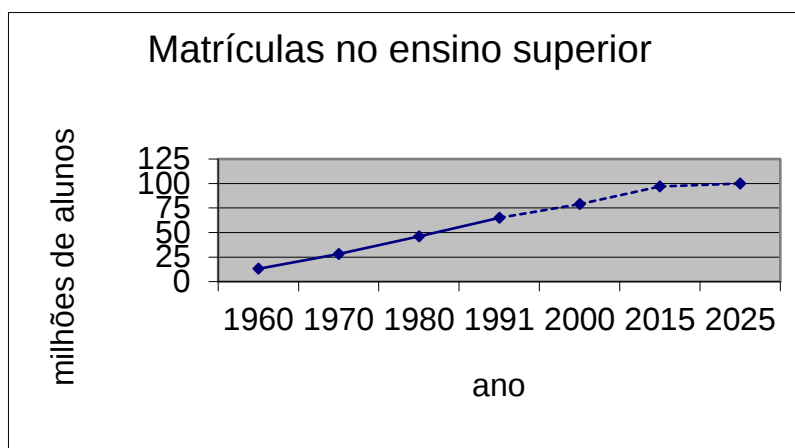
Particulares em Sentido Estrito: instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas de direito privado, constituem-se em entidades de caráter comercial, sendo esta apenas sua missão maior, não sendo obrigadas a fazer atividades de cunho beneficente, embora, se quiserem, possam lhes desempenhar.

Tipos de instituição quanto à sua natureza: esta é a atual classificação adotada pelo Ministério da Educação conforme o artigo 07 do decreto n.3860 de (09/07/2001):

- a) Universidades: são instituições cujas atividades-fim são o ensino, a pesquisa e a extensão em todas as áreas do conhecimento humano.
- b) Centros universitários: são instituições de ensino em todas as áreas do conhecimento humano, não sendo obrigadas a desenvolver pesquisas.
- c) Institutos: são instituições de ensino e pesquisa que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano.
- d) Faculdades Integradas: são instituições de ensino com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, não sendo obrigadas a desenvolver pesquisas.
- e) Faculdades: são instituições de ensino que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano e não são obrigadas a desenvolver pesquisas.
- f) Escolas: são instituições que oferecem um ou mais Cursos de Graduação em uma área específica, não precisando fazer pesquisa.

A UNESCO aponta para algumas tendências que irão marcar a administração das IES na atualidade e nos próximos anos.

Gráfico 01: Tendência de matrículas nas IES



Fonte: UNESCO (2006).

Segundo a UNESCO, para a maioria dos países e suas IES o crescimento do número de estudantes no ensino superior não tem sido acompanhado por aumentos na alocação de recursos em termos reais, dessa forma obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos e até mesmo em seus quadros docentes.

O Plano Nacional de Educação (PNE) do Governo Brasileiro parte de um diagnóstico cujos indicadores confirmam as previsões da UNESCO. Apesar do fato de que há mais pessoas matriculadas, a capacidade de suporte público está declinando. Fazendo referência à limitação de fundos públicos para financiamento do ensino superior, o plano destaca que os institutos de ensino superior precisam melhorar sua administração e fazer uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis.

O quadro abaixo indica a evolução do ensino superior no Brasil entre os anos de 2003 a 2013, no que tange as instituições, cursos e alunos matriculados.

Quadro 03: Evolução do Ensino Superior no Brasil – 2003 a 2013

	2003	2013
Instituições	1.859	2.391
Cursos	16.505	32.049
Matrículas	3.887.022	7.305.977

Fonte: Adaptado de MEC/INEP (2013).

Verificamos no quadro acima um aumento substancial na criação de novos cursos bem como o aumento de alunos matriculados, atingindo um percentual superior a 85% por cento.

Atualmente segundo os analistas do setor educativo, o panorama da educação superior no Brasil já é considerado referência entre países em

desenvolvimento. O sistema atual da educação superior constitui bastante complexo e diversificado, com um grande movimento de expansão. A criação de novas universidades e centros de universitários tem procurado responder a nova demanda de mercado, que tem características de um profissional com um perfil de maior capacidade e qualidade. Outro fator em médio prazo será responder com eficiência e qualidade aos profundos questionamentos da sociedade, em relação aos seus objetivos e funções, bem como a sua estrutura, organização e administração.

2.6 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL

As universidades públicas no Brasil detêm um papel de relevância no processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país. São instituições pluridisciplinares que se caracterizam das atividades-fim o ensino, a pesquisa e a extensão em todas as áreas do conhecimento humano.

É conferida às universidades autonomia conforme o artigo 207 da Constituição Federal do Brasil de 1998:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL – 1998).

ANDES-SN (2003, p.30)

O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão reflete um conceito de qualidade do trabalho acadêmico que favorece a aproximação entre universidade e sociedade, a auto-reflexão crítica, a emancipação teórica e prática dos estudantes e o significado social do trabalho acadêmico. A concretização deste princípio supõe a realização de projetos coletivos de trabalho que se referencie na avaliação institucional, no planejamento das ações institucionais e na avaliação que leve em conta o interesse da maioria da sociedade.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases, as universidades públicas devem possuir uma produção intelectual institucional, mediante ao estudo sistemático dos temas e problemas relevantes a nível regional e nacional. Outro fator preponderante nas universidades diz respeito à qualificação e condições de trabalho, elas devem ter no mínimo um terço do seu corpo docente com titulação de mestre ou doutor bem como um terço para a jornada de trabalho em tempo integral.

As Universidades Públicas tem como missão: Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável. Seus princípios são: Universidade pública, gratuita, de qualidade e comprometida socialmente; Ensino, Pesquisa e Extensão; Liberdade na construção e autonomia na disseminação do conhecimento; Respeito a todas as instâncias da sociedade organizada.

De acordo com a origem do recursos destinados a mantê-las, no Brasil as universidades públicas podem ser federais, estaduais ou municipais.

As universidades públicas federais têm a responsabilidade do governo federal, enquadradas como autarquia segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Os estados são detentores da responsabilidade das universidades públicas estaduais, enquanto os municípios as universidades publicas municipais.

De acordo com os dados oficiais (INEP/MEC/2013), de um total de 2.391 instituições de ensino superior à quantidade de universidades públicas corresponde a 111 (cento e onze) tendo o percentual de 4,6%.

A distribuição constitui em: Federais – 62 (31 nas capitais e 31 no interior); Estaduais – 38(18 capital e 20 interior) e Municipais – 11 (interior). Por região: Norte – 15 (10 federais e 05 estaduais); Nordeste – 32 (17 federais e 15 estaduais); Sudeste – 28 (19 federais, 07 estaduais e 02 municipais); Sul – 27 (11 federais, 08 estaduais e 08 municipais) e Centro Oeste – 09 (05 federais, 03 estaduais e 01municipal).

A quantidade de cursos ofertados segundo os dados (INEP/MEC-2013) corresponde a um montante geral de (32.049), as universidades públicas disponibilizaram (8934) cursos corresponde um percentual de 27,87%. As matrículas em 2013 segundo ao (INEP/MEC-2013), correspondeu 1.655.293 alunos nas universidades públicas, o montante foi 7.305.977 correspondendo ao percentual de 22,65%.

Atualmente, os desafios das universidades públicas são os mesmos de toda a educação pública, em todos os seus níveis e modalidades, resumindo-se no conflito dilemático que atravessa a realidade social brasileira da atualidade: o confronto entre uma educação pautada nas premissas da teoria do capital humano e uma educação que se quer identificada com a teoria da emancipação humana, entre uma educação que se coloca a serviço do mercado e outra que se quer a serviço da

construção de uma condição de existência mais humanizada, onde o trabalho é uma mediação essencial do existir histórico das pessoas e não um mero mecanismo da produção para o mercado. Sem prejuízo de seu compromisso de preparar as novas gerações para a esfera do trabalho, pelo adequado domínio dos saberes científico e tecnológico, a educação não pode deixar de investir também no amadurecimento de uma nova consciência social e no aprimoramento da formação cultural dessas gerações. Desse núcleo aglutinador de suas tarefas, nenhuma universidade pode abrir mão sob pena de se descaracterizar integralmente e de comprometer sua identidade fundamental.

E é só isso que a sociedade brasileira espera do projeto político-educacional de suas universidades públicas.

2.6.1 Universidade Federal da Paraíba – UFPB

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) nasceu sob a Lei Estadual n.1.366, de 02.12.1955, denominada de Universidade da Paraíba. Cinco anos após a criação foi federalizada como UFPB, através da lei n.3835, de 13.12.1960. Abaixo, segue uma foto da entrada da Reitoria e a logomarca da Instituição.

Fotografia 01 – Reitoria UFPB e logomarca da Instituição.



Fonte: www.ufpb.br (2013).



Historicamente a UFPB tornou-se uma das mais progressistas universidades do Brasil, no cenário paraibano, nenhuma outra instituição pública ou privada cresceu e se desenvolveu como a UFPB.

Com a federalização, a UFPB foi virtuosamente impetuosa no desenvolvimento de sua estrutura, através da criação dos multicampi. Inicialmente,

incorporou faculdades das cidades de João Pessoa e Campina Grande, que originou os Campi I e II.

Em 1968, incorporou a Escola de Agronomia, na cidade de Areia, e o Colégio Agrícola Vidal de Negreiros, na cidade de Bananeiras, originando os Campi III e IV.

Nos anos 1970 a UFPB teve um crescimento significativo nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, resultado do trabalho profícuo e da competência, vontade, ousadia do seu corpo funcional. Nesta época a UFPB implantou, nas cidades de Patos, Souza e Cajazeiras, os seus Campi V,VI,VII.

No ano de 2002, através da Lei n. 10.419 de 09.04.2002, a UFPB cedeu quatro dos seus seis campi do interior para criar a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A partir de então, a UFPB ficou composta legalmente, com os campi de João Pessoa (I), Areia (II) e Bananeiras (III). A UFCG incorporou os demais *campi* (Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa).

Em 2005, caracterizado por uma expansão com interiorização do Governo Federal, a UFPB criou no Litoral Norte do Estado mais um campus, abrangendo os municípios de Mamanguape e Rio Tinto.

Com a criação do campus V denominado Reitor Lynaldo Cavalcanti, situado também em João Pessoa – PB, no bairro de Mangabeira, a dimensão atual da UFPB corresponde a quantidade de 05 campus e 16 centros de ensinos conforme (anexo B).

Atualmente a quantidade de cursos graduação ofertados incluindo o ensino a distância – EAD ultrapassam a quantidade de 145, enquanto as matrículas passam a 32.000 alunos. Enquanto no ensino de pós-graduação, o número de cursos e matrículas relativos ao mestrado e doutorado tiveram um aumento considerável (anexo C, D e E).

Abaixo, através dos quadros 04 a 08, segue o relatório geral dos servidores ativos (docentes e técnicos administrativos) da UFPB por Campus.

Quadro 04:Relatório Geral dos Servidores Ativos da UFPB por Campus – Dezembro/2013.

SERVIDORES	ATIVOS/CAMPUS				TOTAL
	CAMPUS I - JP/CTDR	CAMPUS II - CCA	CAMPUS III - CCHSA	CAMPUS IV - CCAE	
DOCENTES DE 3º GRAU	2030	115	79	157	2381
DOCENTES DE 1º E 2º GRAUS	65	1	49	0	115
DOCENTES DE 3º GRAU SUBST/VISITANTE	58	3	5	5	71
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	3352	190	135	57	3734
TOTAL	5505	309	268	219	6301

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB.

Quadro 05: Docentes de 3º Grau ativos – Dezembro/2013.

CENTRO	TOTAL	CATEGORIAS					REGIME DE TRABALHO			TITULAÇÃO			
		AUX	ASS	ADJ	ADO	TIT	T-20	T-40	DE	GR	ESP	MS	D/LD
REITORIA	10	2	4	2	2	0	0	0	10	0	2	4	4
PROGEP - CPAGE	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
CI	58	6	10	30	12	0	3	0	55	0	0	14	44
CTDR	42	10	10	20	2	0	0	0	42	0	2	10	30
CCTA	147	12	48	60	27	0	2	4	141	8	1	71	67
PRA	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
CCEN	242	8	11	121	98	4	0	2	240	0	2	22	218
CCSA	167	6	56	77	24	4	5	4	158	1	5	66	95
CE	164	2	28	92	41	1	0	1	163	0	2	32	130
CCHLA	304	16	55	121	111	1	0	0	304	3	1	65	235
CCJ	114	6	61	39	8	0	24	25	65	7	4	98	35
CCS	362	7	76	175	99	5	20	42	300	2	16	103	241
CT	190	8	18	93	68	3	2	4	184	0	2	30	158
CCM	156	29	50	59	18	0	39	76	41	7	36	50	63
CCA	115	12	8	66	29	0	3	3	109	0	4	18	93
CCHSA	79	3	26	40	10	0	0	2	77	1	1	34	43
CEAR	48	1	7	30	9	1	0	0	48	0	0	8	40
CB	24	2	2	16	4	0	0	0	24	1	0	2	21
CCAE	157	6	79	71	1	0	1	1	155	0	2	85	70
TOTAL	2381	136	549	1114	563	19	99	164	2118	30	80	713	1588

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB.

Quadro 06: Docentes de 1º e 2º graus – ativos – Dezembro- 2013.

UNIDADES	TOTAL
Reitoria	17
Pró - Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	1
Pró - Reitoria de Graduação - PRG	1
Pró - Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários - PRAC	0
Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN	1
Centro de Educação - CE	12
Centro de Ciências Humanas Letras e Artes - CCHLA	0
Centro de Ciências Jurídicas - CCJ	0
Centro de Ciências da Saúde - CCS	30
Centro de Tecnologia - CT	0
Centro de Ciências Agrárias - CCA	1
Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - CCHSA	49
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - CTDR	1
Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA	2
TOTAL	115

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB.

Quadro 07: Docentes de 3º grau substitutos/visitantes – Dezembro/2013.

CENTRO	TOTAL	CATEGORIAS					REGIME DE TRABALHO			TITULAÇÃO			
		AUX	ASS	ADJ	ADO	TIT	T-20	T-40	DE	GR	ESP	MS	D/LD
CCEN	4	0	4	0	0	0	1	3	0	4	0	0	0
CCSA	7	4	1	0	2	0	0	7	0	6	0	1	0
CE	6	1	2	0	3	0	2	4	0	6	0	0	0
CCHLA	13	5	7	1	0	0	6	6	1	13	0	0	0
CCJ	2	0	0	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0
CCS	23	8	12	0	3	0	13	10	0	22	1	0	0
CT	2	0	1	0	1	0	0	2	0	2	0	0	0
CCTA	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
CCA	3	2	0	0	1	0	2	1	0	3	0	0	0
CCHSA	5	4	0	0	1	0	2	3	0	5	0	0	0
CCAE	5	5	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0
TOTAL	71	29	28	1	13	0	27	42	2	69	1	1	0

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB.

Quadro 08 – Servidores Técnicos-administrativos ativos – Dezembro/2013.

UNIDADES	TOTAL	NÍVEIS		
		NS	NI	NA
Reitoria	150	53	88	9
PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	138	35	95	8
PU - Prefeitura Universitária	168	33	102	33
BC - Biblioteca Central	97	37	56	4
NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação	75	35	39	1
EDU - Editora Universitária	19	4	14	1
HULW - Hospital Universitário Lauro Wanderley	995	469	467	59
PRA - Pró-Reitoria Administrativa	125	43	79	3
PRG - Pró-Reitoria de Graduação	48	15	32	1
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	20	10	9	1
PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação	39	16	22	1
PRAC - Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários	88	32	53	3
PRAPE - Pró-Reitoria de Assistência e Assuntos Comunitários	52	14	24	14
CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza	159	37	112	10
CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas	106	28	78	0
CE - Centro de Educação	114	40	71	3
CCHLA - Centro de Ciências Humanas Letras e Artes	145	44	99	2
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas	72	13	58	1
CCS - Centro de Ciências da Saúde	303	70	219	14
CT - Centro de Tecnologia	188	35	148	5
CCM - Centro de Ciências Médicas	42	5	36	1
CTDR - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	33	2	30	1
CI - Centro de Informática	18	6	11	1
CCTA - Centro de Comunicação, Turismo e Artes	78	29	49	0
CCA - Centro de Ciências Agrárias	190	25	116	49
CCHSA - Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	135	21	86	28
CEAR - Centro de Energias Alternativas e Renováveis	31	4	26	1
CB - Centro de Biotecnologia	49	13	31	5
CCAEE - Centro de Ciências Aplicadas e Educação	57	15	40	2
TOTAL	3734	1183	2290	261

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFPB.

De acordo com o Estatuto em vigor da UFPB (Resolução do Conselho Universitário Nº 07/2002 de 01.10.2002) aprovado através da (PORTARIA MEC Nº 3.198, DE 21.10. 2002), de acordo com o Artigo 3º são finalidades da UFPB:

- I – desenvolver as ciências, as tecnologias, as letras e as artes;
- II – formar profissionais nos níveis de educação básica e educação superior;
- III – prestar serviços à comunidade sob a forma de cursos e treinamentos, de consultoria e de outras atividades de extensão.
- IV – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- V – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

VI – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

VII – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

VIII – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

IX – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

X – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Chiavenato (2003, p.601) destaca:

[...] A missão se refere à finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Na prática, a missão deve responder três perguntas básicas: Quem somos nós?, O que fazemos? E porque fazemos?, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio.

A missão da UFPB estar caracterizada da seguinte forma:

Integrada à sociedade, promover o progresso científico, tecnológico, cultural e sócio econômico local, regional e nacional, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atrelado ao desenvolvimento sustentável e ampliando o exercício da cidadania.

Fonte: Plano de desenvolvimento Institucional – PDI (2010, p.21).

Segundo Chiavenato (2003, p.622):

[...]A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. A visão significa o projeto do que a organização gostaria de ser dentro de um determinado prazo de tempo, representa o destino que se pretende transformar em realidade.

A visão da UFPB:

Uma universidade líder no processo de desenvolvimento tecnológico, científico, cultural e sócio-econômico no âmbito local, e referência regional e nacional com relevante inserção internacional,

caracterizada por avançadas formas de gestão e organização acadêmico-administrativas. Fonte: Plano de desenvolvimento Institucional – PDI (2010, p. 21).

O avanço qualitativo da vida acadêmica institucional é incontestável. A avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação, situando-os qualitativamente acima da média nacional.

A pesquisa da UFPB é de boa qualidade. Os seus expressivos grupos de pesquisadores integram a elite da comunidade científica, sua produção constitui principalmente nas áreas de farmácia, física, química, biotecnologia, educação, ciências sociais, entre outras.

Sua extensão, a universidade ostenta o seu maior sucesso relativo. As suas atividades, pela dimensão, qualidade e compromisso social, são enaltecidas em todo sistema universitário brasileiro.

Em resumo a UFPB ao longo dos anos, vem demonstrando que estar cumprindo as metas relativas à promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Ela tem sido reconhecida pela sociedade no que tange seu avanço científico e tecnológico, bem como a formação de profissionais capacitados para o mundo atual. Nessa perspectiva de globalização a UFPB requer padrões cada vez mais eficientes de gestão. Para tanto, precisa estar sempre atento na modernidade das estruturas organizacionais acadêmico-administrativas.

2.6.2 Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN

O Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN) ligado ao Campus I da Universidade Federal do Paraíba (UFPB) foi criado em 02 de abril de 1974 é constituído por departamentos acadêmicos que difundem áreas específicas do conhecimento. Adiante segue uma foto do CCEN.

Fotografia 02 – Direção do CCEN e logomarca do Centro.



Fonte: www.ccen.ufpb.br (2013).

Compõem o CCEN os departamentos de Estatística, Física, Matemática, Química, Biologia Molecular, Geociências e Sistemática e Ecologia. Os cursos de graduação e pós-graduação são vinculados diretamente aos departamentos e as coordenações respectivamente.

O CCEN oferece 11 cursos de Graduação presencial e dois cursos de Licenciatura na modalidade à distância, e seus docentes exercem atividades de ensino em unidades curriculares que fazem parte do Ciclo Básico de Cursos de diversos Centros do Campus. O CCEN atende deste modo, além dos alunos matriculados em seus Cursos, alunos de Graduação das áreas das Ciências Tecnológicas, da Saúde, das Ciências Sociais Aplicadas, dentre outros.

Os Cursos de Graduação do CCEN são:

- Bacharelado e Licenciatura em Matemática;
- Bacharelado em Estatística;
- Bacharelado e Licenciatura em Física;
- Bacharelado e Licenciatura em Química;
- Bacharelado e Licenciatura em Ciências Biológicas;
- Bacharelado e Licenciatura em Geografia;
- Licenciatura em Matemática, na modalidade à distância;
- Licenciatura em Ciências Biológicas, na modalidade à distância.

O CCEN sempre estar determinado a buscar ações que visão fortalece ensino de graduação, através de atividades dos departamentos e coordenações tais: implantação de novos projetos pedagógicos; programas de bolsas; políticas institucional de estágios; modernização do acervo bibliográfico; acompanhamento e avaliação das atividades acadêmico-administrativas, entre outras ações.

Nos níveis de mestrado e doutorado o CCEN oferece 13 cursos de pós-graduação, com uma diversificação de áreas do conhecimento.

Os cursos de pós-graduação do CCEN são:

- Mestrado e Doutorado em Física;
- Mestrado e Doutorado em Matemática;
- Mestrado e Doutorado em Química;
- Mestrado e Doutorado em Ciências Biológicas – Zoologia;
- Mestrado em Biologia Celular e Molecular;

- Mestrado e Doutorado em Geografia;
- Mestrado e Doutorado em Modelos de Decisão e Saúde (em parceria com o CCS) em Estatística;

O Departamento de Matemática voltado para professores do Ensino Médio oferece o Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional – *PROFMAT*, em convênio com a CAPES.

O CCEN utiliza constantemente de ações voltadas para a melhoria do conceito de seus programas de pós-graduação tais: aproveitamento das condições e capacidade acadêmicas; implantação e criação de programas integrados; atualização e modernização dos programas; acervo bibliográfico; condições técnicos-materiais e organizacionais.

Como forma de integração da universidade com a sociedade, através de serviços principalmente na área ambiental, o CCEN compreende a importância das atividades de extensão, desenvolvendo um expressivo número de projetos todos com vinculação direta com a comunidade.

Abaixo foi relacionado à visão de futuro e a missão do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, conforme a publicação no site oficial:

A Visão de Futuro:

O CCEN, um dos mais importantes Centros da UFPB, universidade pública, gratuita e estatal, sendo referência no ensino, pesquisa e extensão, funcionando com uma boa infraestrutura e um modelo gerencial democrático e eficiente, adequados às múltiplas transformações e demandas da sociedade, tendo uma relevante atuação voltada ao desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e socioeconômico da Paraíba, do Nordeste e do Brasil, visando à melhoria de qualidade da vida. Fonte – www.ccen.ufpb.br/historico

A Missão do CCEN:

Realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão, nas áreas de Matemática, Estatística, Física, Química, Ciências Biológicas e Geografia, à base do planejamento estratégico participativo da vida acadêmico-administrativa institucional, visando o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável, da integração com a sociedade e do exercício da cidadania. Fonte – www.ccen.ufpb.br/historico

Nessa perspectiva, o CCEN tem cumprido suas diretrizes fundamentais tais: desenvolvimento acadêmico-científico; integração com a sociedade; melhoria das condições básicas de funcionamento; modernização institucional.

2.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Estratégico constitui o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência Rosa (2001).

Segundo Lima (2009), o diagnóstico estratégico é um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa.

Chiavenato e Sapiro (2004, p.48) afirmam que

Diagnóstico Estratégico: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos.

Finalidade do diagnóstico empresarial é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema baseado nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável.

De acordo com Oliveira (2006), o diagnóstico é definido como um processo interativo de um agente que não está dentro da organização. Entre outras palavras, um profissional que não participa das atividades da organização, que é contratado para auxiliar os executivos e os profissionais da organização a tomarem decisões nos processos, não sendo ele, portanto, o responsável pela tomada de decisões.

O mesmo autor ainda ressalta que existem algumas premissas para que a análise estratégica seja efetivada como considerar o ambiente e as possíveis variáveis relevantes nas quais a empresa está inserida, ter o conhecimento desses fatores possibilita explorar as oportunidades e evitar as ameaças, ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos para saber posicionar-se no mercado de modo que o processo de análise deve ser integrado, contínuo e acumulativo.

Segundo Oliveira (2006), para a realização de um diagnóstico estratégico é preciso seguir quatro passos básicos: 1 – Descrever possíveis problemas que esteja afetando a organização, fazendo uma leitura dos ambientes internos e externos; 2 –

Enumerar informações necessárias; 3 – Interpretar, confrontar e questionar as informações; 4 – Elaborar decisões.

Quanto maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e maiores as chances de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo.

Então, são imprescindíveis que sejam seguidas, metódica e rigorosamente, essas quatro partes para que o diagnóstico organizacional seja objetivo e preciso.

O diagnóstico se caracteriza pela formulação de estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica e, a outra, normativa e voltada para a ação futura.

A estrutura descritiva é a mais importante, pois vai condicionar, não só o plano de ação normativo, como também todo o processo de intervenção organizacional.

Segundo Certo (1998) o diagnóstico no sentido descritivo, é um conjunto de preposições, que se formulam sobre o estado atual de uma empresa. Trata-se de uma inferência não comprovada e que é elaborada a partir de informações previamente coletadas.

No sentido normativo, visa à redefinição ou à manutenção de objetivos ou cursos de ação de uma empresa ou à introdução de novos elementos na sua racionalidade interna ou nas formas de comportamento. Portanto, consistem em definir uma nova estrutura de referência normativa, altamente consistente e interligada à anterior.

Caracteriza-se, então, por três estruturas de referência o diagnóstico, o analítico e o normativo. Segundo as funções que preenchem, há em resumo:

Descritiva – Analítica

- a. Referência para coleta categorização de interpretação de informações;
- b. Fixação de critérios de significância e relevância na coleta e seleção de informações;
- c. Reconhecimento de padrões regulares, irregulares e únicos da organização;
- d. Descrição sucinta e controlável da realidade organizacional.

Normativa – Corretiva

- a) Guia para ação corretiva planejada;

- b) Estabelecimento de relevância e de prioridades no alcance dos objetivos organizacionais e implementação da mudança;
- c) Definição de novos padrões e novo estado desejável para a organização;
- d) Veículo de transferência de conhecimento de uma organização para outra.

Concluído o diagnóstico da empresa, cumprido as suas finalidades de destaque, é necessário então que sejam traçadas algumas estratégias cuidadosamente pensadas, através da elaboração de um planejamento estratégico para alcançar os objetivos estabelecidos.

2.7.1 Diagnóstico Estratégico em Universidades Públicas

O diagnóstico estratégico em universidades públicas é uma das fases mais importantes do planejamento estratégico, pode-se conceituá-lo como sendo a determinação da situação atual, ou seja, de como se encontra a universidade, levando em consideração o seu negócio, a sua missão, seus princípios, a análise do ambiente em que estão inseridas e suas competências competitivas.

Para se poder analisar e compreender melhor a situação atual da instituição pública de ensino superior deve-se abordar e levar em conta algumas características que são extremamente importantes para a análise do diagnóstico estratégico, como: Negócio; Missão; Princípios; Análise do Ambiente; Competências Competitivas; Visão; Perspectiva Equilibrada; Objetivos Estratégicos; Indicadores de Meta; Estratégias Competitivas; Consistência e Aprovação.

Passa-se, agora, a descrever os itens apontados:

a) Negócio:

No negócio são de fundamental importância os profundos conhecimentos dos pontos fortes competitivos da universidade, e quanto ao atendimento do principal benefício esperado pelo acadêmico (cliente) no dia-a-dia.

Nessa fase de definição, além de identificar os pontos fortes da IES (Instituição de Ensino Superior) faz-se necessário à identificação das fragilidades da organização, através da análise dos pontos fracos com vistas a se traçar medidas de atuação nessas fragilidades, para que sirvam de base para a elaboração dos planos de ação.

b) Missão:

Missão é o horizonte a partir do qual a IES prevê seu futuro, sendo a razão do existir.

Diante disso, Bateman (2006, p.125) afirma que missão tem como “propósito básico e escopo das operações de uma organização”.

Todo gestor educacional, ao elaborar a missão institucional, deve levar em conta que ela não deve ser genética, e sim, objetiva e específica, focada exclusivamente no negócio da instituição.

Essa missão deve ser muito discutida entre os gestores e, após a sua definição, ser levada ao conhecimento de todos os demais educadores.

c) Princípio:

Os princípios são compromissos assumidos pela instituição de ensino e que nortearão as estratégias, as decisões e as ações da IES; pode-se dizer que seria a cartilha de ações e execuções da IES, de modo que muitas delas apontam o Plano Direto da Instituição.

d) Análise do Ambiente:

A análise do ambiente considera, dentro de seus limites, as variáveis competitivas e as tendências relevantes que afetam o desempenho da instituição de ensino, sendo possível fazer previsões sobre os riscos e as oportunidades.

Nessa fase, deve-se levar em conta, na análise aqui empreendida, os dois ambientes: externo e interno, com suas especificidades de reflexão da seguinte forma:

Ambiente Externo – Ameaças e Oportunidades

Nessa análise, deve-se ponderar acerca do cenário externo ao identificar tudo aquilo que está ao redor e que afeta diretamente os negócios das universidades.

Diante disso, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a finalidade do diagnóstico estratégico é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos.

Deve-se fazer uma análise criteriosa sobre as ameaças existentes ou que venha a existir.

Para as oportunidades, nessa mesma reflexão, podem-se identificar novas oportunidades de negócios ou de melhoria da oferta, principalmente na questão qualitativa e expectativa de mercado.

Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Depois de se fazer uma reflexão sobre o ambiente externo, o próximo ponto é fazermos uma reflexão interna sobre si próprio ao identificar as fragilidades e as potencialidades que se apresentem.

Essa é uma grande oportunidade que o gestor educacional tem para fazer uma análise de desempenho e reflexão, principalmente, descobrir se aquilo que a IES está fazendo está em concordância com a missão e a visão.

e) Competências:

Colombo (2004) apresenta que a competência não é um estado, e sim um processo de transformação e de refinamento contínuo, consistindo na mobilização de conhecimentos, das habilidades e atitudes com suas devidas motivações.

Nessa reflexão interessante, pode-se concluir que a competência é uma das maneiras marcantes de, efetivamente, criar-se condições atrativas para a conquista de novos acadêmicos para se obter sua lealdade pela satisfação de atendimento das expectativas criadas.

A competência leva a desempenhos excepcionais que, conseqüentemente, levarão ao sucesso, de modo que é por meio disso que se podem desenvolver os diferenciais.

f) Visão:

É a explicitação do que se realiza para a IES em seu futuro, sendo o desejo e a intenção do direcionamento da instituição.

Essa visão precisa ser respiradora para todos os educadores, ou seja, uma ponte norteadora do compromisso educacional em prol do futuro a ser alcançado.

g) Perspectiva Equilibrada:

Kwasnicka (2007) referencia que, sob uma perspectiva equilibrada, alguns pontos devem ser levados em conta, como:

a) Finanças

Cada instituição de ensino superior tem uma situação financeira específica, podendo, ou não, direcionar esforços para a diminuição dos custos, manutenção, crescimento rentável e contínuo e a alta lucratividade.

b) Cliente e Mercado

O gestor educacional só terá compreensão sobre a valorização do segmento de educação se ele sentir na prática, na condição de acadêmico/cliente, o dia-a-dia deles, abordando e identificando suas angustias e necessidades.

Sabendo disso, é que esse gestor poderá compreender o que exatamente os acadêmicos e o mercado esperam da IES.

a) Processos Internos

Esse é um dos grandes problemas das IES, pois abordar os processos (tanto acadêmico quanto administrativo) é identificar suas funcionalidades ao identificar suas deficiências e buscar alcançar sempre a excelência de qualidade para se sobressair no mercado competitivo.

b) Tecnologia

Esse é um dos grandes aliados das Universidades Públicas, desde que seja utilizado da forma correta, pois é um dos aspectos que mais influenciam a gestão educacional, seja no ambiente acadêmico ou administrativo, pois não é somente a tecnologia que deve ser trazida para a escola, é a educação que deve ser levada à sociedade através da tecnologia.

Contudo, é necessária uma equipe alinhada a esses propósitos tecnológicos, pois de nada adianta a IES ter as melhores e mais inovadoras tecnologias sem pessoal capacitado para operá-las. A preparação dessa equipe que ira trabalhar com essas novas tecnologias podem encontrar algumas resistências pelo fato de requerer uma mudança organizacional.

h) Objetivos Estratégicos:

Os resultados que se deve alcançar estão ligados diretamente com a visão da instituição e das perspectivas, as quais são pontos de referência para todo o processo.

Uma vez traçados os objetivos estratégicos, o próximo passo será traçar as medidas estratégicas que antecedem os planos de ação, pois eles diferenciam os pontos a que se pretende chegar quanto ao planejamento estratégico.

i) Indicadores de Metas:

Não basta somente trabalhar o diagnóstico estratégico, devem-se criar indicadores de desempenho que alimentarão a análise da execução, ou seja, apontando os resultados atingidos e comparando com os resultados esperados na análise.

Esses indicadores são dados numéricos que quantificam o desempenho dos processos nos serviços oferecidos e da própria IES como um todo.

Se um gestor educacional não medir os resultados, nunca saberá, com precisão, se atingiu os resultados esperados e as metas atingidas.

Cada gestor educacional deve ter clareza e maturidade para lidar com os indicadores operacionais e os indicadores de resultados.

j) Estratégias Competitivas:

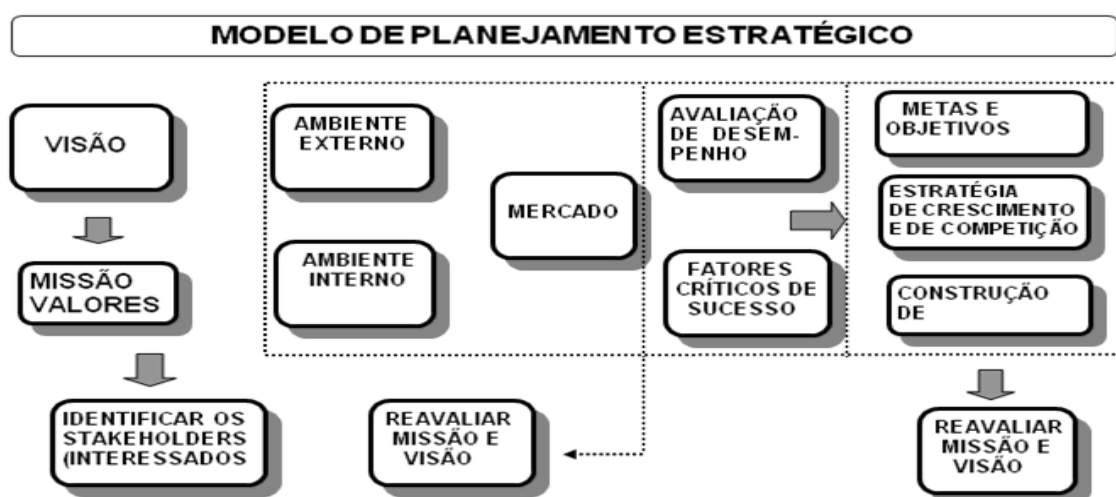
Abrangem uma análise do que fazer e também do que não fazer para alcançar os objetivos.

k) Consistência e Aprovação:

Depois de todo esse trabalho de diagnóstico estratégico, é de fundamental importância, o gestor educacional ter a aprovação formalmente da alta cúpula da IES, através da formalização e apresentação de toda a documentação para homologação.

Desta forma, concretiza-se o envolvimento e o comprometimento de toda instituição com planejamento estratégico.

Figura 01 – Modelo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Disponível em: www.planejamentoestrategico.srv.br (dez 2013).

2.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, segundo Drucker (2003) é uma ferramenta indicada para visualizar, elaborar e acompanhar as ações em diversos setores das organizações.

Kotler (2000) conceitua o Planejamento Estratégico como um método gerencial, que visa direcionar a empresa para maior integração com o seu ambiente.

Os planos determinados com sua elaboração levam, conseqüentemente, a que as práticas sejam capazes de fazer as organizações ter metas bem definidas. Sempre se deve verificar se o planejamento estratégico não atua como uma

ferramenta sem utilidade, mas com vistas a apoiar as futuras decisões da organização.

O esforço coletivo, sobretudo no comprometimento das ações necessárias, determinam que não cabe somente aos gestores a responsabilidade pela elaboração e execução do planejamento estratégico em sua organização.

Outro fator diz respeito à solução que o referido processo traz para a tomada de decisões, já que tem elaborado um diagnóstico do cenário real bem como do escopo das ações por ela previstas.

Segundo Almeida (2001), as estratégias passam a ser elaboradas dentro de uma possibilidade visual, dada a sua capacidade de fazer com que os envolvidos, nas suas elaborações, passem a vislumbrar os fatos à frente.

Mintzberg H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000) demonstram como um fator de ilusão a ideia do planejamento estratégico ser desenvolvido através em um projeto estruturado e formalizado, pois o planejamento estratégico não é, por si só, um gerador de estratégias, já que não garante o seu sucesso, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Na visão de Cunha (1996), o planejamento estratégico visa a ser uma produção contínua e continuada de tomada de decisões em que os planos serão permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo.

Almeida (2001) descreve um roteiro de implementação capaz de oferecer um caminho de nível estratégico que integre as diferentes funções organizacionais e também para o nível operacional possa coordenar. Este autor o resume a dois momentos interdependentes: Planificação e Implementação.

Classifica-se em cinco fases que compõem a implementação de um planejamento estratégico que são: Orientação; Diagnóstico; Direção; Operacionalização e Avaliação.

O planejamento estratégico, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois, em regra, não contempla ações imediatas e operacionais. Assim, é preciso que sejam considerados no processo de planejamento, de maneira integrada e articulada, todos os planos da organização, estratégicos, táticos e operacionais, conforme demonstrado na figura 02:

Figura 02 – Processo Integrado de Planejamento.



Fonte: www.scielo.br (dez 2013).

2.8.1 Planejamento Estratégico em Universidades públicas

Bateman (2006) conceitua que o Planejamento é o processo consciente, sistemático pelo qual são tomadas decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

Este conceito é bem claro; ele consiste na identificação de propósitos, pelos quais os gestores educacionais refletem sobre os objetivos das universidades, bem como oferecem a oportunidade de realizar uma análise com vistas à estruturação desse propósito, ao levar em conta suas condições políticas e financeiras, as quais definirão o futuro da instituição de ensino.

O Planejamento Estratégico para Colombo (2004) constitui importante serviço de gestão auxiliando, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino.

Zabotto (2003) defende que o planejamento estratégico de uma universidade pública tenha resultados esperados, elas devem elaborar seus objetivos e determinar metas para os próximos anos, em termos operacionais e mensuráveis.

Kaufman (1991), por sua vez, afirma que, mesmo com as diferenças gerenciais nas instituições públicas com as instituições privadas, é de fundamental importância a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico, pois são

ferramentas norteadoras para a eficiência e a eficácia da gestão nas Universidades Públicas.

Os gestores educacionais devem tratar o planejamento estratégico como uma ferramenta determinante dos resultados positivos nas Universidades Públicas, eles devem pensar e agir estrategicamente, pois assim poderá tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes, podendo assim propor melhores opções para conduzir os interesses das IES.

A maioria dos gestores educacionais, despreparados, comete um grave erro ao entenderem que um projeto estratégico de longo prazo deve apenas ser desenvolvido para alimentar o plano orçamentário da IES, o que não é verdade.

Cunha (1996) acredita que as Universidades Públicas, por serem criadas e sustentadas por órgãos público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida pelo próprio poder público, embora, na maioria das vezes, seus gestores representantes não se mostrem tão preocupados com as possíveis ameaças concorrentes e tampouco se atêm às oportunidades surgidas, e, como decorrência há reflexos na grande dificuldade de operacionalizar seus objetivos e mitigar as ineficiências da gestão.

Hodiernamente, pode-se depreender que as Universidades Públicas estão engessadas em conceitos tradicionais e ultrapassados, encontrando enormes dificuldades de gestão, sendo engolidos pelos concorrentes, no qual os gestores educacionais precisam transpor barreiras e vícios de gestores desatualizados e tradicionais que se baseiam e usam técnicas com resultados esperados em curto prazo, ou seja, quebra de paradigmas e conceitos isolados e projetados nas gestões atuais; com esse perfil, desconhecem ou desconsideram conceitos fundamentais para o exercício da gestão. Esses conceitos muito utilizados nos princípios administrativos, quando bem utilizados, são de fundamental importância para o exercício da gestão institucional e poderão servir de norteadores para a tomada de decisão dentro das universidades.

Lerner (1999) prevê que, se as universidades não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não sobreviverão e outras farão muito mais com bem menos.

Arguin (1988) acredita que o modelo de planejamento estratégico ideal é aquele que, através de determinadas compreensões da instituição, seja possível

identificar os ambientes institucionais de relacionamentos e principalmente a integração entre eles.

Estrada (2000) registra que, a exemplo das demais instituições de ensino superior, a universidade também passa por uma série de questionamentos. Ele reforça a conveniência de realizar planejamento estratégico em universidades, a exemplo das demais organizações complexas. No entanto, diferentemente das empresas privadas, o planejamento estratégico nas universidades públicas precisa considerar alguns aspectos organizacionais e culturais típicos dessas universidades.

Os estudos de Meyer Jr. (1988), Lerner (1999), Estrada (2000), Zabotto (2003) e Costa (2003) permitem entender as diferenças entre as características do planejamento estratégico empresarial e o das universidades públicas. O quadro abaixo discrimina tal diferença:

Quadro 09: Planejamento Estratégico: diferenças entre características do Mundo dos Negócios e a Universidade.

Aspectos	Mundo dos Negócios	Universidades
Consenso	Diretivo do tipo <i>top-dons</i> . A relação patrão/empregado é muito clara e o poder central é bem definido. Estrutura pouco colegiada.	Devido à importância da governança compartilhada no gerenciamento de uma universidade, o envolvimento dos professores é vital e a construção de um consenso desde o começo é essencial. O “poder centralizado” em universidades não é muito forte. Estrutura é fortemente colegiada.
Sistema de valores	Essencialmente voltado aos resultados financeiros.	Investimento em longo prazo na educação de pessoas.
Clientes	Aqueles que pagam, ou podem pagar, diretamente pelos serviços ou produtos. São facilmente identificáveis, permitindo segmentação e estabelecimento de objetivos e metas.	Universidades não têm um cliente bem definido; alunos, funcionários, comunidade e sociedade podem ser considerados “clientes”. Como consequência, definir metas e medir a efetividade de forma consistente com a missão da universidade é problemático.
Aspectos	Mundo dos Negócios	Universidades
Cultura	Cultura de mudança é inerente à necessidade de sobrevivência no mercado.	Pouco atenta ao ambiente externo, à demanda ainda é maior que a oferta e competição não são vista como um risco à sobrevivência. Voltada ao desenvolvimento e manutenção do saber, sua natureza favorece a preservação.
Planejamento estratégico como instrumento de integração	O produto final, o plano, é tão ou mais importante que o processo de planejamento. Um plano medíocre coloca em risco a sobrevivência da empresa.	A participação no “pensamento estratégico” é mais importante do que o produto final, o plano. Um plano medíocre, mas bem alinhado, é melhor do que um bom plano sem participação.

Continua...

Aspectos	Mundo dos Negócios	Universidades
Recompensa	Privilegiam a participação financeira nos resultados, ou nos lucros da empresa, em especial se obtidos.	De um modo geral as pessoas não são recompensadas em função do desempenho financeiro.
Comprometimento da Alta administração	O comprometimento é natural, pois os ganhos da alta administração geralmente estão atrelados aos resultados; e a permanência nos cargos é função direta do sucesso da empresa.	Os ganhos da alta administração não estão atrelados aos resultados, e a permanência nos cargos, ou “fazer a sucessão”, está mais dependente das relações políticas do que dos resultados alcançados.
Aspectos	Mundo dos Negócios	Universidades
Acoplamento entre unidades ou órgãos	É essencial à sobrevivência da empresa; por exemplo: se vendas fecha mais contratos do que a produção é capaz de atender a empresa terá sérios problemas; se Pesquisa e Desenvolvimento não inova, marketing tem dificuldades em atrair a clientela.	Fracamente acoplada, suas unidades possuem razoável autonomia acadêmica, o que induz a igual autonomia administrativa; portanto, o fraco acoplamento deve ser considerado ao se projetar o processo de planejamento estratégico.

Fonte: Delgado Filho e Basic (2004 p. 5-6).

Assim, conforme Delgado Filho e Basic (2004, p.7-8) o quadro relatado faz-se reforçar as seguintes diferenças na adoção da prática de Planejamento Estratégico:

- As universidades possuem estruturas colegiadas, em geral, comum quantidade de conselhos deliberativos em número bem maior do que as empresas privadas, o que aumenta a necessidade de obtenção de consenso desde o início do processo.
- O comprometimento da alta administração tende a se dar menos por interesses em resultados financeiros e mais por resultados que deem visibilidade política, pois os principais cargos são preenchidos por eleição, como também são eleitos os membros dos diferentes conselhos deliberativos. Isto faz com que a própria opção pela adoção da prática de planejamento estratégico demande uma ação política para a obtenção de aval das instâncias colegiadas.
- Outra distinção diz respeito à qualidade do plano estratégico. Se, na empresa privada, a qualidade do plano pode colocar em risco a sobrevivência da empresa, na universidade pública, de um modo geral, a sobrevivência ainda não é uma preocupação presente, o que permite a produção de planos menos sensíveis aos possíveis riscos ou ameaças do ambiente externo. Planos assim concebidos tendem a explorar e criar estratégias mais voltadas ao seu ambiente interno, buscando tratar seus pontos fracos, e pouco focados no cliente ou no mercado. Se, de um lado, tal aspecto coloca em risco a qualidade do plano, de outro, permite que a universidade seja mais cuidadosa na obtenção do consenso, daí a afirmação de que, para a universidade, mais vale ter um programa “mediano” bem “ordenado” do que um bom plano que não tenha sido legitimado pelo consenso.

Diversos autores Certo e Peter (1998), Mintzberg (2000), Huertas (1996), Costa (2003), e Zabotto (2003) relatam que é fundamental ter alguns cuidados especiais durante a condução do processo de planejamento estratégico como:

- a. Não usar planejamento estratégico para justificar decisões da administração central: decisões antipáticas e já esperadas por alguns segmentos, não devem ser “oportunizadas” através do planejamento estratégico;
- b. Não detalhar demasiadamente: deixar o “como” para outro documento a fim de não comprometer a objetividade de um documento que se pretende orientador, e não ameaçar a flexibilidade necessária à operacionalização das ações de caráter estratégico;
- c. Reforçar que o plano é dinâmico: o planejamento estratégico não pode “engessar” a instituição, ao contrário, deve prepará-la para responder proativamente à dinâmica do ambiente;
- d. Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário: a análise de cenários não pode ter a pretensão de determinar o futuro, sempre que possível analisar mais de um cenário e prevendo estratégias para cada um deles;
- e. Permitir objetivos de baixo investimento: o caráter estratégico dos objetivos não tem haver com o valor de investimento que será demandado; mas sim com a importância dele na realização da visão de futuro. Portanto, objetivos de baixo valor podem, e devem, ser contemplados;
- f. Separar o que é rotina do que é estratégico: não ceder à tentação de discutir e contemplar aspectos do cotidiano só por que incomodam; deve-se resguardar o impacto direto do objetivo na consecução da visão de futuro;
- g. Desdobrar e alinhar: promover o desdobramento do planejamento em toda a estrutura organizacional, provocando o alinhamento da missão, visão e estratégias até o nível do colaborador. Esta recomendação é fator crítico de sucesso das estratégias;
- h. Garantir uma agenda estratégica: tornar frequente encontros gerenciais sobre a evolução dos objetivos e projetos estratégicos a fim de estimular e apoiar a operacionalização dos planos de ação;
- i. Discutir as ações de gestão e infraestrutura posteriormente: em regra as questões de administração se relacionam ao “como”, e como tal devem ser contempladas em momento oportuno, posterior ao planejamento;

- j. Preferir facilitador externo: sempre que possível utilizar a figura do facilitador externo, que cuidará para que o seminário transcorra conforme planejado, não deixando o grupo se perder em discussões parciais ou de rotina;
- k. Tornar o planejamento estratégico um processo de aprendizagem organizacional: cuidar para que todos entendam que, a exemplo dos demais processos organizacionais, este é um processo que leva tempo para amadurecer; e que para tanto deverá ser previsto em ciclos de melhoria contínua com mecanismos que garantam a identificação e o tratamento das oportunidades de melhoria do próprio processo.

Segundo Estrada (2000), foram selecionados três modelos que são considerados tradicionais e conhecidos. Estes modelos, apresentados a seguir serviram, de forma resumida, para a avaliação dos rumos que têm sido tomados pelo planejamento estratégico na universidade pública.

Quadro10: Características dos modelos de planejamentos em IES.

BRYSON	ARGUIN	CUNHA
1. Acordo Inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores
3. Missão e Valores	3. Análise do meio interno	3. Missão
4. Avaliação do Ambiente	4. Integração do meio externo e do meio interno	4. Grupos de relação
5. Assuntos Estratégicos	X	5. Oportunidades e ameaças
6. Formulação Estratégica	X	6. Pontos Fortes e Fracos
7. Revisão e Adoção do Plano	X	7. Questões estratégicas
8. Visão de Sucesso	X	8. Estratégias
9. Implementação	X	9. Ações estratégicas
10. Reavaliação do Processo	X	X

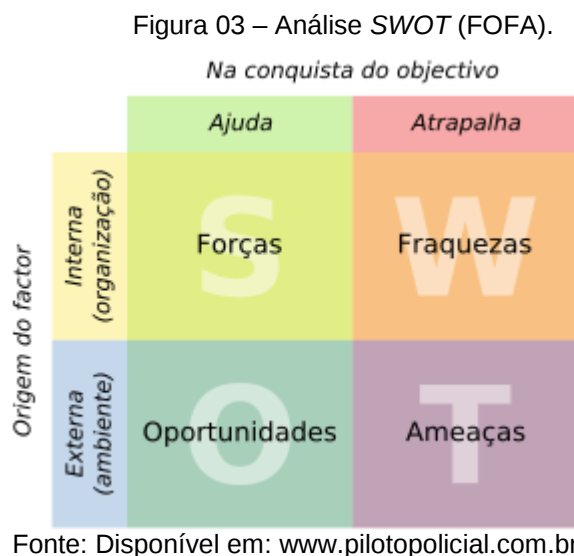
Fonte: Estrada (2000).

Em resumo, uma universidade pública só pode melhorar a cada dia se valer-se de uma prática permanente de gestão, através de uma estrutura de planejamento estratégico.

2.9 MATRIZ SWOT

A Matriz *SWOT* constitui um instrumento importante na percepção de ambientes, na gestão e planejamento das organizações. Verifica a posição estratégica na qual a empresa atua.

A palavra *SWOT* é proveniente do inglês, sendo as letras iniciais da expressão composta de quatro variáveis: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). As variáveis são utilizadas como principais indicadores da posição estratégica competitiva da empresa, conforme figura abaixo:



Conforme Pereira (2002), o objetivo desta matriz é reunir todos os itens e relacioná-los uns com os outros. Após o término da análise interna e externa, os elementos listados individualmente devem ser posicionados na matriz.

O ambiente interno caracterizado pelas Forças que são superioridades encontradas na organização em relação aos concorrentes, enquanto as Fraquezas constituem internamente as suas inferioridades. Neste ambiente a ação de controle estar ligado diretamente aos membros da organização, ressaltando ao máximo os pontos fortes e minimizando ou controlando os pontos fracos.

O ambiente externo caracterizado pelas Oportunidades que são perspectivas positivas de fazer aumentar as vantagens competitivas da empresa, enquanto as Ameaças são situações negativas de diminuição de suas vantagens. A ação de controle neste ambiente está absolutamente fora dos membros da organização. A empresa deve avaliar e observar com regularidade as situações pertinentes para desfrutar das oportunidades e procurar evitar as ameaças.

A composição dos ambientes internos e externos, e suas variáveis forças; fraquezas; oportunidades e ameaças irão ajudar na tomada de decisões e determinação das estratégias de negócios da organização.

A análise *SWOT* Cruzada consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa/instituição.

Para a análise *SWOT* Cruzada, é preciso primeiro fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e as ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), para cada cruzamento, é importante saber criar objetivos/estratégias:

Forças e Oportunidades – Política de ação ofensiva – Aproveitamento;

Forças e Ameaças – Política de ação defensiva – Enfrentamento;

Fraquezas e Oportunidades – Política de manutenção – Melhoria;

Fraquezas e Ameaças – política de saída – Desativação.

2.9.1 Avaliação institucional em universidades públicas através da matriz *SWOT*

Discorrer-se-á, agora, um pouco sobre a conjuntura da educação superior no Brasil, sua estrutura, legislação, seu papel e suas relações políticas.

Estudos e investigações no campo da educação demonstraram que é necessária uma atenção para os problemas da educação superior no Brasil, bem como a sua análise, abordagem e áreas de fundamentação, precisam ser mais difundidos, pois só assim uma contribuição significativa ao sistema de ensino superior brasileiro será efetivamente feita.

Faz-se necessário, também, considerar a avaliação como elemento primordial de intervenção no processo social, bem como o seu resultado como contribuições positivas para o desempenho das atividades docentes. Enfim, vê-la como um processo não apenas ideológico, mas, também, moderno e inovador.

Na definição de Belloni (2000), a Avaliação Institucional é um “processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da Instituição”.

As ideias acima expostas reforçam a necessidade de uma ação interdisciplinar nas práticas avaliativas das Universidades brasileiras. No atual momento, o processo de avaliação precisa urgentemente de novas tomadas de

posição para a sua melhora qualitativa, tanto no tocante à ação discente quanto à ação docente. Eis a posição que aqui se defende: a melhoria do desempenho organizacional e de correntes atuais para o trato das questões das Universidades deve enfatizar a melhora qualitativa.

Nesse processo de Avaliação Institucional é feito um relatório cujo objetivo é permitir, à instituição, identificar potencialidades e fragilidades. Tal relatório pode se tornar um instrumento importante para a produção do conhecimento e para a tomada de decisão. Típico das organizações, o documento pode trazer, ao universo acadêmico, novos conceitos como o de auto-aprendizado, que incita os servidores a se organizarem em equipes de trabalho, desenvolverem teorias e aplicá-las imediatamente a partir do uso das mais diversas formas de aprendizado.

A Avaliação é um diagnóstico interno, e pode ser descrita como um processo contínuo, no qual as Universidades Públicas constroem e produzem conhecimentos sobre sua própria realidade. Por meio dela, a instituição deve buscar um caminho para melhorar a qualidade da educação por ela oferecida, desenvolver sua própria forma de organização, administração, bem como estabelecer estratégias para a superação de seus problemas.

Com esse mecanismo – a avaliação de seus próprios serviços, corpo docente, discente e técnico –, a instituição pode levar a uma melhor produção do conhecimento e prática da aprendizagem organizacional. Portanto, a avaliação interna deve ser considerada um processo cíclico, criativo e renovador.

Segundo a Lei n.º 10.861 de 14.04.2004, no seu art. 3.º, estabelece:

A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASIL -2004)

É importante ressaltar que a Avaliação Institucional não pode e nem deve ser pensada somente como uma exigência legal proposta pelo MEC, mas vale considerar a importância do diagnóstico que é realizado para o amadurecimento da comunidade acadêmica. Só se pode melhorar ou aprimorar aquilo que já se conhece; as informações obtidas nesse instrumento devem ser levadas a sério e podem e devem desencadear ações, visando à aprendizagem, à produção do conhecimento e à melhoria contínua.

De acordo com as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Ensino Superior, os processos avaliativos internos servem como subsídios para o redirecionamento das ações, realocação de investimentos e reformulação de políticas tanto para a gestão da própria Universidade Pública como para as políticas públicas de educação superior.

Tal fato é extremamente interessante, pois se ratifica, assim, que, por intermédio da análise de diagnóstico institucional utilizando a matriz SWOT, podem ser definidas metas para neutralizar os pontos negativos, transformando-os em positivos, com vistas a intensificar o investimento nos pontos positivos, maximizando-se o que existe de melhor nas universidades públicas.

Todos os resultados obtidos na auto-avaliação Institucional baseados na matriz SWOT possibilitaram, à Universidade Pública investigada, fazer uso das informações para a construção do seu Planejamento Estratégico e do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para os próximos anos, com a finalidade de corrigir os pontos fracos (fragilidades), fortalecer e consolidar os pontos positivos (potencialidades) e, ainda, identificar as oportunidades futuras.

2.10 GESTOR ESTRATÉGICO

No presente, o gestor estratégico segundo Chiavenato (2003, p.2,3).

mesmo que o profissional tenha profundos conhecimentos e apresente um invejável currículo profissional, ele não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce em sua especialidade, mais principalmente pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue obter.

Faraggi e Cassaro (1997, p.16) afirmam que:

[...] Nas atuais organizações, portanto, o jogo mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados, ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais execução prevalecia sobre criação, são indispensáveis qualidades como: credibilidade, visão, disposição para correr riscos, educação ampla, curiosidade ilimitada e compromisso com a excelência.

Conforme mencionam os autores, o gestor estratégico não é apenas avaliado por seus conhecimentos, mas principalmente pelo seu modo de agir, suas atitudes e habilidades, personalidade e filosofia de trabalho. Atualmente eles sentem na obrigação de revisar nas suas relações de trabalho valores e métodos.

Segundo Kartz (1955, apud CHIAVENATO, 2003, p.3), “o sucesso do gestor depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade”.

Para o desempenho bem sucedido do gestor estratégico, Kartz (1955, apud CHIAVENATO, 2003, p.3-4) caracteriza três tipos de habilidades: técnicas, humanas e conceituais.

- a) Habilidades Técnicas: Facilidades na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização;
- b) Habilidades Humanas: Facilidades de relacionamento interpessoal e grupal. Estar relacionado à capacidade de comunicação, motivação, coordenação, liderança entre outros;
- c) Habilidades Conceituais: facilidades em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Estão relacionadas com o pensar, raciocinar, diagnosticar e formular alternativas.

Chiavenato (2003) afirma que, para as habilidades mencionadas ter certo êxito, requer certas competências pessoais. Então o maior patrimônio do Gestor será a competência de ter capacidade de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.

Então Chiavenato (2003) sintetiza que para o gestor estratégico ser bem sucedido profissionalmente, ele precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e atitude.

- a) Conhecimento: Acervo de informação, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens acerca de sua especialidade. O gestor precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. O conhecimento é de extrema importância mais não suficiente para o sucesso profissional;
- b) Perspectiva: Capacidade de colocar o conhecimento em ação. A perspectiva é a condição pessoal que torna o gestor estratégico capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras;
- c) Atitude: Comportamento pessoal frente às situações defrontadas no ambiente de trabalho. A atitude representa a maneira de liderar, motivar, comunicar e de levar as coisas para frente na organização.

Então em suma para o sucesso profissional do gestor estratégico, serão necessárias as habilidades técnicas, humanas e conceituais somadas as competências duráveis do conhecimento, perspectiva e atitude.

Mintzberg (1973, apud CHIAVENATO, 2003), idêntica papéis específicos do gestor, cada papel representa as atividades que o gestor pratica na sua função de planejar, organizar, dirigir e controlar. Segundo o autor eles são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisorial.

- a) Categoria Interpessoal: Representam as relações pessoais, de como o gestor interage com as pessoas. Nesta categoria o autor relaciona os papéis de representação, liderança e ligação.
- b) Categoria Informacional: Representam as relações de informação, mostra como o gestor intercambia e processa as informações. Os papéis são monitoração, disseminação e porta-voz.

- c) Categoria Decisorial: Representam as relações de habilidades humanas e conceituais, mostra como o gestor utiliza as informações em suas decisões. Os papéis são: empreendimento, solução de conflitos, alocação de recursos e negociação.

Hoje em dia, conforme Chiavenato (2003, p.19),

o gestor deve estar focalizado no futuro para poder preparar a organização para enfrentar os novos desafios que surgem, sejam por meio de novas tecnologias, novos produtos e serviços. Além disso, deve pensar globalmente e agir localmente. O gestor deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático.

Abaixo um quadro desenvolvido por Araújo (2004), na qual relaciona um modelo de ação de um gestor estratégico:

Quadro 11: Modelo de Ação de um Gestor Estratégico.

1 – Conhecer bem o ideário da organização; 2 – Saber bem as metas de curto, médio e longo prazo da organização; 3 – Conhecer bem o ambiente e suas tendências no que interessa à organização e à sua área; 4 – Avaliar as incertezas (ameaças) e as certezas (boas oportunidades) ambientais; 5 – Identificar as vantagens e desvantagens da organização e da sua área frente ao ambiente; 6 – Buscar meios e modos de adaptação da organização às turbulências originadas do ambiente, incluem meios e modos das competências das pessoas da organização que poderão estar envolvidas em todos os momentos do planejamento e da ação estratégica. 7 – Formular e dar clareza à sua estratégica; 8 – Ter clareza de forma fundamentada de cada área estratégica da organização.
--

Fonte: Araújo (2004).

2.10.1 Gestor estratégico em universidades públicas

Atualmente, com a crescente importância que as organizações assumiram na sociedade a ponto de Chanlat (2000) falar em sociedade, a função gerencial é cada vez mais exposta, atribuindo-se a ela uma maior importância pelo sucesso das organizações, sobretudo no caso das empresas. Por outro lado, o contexto atual vem exigindo das organizações públicas, em todas as esferas (municipal, estadual e federal), uma atuação diferenciada, o que implica uma forma de gestão também diferenciada. Nesse sentido, destacam-se alguns estudos acerca da necessidade de gestores estratégicos públicos desenvolverem determinadas competências, de modo a contribuírem para o alcance dos resultados de suas organizações.

No âmbito da gestão empresarial, há muito se discute a questão das competências gerenciais, cuja articulação deve culminar com o alcance dos objetivos organizacionais. Em relação às universidades públicas, sua gestão sempre desenvolveu de forma tradicionalista, burocrática e governamental, e, por consequência segundo (FINGER, 1986, p.75), “tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional”.

Atualmente devido à concepção de novos modelos de gestão, as universidades públicas começam a mudar, cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, agora voltada para resultados e focada no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos. O cidadão passa a ter um papel de destaque na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas ao programar a gestão estratégica gerencial.

No contexto atual das Universidades Públicas, alguns desafios são colocados aos gestores Schwella (2005) os relaciona como a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros. Para tanto, o autor sugere que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades diante dos desafios que lhes são colocados.

Longo (2003) também defende que deve haver o desenvolvimento de dirigentes públicos, cujas competências deverão ser diversas e baseadas num conjunto de atributos, tais como motivos, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta.

Os gestores públicos têm de ser bilíngues, ou seja, “fluentes na terminologia usada pelos gerentes do setor privado, pelos especialistas em informática e na linguagem política e governamental utilizada por seus muitos patrões políticos” Newcomer (1999, p.11).

Figura 4 – Conhecimentos e habilidades ao gestor público.

Conhecimentos de	Habilidades em
1. Direito constitucional 2. Ética 3. A ética do serviço público 4. Direito processual em gestão de recursos humanos e nas áreas substantivas relevantes 5. Procedimentos de políticas de alocação de recursos 6. Instituições governamentais e econômicas 7. Direito internacional 8. Política de grupos de interesse 9. Modelagem econômica 10. Teoria da liderança e da gestão	1. Planejamento estratégico 2. Mensuração de desempenho 3. Monitoramento de contratos 4. Utilização de dados sobre desempenho e avaliação para melhorar programas 5. Prestação de contas sobre desempenho e dados 6. Administração financeira, inclusive atividades de cálculo de custos 7. Envolvimento dos cidadãos 8. Solução de conflitos e negociação 9. Criação de consenso 10. Motivação e animação de pessoal 11. Análise de problemas, inclusive técnicas de estatística e de custo-benefício

Fonte: Newcomer (1999).

Figura 5 – Competências do dirigente público brasileiro.

Classes	Competências
Fundamentais/genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação

Fonte: Amaral (2006).

As competências são reveladas quando os gestores estratégicos agem diante das situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização; elas podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. As competências geram um desempenho profissional que, por sua vez, é expresso pelos comportamentos manifestos e pelas consequências

de tais comportamentos, em termos de realizações e resultados. (Brandão e Bahry, 2005).

Ressalta-se que, de uma forma geral, os diversos autores e especialistas apontam necessariamente uma mudança no perfil do gestor público para atender aos desafios que lhe são impostos na atualidade. É no bojo desta discussão que emerge a questão do gestor estratégico das Universidades públicas.

Fotografia 03 – Reunião de Gestores Estratégicos Públicos.



Fonte: disponível em: <www.ufpb.br>.

Capítulo 3
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Severino (2007), a ciência se constitui pela aplicação de técnicas, seguindo um método e, apoiando-se em fundamentos epistemológicos que são os elementos da filosofia do conhecimento.

São várias as modalidades de pesquisa praticáveis em decorrência da diversidade de perspectivas epistemológicas, de modo que se levam, em conta, os objetivos pesquisados e os aspectos a serem destacados. A proposta deste trabalho foi realizar uma pesquisa-ação, em virtude de o pesquisador ser integrante do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, órgão ligado à Universidade Federal da Paraíba – UFPB, autarquia objeto do estudo, que tem o compromisso de conduzir, de forma ética, as informações obtidas.

Segundo Thiollent (2009), toda pesquisa-ação tem um caráter participativo por apresentar uma relação prévia entre o pesquisador e os membros da organização pesquisada.

Para Severino (2007, p.72), “a observação é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa”.

3.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

As Universidades Públicas no Brasil vêm enfrentando profundos questionamentos provenientes da sociedade, não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também com indagação no que se refere à estrutura, sua organização e administração, a qualidade e eficiência dos serviços prestados, entre outras demandas.

Neste contexto, tem-se observado que a implantação de novos procedimentos administrativos nas universidades tem gerado algumas dificuldades e particularidades. Entre as principais técnicas criadas para aperfeiçoar a administração pública, cuja implantação foi iniciada, encontra-se o planejamento estratégico.

3.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais são as condições necessárias para a implantação de um Planejamento estratégico como uma forma de gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, através de um diagnóstico estratégico baseada na matriz SWOT?

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar as condições necessárias para a implantação de um planejamento estratégico com forma de contribuição para uma gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, mediante a aplicação de um diagnóstico estratégico.

3.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que foram considerados como determinantes são:

- a) Descrever os pontos fortes e as oportunidades que contribuem para a eficácia do planejamento estratégico;
- b) Reconhecer os pontos fracos e as ameaças que afetam tal desempenho;
- c) Caracterizar o processo de análise interno e externo;
- d) Relacionar as condições necessárias para a implementação de estratégias importantes para o futuro da organização.

3.4 JUSTIFICATIVA

Fazendo uma leitura nos dias atuais, pode-se observar que as Universidades Públicas no Brasil estão, na sua grande maioria, atreladas a conceitos tradicionais e ultrapassadas, de modo que se verificam enormes dificuldades de gestão, posto que os gestores estão desatualizados em suas habilidades e competências, assumindo posturas corriqueiras e desvalorizando conceitos fundamentais para o exercício da gestão estratégica.

Diante deste cenário, justifica-se a importância da elaboração de um planejamento estratégico como prática permanente de gestão nas Universidades Públicas.

Diagnosticar, então, estrategicamente a situação atual em que se encontra a instituição objeto do estudo, constitui procedimento de grande valia como uma das fases mais importantes do planejamento estratégico.

3.5 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO

A finalidade da investigação constitui um estudo de caso, na qual evidencia detalhadamente a análise de um ambiente.

Segundo Godoy (1995, p.25) o estudo de caso “tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”.

O pesquisador no estudo de caso adota uma diversidade de dados coletados, através de diversas proveniências de informações, ele tem por obrigação ser transparente para não influenciar as conclusões dos entrevistados.

Godoy (1995, p.26), “ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada”.

3.6 ENFOQUE

O foco deste estudo é qualitativo, pois suas hipóteses não foram testadas, a análise não é focada em estatística, ainda que em algumas situações os dados de resultado numéricos e fenômenos ocorram, eles só podem ser considerados como medidas numéricas para apoiar a análise qualitativa e de interpretação, não pretende generalizar resultados identificados, como resultado dos dados coletados através da pesquisa de campo, se ter considerado pressupostos básicos que foram gerados no processo são aperfeiçoados.

As principais características da pesquisa qualitativas são: a fonte de dados é o ambiente natural; o pesquisador é o instrumento principal; é descritiva e analítica valorizando muito o processo e não apenas o resultado.

Segundo Miles (1979, p. 590 apud NEVES, 1996, p.3), “dados e métodos qualitativos são, por vezes, tidos como mais atrativos que os quantitativos, são considerados mais ricos, completos, globais, reais. Seu valor, muitas vezes parece, aos olhos do leitor, inquestionável; foram obtidos mediante relação direta com o objeto e conduziriam a vínculos mais visíveis de causa e efeito do que, por exemplo, tabelas de correlação estatística”.

3.7 TIPO DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa desenvolvida é descritiva, cujo objetivo foi o de descrever, através da coleta de dados, a situação atual do CCEN.

A pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Para viabilizar a operação da coleta de dados, foram utilizados, como principais instrumentos: a observação; a entrevista; o questionário e o formulário.

Segundo Breakwell (2010), o processo de coleta de dados vai além da descrição para desenvolver um conjunto de conceitos explicativos e de conexões com a teoria psicológica. A pesquisa de observação participante envolve um movimento recursivo entre a coleta de informação objetiva e subjetiva. É preciso identificar os tipos de dados passíveis de uso úteis para o estudo proposto.

3.8 DESENHO

Neste estudo, o desenho foi o não experimental, não existiu modificação do ambiente pesquisado, o tempo foi o transversal, e a coleta das informações ocorreu em um único período.

3.9 UNIDADE DE ANÁLISE DA POPULAÇÃO

A presente pesquisa consiste na elaboração do Diagnóstico Estratégico parte fundamental do Planejamento Estratégico através de métodos de análise interna e externa aplicados aos representantes do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN tais como: o diretor; o vice-diretor; os coordenadores de cursos de graduação e de programas de pós-graduação e os chefes de departamentos acadêmicos, bem como os representantes do corpo docente, discente, técnico-administrativo e alunos de graduação e pós-graduação.

3.10 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E TEMPO

Neste processo, para fins de elaboração dos objetivos gerais e específico, foi escolhido o Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, órgão ligado À Universidade Federal da Paraíba – UFPB, sediado em João Pessoa – PB. A referida pesquisa foi desenvolvida em um determinado momento, tendo como referência o primeiro semestre de 2014.

3.11 POPULAÇÃO

A população foi totalizada em 4.215 (quatro mil duzentos e quinze) pessoas conforme discriminação abaixo:

Quadro 12: População a ser pesquisada – CCEN/UFPB

POPULAÇÃO	QUANTIDADE
Docentes de 3º Grau	247
Técnicos Administrativos	159
Alunos de Graduação	1.929
Alunos de Graduação – Modalidade à distância – EAD	1.047
Alunos de Pós-Graduação	833
Total Geral	4.215

Fonte: SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas UFPB-PB – DEZ – 2013

3.12 MOSTRA DA POPULAÇÃO

A entrevista foi aplicada para quatro (04) categorias distintas, a saber: Docentes; Técnicos Administrativos; Alunos de Graduação e Alunos de Pós-Graduação, a referida mostra procurou uma quantidade considerável de pesquisados com o intuito de assegurar a interpelação de todas as questões da pesquisa.

Na categoria de Docentes, tem-se uma população de 247(duzentos e quarenta e sete) professores, que foram selecionados por exercerem, atualmente, o mandato de direção como: os Chefes de Departamentos; Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós Graduação bem como os respectivos Vices. Também foram incluídos alguns docentes que já tiveram colaboração com a administração do CCEN, de modo que o universo totalizou o montante de 55 (cinquenta e cinco) professores.

Na categoria de Técnicos Administrativos, tem-se, como população, 159 (cento e cinquenta e nove). Foram selecionados 35(trinta e cinco) colaboradores, principalmente os ligados diretamente às diretorias de centro, departamentos e cursos.

A categoria de Alunos tem a população de 2.762 (dois mil setecentos e sessenta e dois) que representaremos integrantes da graduação e da pós-graduação, a seleção dos alunos ocorreu através da amostragem por conveniência, levando em consideração a quantidade de alunos por cursos, totalizando 161 (cento e sessenta e um) alunos de graduação e 65 (sessenta e cinco) alunos de pós-graduação.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador define o tamanho da amostra que considera como universo representativo da população; nesta investigação, foram consideradas a quantidade de 316 pessoas.

3.13 SISTEMA DE MOSTRA

O sistema de mostra constitui a amostragem não probabilística, a análise não é focada em estatística, ainda que em algumas situações os dados de resultados numéricos e fenômenos ocorram, eles só podem ser considerados como medidas

numéricas para apoiar a análise qualitativa e de interpretação, portanto, não pretende generalizar resultados identificados.

3.14 TIPO DE MOSTRA

O tipo de mostra constitui a amostragem de voluntários: os próprios componentes da população se voluntariam para participar desta pesquisa.

3.15 TÉCNICA DE COLETA

Neste processo, foram aplicados questionários para fins de elaboração da fundamentação dos objetivos gerais e específicos.

Conforme Severino (2007), o questionário é um conjunto de questões destinado a obter informações escritas, com o objetivo de conhecer a opinião dos sujeitos pesquisados sobre o assunto em estudo. De modo geral, o questionário deve ser previamente testado antes da realização.

Na categoria de docentes, o questionário apresentado tem 35 (trinta e cinco) perguntas separadas entre os ambientes internos e externos. Quanto à categoria de Técnicos Administrativos, o questionário direcionado a eles tem 22(vinte e duas) perguntas separadas pelos ambientes internos e externos. Para finalizar a categoria de alunos de graduação e de pós-graduação, foi elaborado um questionário com 25(vinte e cinco) perguntas divididas em também pelos ambientes internos e externos.

3.16 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A princípio em razão de observar se o questionário tinha algum entrave, foi aplicado previamente à diretora e ao vice-diretor do CCEN. Após a aplicação do referido, foi executado certo procedimentos de revisão de modo que chegou a exposição final do mesmo.

A média de duração para a aplicação do questionário foi em torno de 15 minutos.

Um pequeno numero de pesquisados solicitou que seus nomes não fosse relatados, desse modo, serão identificados da seguinte forma: Docentes: D01,

D02...; Técnicos Administrativos: TA01, TA02...; Alunos Graduação: AG01, AG02...; de Pós: AP01, AP02...

Depois de coletados todos os dados pertinentes, foram extraídos os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização. Segundo Wright (2007), os pontos fortes e fracos são os recursos humanos, organizacionais e físicos. Para Pereira (2010), os pontos fortes são as características e os recursos da companhia que facilitam o resultado; são as situações que proporcionam vantagens no ambiente organizacional. Em tese, são variáveis controláveis, pois a organização pode agir e interferir sobre elas. Pode-se também dizer que é o reconhecimento das competências da empresa.

De acordo com Pereira (2010), os pontos fracos são as características ou limitações da organização, que dificultam a obtenção do resultado. Também é uma variável controlável, pois a empresa pode agir e interferir sobre ela. Podem, ainda, ser chamadas de incompetência ou possibilidade de melhoria. Os pontos fracos identificados, que não têm relação direta com negócio, devem ser eliminados. Essas incompetências não precisam ser transformadas em competências.

Da mesma maneira, puderam ser avaliadas as ameaças e as oportunidades no ambiente externo.

3.17 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados constitui a etapa da pesquisa que necessita de um maior ordenamento reflexivo, para que ocorra de forma real a veracidade dos fatos.

O pesquisador utilizou o método de análise de conteúdo para diagnosticar os dados da pesquisa seguindo o seguinte roteiro: separação dos questionários por grupos de pesquisados; interpretação do material e devida junção de dados por respostas equivalentes.

3.18 ALCANCE E LIMITAÇÕES

O alcance da pesquisa tem, como ponto fundamental, identificar, através do diagnóstico estratégico, as condições necessárias para a implantação de um Planejamento estratégico dentro do Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, as limitações encontradas estiveram principalmente na pesquisa de campo, posto que foram encontradas dificuldades quanto à colheita de respostas aos questionários aplicados aos voluntários componentes da pesquisa, bem como quanto à limitação de tempo.

Capítulo 4

RESULTADOS DA ANÁLISE

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

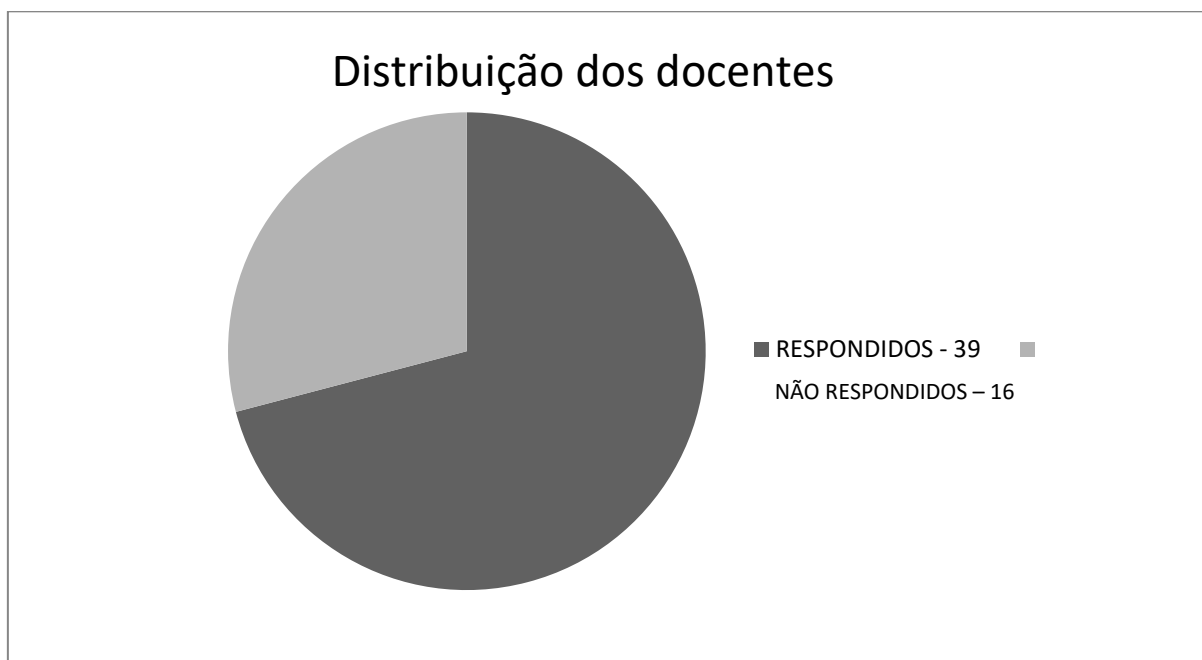
Para proporcionar uma melhor visualização dos resultados da pesquisa, através da análise dos questionários, foi feito o desmembramento por categorias, dessa forma possibilitou entender com maior precisão, o pensamento dos entrevistados acerca do tema em questão.

4.1 ANÁLISES DAS QUESTÕES POR CATEGORIAS

4.1.1 Categoria de Docentes

Para a obtenção de dados da categoria de docente, foi direcionada a distribuição de 55(cinquenta e cinco) questionários conforme o procedimento adotado no capítulo 3 item 3.12 deste trabalho, a quantidade de retorno foi de 39 (trinta e nove) questionários respondidos correspondentes ao índice de 70,91%.

Gráfico 02: Totalização da distribuição Categoria de Docentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Elaborou-se, através do questionário, 20 (vinte) perguntas fechadas, cujo teor principal compreendeu a identificação de situações pertinentes à realidade atual do

ambiente interno do CCEN. Os docentes ao opinarem nos questionamentos, identificaram os pontos fortes e os pontos fracos.

1 – O percentual de evasão e trancamento de matrícula.

Os Docentes identificaram, na sua grande maioria, que o percentual de evasão e de trancamento de matrícula chega a 32%, nisto reconhecendo que tal fator se configura como um ponto fraco para 82,05% dos entrevistados, segundo os quais o alto índice de evasão e de trancamento dos cursos acarreta um prejuízo considerável para o CCEN.

2 – A estrutura e revisão curricular dos cursos.

Neste caso, as opiniões foram identificadas como ponto fraco 23 (vinte e três) tendo o percentual de 58,97%. Tal fato indica que, para a grande maioria dos cursos que integram o CCEN, urge que seja feita uma atualização das estruturas e que se promovam revisões curriculares.

3– A quantidade diária de atividades de ensino.

Em geral, 58,97% (23 docentes) dos entrevistados mencionaram que a quantidade diária de atividades de ensino está colaborando para o desenvolvimento dos cursos e que tal fato se configura como ponto forte.

4– A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD).

Um percentual de 53,85%, ou seja, 21(vinte e um) docentes, acha que seja um ponto forte o fato de o CCEN promover, através dos seus departamentos, a ampliação dos cursos existentes e a habilitação de novos cursos, principalmente os que são realizados à distância.

5 – A disponibilidade dos programas de pós-graduação.

Para a grande maioria (74,36%), ou seja, 29(vinte e nove) docentes mencionaram que a disponibilidade de programas de pós-graduação no CCEN seja um ponto forte.

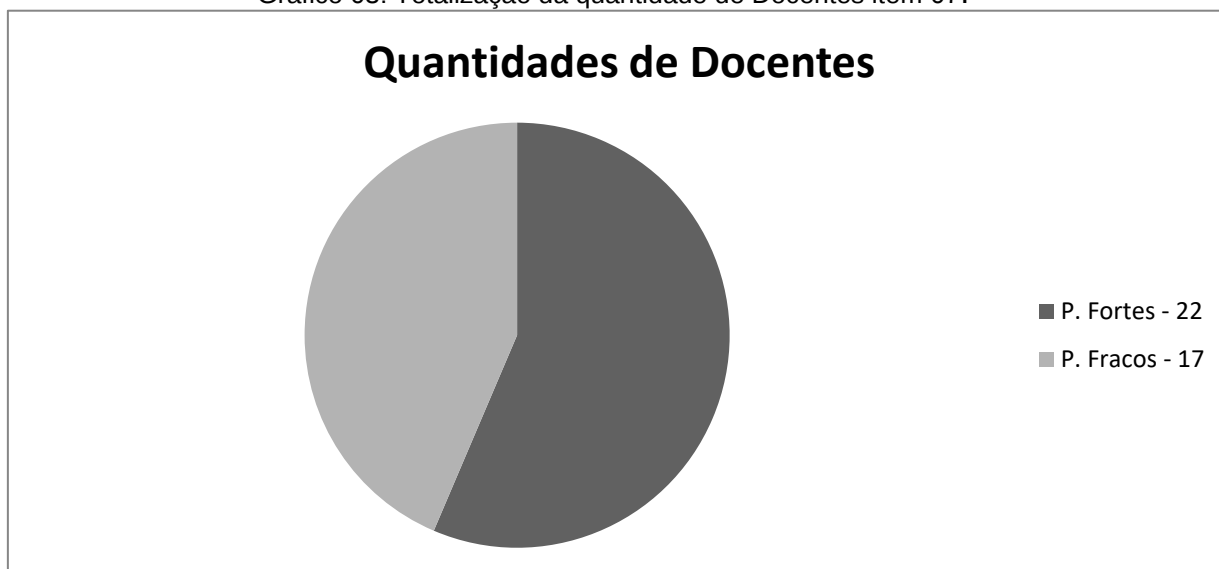
6 – A celeridade (rapidez) nas tomadas de decisões dentro do seu departamento.

Dos docentes entrevistados (64,10%), ou seja, 25 (vinte e cinco) informaram que a rapidez quanto à tomada de decisões seja um ponto forte no âmbito dos departamentos.

7 – A articulação entre seu departamento e o Centro.

Um percentual de 56,41% identifica como ponto forte a articulação havida entre os departamentos e o Centro.

Gráfico 03: Totalização da quantidade de Docentes item 07.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

8 – A política de gestão do Centro.

Em geral, os entrevistados mencionaram como ponto forte 22 (vinte e dois) a política atual de gestão do Centro, totalizando um percentual de 56,41%.

9 – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.

Um fator de extrema importância, e que foi identificado como ponto fraco por 20 (vinte) docentes, versa sobre a necessidade de que os gestores devam acumular conhecimentos e habilidades administrativas para exercer as atividades de direção.

10– A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos.

Um percentual 69,23% (totalizando 27 (vinte e sete) docentes) consideram como ponto fraco a disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos.

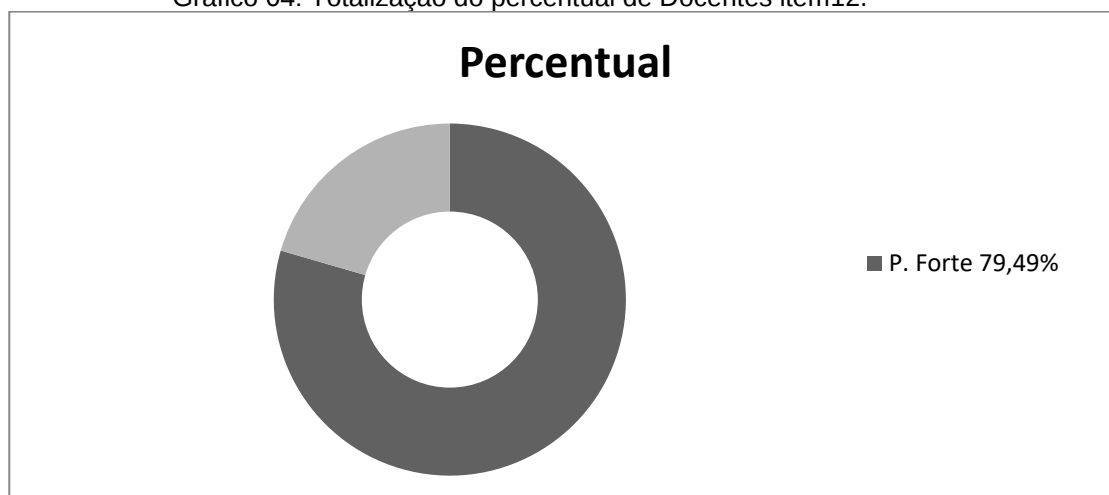
11– Os incentivos e apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão.

Identificado como ponto fraco pelos docentes tendo um percentual de mais de 76% totalizando 30 (trinta) entrevistados, relatando a debilidade dos incentivos e do apoio financeiro para o desenvolvimento dos programas de extensão do centro.

12 – O envolvimento dos docentes com atividades de pesquisa.

O envolvimento em atividades de pesquisa foi considerado como ponto forte por 31(trinta e um) docentes.

Gráfico 04: Totalização do percentual de Docentes item12.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

13 – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa.

Considerado, em geral, como um ponto fraco por 23 (vinte e três) docentes (58,97% dos entrevistados) foi à falta de incentivos e o apoio financeiro para as atividades de pesquisa.

14 – A divulgação da produção científica.

Outro ponto considerado fraco para 53,85% dos docentes, ou seja, 21 (vinte e um) entrevistados.

15 – A política editorial do centro.

Com percentual alto de 82,05% a política editorial do centro foi considerada, no ambiente interno, como um ponto fraco por 32 (trinta e dois) docentes.

16 – A motivação dos docentes.

Neste caso, as opiniões de 23 (vinte e três) dos docentes entrevistados identificou como ponto fraco tal aspecto, posto que a falta de motivação é um fator negativo para o desenvolvimento de suas atividades.

17 – A política de qualificação dos docentes.

Ponto forte indicado à política de qualificação dos docentes, atribuídos a 26 (vinte e seis) dos entrevistados (66,67% do total).

18 – A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos.

Ponto fraco elencado por 30 (trinta) dos docentes entrevistados, ou seja, 76,92% do total. Tal fator foi considerado essencial para o impedimento do desenvolvimento.

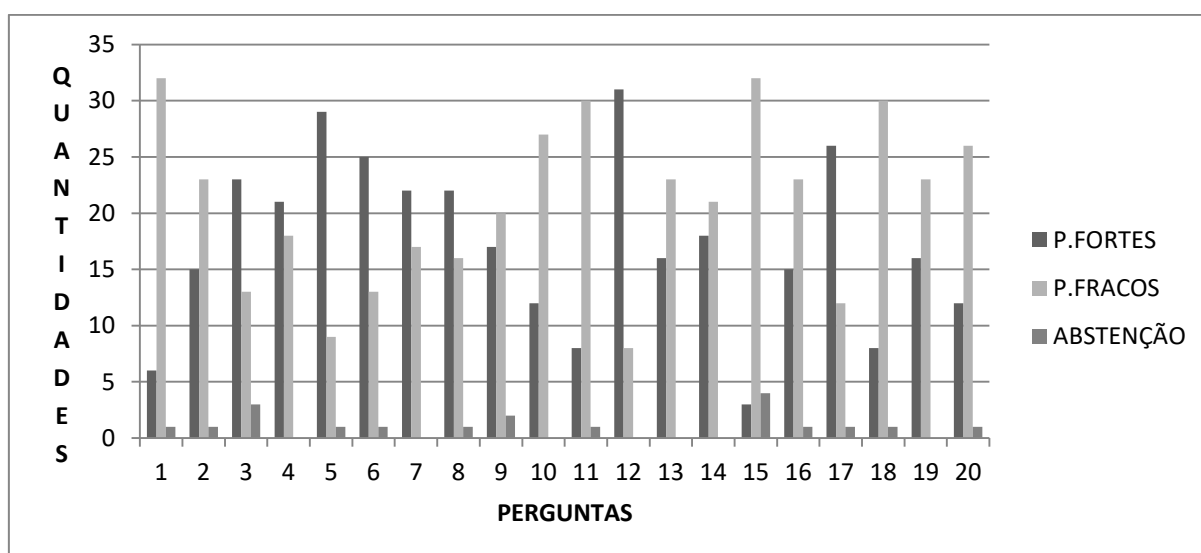
19 – Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas etc.

Para 23 (58,97%) dos docentes entrevistados, tal fator foi considerado um ponto fraco.

20 – A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.

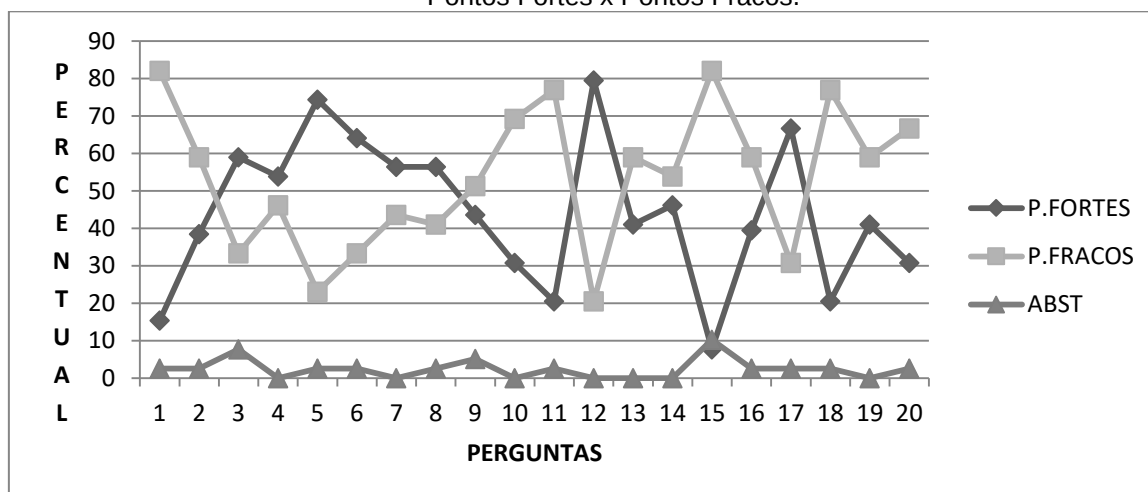
Outro fator indicado por 26 (vinte e seis) docentes (66,67%) como ponto fraco no ambiente interno foi a reduzida qualidade dos laboratórios e de informatização de maneira geral.

Gráfico 05: Totalização por quantidades de Docentes das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 06: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno Categoria Docentes – Pontos Fortes x Pontos Fracos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram identificados, pelos docentes, mais alguns pontos fracos: D01- Política de gestão dos cursos de EAD; D02 – Infra-estrutura das salas de aulas e laboratórios; D03 e D04 – Política de comunicação entre Centro e os departamentos e coordenações e vice e versa.

Foram elaboradas, através do questionário, 15 (quinze) perguntas fechadas no cenário externo, as quais identificaram situações que transpareceram a realidade do Centro, de modo que os docentes fizeram uma análise criteriosa acerca do ambiente e que possibilitaram identificar as oportunidades ou as ameaças nos moldes do que preconiza a matriz SWOT.

1 – A política do MEC para o ensino superior.

Em geral, os entrevistados mencionaram que a política do MEC na atualidade constitui uma ameaça para o desenvolvimento do CCEN, totalizando 23 (vinte e três) docentes, ou seja, 58,97% dos entrevistados.

2 – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.

31 (trinta e um) docentes (ou seja, a grande maioria: 79,49%) identificaram que a falta de planejamento do MEC em longo prazo constitui uma ameaça capaz de dificultar a elaboração deste projeto no centro.

3 – Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal.

As restrições orçamentárias foram indicadas como um indicador preocupante e negativo por 30 (trinta) (mais de 76%) dos docentes entrevistados, os quais referiram tal fator como uma ameaça nos moldes da análise SWOT.

4 – A autonomia universitária.

Um grande percentual 69,23% (ou seja, 27 (vinte e sete) docentes) identificou que a autonomia universitária traz fatores de oportunidades ao progresso.

5 – As instituições educacionais privadas.

No contexto das instituições educacionais privadas, as opiniões foram identificadas como ameaça tendo índice de 51,28%.

6 – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.

Fator de grande oportunidade de crescimento, o intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada foi relatado pela maioria dos docentes (30 (trinta), o que representa um percentual de 76,92%).

7 – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.

Outra oportunidade de desenvolvimento do CCEN, principalmente na área de pesquisa o fomento e financiamento público e privado, identificado por 31 (trinta e um) docente.

8 – O concurso público para docentes.

Um alto índice de entrevistados (76,96%) mencionam que a entrada de novos colaboradores através de concursos público eleva o nível de produtividade e traz novas oportunidades e conceitos de desenvolvimento.

9 – A migração de docentes qualificados.

Identificado como ameaça, a migração de docentes qualificados foi relatado por 20 (vinte) docentes, o que representou um percentual de 51,28%.

10 – A participação da administração central da UFPB.

Neste item, os docentes caracterizaram como oportunidades a participação da administração central da UFPB na contribuição do dia-a-dia das ações do Centro. O percentual dos entrevistados que o disseram representa 51,28%. Uma peculiaridade desta pergunta é que houve, quanto a este questionamento, um alto índice de abstenção, de modo que 10(dez) docentes mantiveram-se silentes.

11 – Economia em expansão com demanda de RH especializados.

Os docentes 26 (vinte e seis) entendem como oportunidade de crescimento a exigência da expansão econômica por profissionais mais especializados.

12 – Inovações Tecnológicas.

Outro fator considerado como oportunidade são as inovações tecnológicas, de modo que 79,49 dos docentes entrevistados confirmaram que tal fator seja importante.

13 – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Foi identificado, como ameaça, a existência de cursos com menor nível de exigência. Tal afirmação foi apresentada por 18(dezoito) docentes. Verificou-se, aqui também, um elevado índice de abstenção.

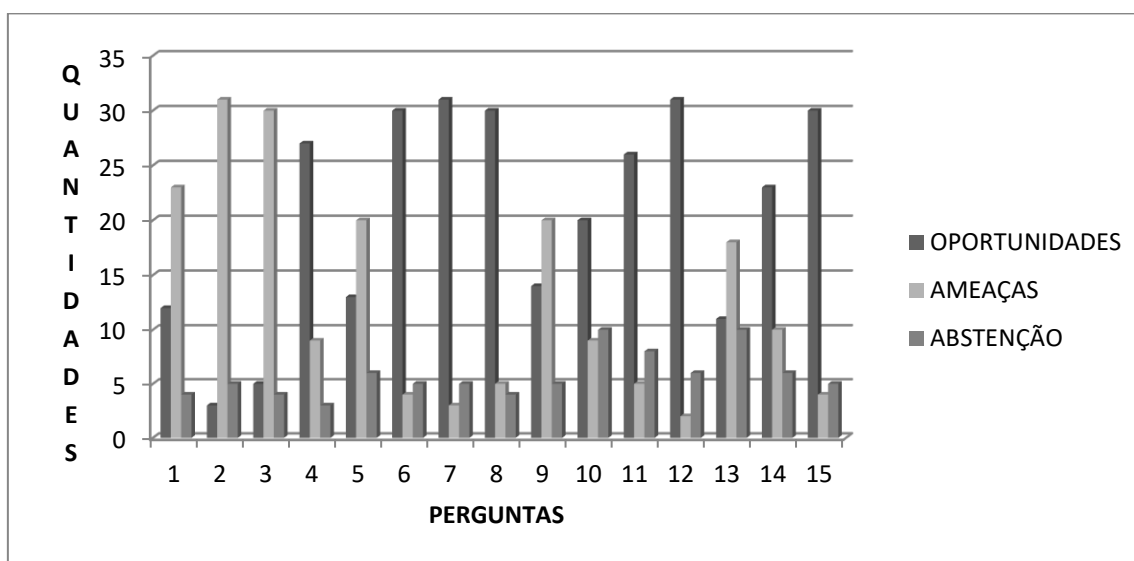
14 – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.

Situação referida como oportunidade por 23 (vinte e três) docentes (58,97%) foi o respeito e a valorização da universidade perante a sociedade.

15 – Pressão externa por transparência.

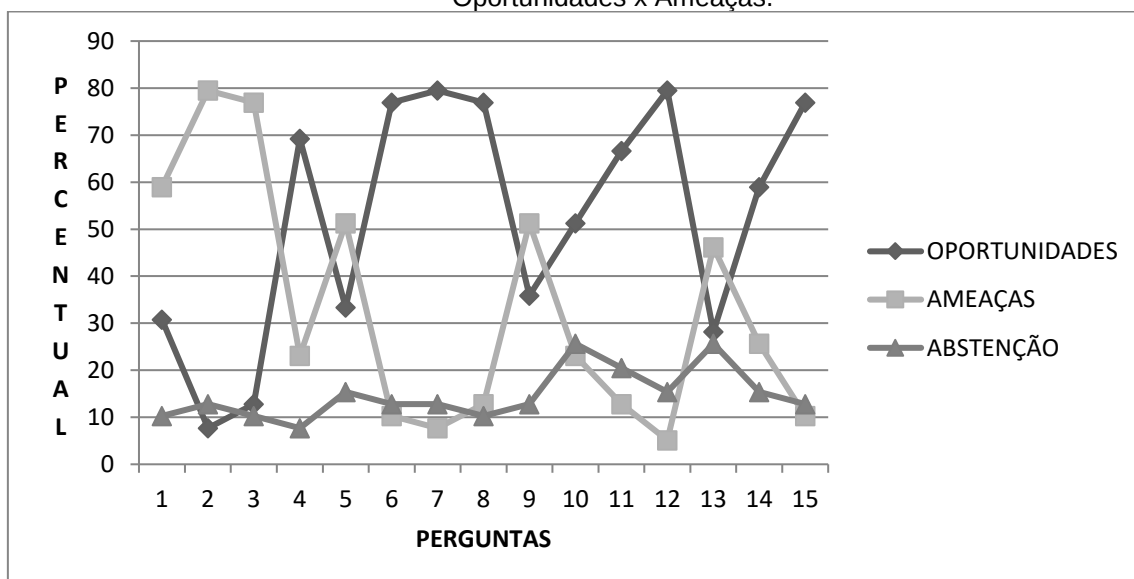
Nos dias atuais, a pressão por transparência é considerada, pelos docentes, um critério de oportunidade, de modo que 30(trinta) docentes (76,92%) responderam neste sentido.

Gráfico 07: Totalização por quantidades de Docentes das perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades x Ameaças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 08: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria Docentes – Oportunidades x Ameaças.



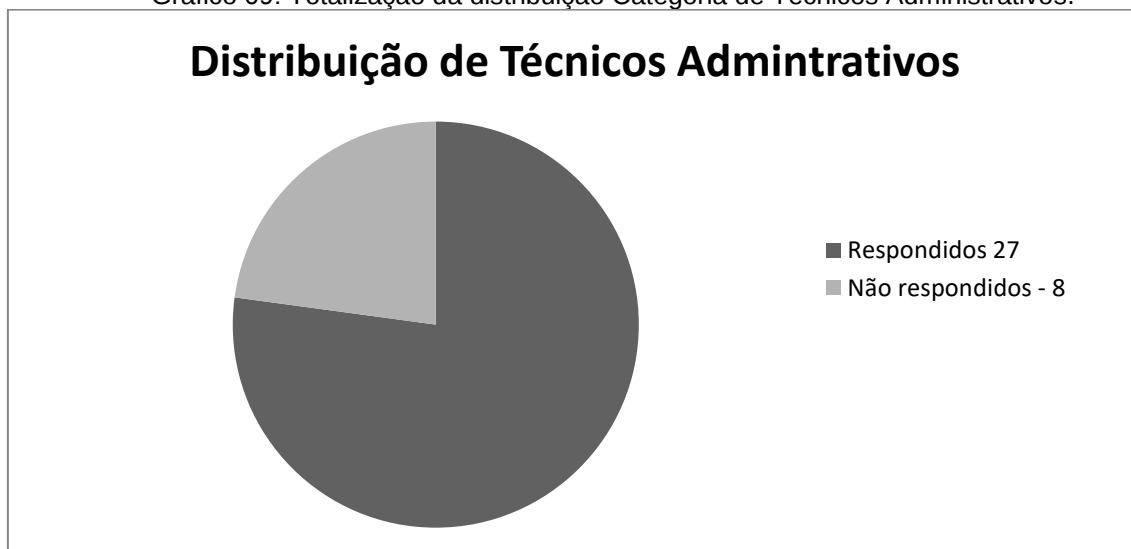
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram identificadas, pelos docentes, mais algumas ameaças: D01 – Política de ingresso nas universidades; D02 – Falta de planejamento no âmbito da administração central da UFPB.

4.1.2 Categoria de Técnicos Administrativos.

Na obtenção de dados da categoria de técnicos administrativos foi direcionada a distribuição de 35(trinta e cinco) questionários conforme o procedimento adotado no capítulo 3 (seção 3.12 deste trabalho); a quantidade de retorno foi de 27 (vinte e sete) questionários respondidos correspondentes ao índice de 77,14%.

Gráfico 09: Totalização da distribuição Categoria de Técnicos Administrativos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para a categoria de Técnicos Administrativos, foi elaborado um questionário com 12 (doze) perguntas fechadas, cujo teor principal versou sobre a identificação de situações pertinentes à realidade atual do ambiente interno do CCEN. Os colaboradores opinaram sobre os questionamentos e identificaram pontos fortes e/ou pontos fracos.

1 – A Celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do Centro e ou departamentos.

Quanto aos Técnicos Administrativos, 55,56%, ou seja em 15(quinze) servidores, identificaram tal fator como um ponto forte .

2 – Compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação.

Neste caso, as opiniões concluíram que tal fator constitui um ponto fraco. 14(quatorze) Técnicos Administrativos ressaltaram que, dentro do ambiente de trabalho, faltam: compromisso; trabalho em equipe; iniciativa entre outros.

3 – A articulação entre o departamento e o Centro.

Outro item analisado como ponto fraco pelos colaboradores (51,85%), é a falta de uma maior articulação entre o centro e os departamentos ou vice-versa.

4 – O envolvimento dos professores com atividades administrativas.

Fator considerado por 18 (dezoito) técnicos como ponto fraco foi o envolvimento de docentes nas atividades administrativas. Segundo os servidores entrevistados, tal fato dificulta o poder de decisão e de desenvolvimento. O percentual, neste caso, atingiu 66,67%.

5 – A motivação dos funcionários.

As opiniões dos colaboradores 15 (quinze) foram identificadas como ponto fraco, posto que a falta de motivação gera desestímulo ao desenvolvimento de suas atividades, o que constitui um ponto fraco.

6 – A política de qualificação dos funcionários.

19 (dezenove) dos entrevistados (ou seja, 70,37%), afirmaram que tal fator seja um ponto forte da instituição.

7 – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.

Um percentual 55,56%, totalizando 15(quinze) técnicos, apontam como ponto forte os conhecimentos e as habilidades administrativas dos gestores atualmente.

8 – A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas.

Identificado como ponto forte por 59,26% (ou seja, 16(dezesseis)) colaboradores, a disponibilidade de materiais e equipamentos é satisfatória para o desempenho de suas atividades.

9 – A informatização do Centro, departamentos e cursos.

Os técnicos administrativos (66,67% 18 (dezoito)) entendem que a informatização atualmente seja um ponto forte da instituição e que tal fator contribui para o desenvolvimento das atividades do Centro etc..

10 – Qualidade dos laboratórios.

Considerado por 13(treze) técnicos como ponto forte, é a qualidade dos laboratórios. Neste questionamento, verificou-se um alto índice de abstenção.

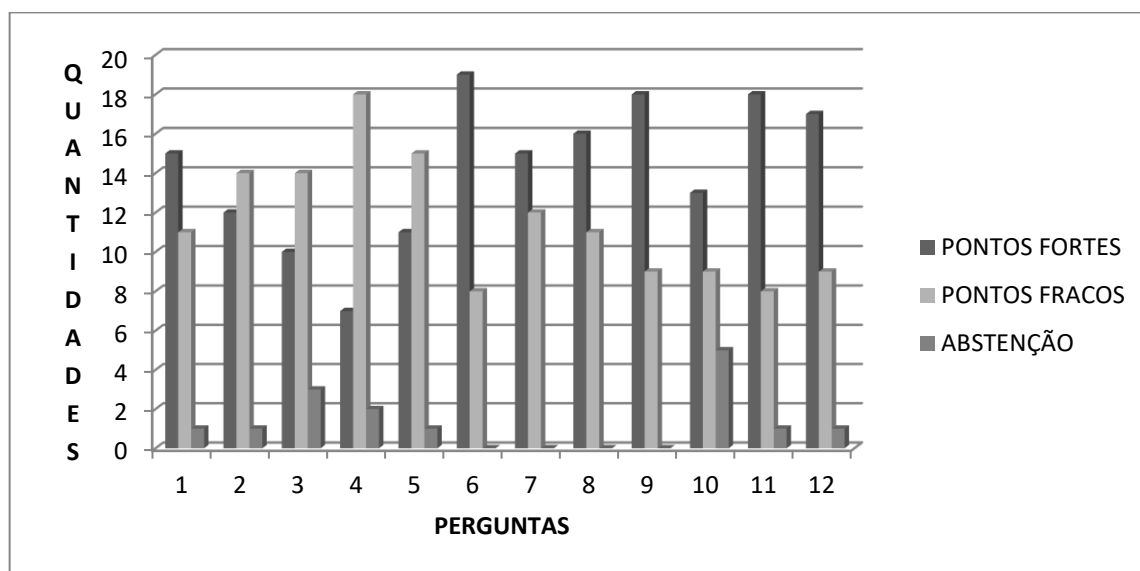
11 – Conservação e limpeza do Centro, departamento, coordenações, salas de aulas, laboratórios, bibliotecas etc.

Ponto forte é o item de conservação e limpeza, atribuídos a 18 (dezoito) dos entrevistados (que representam um percentual de 66,67% do universo pesquisado).

12 – O atendimento prestado aos alunos.

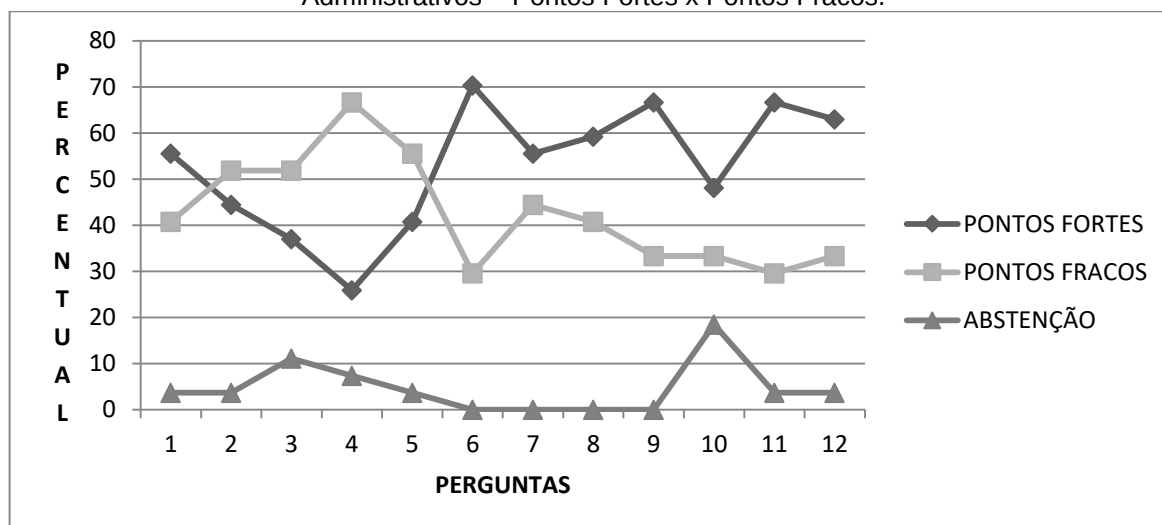
Os técnicos administrativos atribuem como ponto forte o atendimento prestado aos alunos com índice de 62,96%, totalizando a quantidade de 17 (dezessete) servidores.

Gráfico 10: Totalização por quantidades de Técnicos Administrativos das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 11: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno – Categoria Técnicos Administrativos – Pontos Fortes x Pontos Fracos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram identificados, pelos técnicos, mais alguns pontos fracos: TA01 – Disponibilidade de veículos para atender trabalhos programados de campo; rede elétrica (oscilação e desligamentos).

Através de 10 (dez) perguntas fechadas listaram-se, aos técnicos administrativos, pontos que se fazem necessários a sua identificação como ameaças ou oportunidades dentro do ambiente externo.

1 – A política do MEC para o ensino superior.

Dos entrevistados, 13 (treze) mencionaram que, em geral, a política do MEC para o ensino superior constitui uma ameaça.

2 – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.

Grande maioria dos técnicos administrativos (74,04%, ou seja, 20 servidores), informaram que a falta de planejamento do MEC em longo prazo representa uma ameaça.

3 – Restrições orçamentárias determinadas pelo Governo Federal.

Outro fator de ameaça que foi considerado por 20 (vinte) servidores foram as restrições orçamentárias determinadas pelo governo, as quais dificultam a elaboração de projetos de desenvolvimento.

4 – A autonomia universitária.

Dezenove dos técnicos (ou seja, 70,37%) indicaram que a autonomia universitária desemboca em fatores de oportunidades ao progresso.

5 – As instituições educacionais privadas.

Fator de equilíbrio relativo às instituições privadas, na qual 13(treze) técnicos administrativos consideraram tal fator como gerador de oportunidades.

6 – O concurso público para funcionários.

Um percentual de 77,78% 21 (vinte e um) dos entrevistados mencionaram que tal fator traz oportunidades, posto que novos colaboradores trazem novos conceitos de desenvolvimento, fator este que aumenta o nível de produtividade.

7 – A migração de funcionários qualificados.

Fator de ameaça é a migração de funcionários qualificados; tal fator foi relatado por 13 (treze) técnicos.

8 – A participação da administração central da UFPB.

Neste item, os técnicos administrativos 14 (quatorze), mencionaram que um fator que gera oportunidades é a participação da administração central da UFPB na contribuição para o desenvolvimento das ações do Centro.

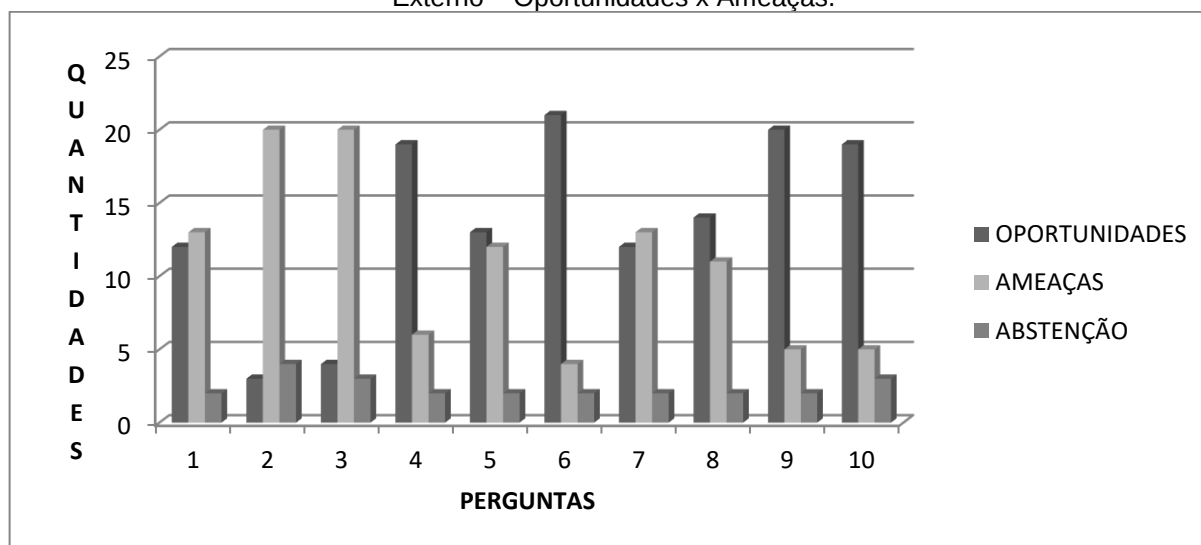
9 – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.

Outro fator de grande oportunidade relatado pelos colaboradores, que atingiu o percentual de 74,07%, foi o respeito e a valorização pela sociedade à universidade pública.

10 – Pressão externa por transparência.

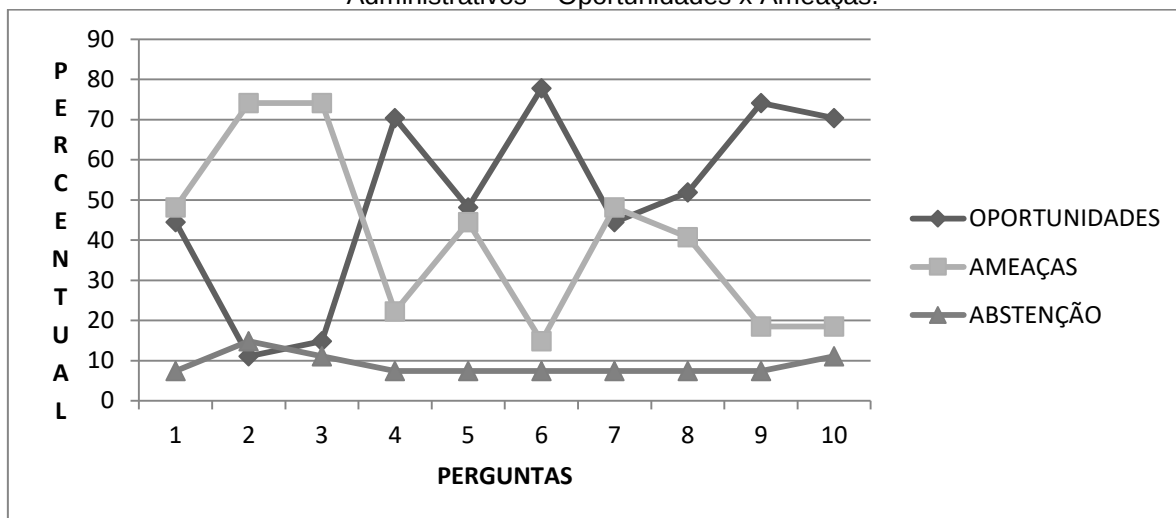
Tal fator foi considerado, por 19(dezenove) técnicos administrativos (ou seja, 70,37% dos entrevistados), como um critério de oportunidade.

Gráfico 12: Totalização por quantidades de Técnicos Administrativos das perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades x Ameaças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 13: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria Técnicos Administrativos – Oportunidades x Ameaças.

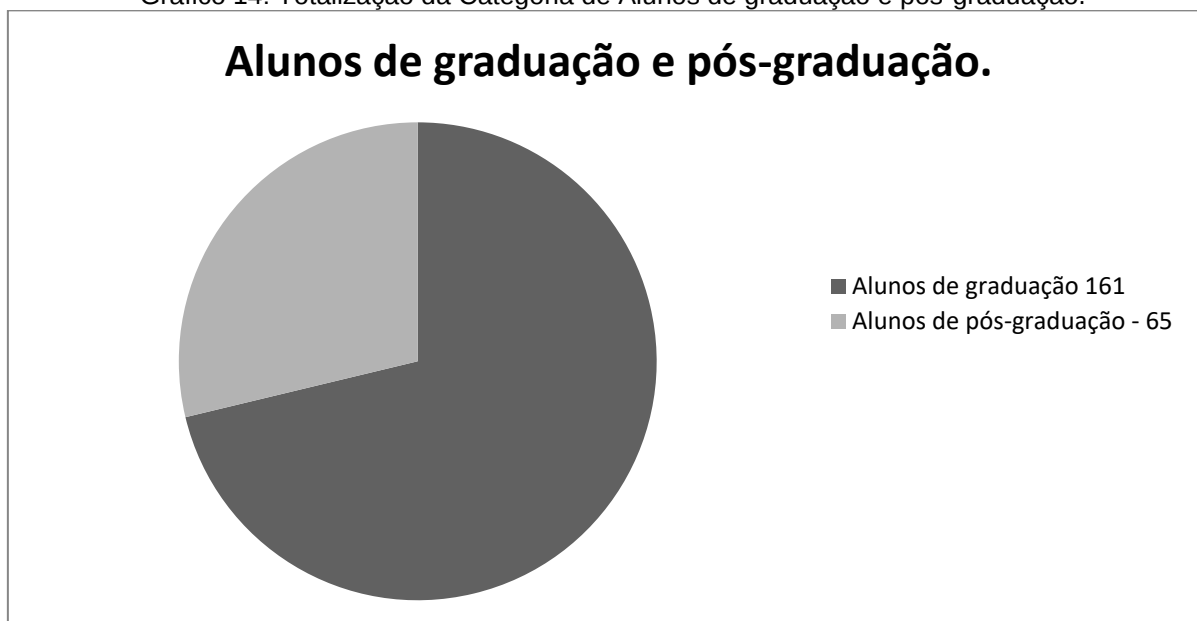


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.1.3 Categoria dos Alunos de graduação e de pós-graduação

Para a obtenção de dados da categoria dos Alunos de graduação e de pós-graduação, foram distribuídos os questionários através da amostragem por conveniência, e foi levada, em consideração, a quantidade de alunos por cursos, conforme o procedimento adotado no capítulo 3 item 3.12 deste trabalho. A quantidade de questionários respondidos pelos alunos de graduação dos cursos de matemática, estatística, física, química, ciências biológicas e geografia atingiu 161 (cento e sessenta e um), ao passo que, quanto aos alunos de pós-graduação, 65 (sessenta e cinco) questionários foram distribuídos aos cursos de mestrado e de doutorado dos mesmos departamentos dos cursos de graduação.

Gráfico 14: Totalização da Categoria de Alunos de graduação e pós-graduação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram elaboradas 16 (dezesesseis) perguntas objetivas para servir como base à elaboração de um diagnóstico estratégico eficaz e eficiente com o intuito de verificar o que o aluno considera acerca do ambiente interno no que tange aos pontos fortes ou fracos do seu curso.

1 – A qualidade do seu curso.

Ambos os alunos (graduação e pós-graduação) identificaram, na sua grande maioria, que a qualidade do curso é um ponto forte. O percentual de graduandos atingiu 75,16%, ao passo que os alunos de pós-graduação somaram 93,85%.

2 – Organização do seu curso.

No item de organização dos cursos, os alunos de graduação (99 (noventa e nove) do total de entrevistados, ou seja, 61,49%) indicaram que este ponto seja fraco, entretanto, os alunos de pós (66,15%) qualificam tal aspecto como um ponto forte da organização.

3 – A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.).

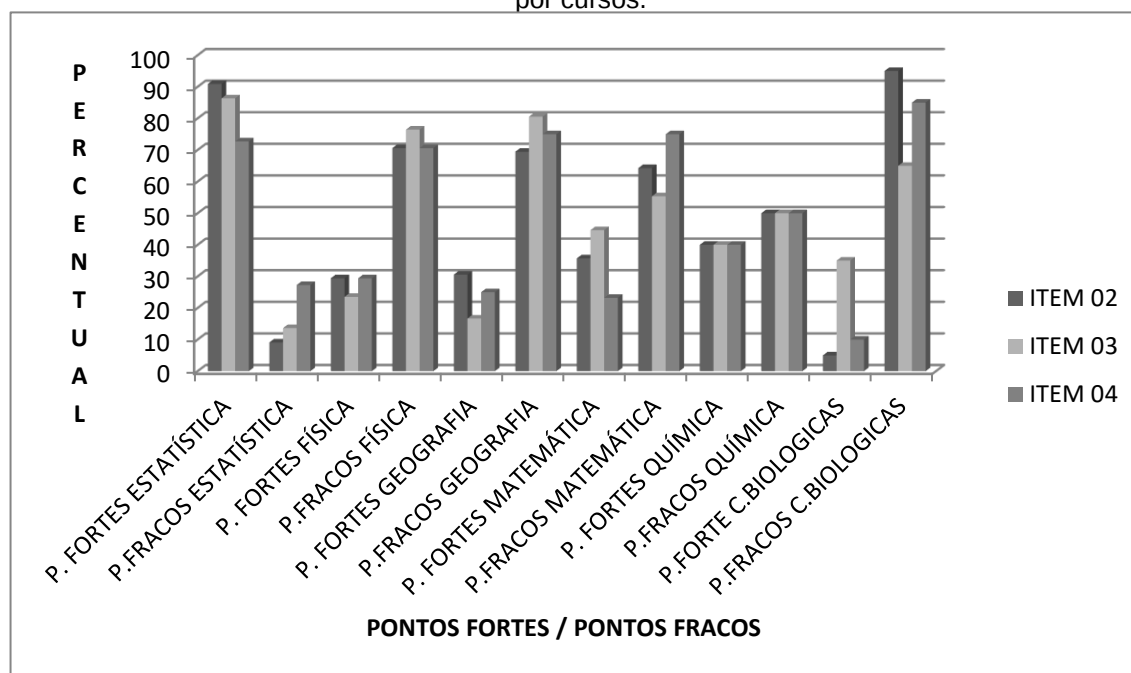
Com relação à atualização dos cursos, ocorreu o mesmo fator do item anterior, na qual os alunos de graduação 94 (noventa e quatro, ou seja, 67,70%) identificam tal fator como um ponto fraco, entretanto, os de pós-graduação (58,46%) o consideram como um ponto forte.

4 – A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso.

Tal fator foi considerado como ponto franco para ambos os grupos de alunos. 67,70% dos graduandos se manifestaram neste sentido, ao passo que 55,38% dos alunos da pós-graduação naqueles se espelharam.

Ao se analisar os itens 02, 03 e 04 e se distribuir os alunos de graduação nos seus respectivos cursos, foi identificado que apenas o curso de estatística atribui pontos fortes aos itens mencionados conforme o gráfico 15 abaixo.

Gráfico 15: Totalização por percentual da Categoria de Alunos de graduação dos itens 02, 03 e 04 por cursos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5 – Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas.

Identificado como ponto forte por todos os alunos (graduação e pós-graduação), o percentual foi de 78,88% ao passo que, quanto aos alunos da pós, tal índice atingiu 87,69%.

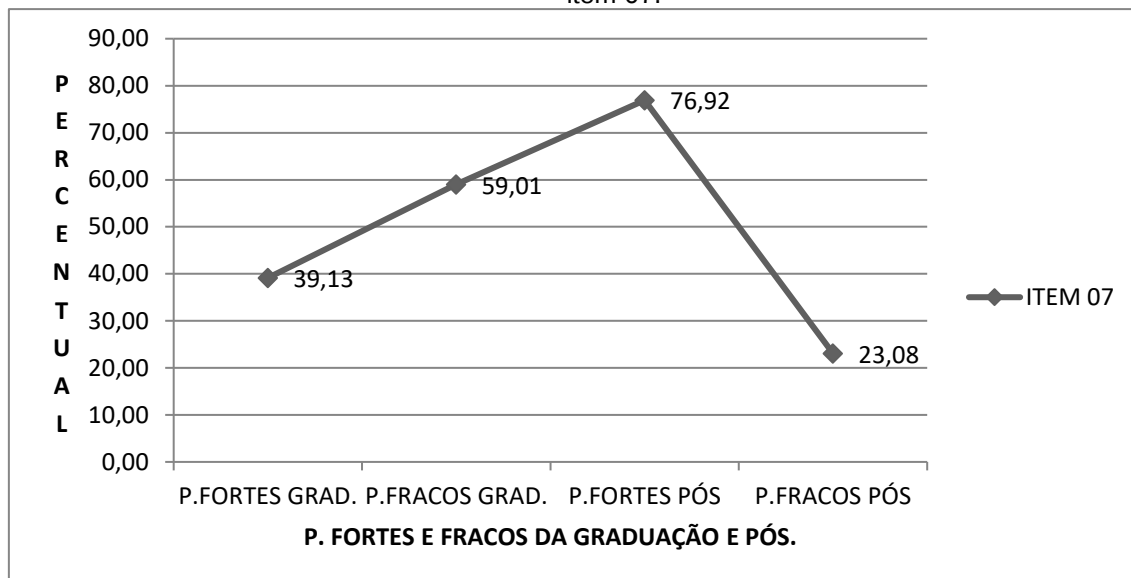
6 – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa.

Quanto ao item do envolvimento dos professores com pesquisa, ambos os grupos de alunos (graduação e pós-graduação) concebem-no como ponto forte. Dos entrevistados, 114(cento e quatorze), ou 70,81% dos alunos da graduação assim se manifestaram, ao passo que, dos alunos da pós, 61(sessenta e um), ou 93,85% argumentaram neste sentido.

7 – A motivação dos professores e funcionários.

Dos alunos de pós-graduação, 76,92%, consideraram a motivação dos professores e funcionários como um ponto forte; em contra partida, dos alunos de graduação, 59,01%o identificaram como ponto fraco.

Gráfico 16: Totalização por percentual da Categoria de Alunos de graduação e pós-graduação do item 07.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

8 – Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas e etc.).

Este fator foi mencionado, por todos os alunos, como ponto forte. Dos alunos de graduação 103 (cento e três) ou 63,98% assim se manifestaram, ao passo que, dos alunos da pós-graduação, 70,77% (ou seja, 46(quarenta e seis) alunos) àqueles se alinharam.

9 – A facilidade na divulgação da produção científica.

Para 63,98% dos alunos de graduação, tal fator foi considerado um ponto fraco; entretanto, os de pós (55,38%) consideraram-no como ponto forte.

10 – A disponibilidade dos programas de pós-graduação.

Ambos os alunos (graduação e pós-graduação) mencionam que tal fator seja um ponto forte, apenas quanto aos percentuais houve disparidades: 50,31% para os graduandos e 76,92% para os pós-graduandos.

11 – A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos.

70,81% ou 114 (cento e quatorze) alunos de graduação consideram tal fator como ponto fraco, ao passo que 41 (quarenta e um) (ou 63,08%) dos pós-graduandos entrevistados consideram-no, também, como ponto fraco.

12 – A informatização do seu curso.

Outro ponto fraco foi atribuído ao processo de informatização dos cursos. Os índices foram: 53,42% para os alunos de graduação e 50,77% quanto aos alunos da pós.

13 – A Qualidade dos Laboratórios.

Fator considerado como ponto fraco por ambos os grupos de alunos. Da categoria de alunos de graduação, 98 (noventa e oito) ou 60,87% assim o disseram, ao passo que, quanto aos alunos de pós-graduação entrevistados, 49 (quarenta e nove) 75,38% responderam neste mesmo sentido.

14 – Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas etc.

O aspecto da conservação e da limpeza dos ambientes de estudo foi considerado, pelos alunos de graduação (107 (cento e sete) 66,46%) como um ponto forte, ao passo que os estudantes de pós-graduação (50,77%) mencionaram-no como um ponto fraco.

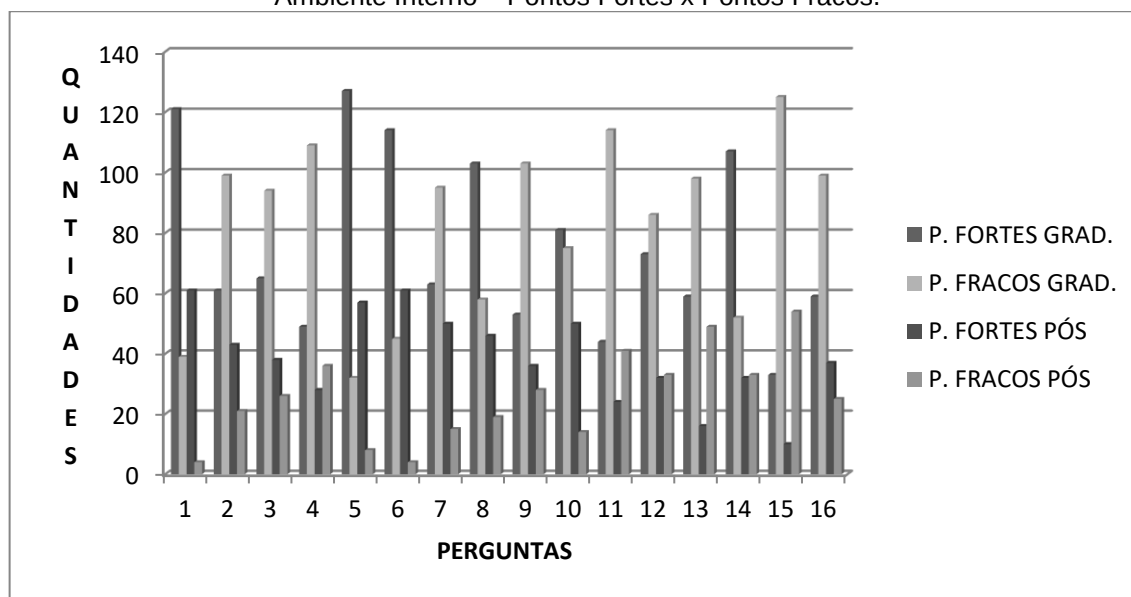
15 – Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.

Ambos os alunos (graduação e pós-graduação) indicaram que as atividades de extensão ficam colocadas em segundo plano, por tal razão, eles o identificam como um ponto fraco; os percentuais são altos, pois 77,64% dos graduados acham isto, ao passo que, quanto aos alunos da pós, 83,08% pensam similarmente.

16 – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.

Tal fator foi considerado um ponto forte para 56,92% dos alunos de pós-graduação, entretanto, os de graduação visualizam-no como um ponto fraco, isto num percentual de 61,49% (ou seja, 99 (noventa e nove) alunos).

Gráfico 17: Totalização por quantidades de Alunos de graduação e pós-graduação das perguntas do Ambiente Interno – Pontos Fortes x Pontos Fracos.

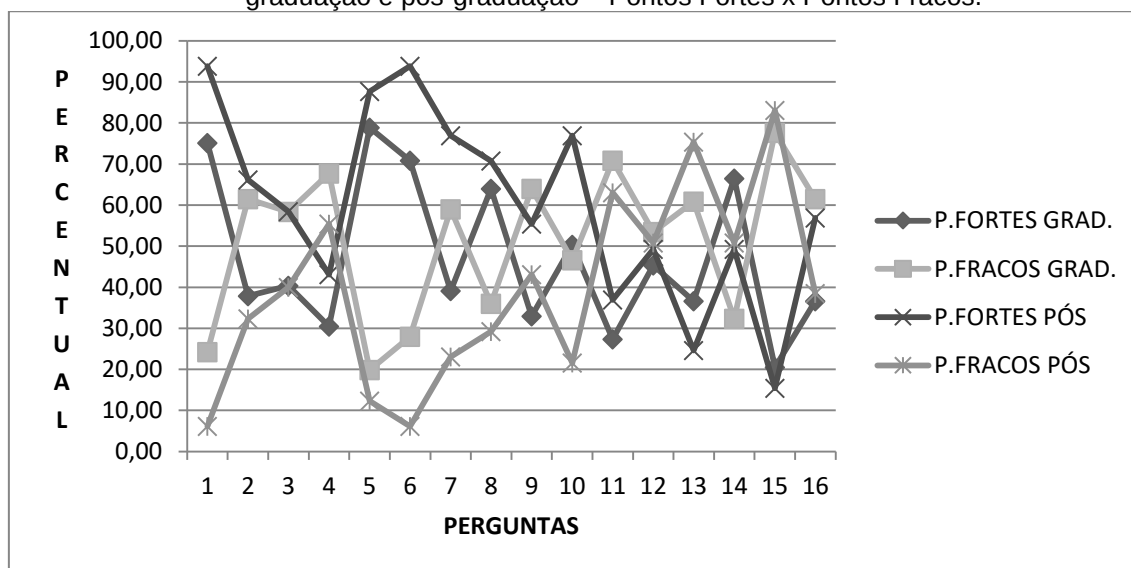


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Considerações de igualdade entre alunos de graduação e de pós-graduação:

- a) Pontos Fortes: Item 01 – A qualidade dos cursos; Item 05 – Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas; Item 06 – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa; Item 08 – Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.); Item 10 – A disponibilidade dos programas de pós-graduação.
- b) Pontos Fracos: Item 04 – A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso; Item 11 – A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos; Item 12 – A informatização do seu curso; Item 13 – A Qualidade dos Laboratórios; Item 15 – Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.

Gráfico 18: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Interno – Categoria Alunos de graduação e pós-graduação – Pontos Fortes x Pontos Fracos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram identificados, pelos alunos de graduação e pós-graduação, mais alguns pontos fracos: AG1 – Intercâmbio entre alunos de graduação e pós-graduação; AG2 – Disponibilidade de veículos para atender as aulas de campo; AG2/AP1 – Apoio financeiro para aulas de campo, participação em congressos, eventos e etc.; AG4 – Relação de valorização e incentivo por parte dos docentes aos alunos; AG5 – Política de comunicação e divulgação científica; AP2 – Incentivos a publicações paralelas.

Para o cenário externo, através de 09 (nove) perguntas fechadas, foram elaborados os pontos imprescindíveis à sua identificação pelos alunos como ameaças e oportunidades. Em todas as situações deste ambiente, houve, entre os alunos de graduação e pós-graduação, considerações semelhantes.

1 – A política do MEC para o ensino superior.

Os alunos mencionaram, em geral, que a política do MEC para o ensino superior tende a ser uma oportunidade; os de graduação 126 (cento e vinte e seis) 78,26% ao passo que, os de pós, 58,46%.

2 – A autonomia universitária.

Outro item de oportunidade atribuída à autonomia universitária, o percentual foi de 70,81% para alunos de graduação e 76,92% de pós-graduação.

3 – As instituições educacionais privadas.

Caracterizado com uma oportunidade de concorrência e vigilância às instituições privadas de ensino, com 83 (oitenta e três), ou 51,55% dos alunos de graduação e 32(trinta e dois), ou 49,23% dos alunos de pós-graduação.

4 – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.

Fator considerado como gerador de extrema oportunidade é o intercâmbio de cooperação. 80,12% dos alunos de graduação assim pensaram, ao passo que, dos de pós, 83,08% tiveram opinião idêntica.

5 – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.

O acesso a fontes de fomento e financiadores foi mencionado por 116 (cento e dezesseis) ou 72,05% discentes de graduação e por 55 (cinquenta e cinco) ou 84,62% alunos de pós-graduação como oportunidade.

6 – Economia em expansão com demanda de RH especializados.

Foi considerada como oportunidade a demanda de RH especializados na economia em expansão, tanto pelos alunos de graduação (110(cento e dez) ou 68,32%) quanto pelos de pós-graduação (ou 75,38%).

7 – Inovações Tecnológicas.

Por quase unanimidade, as inovações tecnológicas foram consideradas como uma oportunidade de desenvolvimento pelos alunos de graduação (86,34%) e de pós (84,62%).

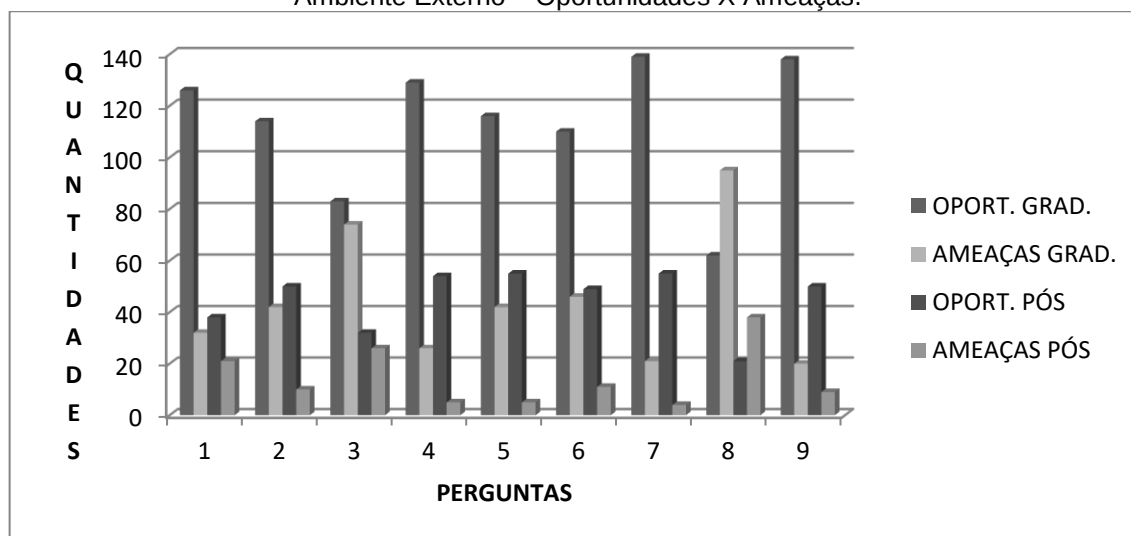
8 – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Neste item do cenário externo, foram considerados, pelos alunos de ambos os grupos, como um fator de ameaça. 95 (noventa e cinco) ou 59,01% dos graduandos assim se manifestaram, ao passo que, dos de pós-graduação 38 (trinta e oito) 58,46% disseram o mesmo.

9 – Imagem da universidade: credibilidade e confiança.

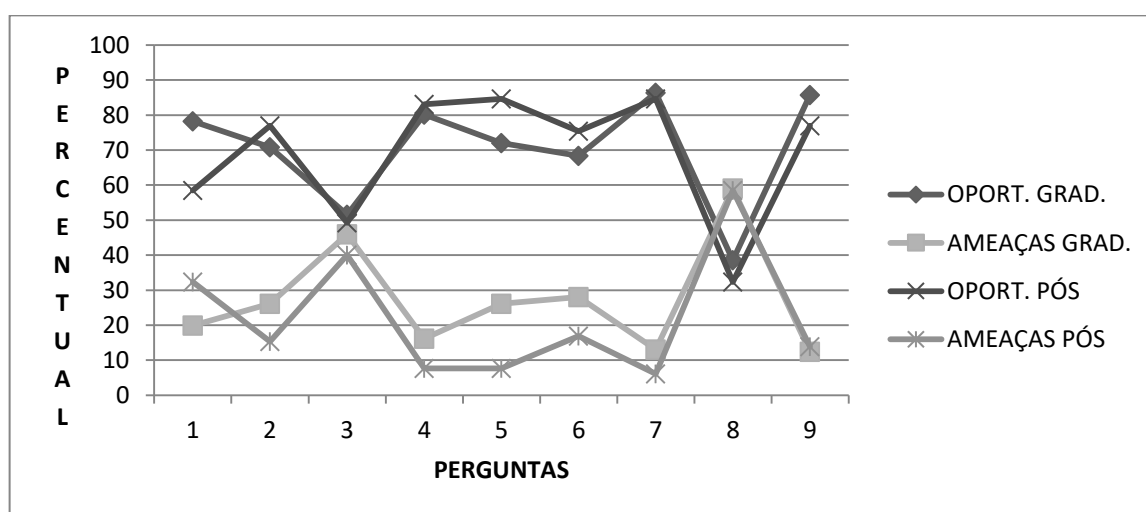
A credibilidade e a confiança depositados pela população foram considerados, pelos alunos de graduação e de pós-graduação, como uma oportunidade. Os percentuais foram: de 85,71%,quanto aos alunos de graduação, e de 76,92%, quanto aos de pós-graduação.

Gráfico 19: Totalização por quantidades de Alunos de graduação e pós-graduação das perguntas do Ambiente Externo – Oportunidades X Ameaças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 20: Totalização por percentual das perguntas do Ambiente Externo – Categoria de alunos de graduação e pós-graduação. – Oportunidades X Ameaças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.2 MATRIZ SWOT

Depois de efetivada a exploração do conteúdo apresentado na descrição das entrevistas que foram realizadas através dos questionários com os docentes, técnicos administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, foi elaborada uma matriz com as combinações destes ambientes (interno e externo) e das suas

variáveis (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) através da análise *SWOT*. A referida matriz indicara situações para formação de planos estratégicos, fortificando ao máximo as variáveis de forças e oportunidades, e reduzindo as variáveis de fraquezas e ameaças.

Foram utilizados alguns procedimentos para a utilização da técnica do *SWOT* através da matriz, Eis os passos infra:

- a) Reunir um elenco de pessoas dentro da organização que tem o poder de decisão;

A pesquisa seguiu o referido passo sendo elaborado com os docentes que atualmente exercem o mandato de direção como: os Chefes de Departamentos; Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós Graduação bem como os respectivos Vices. Os técnicos administrativos principalmente os que ocupam cargos de chefia ou ligados às diretorias de centro, departamentos e cursos. Os alunos tratados como o principal analisador.

- b) Realizar com os colaboradores indicados anteriormente, questionamentos individuais para avaliar as variáveis de (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças);

Também seguindo o passo acima, a pesquisa utilizou entrevistas individuais com os docentes, técnicos e alunos ao focalizar os cenários interno e externo, através da elaboração de um questionário, com o intuito de inventariar questões importantes para a organização.

- c) Estruturar as principais ideias com o intuito de alocar as informações dentro da matriz *SWOT*;

Seguindo os passos acima, após o término da análise interna e externa obtidas através das informações fornecidas pela pesquisa, traça-se o diagnóstico estratégico com todos os elementos listados e classificados individualmente dentro da matriz.

Quadro 13: Análise interna e externa através da Matriz SWOT – Categoria (DOCENTES).

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	3 – A quantidade diária de atividades de ensino. 4 – A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD). 5 – A disponibilidade dos programas de pós-graduação. 6 – A articulação entre os departamentos e o centro. 7 – A celeridade(rapidez) nas tomadas de decisões entre os departamentos e o centro. 8 – A política de gestão do centro. 12 – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa. 17 – A política de qualificação dos docentes.	1 – O percentual de evasão e trancamento de matrícula. 2 – A estrutura e revisão curricular dos cursos. 9 – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor. 10 – A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos. 11 – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão. 13 – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa. 14 – A divulgação da produção científica. 15 – A política editorial do centro. 16 – A motivação dos docentes. 18 – A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos. 19 – Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc. 20 – A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.
EXTERNO	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
	4 – A autonomia universitária. 6 – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada. 7 – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada. 8 – O concurso público para docentes. 10 – A participação da administração central da UFPB. 11 – Economia em expansão com demanda de RH especializados. 12 – Inovações Tecnológicas. 14 – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade. 15 – Pressão externa por transparência.	1 – A política do MEC para o ensino superior. 2 – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC. 3 – Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal. 5 – As instituições educacionais privadas. 9 – A migração de docentes qualificados. 13 – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quadro 14: Análise interna e externa através da Matriz SWOT – Categoria (técnicos administrativos).

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	1- A Celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do departamento. 6-A política de qualificação dos funcionários. 7 – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor. 8 – A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas. 9- A informatização dos departamentos/cursos. 10 – A Qualidade dos Laboratórios. 11 – Conservação e Limpeza do departamento, coord., salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc. 12 – O atendimento prestado aos alunos.	2-Compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação. 3 – A articulação entre o departamento e o centro. 4 – O envolvimento dos professores com atividades administrativas. 5 – A motivação dos funcionários.
EXTERNO	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
	4 – A autonomia universitária. 5- As instituições educacionais privadas. 6 -O concurso público para funcionários. 8 – A participação da administração central da UFPB. 9 – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade. 10 – Pressão externa por transparência.	1 – A política do MEC para o ensino superior. 2 – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC. 3- Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal. 7 – A migração de funcionários qualificados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quadro 15: Análise interna e externa através da Matriz SWOT –(Considerações de igualdade entre alunos de graduação e pós-graduação).

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	1 – A qualidade do seu Curso. 5 – Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas. 6 – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa. 8 – Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.). 10 – A disponibilidade dos programas de pós-graduação.	4 – A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso. 11-A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos. 12 – A informatização do seu curso. 13- A qualidade dos laboratórios. 15 – Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.
EXTERNO	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
	1 – A política do MEC para o ensino superior. 2 – A autonomia universitária. 3 – As instituições educacionais privadas. 4 – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada. 5 – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada. 6 – Economia em expansão com demanda de RH especializados. 7 – Inovações Tecnológicas. 9 – Imagem da universidade: credibilidade e confiança.	8 – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quadro 16: Análise interna da Matriz SWOT – Categoria alunos de graduação – Pontos desiguais.

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	14 – Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.	2 – Organização do seu Curso. 3- A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.). 7- A Motivação dos professores e funcionários. 9- A facilidade na divulgação da produção científica. 16 – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quadro 17: Análise interna da Matriz SWOT por categoria alunos de pós-graduação – Pontos desiguais.

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	2 – Organização do seu Curso. 3- A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.). 7-A Motivação dos professores e funcionários. 9-A facilidade na divulgação da produção científica. 16 – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.	14 – Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

- d) Eleger os principais itens indicados pelos entrevistados como forma de definir a situação estratégica da organização;

As prioridades mais relevantes dentro dos cenários internos e externos foram colocadas para apreciação dentro do questionário na forma estabelecida como grau de importância – G.I. O entrevistado, dentro do item em questão, através de uma pontuação, relatava se ele era muito importante (ponto quatro); importante (ponto 2) ou pouco importante (ponto 1).

Quadro 18: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados(DOCENTES)e o Grau de Importância (G. I.).

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	D	O percentual de evasão e trancamento de matrícula.	PONTOS FRACOS	04
2	D	A estrutura e revisão curricular dos cursos.	PONTOS FRACOS	04
3	D	A quantidade diária de atividades de ensino.	PONTOS FORTES	02
4	D	A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD).	PONTOS FORTES	04
5	D	A disponibilidade dos programas de pós-graduação.	PONTOS FORTES	04
6	D	A articulação entre os departamentos e o centro.	PONTOS FORTES	04

Continua...

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
7	D	A celeridade(rapidez) nas tomadas de decisões entre os departamentos e o centro.	PONTOS FORTES	04
8	D	A política de gestão do centro.	PONTOS FORTES	04
9	D	Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.	PONTOS FRACOS	02
10	D	A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos.	PONTOS FRACOS	04
11	D	Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão.	PONTOS FRACOS	04
12	D	O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa.	PONTOS FORTES	04
13	D	Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa.	PONTOS FRACOS	04
14	D	A divulgação da produção científica.	PONTOS FRACOS	02
15	D	A política editorial do centro.	PONTOS FRACOS	02
16	D	A motivação dos docentes.	PONTOS FRACOS	04
17	D	A política de qualificação dos docentes.	PONTOS FORTES	04
18	D	A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos.	PONTOS FRACOS	04
19	D	Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.	PONTOS FRACOS	04
20	D	A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.	PONTOS FRACOS	04
N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	D	A política do MEC para o ensino superior.	AMEAÇAS	04
2	D	Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.	AMEAÇAS	04
3	D	Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal.	AMEAÇAS	04
4	D	A autonomia universitária.	OPORTUNIDADES	04
5	D	As instituições educacionais privadas.	AMEAÇAS	02
6	D	Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.	OPORTUNIDADES	04
7	D	Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.	OPORTUNIDADES	04
8	D	O concurso público para docentes.	OPORTUNIDADES	04
9	D	A migração de docentes qualificados.	AMEAÇAS	02
10	D	A participação da administração central da UFPB.	OPORTUNIDADES	04
11	D	Economia em expansão com demanda de RH especializados.	OPORTUNIDADES	04
12	D	Inovações Tecnológicas.	OPORTUNIDADES	04
13	D	Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.	AMEAÇAS	02
14	D	O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.	OPORTUNIDADES	04
15	D	Pressão externa por transparência.	OPORTUNIDADES	04

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: (G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

Quadro 19: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS) e o Grau de Importância (G. I.).

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	TA	A Celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do departamento.	PONTOS FORTES	4
2	TA	Compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação.	PONTOS FRACOS	4
3	TA	A articulação entre o departamento e o centro.	PONTOS FRACOS	4
4	TA	O envolvimento dos professores com atividades administrativas.	PONTOS FRACOS	2
5	TA	A motivação dos funcionários.	PONTOS FRACOS	4
6	TA	A política de qualificação dos funcionários.	PONTOS FORTES	4
7	TA	Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.	PONTOS FORTES	4
8	TA	A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas.	PONTOS FORTES	4
9	TA	A informatização dos departamentos/cursos.	PONTOS FORTES	4
10	TA	A Qualidade dos Laboratórios.	PONTOS FORTES	4
11	TA	Conservação e Limpeza do departamento, coord., salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.	PONTOS FORTES	4
12	TA	O atendimento prestado aos alunos.	PONTOS FORTES	4
N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	TA	A política do MEC para o ensino superior.	AMEAÇAS	4
2	TA	Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.	AMEAÇAS	4
3	TA	Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal.	AMEAÇAS	4
4	TA	A autonomia universitária.	OPORTUNIDADES	4
5	TA	As instituições educacionais privadas.	OPORTUNIDADES	2
6	TA	O concurso público para funcionários.	OPORTUNIDADES	4
7	TA	A migração de funcionários qualificados.	AMEAÇAS	4
8	TA	A participação da administração central da UFPB.	OPORTUNIDADES	4
9	TA	O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.	OPORTUNIDADES	4
10	TA	Pressão externa por transparência.	OPORTUNIDADES	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: (G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

Quadro 20: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (ALUNOS – GRADUAÇÃO) e o Grau de Importância (G. I.).

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	A G	A qualidade do seu Curso.	PONTOS FORTES	4
2	A G	Organização do seu Curso.	PONTOS FRACOS	4
3	A G	A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.).	PONTOS FRACOS	4
4	A G	A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso.	PONTOS FRACOS	2
5	A G	Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas.	PONTOS FORTES	4
6	A G	O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa.	PONTOS FORTES	4
7	A G	A Motivação dos professores e funcionários.	PONTOS FRACOS	4

Continua...

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
8	A G	Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.).	PONTOS FORTES	4
9	A G	A facilidade na divulgação da produção científica.	PONTOS FRACOS	4
10	A G	A disponibilidade dos programas de pós-graduação.	PONTOS FORTES	4
11	A G	A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos	PONTOS FRACOS	4
12	A G	A informatização do seu curso.	PONTOS FRACOS	2
13	A G	A Qualidade dos Laboratórios.	PONTOS FRACOS	4
14	A G	Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.	PONTOS FORTES	4
15	A G	Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.	PONTOS FRACOS	2
16	A G	O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.	PONTOS FRACOS	4
N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	A G	A política do MEC para o ensino superior.	OPORTUNIDADES	4
2	A G	A autonomia universitária.	OPORTUNIDADES	4
3	A G	As instituições educacionais privadas.	OPORTUNIDADES	2
4	A G	Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.	OPORTUNIDADES	4
5	A G	Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.	OPORTUNIDADES	4
6	A G	Economia em expansão com demanda de RH especializados.	OPORTUNIDADES	2
7	A G	Inovações Tecnológicas.	OPORTUNIDADES	4
8	A G	Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.	AMEAÇAS	2
9	A G	Imagem da universidade: credibilidade e confiança.	OPORTUNIDADES	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: (G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

Quadro 21: Classificação dos pontos observados de acordo com a técnica SWOT, por categoria de entrevistados (ALUNOS – PÓS-GRADUAÇÃO) e o Grau de Importância (G. I.).

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	A P	A qualidade do seu Curso.	PONTOS FORTES	4
2	AP	Organização do seu Curso.	PONTOS FORTES	4
3	AP	A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.).	PONTOS FORTES	4
4	AP	A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso.	PONTOS FRACOS	2
5	AP	Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas.	PONTOS FORTES	4
6	AP	O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa.	PONTOS FORTES	4
7	AP	A Motivação dos professores e funcionários.	PONTOS FORTES	4
8	AP	Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.).	PONTOS FORTES	4
9	AP	A facilidade na divulgação da produção científica.	PONTOS FORTES	4

Continua...

N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
10	AP	A disponibilidade dos programas de pós-graduação.	PONTOS FORTES	4
N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
11	AP	A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos	PONTOS FRACOS	4
12	AP	A informatização do seu curso.	PONTOS FRACOS	2
13	AP	A Qualidade dos Laboratórios.	PONTOS FRACOS	4
14	AP	Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.	PONTOS FRACOS	2
15	AP	Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.	PONTOS FRACOS	2
16	AP	O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.	PONTOS FORTES	2
N	CAT	PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO	G.I.
1	AP	A política do MEC para o ensino superior.	OPORTUNIDADES	4
2	AP	A autonomia universitária.	OPORTUNIDADES	4
3	AP	As instituições educacionais privadas.	OPORTUNIDADES	2
4	AP	Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.	OPORTUNIDADES	4
5	AP	Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.	OPORTUNIDADES	4
6	AP	Economia em expansão com demanda de RH especializados.	OPORTUNIDADES	2
7	AP	Inovações Tecnológicas.	OPORTUNIDADES	4
8	AP	Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.	AMEAÇAS	4
9	AP	Imagem da universidade: credibilidade e confiança.	OPORTUNIDADES	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: (G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

4.3 ANÁLISE SWOT CRUZADA

Após a realização das etapas anteriores, o novo procedimento consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da organização; esse cruzamento denomina-se análise *SWOT* Cruzada.

- a) Forças x Oportunidades – O cruzamento dentro da matriz dos pontos fortes caracterizado internamente, com as oportunidades diagnosticada externamente, resulta na empresa uma capacidade de ação agressiva de crescimento.
- b) Forças x Ameaças – No que tange o cruzamento dos pontos fortes versus ameaças, a organização neste caso tem uma situação proteção constituindo uma tática de defesa.
- c) Fraquezas x Oportunidades – Cruzar os pontos fracos com oportunidades tem como consequência aplicar um método de reforço em suas fragilidades.
- d) Fraquezas x Ameaças – A vulnerabilidade constitui o cruzamento dos pontos fracos com as ameaças, a organização nesta situação tem uma estratégia totalmente defensiva.

Quadro 22: Matriz Cruzada e sua estratégia.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	POTENCIALIDADE DE AÇÃO OFENSIVA	CAPACIDADE DEFENSIVA
FRAQUEZAS	DEBILIDADES	VULNERABILIDADE

Fonte: Tifany e Peterson (2000).

A análise *SWOT* cruzada se faz pela soma dos pesos definidos na classificação conforme o seu grau de importância (G.I.).

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Tabela 01: Pontos Analisados na categoria de (Docentes).

		CLASSIF	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	AM.	AM.	AM.	AM.	AM.	AM.
		ITEM	4	6	7	8	10	11	12	14	15	1	2	3	5	9	13
CLASSIF	ITEM	G. I.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
FORTES	3	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4
FORTES	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	5	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	6	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	7	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	8	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	12	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FORTES	17	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	1	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	2	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	9	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4
FRACOS	10	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	11	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	13	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	14	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4
FRACOS	15	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4
FRACOS	16	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	18	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	19	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6
FRACOS	20	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: OP. = Oportunidades AM. = Ameaças.

Tabela 02: Pontos Analisados na categoria de (Técnicos).

		CLASSIF	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	AM.	AM.	AM.	AM.
		ITEM	4	5	6	8	9	10	1	2	3	7
CLASSIF	ITEM	G. I.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
FORTES	1	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	6	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	7	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	8	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	9	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	10	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	11	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FORTES	12	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FRACOS	2	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FRACOS	3	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
FRACOS	4	2	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6
FRACOS	5	4	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: OP. = Oportunidades AM. = Ameaças.

Tabela 03: Pontos Analisados na categoria de alunos (Graduação).

		CLASSIF	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	AM.
		ITEM	1	2	3	4	5	6	7	9	8
CLASSIF	ITEM	G. I.	4	4	2	4	4	2	4	4	2
FORTES	1	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FORTES	5	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FORTES	6	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FORTES	8	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FORTES	10	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FORTES	14	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	2	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	3	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	4	2	6	6	4	6	6	4	6	6	4
FRACOS	7	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	9	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	11	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	12	2	6	6	4	6	6	4	6	6	4
FRACOS	13	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6
FRACOS	15	2	6	6	4	6	6	4	6	6	4
FRACOS	16	4	8	8	6	8	8	6	8	8	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: OP. = Oportunidades AM. = Ameaças.

Tabela 04: Pontos Analisados na categoria de alunos (Pós-Graduação).

		CLASSIF	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	OP.	AM.
		ITEM	1	2	3	4	5	6	7	9	8
CLASSIF	ITEM	G. I.	4	4	2	4	4	2	4	4	4
FORTES	1	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	2	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	3	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	5	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	6	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	7	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	8	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	9	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	10	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FORTES	16	2	6	6	4	6	6	4	6	6	6
FRACOS	4	2	6	6	4	6	6	4	6	6	6
FRACOS	11	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FRACOS	12	2	6	6	4	6	6	4	6	6	6
FRACOS	13	4	8	8	6	8	8	6	8	8	8
FRACOS	14	2	6	6	4	6	6	4	6	6	6
FRACOS	15	2	6	6	4	6	6	4	6	6	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Notas: OP. = Oportunidades AM. = Ameaças.

4.4 ANÁLISES PARA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIA

O último passo de análise consiste na indicação de objetivos para a estratégia mais adequada a ser adotada. Tal estratégia é definida a partir do somatório dos quadrantes, com destaque para o quadrante que apresentar a maior pontuação.

Tabela 05: Somatório dos Quadrantes (Docentes).

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	558	324
PONTOS FRACOS	810	492

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 06: Somatório dos Quadrantes (Técnicos Administrativos).

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	368	256
PONTOS FRACOS	172	120

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 07: Somatório dos Quadrantes (Alunos graduação).

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	360	24
PONTOS FRACOS	552	54

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 08: Somatório dos Quadrantes (Alunos de pós-graduação).

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	584	78
PONTOS FRACOS	272	40

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

- Situação 1 – Cruzamento de Pontos Fortes x Oportunidades – Capacidade de ação agressiva de crescimento.

A presente pesquisa atingiu o seguinte somatório de pontos: (558) na categoria de docentes; (368) pontos nos técnicos administrativos; (360) pontos nos alunos de graduação e (584) nos alunos de pós-graduação.

- Situação 2 – Cruzamento de Pontos Fortes X Pontos Ameaças – Tática de defesa.

A pesquisa totalizou o somatório (324) pontos nos docentes; (256) pontos nos técnicos administrativos e (24) pontos nos alunos de graduação e (78) pontos nos alunos de pós-graduação.

- Situação 3 – Cruzamento de Pontos Fracos X Oportunidades – Método de reforço em suas fragilidades.

Totalizou (810) pontos na categoria de docentes; (172) pontos nos técnicos administrativos e (552) pontos nos alunos de graduação e (272) alunos de pós-graduação.

- Situação 4 – Cruzamento de Pontos Fracos X Ameaças – Estratégia totalmente defensiva.

Denomina-se de área defensiva (sobrevivência) com possíveis modificações profundas para proteger a organização. Totalizou (492) pontos na categoria de docentes; (120) pontos nos técnicos administrativos e (54) pontos na categoria de alunos de graduação e (40) alunos de pós-graduação.

Uma vez estruturadas a matriz convencional e a cruzada, define-se o planejamento estratégico, como forma de impulsionar as finalidades principais da organização em um tempo deliberado.

Capítulo 5
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Independentemente dos modelos ou conceitos utilizados na pesquisa, tem-se percebido, nos dias atuais, que as instituições educacionais precisam, para a sua própria sobrevivência, começar a aplicar e implantar os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que isso pode trazer para os gestores educacionais e principalmente para a enorme contribuição ao processo decisório.

Para se obter, através do exercício de planejamento, uma visão estratégica dentro das IES (Instituições de Ensino Superior), é necessário que seus gestores interpretem e utilizem conceitos de previsão, prognósticos e cenários, a partir dos quais possam intervir, de forma organizada e planejada, no processo de tomada de decisão.

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente com vistas a adquirir uma cultura estratégica para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Então, pela insuficiência de um planejamento para o futuro, tem portado os gestores universitários a usar parte do seu tempo em solucionar questões do dia a dia, com essa alusão eles cometem um grave erro, quando entendem que o processo de planejamento em longo prazo deve ser desenvolvido apenas para alimentar o plano orçamentário.

O objetivo principal deste estudo foi identificar as condições necessárias para a implantação de um planejamento estratégico com vistas a contribuir para uma gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, mediante a aplicação de um diagnóstico estratégico.

A análise *SWOT* é uma ferramenta que foi utilizada para fazer a análise de ambiente, foi um fator de grande contribuição para a elaboração deste estudo, posto que, através dela, foram identificadas as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades presentes no contexto organizacional.

Os participantes da pesquisa foram selecionados em quatro (04) categorias distintas: os Docentes obtiveram a quantidade de retorno de 39 (trinta e nove) questionários respondidos correspondentes ao índice de 70,91%, o questionário

apresentado correspondeu a 35 (trinta e cinco) perguntas separadas entre os ambientes internos e externos; quanto os Técnicos Administrativos, a quantidade de retorno foi de 27 (vinte e sete) questionários respondidos, e corresponderam a um índice de 77,14%, de modo que o questionário apresentado correspondeu a 22 (vinte e duas) perguntas separadas entre os ambientes internos e externos; os Alunos de Graduação e os Alunos de Pós-Graduação foram direcionados a distribuição dos questionários através da amostragem por conveniência levando em consideração a quantidade de alunos por cursos. Os percentuais foram, respectivamente, 161 (cento e sessenta e um) para a graduação e 65 (sessenta e cinco) para a pós-graduação, para o qual o questionário teve 35 (trinta e cinco) perguntas separadas entre os ambientes internos e externos, todos ligados diretamente ao CCEN.

Para atender ao objetivo geral, e dar respostas aos objetivos específicos que apareceram de forma relevante no desenvolvimento deste trabalho, a seguir serão apresentadas as principais conclusões.

- Resposta ao objetivo específico 01 – Descrever os pontos fortes e as oportunidades que contribuem para a eficácia do planejamento estratégico;

Pontos Fortes:

Na categoria de docentes, os principais pontos fortes encontrados foram: – A quantidade diária de atividades de ensino; – A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD); – A disponibilidade dos programas de pós-graduação; – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa; – A articulação entre os departamentos e o centro; – A celeridade (rapidez) nas tomadas de decisões entre os departamentos e o centro; – A política de gestão do centro; – A política de qualificação dos docentes.

Os pontos fortes apresentados na categoria de técnicos administrativos foram: – A Celeridade (rapidez) na tomada de decisões; – A política de qualificação dos funcionários; – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor; – A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas; – A informatização dos departamentos/cursos; – A Qualidade dos Laboratórios; Conservação e Limpeza do departamento, coord., salas de aulas, laboratórios, bibliotecas etc.; – O atendimento prestado aos alunos.

As considerações de igualdade entre alunos de graduação e pós-graduação com relação aos pontos fortes foram: – A qualidade do curso; – Competência dos

professores em relação ao conteúdo das disciplinas; – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa; – Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.); – A disponibilidade dos programas de pós-graduação.

Os alunos de graduação indicaram, ainda, como ponto forte: – Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.

Outros fatores de extrema importância foram relatados como pontos fortes pelos alunos de pós-graduação tais como: – Organização do curso; – A atualização do curso (métodos, currículos e etc.); – A motivação dos professores e funcionários; – A facilidade na divulgação da produção científica; – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.

Oportunidades:

As principais oportunidades apresentados na categoria de docentes: – A autonomia universitária; – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada; – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada; – O concurso público para docentes; – A participação da administração central da UFPB; – Economia em expansão com demanda de RH especializados; – Inovações Tecnológicas; – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade; – Pressão externa por transparência.

As oportunidades destacada na categoria de técnicos administrativos: A autonomia universitária; – As instituições educacionais privadas; – O concurso público para funcionários; – A participação da administração central da UFPB; – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade; – Pressão externa por transparência.

As oportunidades foram igualmente relatadas na categoria de alunos de graduação e pós-graduação: – A política do MEC para o ensino superior; – A autonomia universitária; – As instituições educacionais privadas; – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada; – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada; – Economia em expansão com demanda de RH especializados; – Inovações Tecnológicas; – Imagem da universidade: credibilidade e confiança.

- Resposta ao objetivo específico 02 – Reconhecer os pontos fracos e ameaças que afetam tal desempenho;

Pontos Fracos:

Os principais pontos fracos apresentados pela categoria de docentes foram: – O percentual de evasão e trancamento de matrícula; – A estrutura e revisão curricular dos cursos; – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor; – A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos; – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão; – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa; – A divulgação da produção científica; – A política editorial do centro; – A motivação dos docentes; – A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos; – Infraestrutura das salas de aulas e laboratórios; – Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.; – A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.; – Política de gestão dos cursos de EAD; – Política de comunicação entre Centro e os departamentos e coordenações e vice e versa.

Os pontos fracos na categoria de técnicos administrativos: – A falta de compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação; – A articulação entre o departamento e o centro; – O envolvimento dos professores com atividades administrativas; – A motivação dos funcionários; Disponibilidade de veículos para atender trabalhos programados de campo; – Rede elétrica (oscilação e desligamentos).

Os pontos fracos mencionados igualmente pelos alunos de graduação e pós-graduação foram: – A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso; – A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos; – A informatização; – A qualidade dos laboratórios; – Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.

Os alunos de graduação relataram mais alguns pontos fracos tais: Intercâmbio entre alunos de graduação e pós-graduação; – Disponibilidade de veículos para atender as aulas de campo; – Apoio financeiro para aulas de campo, participação em congressos, eventos etc.; – Relação de valorização e incentivo por parte dos docentes aos alunos; – Política de comunicação e divulgação científica; – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.

Os alunos de pós-graduação indicaram, como pontos fracos: – Apoio financeiro para participação em congressos, eventos e etc.; – Incentivos a publicações paralelas; – Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc..

Ameaças:

As ameaças listadas na categoria de docentes foram: – A política do MEC para o ensino superior; – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC bem como da administração central da UFPB; – Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal; – As instituições educacionais privadas; – A migração de docentes qualificados; – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Enquanto as ameaças na categoria de técnicos administrativos são: – A política do MEC para o ensino superior; – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC; – Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal; – A migração de funcionários qualificados.

As ameaças da categoria de alunos de graduação e pós-graduação foram referentes, apenas, ao que tange ao mercado favorável e a cursos com menor nível de exigência.

- Resposta ao objetivo específico 03 – Caracterizar o processo de análise interno e externo;

Na categoria de docentes após a caracterização do processo de análise através da aplicação da análise *SWOT* cruzada que consiste em cruzar as informações recebidas dos questionários em quatro quadrantes (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), de forma a obter uma moldura definida pela soma dos pesos conforme seu grau de importância (G.I). O resultado apresentado tem uma situação de maior destaque quanto ao cruzamento dos Pontos Fracos X Oportunidades. Aqui, tem-se, à mostra, a debilidade da instituição e deve-se suavizar ou excluir as fraquezas, para desfrutar as oportunidades apresentadas externamente. Em suma deve-se apresentar uma estratégia de fortalecimento das debilidades.

Na categoria de técnicos administrativos, a situação de maior destaque apresentado após a caracterização foi o cruzamento de Pontos Fortes x Oportunidades, essa constitui uma capacidade estratégia de crescimento e desenvolvimento.

Nas categorias de alunos de graduação e de pós-graduação, os resultados apresentados na análise para geração de estratégia através da aplicação *SWOT* cruzada apresentou situações diferentes. Os alunos de graduação, no somatório das ponderações por quadrantes, obtiveram a maior pontuação no cruzamento dos Pontos Fracos x Oportunidades, o que gerou uma estratégia de reforço para fortalecimento das debilidades. Os alunos de pós-graduação obtiveram a maior pontuação no cruzamento de Pontos Fortes x Oportunidades, o que gerou uma estratégia ofensiva de desenvolvimento.

- Resposta ao objetivo específico 04 – Relacionar as condições necessárias para a implementação de estratégias importantes para o futuro da organização.

A instituição deve buscar caminhos para melhorar a qualidade da educação por ela oferecida, desenvolver sua própria forma de organização, administração, bem como elaborar estratégias para a superação dos problemas, pontos relevantes para o futuro da organização.

Foram relacionadas algumas condições necessárias para a implementação dessas estratégias: – Dar devida importância à missão da instituição, como forma de clareza sobre o rumo e a priorização das necessidades que devem ser atendidas; – Envolver os professores na construção de um consenso na elaboração das estratégias; – Dar um preparo administrativo aos dirigentes como forma de alcançar a eficiência; – Desenvolver uma cultura e dar conhecimentos sobre planejamento; – Ter um total controle e avaliação das ações bem como quanto aos recursos empregados; – Estar atento ao ambiente externo, identificando elementos favoráveis ao cenário e que se mostram como promissor de novas oportunidades.

Para responder ao problema da investigação central, que teve como aporte principal questionar: quais as condições necessárias para a implantação de um planejamento estratégico como uma forma de gestão eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN, através de um diagnóstico estratégico baseado na matriz *SWOT*?

Foram citadas as condições encontradas de acordo com o diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo, e de suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças. Foram descritos os principais pontos relacionados pelos participantes desta pesquisa, totalizados por maioria em todas as categorias.

Na variável fraqueza dentro do ambiente interno, a organização deve agir para controlá-la ou pelo menos, minimizar seu efeito. Enumeraram-se a seguir: O percentual de evasão e trancamento de matrícula; – Organização dos cursos; – A estrutura e revisão curricular dos cursos; – O envolvimento dos professores com atividades administrativas; – Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor; – A falta de compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação; – Relação de valorização e incentivo por parte dos docentes aos alunos; – O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso; – A motivação dos docentes; – A motivação dos funcionários; – A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso correlação aos alunos; – A articulação entre os departamentos e o centro; – Política de gestão dos cursos de EAD; – Política de comunicação entre Centro e os departamentos e coordenações e vice e versa; – Política de comunicação e divulgação científica; – A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos; A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos; – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão; – Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa; – A divulgação da produção científica; – A política editorial do centro; Disponibilidade de veículos para atender trabalhos programados de campo; – Apoio financeiro para aulas de campo, participação em congressos, eventos e etc.; – Infraestrutura das salas de aulas e laboratórios; – Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.; – A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.; – Rede elétrica (oscilação e desligamentos).

Os pontos fortes como variável interna, devem ser ressaltados ao máximo para combater as debilidades encontradas, enumeram-se os seguintes: – qualidade dos cursos; – A quantidade diária de atividades de ensino; – Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas; Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas etc.); – A disponibilidade dos programas de pós-graduação; – O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa; – A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD); – A articulação entre os departamentos e o centro; – A celeridade (rapidez) nas tomadas de decisões entre os departamentos e o centro; – A política de gestão do centro; – A política de qualificação dos docentes;

– A política de qualificação dos funcionários; A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas.

As oportunidades são aspectos positivos com potencial de fazer crescer a organização, dentre eles foi destacado: – A autonomia universitária; – Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada; – Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada; – O concurso público para docentes; – O concurso público para funcionários; – A participação da administração central da UFPB; – Economia em expansão com demanda de RH especializados; – Inovações Tecnológicas; – O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade; – Pressão externa por transparência.

Enquanto as ameaças são aspectos negativos que podem comprometer a organização, na pesquisa alguns pontos tiveram como destaque: A política do MEC para o ensino superior; – Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC bem como da administração central da UFPB; – Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal; – As instituições educacionais privadas; – A migração de docentes qualificados; – A migração de funcionários qualificados; – Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.

Espera-se que, depois de preparado o diagnóstico estratégico, ele facilite aos gestores e as pessoas chaves a elaboração de um processo de planejamento estratégico, com vistas a alavancar os objetivos de desenvolvimento da organização para um determinado período bem como dar um impulso para a sua mudança cultural.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados da pesquisa, fez com que se relacionassem algumas recomendações. Essas recomendações não seguem ordem de importância e nem de prioridade, são algumas sugestões para situações futuras.

Nesse sentido, pode-se recomendar, inicialmente, que o diagnóstico estratégico seja um instrumento que apresenta uma visão global e dinâmica da instituição – fator indispensável para a implantação de um planejamento estratégico como forma primordial para uma gestão administrativa eficaz.

Recomenda-se sua aplicação em outras instituições públicas de ensino superior, como ferramenta de determinação da situação atual, ou seja, como se

encontra a instituição ao se levar em consideração a análise do ambiente interno e externo.

Por último, pode-se recomendar que a referida pesquisa sirva de base teórica e como fundamentação acadêmica para outros estudos relacionados.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual do Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas. 2001.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, **Revista do Serviço Público**, 57(4), Out/Dez 2006.
- ANDES-SN, **Proposta da Andes-SN para a Universidade Brasileira**. Cadernos Andes n. 2,3. Ed. Atualizada e revisada. Brasília, 2003.
- ARAÚJO, Luís César de. **Teoria Geral de Administração**; aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARGUIN, G.O. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Ed. Nova Era, 1988.
- BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELLONI, I. **A função social da Avaliação Institucional**. In: Dias Sobrinho, J. & Ristoff, D.I. Universidade Desconstruída. Florianópolis, Insular, 2000.
- BRANDÃO, Hugo Pena, BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, **Revista do Serviço Público**, N. 56/2005.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 15 out 2013.
- BRASIL. **DECRETO N 3860, DE 09 DE JULHO DE 2001**. www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em: 15 Abril 2014.
- BRASIL. **Lei Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 22 Dez 2013.
- BRASIL. **LEI N 10.891, DE 14 DE ABRIL DE 2004**. www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 01 JUL 2014.
- BREAKWELL, G. M. et al. **Métodos de Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2000.

CERTO, SAMUEL E PETER PAUL J. **Administração Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: 7ed. rev. e atual, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro – Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 7ª reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional** – Uma Nova Visão. São Paulo: Artmed, 2004.

COSTA, Eliézer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2ª tiragem revista de Administração da Faculdade Novo Milênio. São Paulo: Saraiva, 2003.

CRAINER, S.; **Key Management Idea's**: Thinkers That Changed the Management World, Nova York, Pearson Education, 1999.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico**: uma abordagem prática. Florianópolis: Ed. Atlas, 1996.

DECKER, Cleiton Bierhals e MICHEL Margareth. **A Imagem nas Organizações Públicas**: uma questão de política, poder, cultura e comunicação- estudo de caso INSS em Pelotas. Artigo. 2006. www.bocc.ubi.pt

DELGADO FILHO, A.B.; BASIC, M.J. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**: diferenças e recomendações. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

DRUCKER, Peter. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa

Maria. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000.

ETZIANI, Amitai. **Organizações Modernas**. 7ed. São Paulo, Pioneira, 1984.

FARAGGI, Michel e CASSARO, Gabriela. **Habilidades emocionais** – Sua importância para a liderança. Trevisan, junho de 1997 No. 112, p.14-16.

FICHMAN Raskin, Sara. **Companhia de Informática do Paraná** – Celepar, 2009.

FINGER, Almeri Paulo. **Liderança e gestão universitária**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

GODOY, Arilda S., Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995.

HABERMAS, Jurgen. **Mudanças estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HUERTAS, Franco. O Método PES: **Entrevista com Carlos Matus**. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

HUTMACKER, W. A escola em todos os seus estudos: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, A (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações D. Quixote, Instituto de Inovação Educacional, 1992.

KARTZ, Robert L., **Skills of an effective administrator**, Harvard Business Review, Jan/Fev. 1955.

KAUFMAN, Roger. **Strategic planning plus: an organizational guide**. Flenview: Scott Foresman, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6 ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LANDIM, Leila h. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, ISER, 1993.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.

LERNER, Alexandra L. **A Strategic Planning: Primer for Higher Education**. California State University. California: College of Business Administration and

Economics, 1999. Disponível em www.des.calstate.edu/strategic.html Acessado em março de 2013.

LIMA, L.C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional**: processos gerenciais, São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.2, abr-jun, 2003.

MÉLÈSE, J. **Approaches ssystémiquesdés organisations-versl'entreprises à complexité humaine**. Paris: Ed. Hommes et Techniques, 1979.

MENEGASSO, Maria Ester. **Organizações, conceitos e formas**. (Texto digitado) Florianópolis, dez. 2001.

MEYER JR., Victor. **Considerações Sobre Planejamento Estratégico na Universidade**. FINGER, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JR., V. **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão**: o caso das universidades. Florianópolis: Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades, 14 p.,1997.

MILES, Matthew B., **Qualitative data as an attractive nuisance**: the problem of analysis, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979.

MINITZBERG, H., **The nature of manna gerial work**, Nova York, Harper o row, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, José Luís. **Pesquisa Qualitativa; Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em administração, São Paulo, V.1, n.3, 2sem/ 1996.

NEWCOMER, Kathryn E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, Ano 50, n.2, abr-jun, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: Conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. 2009-2012. COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO *PDI UFPB-2009/2012*. www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/pdi_ufpb_2009_2012.pdf. Acesso agosto.2014.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessoa et al. **A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: 2002.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza e MACÊDO, Katia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Artigo, Revista de Administração Pública, vol.40 n.1, Rio de Janeiro, JAN/FEV 2006.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Ano 56, n.3, 2005,

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SHEATHELM, H. H. Common elements in the planning process. In: CARLSON, R. V. and AWKERMANN, G. Educational planning: concepts, strategies and practices. New York: Longman Publishing, p 163-176, 1991.

TENÓRIO, Fernando (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Editora atlas, 2009.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Quality mark/Dunya Ed., 1997.

UNESCO, Marco estratégico no Brasil. Brasília: Outubro 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

WIECZYNSKI, Marineide M. **O significado da ocupação pós-aposentadoria nas organizações sociais: uma questão em debate**. (Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – UFSC), junho de 2003.

ZABOTTO, Marco Antonio Cavares. **Planejamento Estratégico na UFSCar**. Campinas: Unicamp/Coordenadoria Geral da Universidade, Abril 2003.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

Prezado (a) Entrevistado (a);

O Modelo de questionário em anexo tem finalidade exclusivamente acadêmica e cumpre uma ferramenta de investigação da Dissertação de Mestrado “DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR”, de autoria de Walmor Galvão da Cunha Júnior (Contador do CCEN).

A pesquisa tem como objetivo geral realizar diagnóstico estratégico no Centro de Ciências Exatas da Natureza – CCEN.

A mesma iniciou-se com o diretor e vice-diretor do CCEN, que depois de realizados ajustes obteve-se então a versão final do roteiro de entrevista.

Desde agradeço a sua contribuição.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

AMBIENTE INTERNO

1 – Para analisar e compreender melhor a situação atual do CCEN através dos Departamentos faz-se necessário identificar as potencialidades através dos pontos fortes bem como as fragilidades – medidas pelos pontos fracos. Marque um X nas situações que avalia como pontos fracos ou fortes, especificando o grau de importância (G.I.) *.

N.	ASSUNTO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	G.I
1	O percentual de evasão e trancamento de matrícula.			
2	A estrutura e revisão curricular dos cursos.			
3	A quantidade diária de atividades de ensino.			
4	A habilitação de novos cursos de graduação, principalmente à distância (EAD).			
5	A disponibilidade dos programas de pós-graduação.			
6	A celeridade (rapidez) nas tomadas de decisões dentro do seu departamento.			
7	A articulação entre seu departamento e o Centro.			
8	A política de gestão do Centro.			
9	Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.			
10	A disponibilidade de materiais e de recursos didático pedagógicos.			
11	Os incentivos e apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão.			
12	O envolvimento dos docentes com atividades de pesquisa.			
13	Os incentivos e o apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa.			
14	A divulgação da produção científica.			
15	A política editorial do centro.			
16	A motivação dos docentes.			
17	A política de qualificação dos docentes.			
18	A disponibilidade de recursos financeiros para ações dentro do departamento/cursos.			
19	Conservação e limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.			
20	A qualidade dos laboratórios e a informatização dos departamentos, cursos e etc.			

* (G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

2 – Caso identifique mais algum ponto fraco ou forte, liste-o e coloque o grau de importância (G.I.) *.

AMBIENTE EXTERNO

3 – No cenário externo deve-se identificar tudo àquilo que esta ao nosso redor, fazendo uma análise criteriosa sobre as ameaças também se faz necessário identificar as oportunidades. Marque um X as situações que acha serem ameaças ou oportunidades bem como o grau de importância (G.I.) *.

N.	ASSUNTO	AMEAÇAS	OPORTUN	G.I.
1	A política do MEC para o ensino superior.			
2	Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.			
3	Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal.			
4	A autonomia universitária.			
5	As instituições educacionais privadas.			
6	Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.			
7	Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.			
8	O concurso público para docentes.			
9	A migração de docentes qualificados.			
10	A participação da administração central da UFPB.			
11	Economia em expansão com demanda de RH especializados.			
12	Inovações Tecnológicas.			
13	Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.			
14	O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.			
15	Pressão externa por transparência.			

(G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

4 – Liste caso identifique mais alguma ameaça ou oportunidade, com seu grau de importância (G.I.)?.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

AMBIENTE INTERNO

1 – Para analisar e compreender melhor a situação atual do CCEN através dos Departamentos faz-se necessário identificar as potencialidades através dos pontos fortes bem como as fragilidades – medidas pelos pontos fracos. Marque um X nas situações que avalia como pontos fracos ou fortes, especificando o grau de importância (G.I.) *.

N	Pontos Observados	Pontos Fortes	Pontos Fracos	G.I.
1	A Celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do departamento.			
2	Compromisso, trabalho em equipe, comunicação, visão, iniciativa e cooperação.			
3	A articulação entre o departamento e o Centro.			
4	O envolvimento dos professores com atividades administrativas.			
5	A motivação dos funcionários.			
6	A política de qualificação dos funcionários.			
7	Necessidade de ter conhecimentos e habilidades em área administrativa por parte do gestor.			
8	A disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades administrativas.			
9	A informatização dos departamentos/cursos.			
10	Qualidade dos Laboratórios.			
11	Conservação e Limpeza do departamento, coordenações, salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.			
12	O atendimento prestado aos alunos.			

(G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

2 – Caso identifique mais algum ponto fraco ou forte dentro de seu departamento, classifique e coloque o grau de importância (G.I.).

AMBIENTE EXTERNO

3 – No cenário externo deve-se identificar tudo àquilo que esta ao nosso redor, fazendo uma análise criteriosa sobre as ameaças também se faz necessário identificar as oportunidades. Marque um X as situações que acha serem ameaças ou oportunidades bem como o grau de importância (G.I.)*.

N.	ASSUNTO	AMEAÇAS	OPORTUN	G.I.
1	A política do MEC para o ensino superior.			
2	Falta de planejamento de longo prazo pelo MEC.			
3	Restrições orçamentárias determinadas pelo governo Federal.			
4	A autonomia universitária.			
5	As instituições educacionais privadas.			
6	O concurso público para funcionários.			
7	A migração de funcionários qualificados.			
8	A participação da administração central da UFPB.			
9	O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade.			
10	Pressão externa por transparência.			

(G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

4 – Liste caso identifique mais alguma ameaça ou oportunidade, com seu grau de importância (G.I.)?.

APÊNCE D – QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Curso: Período: Sexo: Idade:

AMBIENTE INTERNO

1 – Marque um “X” abaixo nas situações do ambiente interno que avalia como pontos fortes ou naquelas que identifica como fragilidades do seu curso, especificando o grau de importância (G.I.)*, para servir como base na elaboração de um diagnóstico estratégico eficaz e eficiente.

N.	Pontos Observados	Pontos Fortes	Pontos Fracos	G.I.
1	A qualidade do seu Curso.			
2	Organização do seu Curso.			
3	A atualização do seu curso (métodos, currículos etc.).			
4	A celeridade (rapidez) na tomada de decisões dentro do curso.			
5	Competência dos professores em relação ao conteúdo das disciplinas.			
6	O envolvimento dos professores com atividades de pesquisa.			
7	A Motivação dos professores e funcionários.			
8	Os incentivos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas (estágios, monitoria, bolsas e etc.).			
9	A facilidade na divulgação da produção científica.			
10	A disponibilidade dos programas de pós-graduação.			
11	A disponibilidade de materiais, equipamentos e de recursos didático pedagógicos.			
12	A informatização do seu departamento e curso.			
13	A Qualidade dos Laboratórios.			
14	Conservação e Limpeza das salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e etc.			
15	Atividades de extensão na prestação de serviços à comunidade.			
16	O atendimento prestado por funcionários aos serviços e programas do curso.			

*(G. I.) Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

2 – Caso identifique mais algum ponto fraco ou forte dentro de seu curso, classifique e coloque o grau de importância (G.I.).

AMBIENTE EXTERNO

No ambiente externo deve-se identificar tudo àquilo que esta ao nosso redor e que afeta diretamente seu curso, fazendo uma análise criteriosa sobre as ameaças também se faz necessário identificar as oportunidades.

3 – Marque um X as situações que acha serem ameaças ou oportunidades bem como o grau de importância (G.I.)*.

N.	ASSUNTO	AMEAÇAS	OPORTUN	G.I.
1	A política do MEC para o ensino superior.			
2	A autonomia universitária.			
3	As instituições educacionais privadas.			
4	Intercâmbio de cooperação técnica e científica público e privada.			
5	Acesso a fontes de fomento e a financiadores públicos e da iniciativa privada.			
6	Economia em expansão com demanda de RH especializados.			
7	Inovações Tecnológicas.			
8	Mercado favorável a cursos com menor nível de exigência.			
9	Imagem da universidade: credibilidade e confiança.			

(G. I.)* Nota 4 = Muito Importante; Nota 2 = Importante, Nota 1= Pouco Importante.

4 – Liste caso identifique mais alguma ameaça ou oportunidade, com seu grau de importância (G.I.)?.

ANEXO A – FOTOGRAFIAS – FOTOS DIVERSAS DO CCEN



BIBLIOTECA SETORIAL DO CCEN VISTA PANORAMICA 01



LACOM – LAB. COMBUSTÍVEIS E MATERIAIS VISTA PANORAMICA 02.

Fonte: Disponível em: www.ccen.ufpb.br – Abril 2014.

ANEXO B – RESUMO DOS CENTROS DE ENSINO DA UFPB

- Campus I – João Pessoa
 - Centro de Ciências Exatas e da Natureza
 - Centro de Ciências Humanas Letras e Artes
 - Centro de Ciências Médicas
 - Centro de Educação
 - Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 - Centro de Tecnologia
 - Centro de Ciências da Saúde
 - Centro de Ciências Jurídicas
 - Centro de Biotecnologia
 - Centro de Comunicação, Turismo e Artes
 - Centro de Energias Alternativas e Renováveis
 - Centro de Informática
 - Campus II – Areia
 - Centro de Ciências Agrárias
 - Campus III – Bananeiras
 - Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias
 - Campus IV – Rio Tinto e Mamanguape
 - Centro de Ciências Aplicadas e Educação
 - Campus V – Reitor Lenhado Cavalcanti de Albuquerque
 - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional
- Fonte: ufpb.br – (ABRIL – 2014).

ANEXO C – RESUMO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFPB – POR QUANTIDADES DE ALUNOS

CENTRO	CURSO TURNO	QUANT
CBIOTEC	BIOTECNOLOGIA – INTEGRAL	110
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	AGRONOMIA – AR – INTEGRAL	434
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	CIENCIAS BIOLOGICAS (BACHARELADO) – INTEGRAL	97
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	CIENCIAS BIOLOGICAS (LICENCIATURA) – INTEGRAL	114
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	MEDICINA VETERINARIA (BACH) – AR – INTEGRAL	352
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	QUIMICA (BACHARELADO) – AR – NOITE	39
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	QUIMICA (LICENCIATURA) – AR – NOITE	49
CCA CENTRO DE CIENCIAS AGRARIAS	ZOOTECNIA – AR – INTEGRAL	225
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	CIENCIAS BIOLOGICAS (BACHARELADO) – INTEGRAL	177
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	CIENCIAS BIOLOGICAS (LICENCIATURA) – INTEGRAL	188
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	CIENCIAS BIOLOGICAS (LICENCIATURA) – NOITE	146
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	ESTATISTICA (BACHARELADO) – INTEGRAL	109
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	FISICA (BACHARELADO) – INTEGRAL	105
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	FISICA (LICENCIATURA) – INTEGRAL	17
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	FISICA (LICENCIATURA) – NOITE	152
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	GEOGRAFIA (BACHARELADO) – INTEGRAL	158
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	GEOGRAFIA (BACHARELADO) – NOITE	221
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	GEOGRAFIA (LICENCIATURA) – NOITE	45
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	MATEMATICA (BACHARELADO) – INTEGRAL	48
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	MATEMÁTICA (LICENCIATURA) – INTEGRAL	107
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	MATEMATICA (LICENCIATURA) – NOITE	171
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	QUIMICA (BACHARELADO) – INTEGRAL	90
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	QUIMICA (LICENCIATURA) – INTEGRAL	78
CCEN CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E DA NATUREZA	QUIMICA (LICENCIATURA) – NOITE	117
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	CIENCIAS SOCIAIS (BACHARELADO) – INTEGRAL	144
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	CIENCIAS SOCIAIS (LICENCIATURA) – NOITE	190
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	COMUNICACAO EM MIDIAS DIGITAIS – TARDE	209
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	FILOSOFIA (BACHARELADO) – NOITE	130
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	FILOSOFIA (LICENCIATURA) – NOITE	84
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	HISTORIA (LICENCIATURA PLENA) – INTEGRAL	167
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	HISTORIA (LICENCIATURA PLENA) – NOITE	173

Continua...

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

CENTRO	CURSO_TURNO	QUANT
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. ESPANHOLA) – INTEGRAL.	183
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. FRANCESA) – INTEGRAL.	54
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. FRANCESA) – NOITE.	87
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. INGLESA) – INTEGRAL.	180
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. INGLESA) – NOITE.	191
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. PORTUGUESA) – INTEGRAL.	306
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LETRAS (LIC. EM LING. PORTUGUESA) – NOITE.	394
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	LINGUAS ESTRANGEIRAS APL NEGOC INTERNAC – INTEGRAL	104
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	PSICOLOGIA (FORMACAO DE PSICOLOGO) – INTEGRAL	484
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	PSICOLOGIA (LICENCIATURA) – INTEGRAL	24
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	(PSICOLOGIA LICENCIATURA) – INTEGRAL	02
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	SERVICO SOCIAL – INTEGRAL	370
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	SERVICO SOCIAL – NOITE	427
CCHLA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES.	TRADUCAO (BACH) – INTEGRAL	40
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	ADMINISTRACAO – BN – INTEGRAL	195
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	ADMINISTRACAO – BN – NOITE	232
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	AGROECOLOGIA – INTEGRAL	101
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	AGROINDUSTRIA – BN – INTEGRAL	232
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	CIENCIAS AGRARIAS – BN – INTEGRAL	133
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	PEDAGOGIA-BN – INTEGRAL	104
CCHSA CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRARIAS	PEDAGOGIA-BN – NOITE	184
CCJ CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS	DIREITO – INTEGRAL	467
CCJ CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS	DIREITO – NOITE	473
CCJ CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS	DIREITO – TARDE	06
CCJ CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS	DIREITO (SR) – INTEGRAL	417
CCJ CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS	DIREITO (SR) – NOITE	391
CCM CENTRO DE CIENCIAS MEDICAS	MEDICINA-CCM – INTEGRAL	673
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	EDUCAÇÃO FISICA (BACH) – INTEGRAL	283
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	EDUCACAO FISICA (LICENCIATURA) – INTEGRAL	317

Continua...

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

CENTRO	CURSO_ TURNO	QUANT
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	ENFERMAGEM GERAL – INTEGRAL	470
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	ENFERMAGEM (LICENCIATURA) – INTEGRAL	30
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	FARMACIA (FARMACEUTICO) – INTEGRAL	425
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	FARMACIA (FARMACEUTICO BIOQUIMICO) – INTEGRAL	08
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	FARMACIA (FARMACEUTICO INDUSTRIAL) – INTEGRAL	04
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	FISIOTERAPIA – INTEGRAL	352
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	FONOAUDIOLOGIA – INTEGRAL	260
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	NUTRICAO – INTEGRAL	333
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	ODONTOLOGIA – INTEGRAL	355
CCS CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE	TERAPIA OCUPACIONAL – INTEGRAL	193
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	ADMINISTRACAO – INTEGRAL	515
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	ADMINISTRACAO – NOITE	607
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	ARQUIVOLOGIA (BACHARELADO) – NOITE	367
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	BIBLIOTECONOMIA – NOITE	445
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIÊNCIAS ATUARIAIS (BACH) – NOITE	112
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIÊNCIAS ATUARIAIS (BACH) – TARDE	86
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIENCIAS CONTABEIS – INTEGRAL	418
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIENCIAS CONTABEIS – NOITE	466
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIENCIAS ECONOMICAS – INTEGRAL	294
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	CIENCIAS ECONOMICAS – NOITE	358
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	RELACOES INTERNACIONAIS (BACH.) – INTEGRAL.	120
CCSA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS	RELACOES INTERNACIONAIS (BACH.) – NOITE.	122
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	ARTES VISUAIS – BACHARELADO – INTEGRAIS	14
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	ARTES VISUAIS – INTEGRAIS	79
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	CINEMA E AUDIOVISUAL – INTEGRAL	29
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	COMUNICACAO SOCIAL (JORNALISMO) – INTEGRAL	141
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	COMUNICACAO SOCIAL (RADIALISMO) – INTEGRAL	135
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	COMUNICACAO SOCIAL (RELACOES PUBLICAS) – NOITE	195
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	DANÇA LICENCIATURA – INTEGRAL	31
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	JORNALISMO – INTEGRAL	141
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (BACH. – INSTRUMENTO) – INTEGRAL.	01
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (BACH. COMPOSICAO) – INTEGRAL.	07

Continua...

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

CENTRO	CURSO_ TURNO	QUANT
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (BACH. PRATICAS INTERPRETATIVAS) – INTEGRAL.	111
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (BACH. REGENCIA) – INTEGRAL.	05
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (LIC. EDUCACAO MUSICAL) – INTEGRAL.	01
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA (LIC. PRATICAS INTERPRETATIVAS) – INTEGRAL.	177
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	MUSICA POPULAR (SEQUENCIAIS) – NOITE	65
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	RADIALISMO – INTEGRAL	102
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	REGENCIA DE BANDAS E FANFARRAS (SEQUENC) – NOITE	11
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	RELAÇÕES PÚBLICAS – NOITE	142
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	TEATRO BACHARELADO – INTEGRAL	57
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	TEATRO LICENCIATURA – INTEGRAL	62
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	TURISMO BACHARELADO – NOITE	242
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	TURISMO (MARKETING TURISTICO) – NOITE	31
CCTA – CENTRO DE COMUNICACAO LETRAS E ARTES	TURISMO (PLANEJAMENTO E ORG. DO TURISMO) – NOITE.	13
CE CENTRO DE EDUCACAO	CIÊNCIAS DAS RELIGIÕES (BACHARELADO) – NOITE	82
CE CENTRO DE EDUCACAO	CIENCIAS DAS RELIGIOES (LICENCIATURA) – NOITE	109
CE CENTRO DE EDUCACAO	CIENCIAS DAS RELIGIOES (LICENCIATURA) – TARDE	51
CE CENTRO DE EDUCACAO	PEDAGOGIA – INTEGRAL	366
CE CENTRO DE EDUCACAO	PEDAGOGIA – NOITE	439
CE CENTRO DE EDUCACAO	PEDAGOGIA – TARDE	349
CE CENTRO DE EDUCACAO	PSICOPEDAGOGIA (BACH) – INTEGRAL	323
CEAR – CENTRO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS E RENOVAVEIS	ENGENHARIA DE ENERGIAS RENOVÁVEIS – INTEGRAL	116
CEAR – CENTRO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS E RENOVAVEIS	ENGENHARIA ELETRICA – INTEGRAL	297
CI CENTRO DE INFORMATICA	CIENCIAS DA COMPUTACAO – INTEGRAL	305
CI CENTRO DE INFORMATICA	ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO – INTEGRAL	209
CI CENTRO DE INFORMATICA	MATEMÁTICA COMPUTACIONAL (BACH) – INTEGRAL	106
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ARQUITETURA E URBANISMO – INTEGRAL	328
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA AMBIENTAL – INTEGRAL	302
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA CIVIL – INTEGRAL	518
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA DE ALIMENTOS – INTEGRAL	289
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA DE MATERIAIS – INTEGRAL	228
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA DE PRODUCAO – NOITE	142
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA DE PRODUCAO MECANICA – INTEGRAL	233

Continua...

DIAGNÓSTICO BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EFICAZ NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

CENTRO	CURSO_TURNO	QUANT
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA MECANICA – INTEGRAL	518
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA QUIMICA – INTEGRAL	294
CT CENTRO DE TECNOLOGIA	QUIMICA INDUSTRIAL – INTEGRAL	160
CTDR	GASTRONOMIA – INTEGRAL	23
CTDR	TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – NOITE	110
CTDR	TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – TARDE	75
CTDR	TECNOLOGIA EM GESTAO PUBLICA – NOITE	147
CTDR	TECNOLOGIA EM GESTAO PUBLICA – TARDE	149
CTDR	TECNOLOGIA EM PROD SULCROALCOOLEIRA – NOITE	102
CTDR	TECNOLOGIA EM PROD SULCROALCOOLEIRA – TARDE	78
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	ADMINISTRACAO PUBLICA (BACH) / UV – INTEGRAL	66
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CÊNCIAS AGRÁRIAS (LIC) / UV – INTEGRAL	866
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CIENCIAS BIOLOGICAS (LIC) / UV – INTEGRAL	457
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CIENCIAS NATURAIS (LIC) / UV – INTEGRAL	343
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	COMPUTACAO (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL	342
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	LETRAS (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL	1252
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	LETRAS/LIBRAS (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL	410
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	MATEMÁTICA (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL	590
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	PEDAGOGIA (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL	1248
MSC – MOVIMENTOS SOCIAIS DO CAMPO	PEDAGOGIA (EDUCACAO DO CAMPO) – NOITE	275

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação STI – UFPB-PB – abril 2014.

ANEXO D – RESUMO DOS PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO – MODALIDADE À DISTÂNCIA – EADUFPB

RESUMO DOS PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO	MODALIDADE À DISTÂNCIA
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	ADMINISTRACAO PUBLICA (BACH) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CÊNCIAS AGRÁRIAS (LIC) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CIENCIAS BIOLOGICAS (LIC) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	CIENCIAS NATURAIS (LIC) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	COMPUTACAO (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	LETRAS (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	LETRAS/LIBRAS (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	MATEMÁTICA (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL
EAD CENTRO UNIVERSIDADE VIRTUAL	PEDAGOGIA (LICENCIATURA) / UV – INTEGRAL
MSC – MOVIMENTOS SOCIAIS DO CAMPO	PEDAGOGIA (EDUCACAO DO CAMPO) – NOITE

Fonte: PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO-PRG/UFPB – Abril 2014.

ANEXO E – RESUMO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFPB

CENTRO DE BIOTECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA (PPGBIOTEC)

CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS

PROGRAMA DE DOUTORADO INTEGRADO EM ZOOTECNIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIODIVERSIDADE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA ANIMAL
(PPGCAN)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DO SOLO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MANEJO DE SOLO E
ÁGUA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ZOOTECNIA

CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECOLOGIA E
MONITORAMENTO AMBIENTAL

PROGRAMA EM LETRAS EM REDE NACIONAL

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

PPgDITM – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM
MEDICAMENTOS

PROGRAMA ASSOCIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
FÍSICA (PAPGEF)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA NUTRIÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ODONTOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRODUTOS NATURAIS E
SINTÉTICOS BIOATIVOS

PROGRAMA INTEGRADO DE DOUTORADO EM ODONTOLOGIA

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA NATUREZA

PROGRAMA ASSOCIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MATEMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOLOGIA CELULAR E
MOLECULAR

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E MEIO
AMBIENTE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FÍSICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MATEMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODELOS DE DECISÃO E
SAÚDE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM QUÍMICA

PROGRAMA EM MATEMÁTICA EM REDE NACIONAL

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AGRÁRIAS
(AGROECOLOGIA) (PPGCAG)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA
AGROALIMENTAR

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DAS RELIGIÕES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS, CIDADANIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM JORNALISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LINGÜÍSTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LINGÜÍSTICA E ENSINO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NEUROCIÊNCIA COGNITIVA E
COMPORTAMENTO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

PROGRAMA INTEGRADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA

PROGRAMA INTEGRADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS JURÍDICAS

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO

PROGRAMA MULTI-INSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES

PROGRAMA ASSOCIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES VISUAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

CENTRO DE ENERGIAS E ALTERNATIVAS E RENOVÁVEIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENERGIAS RENOVÁVEIS

CENTRO DE INFORMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODELAGEM MATEMÁTICA E COMPUTACIONAL

CENTRO DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E ENGENHARIA DE MATERIAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA ELÉTRICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA URBANA E AMBIENTAL

Fonte: SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – UFPB-PB – Abril 2014.

O AUTOR

O AUTOR

WALMÔR GALVÃO DA CUNHA JÚNIOR

Mestre em Administração pela UNIDA, bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de João Pessoa (1989) e graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Universidade Federal da Paraíba (1989). Atualmente é contador da Universidade Federal da Paraíba.

ISBN 978-658452522-1



9

786584

525221



Editora

REALCONHECER