

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA

ANDRÉ LEZAN FERNANDES

PLANEJAMENTO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DISSERTAÇÃO

CURITIBA
2018

ANDRÉ LEZAN FERNANDES

**PLANEJAMENTO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, linha de pesquisa: Governança pública e desenvolvimento.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vanessa Ishikawa Rasoto

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F363p
2018

Fernandes, André Lezan
Planejamento : um estudo na Universidade Tecnológica
Federal do Paraná / André Lezan Fernandes.-- 2018.
126 f.: il.; 30 cm.

Disponível também via World Wide Web.

Texto em português com resumo em inglês.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança.
Linha de Pesquisa: Governança Pública e Desenvolvimento,
Curitiba, 2018.

Bibliografia: f. 120-126

1. Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
Planejamento - Estudo de casos. 2. Universidades e faculdades
públicas - Paraná - Planejamento. 3. Eficiência organizacional.
4. Desenvolvimento organizacional. 5. Planejamento estratégico.
6. Efetividade. 7. Administração pública - Dissertações. I. Rasoto,
Vanessa Ishikawa, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e
Governança Pública. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 351

Biblioteca Central do Câmpus Curitiba – UTFPR
Bibliotecária: Luiza Aquemi Matsumoto CRB-9/794



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO N.º 75

A Dissertação de Mestrado intitulada **Planejamento: Um Estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, defendida em sessão pública pelo mestrando André Lezan Fernandes, no dia 22 de agosto de 2018, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final, pelo **Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto - Presidente - UTFPR

Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho - UTFPR

Prof. Dr. Carlos Mello Garcias - UFPR

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 22 de agosto de 2018

Carimbo e Assinatura do Coordenador do Programa

Dedico esta dissertação aos que não tiveram a oportunidade de frequentar uma escola, um liceu, uma universidade ou qualquer instituição de ensino em nossa sociedade.

Que o progresso da ciência, da ética e da moral possa estar melhorando suas vidas para que, em um futuro não tão distante, possam dedicar-se à ciência, à tecnologia e à inovação.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo pela oportunidade de aqui estar para aprender, trabalhar, evoluir e contribuir.

Aos meus pais, João Mario Fernandes e Denise Maria Lezan Fernandes, pela educação, afeto e apoio que recebi desde meus primeiros momentos.

Aos meus familiares e, em especial, a meus irmãos, Arthur e Alexandre, pelo apoio e carinho.

Aos Professores da UTFPR, em especial, aos do Departamento de Gestão e Economia (DAGEE) pela educação técnica e humanística de muita qualidade, ofertada durante meus anos na graduação e mestrado nesta Instituição.

A minha Orientadora neste estudo, Prof.^a Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto, por toda paciência, ajuda e compreensão.

Ao Ministério Público do Estado do Paraná (MP-PR), em especial, à Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional (SUBPLAN) pela oportunidade de aprender conhecimentos práticos, por meio de um estágio de pós-graduação, realizado por um ano, durante o curso deste mestrado.

RESUMO

FERNANDES, André Lezan. **Planejamento**: um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 126f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2018.

Planejamento é um dos pilares base da ciência de administrar, e a sua correta execução permite, entre outras coisas, que organizações tracem objetivos e metas e as acompanhem ao longo do tempo. O mundo volátil, incerto e complexo, no qual as organizações, dentre elas as instituições públicas de ensino superior, estão inseridas atualmente, reforça ainda mais a necessidade de se planejar nos mais diversos níveis de gestão. Esta dissertação de mestrado tem por objetivo analisar a existência e uso do planejamento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Para a realização deste trabalho utilizou-se da metodologia de estudo aplicado, realizando uma pesquisa documental nos relatórios e documentos utilizados pela universidade para elaborar e acompanhar o atingimento das metas de seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), comparando-o com o que foi apresentado nos relatórios de gestão, entre os anos de 2013 a 2017 e aquilo que é descrito na literatura, conforme o marco teórico, em que tópicos sobre administração e governança pública; eficiência na administração pública; planejamento na administração pública; tipos de planejamento; filosofias de planejamento; planejamento estratégico; metodologias de acompanhamento e execução de planejamento; fatores geradores de sucesso e falhas em planejamento; etapas do planejamento estratégico; planejamento em instituições federais de ensino superior; elaboração do PDI 2013-2017 e consulta à bibliografia foram adicionados para melhor compreensão do tema em questão. O correto planejamento permite às instituições estarem melhor preparadas para atuarem no complexo e dinâmico mundo contemporâneo e contribui, dessa forma, com as instituições públicas de ensino superior, para que possam responder com maior eficiência e eficácia aos anseios da sociedade, dos alunos, professores e servidores.

Palavras-chave: Planejamento; Instituições Públicas de Ensino Superior; UTFPR.

ABSTRACT

FERNANDES, André Lezan. Planning: a study at Federal University of Technology - Paraná. 126f. The Thesis (Master's Degree in Planning and Public governance) – Graduate Program in Planning and Public Governance (GPPPG), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2018.

Planning is one of the pillars of the science of managing. Its correct execution allows among other things that organizations draw goals and follow them over time. The volatile, uncertain, and complex world in which organizations, including public higher education institutions, are currently embedded, further reinforces the need to plan at the most diverse levels of management. This dissertation aims to analyze the existence and use of planning at the Federal University of Technology - Paraná (UTFPR). In order to carry out this study, the applied study methodology was used, performing a documentary study in the reports and documents used by the university to elaborate and follow the achievement of the goals of its PDI (Institutional Development Plan), comparing it with what was presented in the management reports between the years of 2013 to 2017 and what is described in the literature according to the theoretical framework where topics on administration and public governance, efficiency in public administration, planning in public administration, types of planning, planning philosophies, strategic planning, methodologies for monitoring and execution of planning, success factors and failures in planning, strategic planning stages, planning in federal institutions of higher education, elaboration of the PDI 2013-2017 and consultation of the bibliography were added for a better understanding of the theme. The correct planning allows institutions to be better prepared to act in the complex and dynamic contemporary world, and in the case of public institutions of higher education, to respond more efficiently and effectively to the wishes of society, students, teachers and servants.

Keywords: Planning. Public Higher Education Institutions. UTFPR.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE HIERÁRQUICA DOS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	32
FIGURA 2 - CICLO VICIOSO DE PERDA DA ARTE PARA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA..	35
FIGURA 3 - EXEMPLO DE CANVAS	39
FIGURA 4 - EXEMPLO DE MATRIZ FOFA	40
FIGURA 5 - MODELO BÁSICO DE MINTZBERG DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO TRABALHO	60

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - METAS PDI 2013-2017	65
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DISCENTES DE MESTRADO E DOUTORADO - 2013-2017	80
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PROGRAMAS DE MESTRADO E DOUTORADO - 2013-2017	81
GRÁFICO 4 - EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE PÓS-GRADUAÇÕES - 2013-2017	81
GRÁFICO 5 - QUANTITATIVO DE BOLSAS NOS PROGRAMAS DE MESTRADO E DOUTORADO - 2013-2017	84
GRÁFICO 6 - NÚMERO DE EVENTOS E PARTICIPANTES - 2013-2017	87
GRÁFICO 7 - PEDIDOS DE PATENTES DE INVENÇÕES - 2013-2017.....	87
GRÁFICO 8 - ACORDOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL EM VIGÊNCIA AO TÉRMINO DE CADA ANO - 2013-2017	89
GRÁFICO 9 - ENVIO ANUAL DE ALUNOS A INSTITUIÇÕES ESTRANGEIRAS - 2013-2017	90
GRÁFICO 10 - NOVOS CONCEITOS POR ANO E NOTAS OBTIDAS - 2014-2017	92
GRÁFICO 11 - TOTAL DE CONCEITOS E NOTAS POR ANO E PERCENTUAL DE CONCEITOS 5 EM RELAÇÃO AO TOTAL - 2014-2017	92
GRÁFICO 12 - NÚMERO DE SEGUIDORES DA PÁGINA DA UTFPR NA REDE SOCIAL FACEBOOK - 2014-2017	98
GRÁFICO 13 - SERVIDORES QUE PARTICIPARAM DE AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO INTERNO - 2014-2017.....	100
GRÁFICO 14 - NÚMERO DE SERVIDORES CURSANDO OU QUE CONCLUÍRAM EDUCAÇÃO FORMAL - 2014-2017	101
GRÁFICO 15 - NÚMERO DE ACESSOS AO PORTAL INSTITUCIONAL - 2013-2017	108
GRÁFICO 16 - PONTOS DE ACESSO A REDE SEM FIO - 2013-2017.....	108
GRÁFICO 17 - CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA EM KW/H NA UTFPR - 2013-2017	109
GRÁFICO 18 - CONSUMO DE ÁGUA EM M ³ NA UTFPR - 2013-2017	110
GRÁFICO 19 - CONSUMO DE PAPEL (RESMAS) - 2013-2017	111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	25
QUADRO 2 - MEDIDAS PARA AUMENTO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	26
QUADRO 3 - PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GOVERNANÇA	29
QUADRO 4 - FATORES DE SUCESSO DO PLANEJAMENTO	42
QUADRO 5 - CAUSAS E PROBLEMAS NAS FASES DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	43
QUADRO 6 - ETAPAS E DESCRITIVO DO MODELO BÁSICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MINTZBERG.....	45
QUADRO 7 - ARTIGOS MAIS CITADOS QUE CONTINHAM <i>STRATEGIC PLANNING</i> NO TÍTULO.....	52
QUADRO 8 - ARTIGOS MAIS CITADOS QUE CONTINHAM <i>STRATEGIC MANAGEMENT</i>	53
QUADRO 9 - ARTIGOS MAIS CITADOS QUE CONTINHAM <i>STRATEGIC PLANNING HIGHER EDUCATION</i>	54
QUADRO 10 - ARTIGOS QUE CONTINHAM <i>STRATEGIC PLANNING HIGHER EDUCATION</i> LOCALIZADOS NA BASE SCOPUS, CLASSIFICADOS EM PERTINENTES OU NÃO.	55
QUADRO 11 - DESCRITIVO DAS ETAPAS PARA A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA PROPOSTA	61
QUADRO 12 - ETAPAS E DESCRITIVO DO MODELO BÁSICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MINTZBERG, ADAPTADO A INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E AO QUE EXISTE ATUALMENTE NA UTFPR.	62
QUADRO 13 - RESULTADO DAS METAS ESTABELECIDAS NO PDI 2013-2017	64
QUADRO 14 - METAS E AÇÕES DESENVOLVIDAS, CONFORME RELATÓRIOS DE GESTÃO 2017 – RG PARA AS DIMENSÕES DO PDI 2013-2017	66
QUADRO 15 - ANÁLISE DAS DIMENSÕES A PARTIR DAS ATIVIDADES REALIZADAS NAS METAS	75
QUADRO 16 - ANÁLISE DAS METAS ESTUDADAS EM MAIOR DETALHAMENTO	112

LISTA DE SIGLAS

AGINT	Agência de Inovação
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COGEP	Conselho de Graduação e Educação Profissional
DIRAV	Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional
DIREC	Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias
DIRGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação
FUNTEF-PR	Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
HT	Hotel Tecnológico
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Plano de Gestão
PPGPGP	Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROREC	Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SUBPLAN	Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3.3 Delimitação do Estudo	20
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	20
2 MARCO TEÓRICO	21
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.1.1 Eficiência na Administração Pública	24
2.1.2 Governança Pública.....	27
2.1.3 Planejamento na Administração Pública.....	29
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	31
2.2.1 Filosofias de Planejamento	33
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
2.3.1 Metodologias de Acompanhamento e Execução de Planejamento Estratégico	37
2.3.1.1 Balanced Scorecard - BSC	38
2.3.1.2 Business Model Canvas.....	38
2.3.1.3 Matriz FOFA.....	40
2.3.1.4 Estratégia de inovação.....	41
2.3.2 Fatores Geradores de Sucesso e Falhas em Planejamento Estratégico	42
2.3.3 Etapas do Planejamento Estratégico.....	44
2.3.4 Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior.....	47
2.3.5 Elaboração do PDI 2013-2017.....	49
2.4 CONSULTA À BIBLIOGRAFIA	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	59

3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	60
4 DESENVOLVIMENTO	62
4.1 MODELO DE MINZBERG APLICADO À UTFPR.....	62
4.2 ATINGIMENTO DAS METAS DO PDI 2013-2017.....	63
4.2.1 Análise dos Resultados da Meta 1.1.....	77
4.2.2 Análise dos Resultados da Meta 2.1.....	78
4.2.3 Análise dos Resultados da Meta 2.2.....	82
4.2.4 Análise dos Resultados da Meta 2.8.....	84
4.2.5 Análise dos Resultados da Meta 2.12.....	88
4.2.6 Análise dos Resultados da Meta 2.20.....	90
4.2.7 Análise dos Resultados da Meta 2.21.....	93
4.2.8 Análise dos Resultados da Meta 3.1.....	94
4.2.9 Análise dos Resultados da Meta 4.2.....	97
4.2.10 Análise dos Resultados da Meta 5.1.....	99
4.2.11 Análise dos Resultados da Meta 6.1.....	101
4.2.12 Análise dos Resultados da Meta 7.7.....	103
4.2.13 Análise dos Resultados da Meta 8.4.....	104
4.2.14 Análise dos Resultados da Meta 9.1.....	106
4.2.15 Análise dos Resultados da Meta 10.1.....	109
4.2.16 Análise dos Resultados das Metas Detalhadas.....	111
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	115
5.1 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	117
REFERÊNCIAS.....	120

1 INTRODUÇÃO

O constante aumento da competitividade e mudanças nos contextos tecnológico e social, que o mundo atravessa, faz com que as instituições de ensino superior tentem acompanhar as que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, utilizando-se das ferramentas que lhes são acessíveis. Historicamente nota-se que as universidades são instituições burocráticas, formais e de difícil mudança em sua forma de trabalhar; sua gestão é moldada por correntes de pensamento que variam da esquerda à direita. (KICH et al., 2010).

As universidades possuem características que as tornam únicas em relação a instituições privadas ou outros órgãos públicos. Segundo Meyer Jr. (1998) a universidade deve ser administrada de forma diferente:

Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo bastante distinto da administração de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nesta perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária. (MEYER JR., 1988, p.170).

Apesar das dificuldades encontradas na gestão das universidades, em especial das instituições públicas no Brasil, a busca por reconhecimento e impacto global é o elemento motivador do trabalho de maior parte do corpo docente e discente das universidades brasileiras. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) não foge a essa realidade, conforme se comprova pelos acordos e parcerias com instituições nacionais e estrangeiras firmados todos os anos, pelos artigos e pesquisas realizadas e publicadas constantemente por membros da Instituição e pela busca constante de seus gestores e coordenadores por novas formas de obter recursos e melhorias. (UTFPR, 2017).

O bom planejamento pode contribuir para que essas instituições de ensino superior alcancem seus objetivos e aumentem a sua contribuição para a sociedade (Muriel, 2006). Para Silva et al. (2011) as universidades públicas brasileiras, de maneira semelhante aos demais órgãos da administração pública do país, historicamente não estão familiarizadas com a atividade do planejamento e são sensíveis a mudanças de políticas de governo e situação dos mercados,

trabalhando com pouco planejamento institucionalizado. Seus gestores atuam na solução de problemas imediatos, à medida que esses vão aparecendo, sem o planejamento de longo prazo de suas atividades e objetivos.

Silva et al. (2011) discorre que o planejamento passou a integrar a rotina das universidades a partir de 2003 com uma mudança nas políticas do governo federal em relação ao ensino superior e implementação da Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES) e outras providências. Tal lei estabeleceu a obrigatoriedade da elaboração de um documento de planejamento por parte das instituições, o denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Esse documento, segundo Silva et al. (2013), juntamente com o planejamento estratégico, pode contribuir para a boa administração das universidades públicas. O planejamento estratégico mostra-se uma ferramenta útil para que as instituições de ensino superior alcancem com maior facilidade e precisão os seus objetivos e metas. (SILVA et al., 2011).

Nesse contexto, a instituição de ensino superior a ser estudada é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), que apresenta uma história única no Brasil, uma vez que foi transformada em universidade tecnológica em 7 de outubro de 2005, sendo até a os dias atuais a única instituição federal desse tipo no país.

A história que levou à formação da UTFPR, em 2005, data de 1909, quando foi aberta a Escola de Aprendizes Artífices na Praça Carlos Gomes, na cidade de Curitiba. De lá para cá a instituição sofreu várias alterações em sua designação e finalidade, chegando aos dias atuais com um quadro de aproximadamente 2.800 docentes e aproximadamente 38.000 discentes espalhados em 13 câmpus, em todo o território do Estado do Paraná. (UTFPR, 2017).

Devido a sua longa história de formação humanística e tecnológica, bem como o grande número de docentes, discentes e bem como a elevada procura por parte de potenciais estudantes, é que se faz necessário analisar a utilização do planejamento estratégico na gestão da UTFPR, para que a Instituição alcance seus objetivos e potencialize ainda mais o seu impacto social nos territórios que abrange.

1.1 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

A Administração Pública brasileira passa por um processo de transformação e melhoria; existe uma procura cada vez maior por parte dos gestores públicos por capacitação e utilização de ferramentas de gestão mais eficientes e modernas. (CASTRO, 2006, p.8).

No que se refere a dimensão acadêmica, o presente estudo busca estudar o planejamento como ferramenta auxiliar à gestão para se alcançar os objetivos com maior eficiência. Não se pretende aqui esgotar as análises possíveis referentes à implementação e ao uso do planejamento na instituição, mas, sim, fornecer uma fonte a mais de conhecimento no escasso universo de trabalhos sobre planejamento em instituições de ensino superior públicas no Brasil.

Para o Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), em especial, a linha de pesquisa Governança e Desenvolvimento em que o pesquisador está inserido, o estudo possui coerência com a linha de pesquisa, pois buscou estudar o aprimoramento da gestão da universidade por meio de um estudo aplicado sobre o planejamento da instituição, a fim de que essa possa ter como resultado um maior conhecimento de sua gestão e conseqüente maior assertividade no alcance dos seus objetivos institucionais.

Tal perspectiva de pesquisa corrobora também para que a sociedade venha a ser uma das beneficiárias do presente estudo. Uma maior assertividade no planejamento da UTFPR faz com que os 13 câmpus, que a universidade possui em todo o território do Estado do Paraná, atuem com maior segurança nas regiões em que têm abrangência.

Para o autor o presente estudo teve como elemento motivador principal os mais de 6 anos como discente da universidade, em um primeiro momento como aluno de Bacharelado em Administração, entre os anos de 2011 e 2015, e, em seguida, como aluno de Pós-graduação do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), a partir do ano de 2016. Tal familiaridade com a universidade gerou no pesquisador a vontade de deixar a sua contribuição para a Instituição que foi responsável por maior parte de sua formação acadêmica e humanística.

Destaca-se, ainda, na perspectiva pessoal do pesquisador, o fato de ser a 3.^a geração em sua família a ter frequentando os corredores históricos da UTFPR, tendo

seu avô João Fernandes (*in memoriam*) sido aluno da Escola de Aprendizes Artífices na primeira metade do século XX, e seu pai João Mario Fernandes ter sido aluno e Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) e Professor da UTFPR.

Soma-se a isso o estágio prático profissional realizado durante o período como aluno do PPGPGP no Ministério Público do Estado do Paraná, na função de estagiário de pós-graduação na Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional (SUBPLAN), onde o mesmo teve a oportunidade de participar de forma muito próxima da rotina de execução e ajuste do planejamento daquela instituição.

No que tange ao universo de trabalhos existentes sobre a temática em questão, percebeu-se que a literatura sobre planejamento em instituições de ensino superior, conforme consulta à bibliografia realizada no marco teórico, e em especial a instituições brasileiras é escassa, sendo assim o presente estudo vem a contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o planejamento estratégico em instituições de ensino superior, em especial as instituições públicas brasileiras.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A busca por eficiência, eficácia e efetividade das atividades realizadas pelo ente público tem sido muito debatida e demandada pela sociedade brasileira; como elemento parte da administração pública as universidades mantidas pelo Estado sofrem a mesma pressão por parte da sociedade.

A partir da promulgação da Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988), veio à tona uma preocupação pela modernização do aparato público e utilização de novos métodos de organização e gestão, a fim de se alcançar o que é expresso no *caput* do art. 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988), o qual descreve que em qualquer um dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios deverão ser obedecidos os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O planejamento é uma das ferramentas que auxilia o atingimento dos objetivos dispostos no artigo 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988). O seu uso nas instituições públicas brasileiras se deu a partir da virada do século XXI e no caso das universidades, em especial, a partir da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (SILVA et al., 2011). Atualmente universidades, ministérios, órgãos

e autarquias da administração pública possuem sua própria versão do que é um planejamento, porém nem todas o fazem e utilizam corretamente.

Busca-se com esse estudo comparar o que é feito atualmente em relação a planejamento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná com o que diz a literatura sobre o tema e o que é apresentado nos relatórios de gestão entre os anos de 2013 a 2017; por isso a questão central de pesquisa a ser respondida com o presente estudo é: O que é planejado na UTFPR por meio do PDI está alinhado com o que diz a literatura sobre o tema e aquilo que é apresentado nos relatórios de gestão anual?

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos a serem alcançados com o presente estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar como se dá o planejamento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná por meio do PDI e se este está coerente com o que prescreve a literatura sobre o tema e aquilo que é apresentado nos relatórios de gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral proposto foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Comparar o que é feito acerca de planejamento no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com a literatura sobre o tema, a fim de se analisar as similaridades e diferenças.
- Analisar o que é planejado no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI com o que é apresentado como resultado nos relatórios de gestão dos anos de 2013 a 2017.

1.3.3 Delimitação do Estudo

O Estudo abrange o que é realizado em termos de planejamento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Embora a organização institucional da universidade com seus departamentos, cargos e respectivas funções seja um elemento ativo no processo de utilização e análise do planejamento, este estudo se limita a analisar o aspecto documental do planejamento por meio do PDI, sem sugerir alterações ou modificações na estrutura e distribuição administrativa da universidade.

1.4 Estruturação do Trabalho

A dissertação estará estruturada em 6 capítulos, sendo o primeiro destinado a introdução, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos de pesquisa bem como delimitação do estudo e estruturação do trabalho.

O segundo capítulo aborda o marco teórico pertinente à temática estudada, seguido pelo terceiro capítulo que apresenta os procedimentos metodológicos do estudo; o quarto capítulo aborda os resultados e discussão sobre os dados obtidos, e o quinto capítulo apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros, limitações e contribuições.

2 MARCO TEÓRICO

Para esta dissertação, foi revisada a bibliografia pertinente à temática do estudo e, nesta seção, é apresentado o marco teórico utilizado para a elaboração da pesquisa proposta.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, de acordo com Pereira (2012), é um sistema complexo, em que atuam instituições, órgãos do Estado, infraestrutura, tecnologias e outros componentes necessários para o funcionamento do Estado.

O seu estudo pode ser desdobrado em duas grandes áreas, a material que diz respeito a função administrativa, porém diferente da função legislativa e executiva e a subjetiva a qual diz respeito aos que realizam a função administrativa sejam instituições, agentes e órgãos. (ROSA, 2010, p.24). O Manual do Gestor Público (RIO GRANDE DO SUL, 2011) discorre sobre a administração pública e seus dois sentidos como sendo:

Em sentido formal ou subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e entes que exercem funções administrativas, compreendendo as pessoas jurídicas e os órgãos públicos incumbidos dessas funções, no âmbito da Administração Direta e Indireta. No sentido funcional ou objetivo, é o conjunto de atividades do Estado, as quais não podem ser classificadas nas funções legislativas e judiciárias. (RIO GRANDE DO SUL, 2011. p.69).

Carvalho Filho (2015) complementa dizendo que, excluídas as funções legislativas, que visam à criação de normas e jurisdições para a resolução de conflito de interesses, todo o restante diz respeito ao exercício da função administrativa.

Ainda segundo o autor, a identificação da função administrativa tem sido classificada pelos autores em três categorias distintas: Subjetiva (ou orgânico), que trata o sujeito ou agente; Objetiva Material, que trata o conteúdo da atividade e Objetiva Formal, que diz respeito a função pelo regime jurídico em que está situada a disciplina. Carvalho Filho (2015) destaca, porém, que nenhum critério isolado será suficiente, eles combinam-se para suscitar o preciso contorno da função administrativa.

Mello (2008) ao descrever a função administrativa do Estado diz que:

Função administrativa é a função que o Estado, ou quem lhe faça as vezes, exerce na intimidade de uma estrutura e regime hierárquicos e que no sistema constitucional brasileiro se caracteriza pelo fato de ser desempenhada mediante comportamentos infralegais ou, excepcionalmente, infraconstitucionais, submissos todos a controle de legalidade pelo Poder Judiciário. (MELLO, 2008, p.62).

Meirelles (2002, p.63) destaca, porém, que “A administração não pratica atos de governo; pratica, tão-somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos.”

A função administrativa diz respeito ao dever do Estado em dar cumprimento aos comandos normativos, de maneira geral ou individual, para a realização das atividades públicas, por meio de atos e atividades controláveis internamente e externamente pelo poder Legislativo através de seus tribunais de contas, atos, estes, revisáveis pelo Poder Judiciário. (FIGUEIREDO, 2006, p.34).

Segundo Sarai (2011), de acordo com a Constituição vigente no Brasil, pode-se encontrar duas definições para administração pública: “primeiro é aquele adotado pela doutrina majoritária, que enquadra a administração como conjunto de entes subordinados aos Poderes, presente predominantemente no Executivo” e o segundo “[...] no qual a administração pública seria o exercício do poder delegado pelo povo” (SARAI, 2011, p.7).

A administração pública brasileira obedece ao que é prescrito na Constituição Brasileira, em específico no art. 37:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, os Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988, art. 37).

Esses preceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade são preceitos obrigatórios por todos aqueles subordinados à Constituição. Legalidade diz respeito ao fato de que a administração pública deve praticar somente aquilo que é descrito e autorizado em lei, não podendo atuar ou agir fora do que diz a mesma (MAZZA, 2012); se entende por lei todo o conjunto de

decretos legislativos, resoluções, medidas provisórias e outros documentos que atendam aos requisitos constitucionais devidos. (SPITZCOVSKY, 2003).

Sobre o princípio da impessoalidade, Di Pietro (2012) discorre que ele trata de o fato da administração não poder agir, atuar ou realizar qualquer ação de forma a beneficiar ou prejudicar um indivíduo em específico ou a um determinado grupo. O autor afirma que o interesse público deve ser sempre o elemento a se levar em consideração nas decisões e ações da administração pública.

Ainda sobre esse princípio, a Carta Magna registra que fica vedada a utilização da administração pública de forma a se realizar promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos e tal veto está descrito na seguinte passagem do art. 37:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (BRASIL, 1988, art. 37).

Tratando do princípio da moralidade, Rosa (2010) diz que “Corresponde à proibição de a atuação administrativa distanciar-se da moral, dos princípios éticos, da boa-fé, da lealdade” (ROSA, 2010, p.43). Mazza (2012, p.96) ao se referir a ação dos agentes públicos cita que essa moral é diferente da moral comum e, para o autor, algumas ações ou decisões a respeito da coisa pública, por mais que não estejam descritas na lei, são partes do conjunto de comportamentos socialmente esperados de um agente público.

Ao tratar sobre o princípio da publicidade, Meirelles afirma:

A publicação que produz efeitos jurídicos é a do órgão oficial da Administração, e não a divulgação pela imprensa particular, pela televisão ou pelo rádio, ainda que em horário oficial. Por órgão oficial entendem-se não só o Diário Oficial das entidades públicas como, também, os jornais contratados para essas publicações oficiais. (MEIRELLES, 2002, p.93).

Para o autor somente com a publicação oficial é que os atos da administração passam a ter efeitos no mundo externo e por essa razão é que se faz necessário que as leis, atos e contratos, que tenham alguma consequência jurídica fora dos órgãos, devem ser obrigatoriamente divulgados para que possam adquirir validade universal (MEIRELLES, 2002, p.92). Existem, porém, algumas

exceções a essa publicidade, tal como documentos que dizem respeito à segurança do Estado e da Sociedade, bem como aqueles onde há a necessidade de manter a intimidade dos envolvidos (BRASIL, 1988), tais exceções são autorizadas pela Carta Magna.

O princípio da Eficiência, criado pela emenda constitucional 19/98, trata da forma pela qual o agente público atua no dever de suas atividades; espera-se de tal persona o melhor desempenho possível na execução de suas atividades, a fim de se obter os melhores resultados.

Esse princípio também trata da forma de estruturar, organizar e disciplinar a Administração Pública com a finalidade de que ela obtenha o melhor resultado com a melhor eficiência possível (DI PIETRO, 2012, p.84). Medauar (2007) ao discorrer sobre o significado de eficiência e seu efeito na atividade da administração afirma:

Agora a eficiência é princípio que norteia toda a atuação da Administração Pública. O vocábulo liga-se à ideia de ação, para produzir resultado de modo rápido e preciso. Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. (MEDAUAR, 2007, p.127).

O autor destaca, porém, que o princípio da eficiência por vezes é erroneamente utilizado como uma justificativa para se sacrificar a legalidade, para ele, ambos os princípios constitucionais devem ser igualmente respeitados e conciliados na atuação do ente público, para que se obtenha eficiência, dentro da legalidade (MEDAUAR, 2007, p.132). O princípio da eficiência na administração pública será melhor abordado no tópico seguinte deste estudo.

Nota-se que os princípios descritos no referido artigo da Carta Magna representam as bases fundamentais pelas quais toda atividade desenvolvida pela administração pública e seus agentes deve ser baseada.

2.1.1 Eficiência na Administração Pública

Quando se fala em eficiência, na maioria das vezes, remete-se ao setor privado, o setor público em grande parte é considerado ineficiente pela

opinião pública. Esse argumento da ineficiência na gestão pública deve, contudo, ser analisado com cautela para não se adotar como verdade ideias falsas de senso comum.

Tal comparação tem de ser feita levando-se em consideração as grandes diferenças existentes entre os dois setores (MIHAIU et al., 2010). O quadro 1 mostra as principais diferenças entre ambos os setores:

Quadro 1 - Diferenças Principais Entre Organizações Públicas e Privadas

Organizações Públicas	Organizações Privadas
Geralmente monopólios.	Operam na lógica de competição de mercados.
Dirigidas direta ou indiretamente por políticos, os quais devem refletir os interesses da população	Líderes usualmente estão a trabalho dos acionistas ou conselhos de administração, buscam a maximização do lucro.
Possuem estrutura e atuação mais rígida, acarretando em um processo de tomada de decisão e implementação mais lento.	Mais flexíveis e fáceis de realizar grandes mudanças rapidamente, devido a tomada de decisão ser feita por um ou poucos líderes.
Distribuição e redistribuição. Recursos controlados.	Produz e distribui recursos.
Possuem, por vezes, pouco financiamento para suas atividades.	Seu financiamento é baseado em sua produtividade ou tomada de decisão do investidor.
Cidadãos são geralmente pouco informados das ações da instituição e não confiam nela.	Investidores e acionistas são bem informados das atividades desenvolvidas pelas companhias.

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2008, p.18).

Conforme o apresentado como as principais diferenças entre os dois setores nos quesitos que são pertinentes a eficiência, essa pode ser entendida como o conceito de se empregar recursos de forma a se obter os resultados propostos da melhor forma possível. Amora (1998, p.242) descreve o termo como: “Eficiência: Virtude de produzir um efeito”. Podemos definir ainda os termos eficácia, como virtude ou poder de produzir determinado efeito e efetividade, virtude de produzir um efeito real.

O princípio da eficiência, como já descrito na sessão anterior, consta no *caput*. 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988). Meirelles (2002) discorre com relação à eficiência na gestão:

O princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros. (MEIRELLES, 2002, p.94).

O princípio da eficiência fez com que a administração pública começasse a buscar formas de melhor aplicar os seus recursos; a partir da introdução deste princípio norteador não bastava mais o Estado apenas controlar suas ações e tarefas, mas, sim, a se preocupar com o resultado de suas atividades. (CASTRO, 2004).

Segundo Afonso et al. (2006), a busca pela eficiência e controle da administração pública se deu devido a limitações macroeconômicas encontradas por diversos países, ao longo das últimas décadas. O autor afirma:

A importância do uso eficiente dos recursos públicos e políticas fiscais de alta qualidade para o desenvolvimento e estabilidade econômica e bem-estar individual foi trazida à tona devido a vários desenvolvimentos nas últimas décadas. Constantes macroeconômicas limitaram a capacidade de aumentar as despesas de muitos países. (AFONSO et al., 2006, p.7).

Curristine (2007) apresenta algumas mudanças institucionais que podem trazer benefícios à gestão pública aumentando a sua eficiência. O quadro 2 apresenta as três grandes mudanças institucionais descritas pela autora, como constantemente descritas na literatura sobre o tema da maior eficiência na gestão pública:

Quadro 2 - Medidas para Aumento da Eficiência na Gestão Pública

Medida	Resultado
Aumento da escala das operações	O aumento da escala nas operações realizadas pelo setor público traz benefícios inerentes à economia de escala e custos fixos em determinados procedimentos. Deve-se, porém, observar os impactos sociais de tais medidas.
Descentralização política e funcional.	O aumento de responsabilidade para agentes locais, se acompanhada da devida fiscalização e acompanhamento, gera em uma maior eficiência das ações tomadas pelo ente público, devido a maior proximidade do agente tomador de decisão com o foco da decisão.
Gerenciamento de recursos humanos	Aspectos como satisfação e moral dos servidores são considerados elementos de grande impacto na melhora ou piora da eficiência nas atividades desenvolvidas pelos agentes públicos.

Fonte: Adaptado de Curristine (2007. p.9).

Percebe-se com o quadro 2 que a quebra de paradigmas institucionais, tal como o da centralização que há muitas décadas marca grande parte da administração pública brasileira e a adoção de práticas modernas de descentralização, gestão de recursos humanos e controle podem trazer benefícios e maior eficiência na gestão do ente público.

A autora defende, porém, que essas mudanças muitas vezes não atingem o objetivo proposto por serem feitas baseando-se em ideologias e tendências gerenciais diversas, sem de fato se considerar o critério de uma maior eficiência. (CURRISTINE, 2007, p.12).

No tópico 2.1.2 a seguir se discute a governança pública, discorrendo sobre a sua importância para o bom funcionamento das instituições do Estado e como ela se torna um instrumento que também tem participação no processo de melhoria da eficiência na administração pública.

2.1.2 Governança Pública

Governança pública, muito presente no debate atual sobre a modernização do setor público, é por vezes citada e utilizada sem o devido conhecimento daqueles que a proferem (KISSLER et al., 2006). Para o presente estudo propõem-se o entendimento de governança pública de acordo com o descrito por Löffler (2001), quando afirma que governança pública é:

Um conjunto de reformas administrativas e de Estado, as quais tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inédita dos problemas sociais, gerando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os envolvidos. (LÖFFLER, 2001 p.212).

Sobre o ponto de vista da ciência política, governança pública está relacionada a uma mudança na gestão política. Essas mudanças buscam cada vez mais estabelecer a autogestão nos campos social, econômico e político e, a partir dessas mudanças, a posterior elaboração de novas formas de gestão. (KISSLER et al., 2006).

Para Smith (2003), os governos lidam com diversas organizações e instituições privadas internacionais ou nacionais e representantes da sociedade civil; por esse motivo novas formas de governança estão sendo criadas, pois atores não estatais cada vez mais são incumbidos da realização de serviços públicos. Ocorre, porém, que nessa relação com entidades não públicas o ente Estatal, por vezes, não considera a opinião daquele em relação às políticas utilizadas por este. (SMITH, 2003).

Para Matias-Pereira (2010, p.92), o termo governança pública está relacionado com:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, tendo como objeto a ação conjunta, implementadas de forma eficiente, eficaz e efetiva, com transparência e ética, e compartilhadas pelo Estado, pelo setor privado, terceiro setor e pela sociedade civil, na busca de desenvolver ações e medidas inovadoras para resolver os problemas sociais e gerando oportunidades de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os seus integrantes. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.92).

Sendo assim, a governança pública está relacionada a maneira pela qual ocorre a relação entre o ente público, a esfera privada e a sociedade civil, no que tange a gerência da coisa pública (AUGUSTINHO, 2013).

Não se deve confundir governança com o termo governabilidade, este diz respeito as condições sistêmicas do exercício do poder e agrega características do sistema político, forma de governo, relações entre poderes, sistemas partidários entre outras. (DINIZ, 1996).

As características comumente associadas à governança pública, no meio acadêmico, na visão de Milani e Solinis (2002) são:

[...] à legitimidade do espaço público em constituição; à repartição do poder entre aqueles que governam e aqueles que são governados; aos processos de negociação entre os atores sociais e à descentralização de autoridade e das funções ligados ao ato de governar. (MILANI; SOLINIS, 2002, p.276).

Entende-se então que governança trata do processo de mudança de um estado gestor hierárquico para um estado inteligente-mediador-indutor, o qual atua de forma conjunta com a sociedade e as organizações do setor privado, por meio de parcerias estratégicas entre ambos. (MATIAS-PEREIRA, 2010, AUGUSTINHO, 2013).

Para um melhor entendimento dos princípios norteadores da governança, apresenta-se no quadro 3 uma síntese dos princípios que norteiam o tema, tanto na esfera privada quanto na esfera pública. Tais princípios são constantemente utilizados na literatura sobre o tema e são confirmados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Quadro 3 - Princípios Norteadores da Governança

Princípio norteador	Síntese
Responsabilidade corporativa	Trata do reconhecimento por parte da organização de todos os envolvidos direta ou indiretamente com suas atividades, respeitando-se as leis vigentes e acordos pré-estabelecidos.
Prestação de contas	Este princípio diz respeito a necessidade de a organização prestar conta de suas atividades para com os seus interessados sejam eles funcionários, sociedade, acionistas ou qualquer outro grupo que sofra influência direta ou indireta da organização.
Equidade	Esse princípio assegura o tratamento igualitário e justo entre todos nas relações dentro da organização e da organização com o meio externo. As decisões e ações devem ser baseadas em análises lógicas, visando ao bem-estar geral da organização e não o benefício de um determinado grupo ou pessoa em específico.
Transparência	A governança corporativa deve permitir a divulgação precisa e correta sobre os dados de desempenho e performance da organização nas mais diversas áreas.

Fonte: Adaptado de Augustinho (2013).

Entendidas as principais características e definições de governança no sentido pública e privada e a maneira pela qual ela pode ser implementada nas organizações, passa-se no próximo tópico a discutir a conceituação de planejamento, ferramenta que pode ser a geradora desse processo de aprimoramento da governança bem como o aumento da eficiência.

2.1.3 Planejamento na Administração Pública

Constituiu um desafio dos governos e da administração pública moderna o desenvolvimento econômico, social e sustentável em um contexto de mudanças e exigências que não só pedem novos posicionamentos em relação a questão de governança, bem como a definição de novas formas de relacionamento com os cidadãos. (KANUFRE; REZENDE, 2012).

Portanto a administração pública necessita atualmente, em seus diferentes níveis, estar bem estruturada para agir com maior efetividade e atender as demandas da sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Existem algumas dificuldades que são pertinentes à administração pública, e ao estado de maneira geral, a crise burocrática pública demonstra a realidade dos processos internos altamente burocratizados, estruturas fragilizadas, deficiências estratégicas e ainda problemas culturais como o patrimonialismo, clientelismo, corporativismo, fisiologismo e corrupção. (KANUFRE; REZENDE, 2012).

A nova administração pública não pode apenas ser efetiva em evitar o nepotismo, corrupção e problemas correlatos, ela tem que ser eficiente em prover bens públicos e semipúblicos, os quais o Estado tem a reponsabilidade direta ou indireta de prover ou financiar. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

Sendo assim, o processo de planejamento propicia ao ente público identificar, com antecedência, o que precisa ser feito, quais objetivos, controles e tipos de gestão e gerenciamento a serem adotados para os cenários nos quais está inserido. (KANUFRE; REZENDE, 2012).

Matias-Pereira (2009) sobre planejamento afirma:

Alcançar a eficiência, isto é, a execução perfeita de uma tarefa que se realiza, bem como a eficácia, ou seja, que se façam as coisas que realmente importa fazer porque são socialmente desejáveis. O planejamento tem, ainda, a função de tornar transparente e precisa a ação de organizar o que será executado, de sistematizar as ideias e os recursos para tornar mais eficientes as ações governamentais. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.121).

O modelo de planejamento que se busca implementar, a partir da Carta Magna de 1988, tem pontos positivos, porém com o passar dos anos notou-se alguns problemas na sua realização. (CARDOSO JR., 2011).

O grande mérito alcançado é a tentativa de transformar a atividade de planejamento em um processo contínuo da ação estatal no dia a dia, buscando um contínuo controle das atividades desempenhadas pelo mesmo. Entretanto dentre os problemas, cita-se o principal, esse processo, condicionado ao orçamento prévio disponível, acabou por transformar-se em uma atividade operacional cotidiana do Estado, reduzindo o planejamento de longo e médio prazo. (CARDOSO JR., 2011).

Discorrendo sobre a problemática do planejamento na administração pública Cardoso JR. (2011) cita que:

Ao longo das duas últimas décadas, em um ambiente ideologicamente hostil à presença e à atuação mais amplas do Estado, a função planejamento foi adquirindo feições muito diferentes das quais poderia ser portadora. Ao longo de todo este período, a função foi sendo esvaziada de conteúdo político estratégico, robustecida de ingredientes técnico-operacionais e de controle e comando físico-financeiros, em torno de ações difusas, diluídas pelos diversos níveis e instâncias de governo, cujo sentido de conjunto e movimento, se estes o têm, mesmo setorialmente considerado, não é nem fácil nem rápido de identificar. (CARDOSO JR., 2011, p.21).

De Toni (2014) afirma que o planejamento governamental necessita de uma abordagem multidisciplinar, polissêmica, a qual integre várias opiniões, sentidos e dimensões, contraditória em si mesma, que é o jogo social. Ainda segundo o autor, não pode ser simplesmente encomendado um “plano” a um grupo de técnicos, mas, sim, é necessário que os responsáveis diretos pela direção das organizações públicas envolvam-se e responsabilizem-se pelas consequências das decisões tomadas.

Percebe-se, com o que foi visto anteriormente, a complexidade que é o planejamento na esfera pública. No tópico a seguir se adentra na temática dos tipos de planejamento existentes e possíveis de serem realizados.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Inicialmente é preciso separar dois tipos de planejamento possíveis, o formal e o intuitivo, este é aquele feito normalmente por uma pessoa de forma apenas verbal e não escrito, muito comum em pequenas e micro-organizações e pessoas físicas, já o primeiro é aquele que é escrito, formalizado, comumente utilizado no mundo corporativo, emprega métodos e técnicas para a sua formulação, aplicação e acompanhamento, ao passo que o segundo tem essas etapas apenas na mente daquele que o criou. (BAGGIO; LAMPERT, 2010).

Na literatura de planejamento é possível identificar-se referências a três tipos principais de planejamento formal, o estratégico, o tático e o operacional. Em uma ponta, está o estratégico, que tem efeitos duradouros e de difícil alteração, e, na outra ponta, o operacional, que diz respeito a questões simples, imediatas e de pouca relevância para a estratégia maior da organização. Entre os dois, encontra-se o tático, o qual trata de decisões mais restritas e de prazo mais curto que o estratégico, porém atua como um elo com as decisões operacionais. (ACKOFF, 1970, KAPLAN; NORTON, 2001).

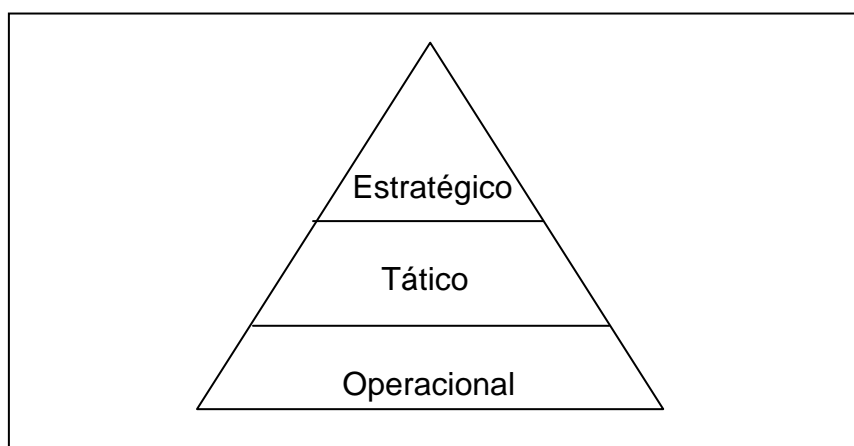
O planejamento de nível estratégico abrange os altos gestores da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e metas da empresa no longo prazo, ou seja, entre dois a cinco ou mais anos pela frente. (BATEMAN; SNELL, 1998).

O planejamento de nível tático compreende um intermediário entre o estratégico e o operacional, sendo esse planejamento pensado no médio prazo e definido de acordo com cada departamento ou setor da organização. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Já o planejamento de nível operacional tem foco no curto prazo, e visa trabalhar junto as operações cotidianas da organização, são elaborados de acordo com cada tarefa ou operação especificamente. (BATEMAN; SNELL, 1998, CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A figura 1 apresenta a pirâmide hierárquica dos níveis de planejamento

FIGURA 1 - PIRÂMIDE HIERÁRQUICA DOS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO



Fonte: O autor (2018).

Ainda de acordo com Ackoff (1970), o planejamento para ser definido como tal deve atender algumas exigências, que, segundo o autor, podem ser resumidas em:

Planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões relacionadas, antes que a ação se torne necessária, em uma situação na qual se acredita que, a menos que se faça algo, uma variável futura não deverá ocorrer e que, se forem tomadas as ações apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável futuro. (ACKOFF, 1970, p.4).

Para fins deste estudo será analisado o planejamento estratégico da UTFPR, pois busca-se identificar o planejamento de longo prazo da mesma.

No próximo tópico são discutidas as filosofias do planejamento, parte importante e de grande impacto no processo de criação e execução do planejamento em uma organização.

2.2.1 Filosofias de Planejamento

Dentro do planejamento existem ainda as filosofias de planejamento. Ackoff (1970) cita que existem três filosofias de planejamento, sendo uma delas a de satisfação, que pode ser resumida em se fazer bastante bem, porém não necessariamente o melhor possível, somente o suficiente para satisfazer o tomador de decisões. A outra filosofia, segundo o autor, é a de otimização, na qual procura-se planejar mais do que bastante bem, tentando assim alcançar o máximo possível de planejamento, e essa filosofia evoluiu bastante graças à computação e aos modelos matemáticos que essa tecnologia permitiu gerar. (BAGGIO; LAMPERT, 2010).

A terceira filosofia, ainda segundo Ackoff (1970), é a de adaptação. Essa filosofia exige grande flexibilidade da organização e atenção contínua às mudanças do ambiente interno e externo, assim como o planejamento é constantemente alterado e adequado, conforme as necessidades da organização ou quando os fatores externos se alteram. (BAGGIO; LAMPERT, 2010).

Baggio e Lampert (2010) citam uma quarta filosofia de planejamento, que seria a de participação. Para os autores, essa filosofia trata do planejamento feito com a participação de todas as chefias e colaboradores da organização e a direção tem a consciência de que todos podem contribuir com a entidade, sendo a democracia valorizada e o espírito de coletividade estimulado.

No tópico a seguir é discutido o planejamento estratégico para uma melhor compreensão do que foi citado no tópico 2.2 e para o desenvolvimento futuro da pesquisa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações em sua maioria competem por recursos, clientes, prestígio e outros elementos. Elas estão inseridas em um mundo dinâmico e repleto de incertezas, onde o desenvolvimento tecnológico ocorre de maneira tão rápida quanto as mudanças na sociedade.

Essas mudanças exigem dos gestores uma percepção sobre o que ocorre no contexto em que estão inseridos, bem como exige a elaboração de estratégias que motivem as pessoas a continuarem a desempenhar suas funções com a maior eficiência possível, a fim de manter a sustentabilidade da organização no contexto mutável em que se encontram. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Percebe-se assim a importância da estratégia no contexto de planejar o futuro de uma organização. Discorrendo sobre a definição de estratégia para uma organização Chiavenato e Sapiro (2009) citam que:

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.4).

A elaboração dessas estratégias em uma organização é o produto da prática do pensamento estratégico por parte do gestor e essa elaboração é um processo complexo que envolve imaginação, intuição, discernimento, força mental e iniciativa. Essas características apesar de explicáveis não são transferíveis de uma pessoa para outra, bem como, são individuais e únicas a cada gestor. O planejamento estratégico é um processo de criação e execução de um conjunto de estratégias organizacionais com a finalidade de se alcançar a missão por ela proposta. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Steiner (1997) discorre sobre dois tipos de gerenciamento. Para o autor o gerenciamento que é feito no topo da estrutura organizacional é gerenciamento estratégico e todo o resto é gerenciamento operacional. Ainda segundo ele, o planejamento estratégico é a espinha dorsal que suporta o gerenciamento estratégico, bem como fornece as diretrizes para o gerenciamento operacional; no entanto o planejamento estratégico é mais voltado ao primeiro do que ao segundo. (STEINER, 1997, p.4).

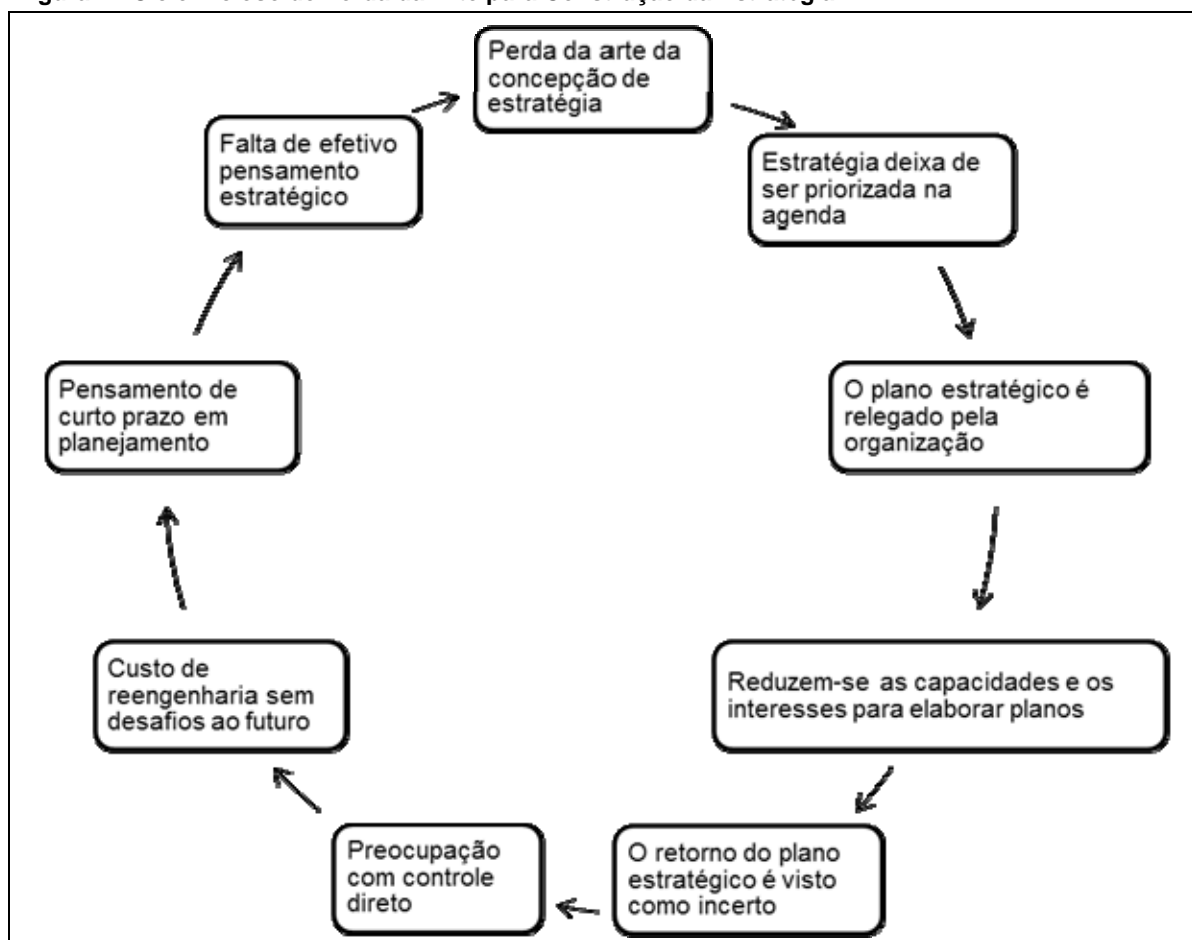
O planejamento estratégico teve início aproximadamente na década de 1960, no auge da expansão e diversificação de novas empresas e negócios. Powel (1992) cita que, a partir de 1970, pesquisas empíricas começaram a examinar a performance dos resultados que o planejamento estratégico formal havia gerado nas organizações, em especial os resultados financeiros.

Na mesma década, foi formalizado por meio do modelo básico de *SWOT*, que viria a ser a principal marca do que viria a ser chamada de Escola do *Design* por H. Mintzberg (2000).

Os planos estratégicos na época eram puramente baseados em lógica e formalismo, ficando por vezes isolados, complexos e intrincados demais para o uso na organização. (CAVALCANTI, 2011).

A figura 2 demonstra o ciclo de problemas que afetavam a perfeita aplicação e execução dos planejamentos estratégicos elaborados nesse período:

Figura 2 - Ciclo Vicioso de Perda da Arte para Construção da Estratégia



Fonte: Cavalcanti (2011, p.11).

Wilson (1994) descreve “os sete pecados capitais do planejamento estratégico clássico”. São eles:

1. A assessoria assumiu o planejamento e afastou os executivos.
2. Os livros de planejamento ficaram mais grossos, o impresso mais sofisticado, as capas mais duras, os desenhos melhores (no dizer de Jack Welch, CEO e presidente da GE), mas as necessidades criativas estratégicas não estavam lá.
3. Incapacidade de integrar estratégia concebida e a operação de exercício da estratégia.
4. O planejamento passou a se concentrar em aquisições e fusão, em detrimento do negócio básico.
5. A adoção de estratégias por omissão e não por opção, por causa de falhas na discussão de diferentes alternativas estratégicas.
6. O planejamento estratégico ignorou a cultura organizacional e os requisitos internos.
7. O planejamento baseado em cenários tornou-se a exceção e não a regra. (WILSON, 1994, p.13).

A resposta para essa problemática dos planejamentos estratégicos até então veio com Michael Porter na década de 1980, momento em que as empresas passaram a enfrentar uma concorrência cada vez mais crescente, em especial as empresas norte-americanas, gerando assim a necessidade de se testar a vantagem competitiva. Nesse mesmo período, H. Mintzberg afirma que a estratégia é descontínua e artesanal, ultrapassando o formalismo que lhe fora imposto nos anos 1970. (CAVALCANTI, 2011, p.12).

Mintzberg (1990) elabora uma série de críticas ao que ele chamava de escola de *Design*. Anos mais tarde, em 1994, ele publica um livro decretando a “morte” do Planejamento Estratégico, da maneira como vinha sendo executado. O autor passa, então, a sugerir uma série de mudanças e faz críticas aos planejadores. Mintzberg passa a propor que a estratégia não seria apenas deliberada, mas também seriam emergentes, sendo que as suas formulações e implementação deveriam ser entendidas como um processo contínuo e mutante, por meio do qual teria como resultado ações mais criativas e efetivas de cumprimento dos objetivos propostos.

A estratégia deveria estar sempre conectada com a ação, sendo o gerente o responsável por estar constantemente ajustando-a e a adequando à realidade momentânea da situação. As ações se tornariam padrões e a partir disto se tornando estratégicas (MENDES et al., 2006).

Oliveira (2015) destaca, porém, que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois a primeira trata do esforço de verificar os eventos que podem ocorrer, a segunda corresponde a lógica de que o futuro tente a ser igual ao passado, a terceira corresponde a ações imediatas e a quarta e última corresponde a um documento formal, que constitui a consolidação das atividades e informações trabalhadas durante o processo de planejamento.

Ainda segundo o Oliveira (2015):

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na empresa. (OLIVEIRA, 2015. p.4).

O propósito maior do planejamento pode ser descrito como a criação ou melhoria de processos, técnicas e ações administrativas, que têm como resultado a possibilidade de avaliar os resultados futuros das decisões e objetivos firmados no presente.

O planejamento tende a diminuir a incerteza no processo decisório, aumentando a probabilidade de sucesso dos objetivos e metas estabelecidas.

Entende-se que o planejamento estratégico é o processo que proporciona à organização uma sustentação metodológica para se estabelecer as melhores decisões a serem tomadas (OLIVEIRA, 2015; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

O tópico a seguir discorre sobre algumas metodologias utilizadas para o acompanhamento e execução de planejamento estratégico, a fim de uma melhor compreensão desse processo.

2.3.1 Metodologias de Acompanhamento e Execução de Planejamento Estratégico

São descritas aqui algumas metodologias comumente utilizadas por organizações, ao redor do mundo todo, para acompanharem, executarem ou criarem o seu planejamento estratégico. Busca-se com isso uma melhor compreensão do processo prático de planejamento estratégico.

2.3.1.1 Balanced Scorecard - BSC

Dentre as metodologias utilizadas para o acompanhamento do processo de execução do planejamento estratégico, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), método desenvolvido por Kaplan e Norton, no início da década de 1990, com a finalidade de resolver os problemas de mensuração de desempenho.

Os autores defendiam que apenas as avaliações feitas com os indicadores financeiros estavam levando as organizações a tomarem decisões errôneas (ANDRUCHECHEN et al., 2013).

Esse sistema é baseado em um conjunto de indicadores de desempenho que proporciona ao gestor uma forma rápida e ampla de acompanhar o desempenho de toda a organização. Utiliza-se de indicadores que permitem a visualização de resultados oriundos de ações passadas, bem como indicadores operacionais, que estão relacionados a processos internos, dentre os quais aprendizado e crescimento da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Ainda sobre o BSC, Kaplan e Norton (1997) defendem que não se pode melhorar aquilo que não se pode medir, ou seja, é necessário que o processo de planejamento estratégico seja acompanhado de um conjunto de ferramentas e métodos que possam ser utilizados para se avaliar o desempenho da organização, ao longo da execução do planejamento.

O BSC tem sua aplicação máxima quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica, pois a organização necessita de indicadores que sejam capazes de medir os reflexos do mapa estratégico para analisar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

O tópico a seguir apresenta outra metodologia muito utilizada por organizações, o *Business Model Canvas*, comumente conhecido apenas como *Canvas*.

2.3.1.2 Business Model Canvas

Outra ferramenta a ser destacada é o *Business Model Canvas* ou *Project Model Canvas*, a depender do autor. O CANVAS consiste em um mapa que irá

servir de orientação para a organização no desenvolvimento de uma estratégia. O CANVAS permite alinhar e ilustrar as ideias, proporcionando uma melhor compreensão entre todos os agentes envolvidos naquele processo de análise do cenário atual e futuro da organização (OSTEWALVER; PIGNEUR, 2011). A figura 3 apresenta um exemplo de CANVAS.

Figura 3 - Exemplo de CANVAS

Parcerias chave	Atividades chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		

Fonte: O autor (2018).

O CANVAS se apresenta como uma ferramenta muito útil e fácil de ser utilizada, uma vez que toda a lógica e os processos envolvidos ficam facilmente compreensíveis, facilitando o diálogo e a análise entre as partes envolvidas (OSTEWALVER; PIGNEUR, 2011).

Os elementos abrangidos por este método não são distintos em relação a outras ferramentas, porém a sua forma única de apresentação, juntando todos os fatores analisados em uma só tela, é um de seus diferenciais em relação a outras ferramentas (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, p.29).

A seguir, no tópico 2.3.1.3, é apresentada a matriz FOFA, ferramenta amplamente utilizada e conhecida por gestores, tanto de organizações públicas quanto privadas, em diversos países do mundo.

2.3.1.3 Matriz FOFA

Não existe um consenso de quem foi o criador da Matriz FOFA, (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças), também conhecida como *SWOT* - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameças (*Threats*), porém o seu uso ganhou notoriedade global, sendo amplamente utilizada em conjunto com outras ferramentas (FERNANDES, 2012). A figura 4 apresenta um exemplo de matriz FOFA.

Figura 4 - Exemplo de Matriz FOFA

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: O Autor (2018).

A Matriz FOFA tem como grande diferencial permitir o cruzamento dos pontos de fraqueza e força com as ameaças e oportunidades. (FERNANDES, 2012). Segundo Martins (2006) é uma das ferramentas mais comumente utilizadas pelas organizações com pensamento estratégico e de *marketing*.

Ainda segundo o autor, a sua elaboração é relativamente complexa, porém, com a prática constante, o gestor passa a ter uma visão melhor do negócio em relação ao cenário onde está inserido.

A função da análise da matriz FOFA é compreender fatores que influenciam a organização e apresentar como eles podem afetá-la. Com base nas informações coletadas com sua elaboração, é possível criar estratégias para se

adequar da melhor forma possível às interferências externas e características internas da organização (SILVA; BARBOSA; HENRIQUE; BAPTISTA, 2005).

O tópico a seguir discorre sobre a estratégia de inovação, abordagem importante para organizações que trabalham com inovação e criatividade.

2.3.1.4 Estratégia de inovação

A estratégia de Inovação é a abordagem na qual a organização escolhe seus objetivos, métodos e formas de utilizar o seu potencial inovador (LENDEL; VARMUS, 2011).

Sobre as estratégias de inovação, Sanches et al. (2014) afirma que:

Estratégias de inovação, portanto, são utilizadas para explicar as escolhas no que concerne à inovação e, a partir delas, as organizações podem desenvolver novas ofertas ou experiências que estimulam o cliente; o alcance de posição no mercado à frente dos concorrentes; e a entrada em novos segmentos (SANCHES et al., 2014, p.126).

Essas estratégias orientam as escolhas da organização, servindo como uma diretriz para as escolhas dos projetos de inovação e recursos que servirão de suporte para o alcance de vantagens competitivas. (SANCHES et al., 2014)

De acordo com Freeman e Soete (1997), a introdução de novos serviços ou produtos pode tornar os existentes obsoletos, portanto as organizações que desejam se manter saudáveis, no cenário em que estão inseridas, devem ser capazes de adaptar a sua estratégia a esse tipo de influência oriunda de fatores externos.

Porém, ainda segundo o autor, não necessariamente a organização precisa fazer pesquisa ou inovar por si própria, pois existem outras estratégias para tal. O autor defende que existem seis estratégias a depender da importância de funções técnicas e científicas a serem executadas dentro da organização, que são: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista. (CASTRO, 2004).

Existem ainda outras ferramentas e metodologias de acompanhamento e execução de planejamento estratégico, porém, para fins de atingimento dos objetivos propostos neste estudo, limitou-se aqui a citar apenas as metodologias descritas neste tópico. No próximo tópico são discutidos os fatores geradores de sucesso e falha no planejamento estratégico.

2.3.2 Fatores Geradores de Sucesso e Falhas em Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é normalmente delegado aos níveis hierárquicos mais elevados da organização e diz respeito tanto à escolha e à criação dos objetivos quanto à tomada de decisão para que os mesmos se consolidem.

Tal processo deve levar sempre em consideração as condições externas e internas da organização. O planejamento deve ainda respeitar as premissas básicas e legais para se manter coerente e ser sustentável ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2015). Alguns fatores são considerados de suma importância para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico de sucesso.

Chiavenato e Sapiro (2009) simplificam em 8 principais os fatores determinantes do sucesso de um planejamento estratégico em uma organização. O quadro 4 apresenta esses fatores sintetizados pelos autores:

Quadro 4 - Fatores de Sucesso do Planejamento

Fator	Descrição
1. Visão	Uma representação clara daquilo que o líder da organização tem para servir como inspiração ou ideia-guia do que precisa ser feito por toda a instituição.
2. Liderança	É preciso uma liderança do gestor, ele deve atuar como um empreendedor interno na organização, levando em conta aspectos subjetivos e pessoais.
3. Ambiente como um ator	O ambiente deve ser mais considerado um ator do que um fator, a estratégia atua como um fator reativo ou proativo às mudanças ambientais. A organização deve responder ao ambiente, o qual está inserida, para superar ou antecipar as situações e cenários futuros
4. Os gestores precisam entender e compreender o ambiente em que estão inseridos.	Existe a necessidade de se fazer o diagnóstico externo para se verificar as oportunidades e ameaças.
5. Diagnóstico interno	É necessário verificar os pontos fortes e fracos da organização. Diagnóstico interno deve ser correlacionado com o externo.
6. Prescrição	Feitos os diagnósticos, a organização passa a elaborar soluções e alterações culturais e organizacionais para aprimorar e aproveitar o que foi diagnosticado, tanto internamente quanto externamente.
7. Processo contínuo	O planejamento estratégico deve ser visto como um processo contínuo e infinito na organização.
8. Compartilhamento de valores	A liderança deve trabalhar de forma contínua, clara e íntegra para passar os valores e visão da organização para os colaboradores. É necessário envolver todos da organização no processo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p.47).

Nota-se, com o quadro 4, a importância dos fatores descritos, sendo eles a visão, liderança, ambiente, diagnóstico, prescrição, processo contínuo e

compartilhamento. Cada um deles impacta em maior ou menor proporção no sucesso do planejamento estratégico.

Oliveira (2015) afirma que alguns fatores são comuns no que tange a eventuais falhas ou ineficiências de um planejamento estratégico de uma organização. Segundo o autor, o planejamento só terá sucesso se o líder da organização tiver consciência de que o mesmo não é um instrumento administrativo, que irá resolver todos os problemas da organização.

O autor declara, ainda, que o planejamento estratégico deve ser de fato um planejamento estratégico, pois, segundo ele, é comum organizações terem planejamentos estratégicos que, na realidade, não são planejamentos estratégicos e isso ocorre muitas vezes por desinformação ou pela utilização de outros instrumentos para avaliação de resultados, que não são, de fato, planejamento estratégico.

O quadro 5, transcrito a partir de Oliveira (2015), apresenta as principais causas de falhas do planejamento estratégico antes de sua elaboração, durante e em sua fase de implementação:

Quadro 5 - Causas e Problemas nas Fases de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

continua

Antes da elaboração	Durante a elaboração	Implementação
1. Estruturação inadequada do setor: a) contratação de um elaborador do plano; b) alocação inadequada na estrutura; c) funcionários ineficientes; d) estruturação inadequada da equipe.	1. Desconhecimento dos conceitos básicos: a) considerar como um processo fácil ou difícil; b) não considerar como um sistema integrado; c) descontinuação dos aspectos intuitivos; d) desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento.	1. Inadequação no controle e avaliação a) falta ou inadequação do sistema de controle; b) desconsideração da relação custos versus benefícios.
2. Ignorância da importância e significado do planejamento: a) existência de sucesso sem o planejamento; b) alguma falha anterior do planejamento; c) expectativa de enormes e rápidos resultados;	2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos: a) envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração; b) não envolvimento da média administração; c) atitudes inadequadas perante o planejamento.	2. Interação inadequada com os funcionários: a) falta de participação e envolvimento; b) falta de comprometimento; c) falta de conhecimento.
d) transposição direta do planejamento de outra empresa; e) desvinculação do processo de administração.		

Quadro 5 - Causas e Problemas nas Fases de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

conclusão

Antes da elaboração	Durante a elaboração	Implementação
3. Não preparação do terreno para o planejamento: a) não eliminação dos focos de resistências; b) não esquematização do sistema de controle e avaliação; c) desconhecimento da natureza do planejamento.	3. Defeitos na elaboração em si: a) não interligação com os planejamentos operacionais; b) falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados; c) excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade; d) período inadequado; e) ineficiência dos responsáveis pelo planejamento; f) inadequada ou inexistente gestão do conhecimento; g) distanciamento do processo de inovação.	
4. Desconsideração da realidade da empresa: a) inadequação ao tamanho e aos recursos disponíveis; b) inadequação quanto à cultura da empresa.	4. Baixa credibilidade ao planejamento: a) descontinuidade no processo; b) utilização de situações pouco realistas; c) não divulgação das informações; d) dificuldade de trabalhar com o planejamento.	

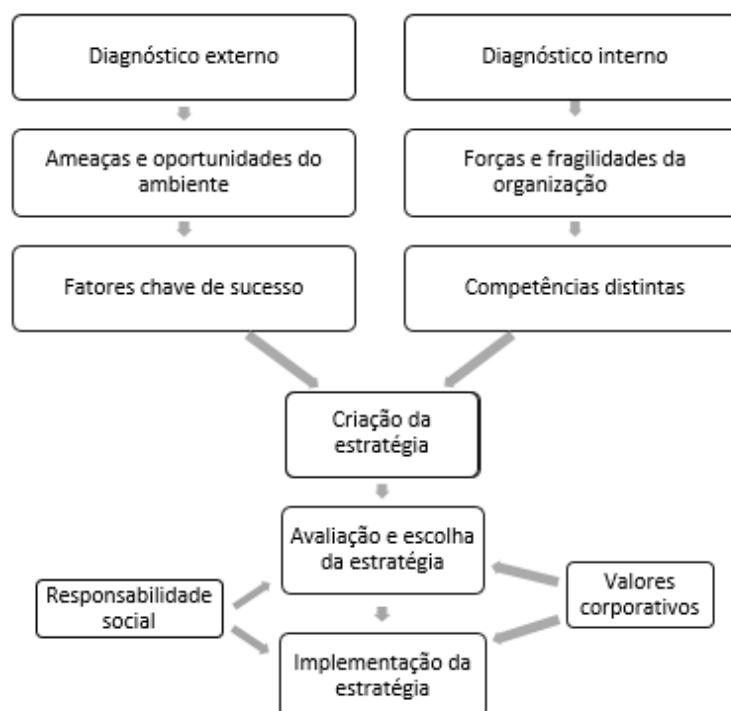
Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p.288).

Com o quadro 5, percebe-se a importância de se executar corretamente as etapas do planejamento estratégico. O capítulo seguinte apresenta as principais etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico e suas características.

2.3.3 Etapas do Planejamento Estratégico

Para se desenvolver e implementar um planejamento estratégico, algumas etapas e processos devem ser realizados na organização. Mintzberg (1994) apresenta um modelo básico e amplamente aceito do sistema de planejamento estratégico desde a sua concepção até sua implementação, como apresentado na figura 5:

Figura 5 - Modelo Básico de Mintzberg de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1994).

O quadro 6 descreve essas etapas e traz uma breve explicação sobre as mesmas.

Quadro 6 - Etapas e Descritivo do Modelo Básico de Planejamento Estratégico de Mintzberg

continua

Etapa	Descritivo
Diagnóstico externo	A análise das oportunidades e riscos ou ameaças também está embasada na análise SWOT, que pode ser utilizada para elaborar o diagnóstico do ponto de vista externo. REZENDE, D. A. (2012)
Diagnóstico interno	A análise externa tem por finalidade estudar a relação que existe entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atuação posição produtos <i>versus</i> mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos <i>versus</i> mercados desejada no futuro. (OLIVEIRA, 2015 p.74).
Ameaças e oportunidades do ambiente	As oportunidades são as variáveis que podem criar cenários positivos para a organização, já as ameaças representam aquilo que pode vir a prejudicar ou atrapalhar a organização. (REZENDE, 2012).
Forças e fragilidades da organização	Por meio do diagnóstico estratégico da organização – também denominado análise organizacional ou auditoria interna da organização, faz-se uma avaliação competitiva de suas potencialidades – pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados e de suas fragilidades, pontos fracos que precisam ser corrigidos e aprimorados. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.120).
Fatores chave de sucesso	Kaplan e Norton (1992) citam que os fatores chave de sucesso não são possíveis de serem quantificados por meio de indicadores tangíveis, para tanto criaram a metodologia Balance Scorecard (BSC) para interpretar a missão e objetivos da organização e os transformar em objetos tangíveis de avaliação e acompanhamento.

Quadro 6 - Etapas e Descritivo do Modelo Básico de Planejamento Estratégico de Mintzberg

continua

Competência distinta	É a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde aquele <i>algo mais</i> que faz os clientes comprarem os produtos de determinada empresa em detrimento de outras. (OLIVEIRA, 2015 p.100).
Criação da estratégia	A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias devem-se considerar, inicialmente, três aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua visão, valores, missão, propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas; - O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças, recebendo influências dos diversos cenários; e - A integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível, estando inserida, nesse aspecto, a amplitude da visão, a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa e a postura estratégica da referida empresa. (OLIVEIRA, 2015 p. 211)
Avaliação e escolha da estratégia	Nesse ponto deve-se analisar “o porquê” uma estratégia foi definida de determinada forma. Isso porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o executivo com o poder de decisão estabelece qual deverá ser implementada. A questão é “como a estratégia tomou esse caminho”. A explicação está nas orientações dos donos e/ou executivos da empresa, pois sua importância pessoal determinará quais alternativas estratégicas serão escolhidas; quais recursos serão dispensados, quais serão obtidos e como serão utilizados; que espécie de escopo mercados versus produtos será visado; e qual será a ênfase competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2015 p. 220).
Responsabilidade social	A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume, por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, à medida que procura atingir seus próprios interesses. A responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. Em outras palavras, representa a obrigação gerencial de tomar ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade como um todo e os interesses organizacionais especificamente. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.308).
Valores corporativos	Os valores organizacionais não são valores pessoais dos membros da organização, mas sim valores introduzidos pelo responsável ou criador da organização ou por indivíduos que exercem forte influência no ambiente organizacional. Veiga (2010). Os valores podem ser definidos como elementos relativos às metas ou condutas desejáveis e que orientam a vida em grupo, podendo se relacionar com os interesses individuais, do grupo ou de ambos. (TAMAYO ; BORGES, 2006).
Implementação da estratégia	Em geral, ela constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica. Não basta apenas formular a estratégia; é preciso fazê-la funcionar no mundo real. Além disso, o mais importante não é ter a estratégia discutida e formulada, mas sim a estratégia efetivamente praticada na organização. Mais vale a estratégia conduzida e praticada nas mãos e corações das pessoas que simplesmente imaginada e concebida na cabeça dos dirigentes. O segredo maior está em fazer com que todas as pessoas da organização – sem nenhuma exceção – sejam os praticantes do plano estratégico. As pessoas devem ser protagonistas e atores e não simplesmente espectadores do processo. E isso envolve muitos desafios. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 256-257).

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009), Oliveira (2015), Kaplan e Norton (1992), Rezende (2012), Tamayo e Borges (2006).

Vistas as etapas, o tópico 2.3.4, a seguir, discorre sobre o planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior, descrevendo as principais diferenças e características, no âmbito do planejamento dessas instituições.

2.3.4 Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior

Os modelos de planejamento estratégico utilizados em instituições privadas com fins lucrativos não podem ser utilizados em instituições de ensino sem as devidas adequações. Tais ajustes são necessários para adequar o planejamento à realidade de elementos clássicos presentes nos contextos de tais instituições. (SILVA, 2015).

O planejamento estratégico se tornou um instrumento para as instituições de ensino superior manterem seu desenvolvimento mesmo com as constantes variações externas. (EASTERBY-SMITH, 1987).

Meyer Jr. (2005), discorrendo sobre a complexidade das universidades e a importância de se ter uma boa gestão e, conseqüentemente, planejamento assegura que:

A universidade é considerada uma das mais complexas organizações de nossa sociedade. Criada no século XII, constitui-se numa das mais importantes organizações sociais tendo, ao longo de sua existência, enfrentado as mais diversas crises. Essas crises têm sua origem em fatores internos como também em fatores externos. Como uma organização sensível às mudanças do ambiente, muitos dos problemas enfrentados pelas universidades se concentram na sua capacidade de ajustar-se a uma nova realidade, em especial, às demandas de um novo contexto. Neste particular a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental - definir o futuro desejado - e para isso estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias. (MEYER JR., 2005, p.374).

Os gestores das universidades recorrem cada vez mais ao processo de planejamento para fazer frente às mudanças e aos desafios que a nova realidade do mundo contemporâneo representa para essas instituições.

Esse planejamento é um processo que envolve a organização como um todo e as diversas áreas que a formam. Ao se examinar o planejamento nas universidades, nota-se que existe uma dicotomia entre intenção e ação. Para Castor e Suga (1988 apud MEYER, 2005) esse hiato ocorre devido a percepção errônea das pessoas em

relação ao planejamento e sua função, tem-se a ideia de que a formulação das estratégias está separada de sua implementação. (MEYER, 2005).

No caso brasileiro, em especial das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o planejamento é realizado sob a ótica do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) implementado pelo governo, por meio do Artigo 16 do Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006). De acordo com Segenreich (2005 apud SILVA, 2015), o PDI tem suas bases na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Em 2004, foi elaborada a Lei n.º 10.861 de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), órgão que tem por finalidade máxima a melhoria na educação superior no país.

Silva (2015) discorrendo sobre as principais características do PDI e sua elaboração afirma que:

Entre algumas orientações para sua realização, estão sucintamente: uma estrutura formal composta de eixos temáticos, definição do período de execução de cinco anos, além dos princípios para a elaboração: a clareza e a objetividade do texto, a coerência na expressão e adequação e facilidade em relação a sua viabilidade e cumprimento legal. (SILVA, 2015, p.58).

Segenreich (2005) discorre que as IFES não se apropriaram do PDI para a elaboração de planejamentos estratégicos. Para a autora “O fato da construção do PDI ter-se orientado por um levantamento da legislação vigente não significou uma aceitação acrítica desta proposta, muito pelo contrário.” (SEGENREICH, 2005 apud SILVA, 2015, p.58).

A vinculação do PDI com o procedimento de credenciamento de cursos foi um fator determinante para este plano seguir como uma referência de planejamento para as IFES. (SILVA, 2015).

Outra ferramenta utilizada pelas IFES é o Plano de Gestão (PG), porém, segundo Silva (2015), o mesmo não se relaciona de forma clara com o PDI; essa constatação é feita levando-se em consideração a análise do planejamento estratégico em uma IFES, feita por Silveira et al. (2011), em que se constatou que o processo é feito de maneira descoordenada, fazendo com que o plano, por vezes, descrevesse apenas políticas e intenções dos gestores.

Cunha e Sobrinho (2002 apud SILVA, 2015) citam que o plano é comumente elaborado tendo por base as propostas de campanha dos gestores eleitos (Reitor e Vice-reitor). (SILVA, 2015).

As IFES, apesar de possuírem uma estrutura organizacional semelhante as demais instituições de ensino superior, possuem características e restrições semelhantes a qualquer outra instituição do poder público. (ESTRADA, 2001).

Para Boyne (2002), o setor público possui um ambiente organizacional com características diferentes do setor privado. Para o autor o setor é caracterizado pela complexidade que permeia o conjunto de autores envolvidos, os quais interagem uns com os outros sob pressão de diversas restrições e exigências internas e externas.

As organizações públicas ainda são mais propensas a influências externas e à instabilidade política e, devido a isso, são impostas com curtos horizontes de planejamento; além da falta de competitividade devido ao fato da inexistência ou pouca ocorrência de adversários que prestem os mesmos serviços.

Essas características são importantes para se compreender o ambiente de planejamento das IFES. A falta de planejamento constante e sistematizado comumente encontrado nas IFES é explicada também pela inexistência de planos, projetos e metas formais; soma-se a isso o fato de comumente existir pouca ou nenhuma experiência com planejamento por parte dos gestores. (ESTRADA, 2001 apud SILVA, 2015).

O planejamento estratégico necessita de constantes alterações e adaptações devido as constantes decisões normativas do MEC. Os modelos de planejamento utilizados por empresas e por vezes usados também por universidades necessitam de adaptações para se adequarem à realidade das IFES. (SILVA, 2015).

O tópico 2.3.5, apresentado a seguir, discorre sobre o desenvolvimento do PDI da UTFPR utilizado para a pesquisa aplicada do presente estudo, permitindo uma melhor compreensão das origens e características pertinentes desse documento.

2.3.5 Elaboração do PDI 2013-2017

Para a elaboração do PDI para o período de 2013-2017 da UTFPR, as atividades tiveram início em abril de 2013 com a portaria 823, que instituiu a comissão responsável pela elaboração das propostas do Plano de Gestão, do PDI e da revisão do PPI. Essa comissão foi composta por presidente, vice-presidente, pró-reitores, diretores de área e diretores de Câmpus, em um total de 22 membros. (UTFPR, 2014).

Sobre o desenvolvimento da metodologia utilizada, o PDI 2013-2017 cita que:

A Comissão reuniu-se durante os meses de abril e maio para desenvolver a metodologia de trabalho, visando a consecução da tarefa para a qual foi designada. Optou-se por uma construção coletiva. Para tal, foram estabelecidos como mecanismos para a coleta de sugestões os seguintes procedimentos: audiências públicas, reuniões de áreas e protocolo de documentos. Buscou-se, também, uma ampla divulgação do processo, visando sensibilizar e mobilizar a comunidade. Foi também decidido que caberia aos diretores-gerais a intensificação do processo. (UTFPR, 2014, p.123).

Foram realizadas, no total, quatorze audiências públicas, sendo uma em cada câmpus e fora da sede e três no câmpus Curitiba. As audiências contavam com uma palestra inicial de aproximadamente uma hora, em que se apresentavam as bases legais e os desdobramentos do processo, para, logo após, ser aberta a palavra aos presentes.

A intenção de tal metodologia foi a de permitir uma maior participação possível para que fossem coletadas muitas sugestões e ideias para a elaboração do PDI. (UTFPR, 2014).

Foram realizadas também reuniões menores e por áreas específicas (Pró-Reitoras de Graduação e Educação Profissional, Pesquisa e Pós-graduação, Relações Empresariais e Comunitárias, Planejamento e Administração e com as Diretorias de Gestão da Avaliação, Comunicação, Pessoas e Tecnologia da Informação), as quais tiveram como objetivo coletar informações pontuais sobre áreas específicas. Realizou-se um total de doze dessas reuniões. (UTFPR, 2014).

Obteve-se também sugestões por meio eletrônico ou por documentos protocolados. Ao final desse processo, um grupo de aproximadamente 130 pessoas, composto por diretores de área, assessorias e coordenadorias de todos os câmpus, compilou e analisou as propostas recebidas ao longo de todo o processo. Cada grupo de trabalho elaborou um documento e a junção desses documentos produziu a versão inicial do PDI, que foi novamente disponibilizada para a comunidade, com um novo período para sugestões. Ao final do processo, a comissão reuniu-se para formatar a versão final do documento e enviá-la para apreciação do COUNI. (UTFPR, 2014).

O tópico 2.4 a seguir, apresenta uma consulta realizada à bibliografia da temática proposta no presente estudo para melhor compreensão do universo de trabalhos existente sobre o tema.

2.4 CONSULTA À BIBLIOGRAFIA

Para o fim de se analisar o que existe na literatura sobre o tema em questão, foi realizada uma consulta na base de dados Scopus (Elsevier), disponibilizada a partir do portal de periódicos CAPES, a fim de se levantar os artigos que lá existiam sobre temáticas similares.

Para se realizar a busca escolheu-se buscar três frases chaves principais em títulos de artigos relacionadas ao tema do presente estudo, sendo elas: *Strategic Planning Higher Education*, *Strategic Management*, *Strategic Planning*. Optou-se por fazer a pesquisa de tais palavras-chaves no idioma inglês, com a finalidade de se buscar os trabalhos com maior número de citações em um nível global dentro da base de pesquisa escolhida; foi, ainda, aplicado o filtro de tipo de documento, para que só retornassem artigos de *journals* do ano de 1980 em diante.

Durante a pesquisa, a base da Scopus, segundo dados do próprio site, contava com mais de 60 milhões de registros, incluindo mais de 21.500 periódicos revisados por pares.

Utilizando-se dos parâmetros descritos anteriormente, foi possível localizar um total de 29 artigos que continham *Strategic Planning higher education* no título, 302 com *Strategic Management* e 312 com *Strategic Planning*. Optou-se por filtrar os 5 artigos com maior número de citações, obtendo-se os resultados conforme os quadros 7, 8 e 9 a seguir.

Utilizou-se, porém, para a elaboração do marco teórico e questionário, somente os artigos escolhidos do quadro 7, pois, na pesquisa com os dois primeiros termos, retornaram muitos resultados que não abrangem o que é proposto no presente estudo, servindo apenas como um referencial quantitativo em relação a resultados obtidos com outras palavras e a palavra-chave *Strategic Planning higher education*.

Quadro 7 - Artigos mais Citados que continham *Strategic Planning* no Título

N.º	Artigo	Número de citações
1	SEGARS, A. H.; GROVER, V. et al. Strategic information systems planning: planning system dimensions, internal coalignment, and implications for planning effectiveness. Decision Sciences , v.29, 1998. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80052667078&doi=10.1177%2f0170840611411387&partnerID=40&md5=2736dd996d1ee5ca869bdcad2de85c74 >.	429
2	GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. Strategic Management Journal , v.24, 2003. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-18544366993&doi=10.1016%2fj.im.2004.08.002&partnerID=40&md5=13728e71d0f24d02864840eb984fd504 >.	333
3	POWELL, T. C. Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. Strategic Management Journal , v.13, 1992. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-37549029694&doi=10.1016%2fj.jbusres.2007.06.014&partnerID=40&md5=9f7f8c2573833356b6a8478621101db3 >	133
4	ERNST, H. Patent portfolios for strategic R&D planning. Journal of Engineering and Technology Management - JET-M , v.15, 1998. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0021086158&doi=10.1016%2f0160-7383%2883%2990028-2&partnerID=40&md5=cf3619581b4cb3e50391c3c999dd65a5 >	130
5	HOUBEN, G.; LENIE, K. et al. Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision Support Systems , v.26, 1999. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0030655751&partnerID=40&md5=322cb8d64d761675cadead2970973c3b >	123

Fonte: O autor (2018).

A palavra-chave *Strategic Planning*, planejamento estratégico na tradução para a língua portuguesa, foi a que trouxe um maior número de artigos na busca, passando da marca de 1000 artigos sem os filtros iniciais de somente artigos de *journals* e revisados por *peer review*; isso ocorre pois percebeu-se que o termo planejamento estratégico é usado deliberadamente em uma grande variedade de artigos, em diferentes áreas do conhecimento, nos mais diversos tipos de publicação. O quadro 8 apresenta os artigos mais citados com essa palavra-chave:

Quadro 8 - Artigos mais Citados que continham *Strategic Management*

N.º	Artigo	Número de citações
1	RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. et al. Strategic management and economics. Strategic Management Journal , v.12, 1991. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84989023371&doi=10.1002%2fsmj.4250121003&partnerID=40&md5=7a92c0e6db5cb8ab6b516b79b41e8c11 >	359
2	SHOOK, C. L.; KETCHEN JR. D. J. et al. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. Strategic Management Journal , v.25, 2004. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-1842558775&partnerID=40&md5=7c99bd387b292479de8b28845ed25e57 >	306
3	RAMOS-RODRÍGUE, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. Strategic Management Journal , v.25, 2004. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-4644273893&doi=10.1002%2fsmj.397&partnerID=40&md5=924a5973c73cee015452e1138ca2edb1 >	290
4	HAIR, J. F.; SARSTEDT, M. et al. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. Long Range Planning , v.45, 2012. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84870393213&doi=10.1016%2fj.lrp.2012.09.008&partnerID=40&md5=7a4df64f133d75fd55637e859b3ff564 >.	214
5	RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. Strategic Management Journal , v.23, 2002. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036684581&doi=10.1002%2fsmj.240&partnerID=40&md5=006b975ec41d84db0749cb55306331ad >	182

Fonte: O autor (2018).

Gerenciamento estratégico, *Strategic Management*, na busca original no idioma inglês, tal como o termo anterior também retornou com uma grande quantidade de artigos espalhados nas mais diversas áreas do conhecimento.

Deu-se prioridade, porém, ao termo do quadro 9, pois era o mais próximo em relação ao objeto do presente estudo, sendo que os termos buscados anteriormente ficaram restritos somente a servir como base para a elaboração da pesquisa, por meio da compreensão da temática de planejamento e gerenciamento estratégico.

Quadro 9 - Artigos mais Citados que continham *Strategic Planning Higher Education*

N.º	Artigo	Número de citações
1	CONWAY, T., YORKE, D., et al. Strategic planning in higher education: Who are the customers? International Journal of Educational Management , v. 8, 1994. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0040792924&doi=10.1108%2f09513549410069202&partnerID=40&md5=d10e956f53cc256b0a671c8c04e74f90 >	72
2	LÖFSTRÖM, E.; NEVGI, A. From strategic planning to meaningful learning: Diverse perspectives on the development of web-based teaching and learning in higher education. British Journal of Educational Technology , v.38, 2007. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33847263080&doi=10.1111%2fj.1467-8535.2006.00625.x&partnerID=40&md5=815face46a5dd985d982a1139510bbc7 >	43
3	SIRAT, M. B. Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy in the midst of political uncertainties. Higher Education , v.59, 2010. Disponível em: < https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77951205915&doi=10.1007%2fs10734-009-9259-0&partnerID=40&md5=b726d37ec2f60b27d6a4394288913d1a >	37
4	TAYLOR, J.; DE LOURDES MACHADO, M. Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. Tertiary Education and Management , v.12, 2006. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33746217651&doi=10.1007%2fs11233-006-0003-3&partnerID=40&md5=74c6f804b4af3be1057c13f7bb51f2dc	28
5	KETTUNEN, J. Strategic planning of regional development in higher education. Baltic Journal of Management , v.1, 2006. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-49249093792&doi=10.1108%2f17465260610690917&partnerID=40&md5=051e1a10bec14b16be9b2e8877ed4094	15

Fonte: O autor (2018).

Utilizou-se para a elaboração do marco teórico do presente estudo e compreensão da temática proposta os artigos descritos no quadro 9, bem como livros e artigos diversos encontrados em bases de pesquisa escolhidas pelo autor.

No quadro 10, são apresentados os artigos mais pertinentes encontrados na consulta à bibliografia; tais artigos foram localizados na busca pela palavra-chave *Strategic Planning Higher Education*, tal como apresentado no quadro 9 anterior com os 5 mais citados. Cabe salientar que não se classificou os artigos por ordem de citações na base de dados, mas, sim, em sua relevância em relação ao presente estudo.

Fez-se esse filtro de relevância por meio da leitura do *abstract* dos trabalhos obtidos na busca na base científica. Os artigos foram classificados em pertinentes ou não para o estudo e desenvolvimento da pesquisa proposta.

Quadro 10 - Artigos que continham *Strategic Planning Higher Education* localizados na base Scopus, classificados em pertinentes ou não

continua

N.º	Artigo	Descritivo do Artigo	Pertinente?
1	CONWAY, T.; YORKE, D. et al. Strategic planning in higher education: Who are the customers?. International Journal of Educational Management , v.8, 1994.	Artigo exploratório sobre a situação das instituições de ensino superior no Reino Unido, após o ato de 1988. Autor analisa a percepção das universidades sobre os estudantes e o seu papel no alcance da missão das instituições.	Sim
2	LÖFSTRÖM, ENEVGI, A. From strategic planning to meaningful learning: Diverse perspectives on the development of web-based teaching and learning in higher education. British Journal of Educational Technology , v.38, 2007.	O artigo apresenta os resultados de planejamento estratégico e implementação de ferramentas de comunicação e informação na educação. Descreve a percepção da qualidade do ensino baseado na <i>web</i> na Universidade de Helsinki.	Não
3	SIRAT, M. B. Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy in the midst of political uncertainties. Higher Education , v.59, 2010.	O artigo analisa as mudanças que o governo da Malásia está fazendo no sistema de educação superior, dando ênfase ao plano nacional de educação superior 2020 daquele país.	Não
4	TAYLOR, J.; MACHADO, M. L. Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. Tertiary Education and Management , v.12, 2006.	O artigo descreve, analisa e critica a liderança institucional e gestão em instituições de ensino superior, focando na diferença e compatibilidade entre os dois termos.	Não
5	KETTUNEN, J. Strategic planning of regional development in higher education. Baltic Journal of Management , v.1, n.3, p.259-269, 2006.	O autor faz um estudo sobre como instituições de ensino superior podem fazer planejamentos regionais para aumentar o seu impacto no ambiente externo.	Sim
6	MAASSEN, P. A. M.; POTMAN, H.P. Strategic decision making in higher education - An analysis of the new planning system in Dutch higher education. Higher Education , v.20, n.4, p.393-410, 1990.	O artigo analisa o sistema de educação superior na Dinamarca e traz apontamentos gerais de como instituições de ensino superior podem utilizar planejamento estratégico naquele país. Não foi utilizado por se tratar de uma temática específica da legislação daquele país.	Não
7	MACHADO, M. L.; FARHANGMEHR, M., TAYLOR, J. S. The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: Trapping or substance?. Higher Education Policy , v.17, n.4, p.383-404, 2004.	O artigo analisa um estudo na educação superior de Portugal, discutindo os resultados e percepções do processo de planejamento estratégico e políticas de governo nas instituições daquele país.	Não
8	SHIM, S., MORGAN, G. A. Predicting Students' Attitudes and Satisfactions: Implications for Strategic Planning in Higher Education. Clothing and Textiles Research Journal , v.8, n.3, p.29-38, 1990.	O artigo investiga a percepção dos alunos sobre os departamentos de suas universidades e o efeito das expectativas iniciais, na performance, ao longo do tempo de estudo.	Não
9	MCNAY, I. The Regional dimension in strategic planning of higher education. Higher Education Quarterly , v.48, n.4, p.323-336, 1994.	O artigo faz uma análise dos padrões de acesso ao sistema de ensino superior em relação a características regionais, nas quais as instituições de ensino superior estão inseridas.	Não
10	COWBURN, S. Strategic planning in higher education: Fact or fiction? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education , v.9, n.4, p.103-109, 2005.	O autor faz uma análise do processo de planejamento estratégico em universidades, discutindo a tomada de decisão e o alcance da missão proposta por cada instituição.	Não

Quadro 10 - Artigos que continham *Strategic Planning Higher Education* localizados na base Scopus classificados em pertinentes ou não

continua

N.º	Artigo	Descritivo do Artigo	Pertinente?
11	KHASAWNEH, S. Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. International Journal of Educational Management , v.25, n.6, p.534-544, 2011.	O autor analisa o desenvolvimento do capital humano no sistema de ensino superior da Jordânia.	Não
12	MCBRIDE, K. Leadership in higher education: Handling faculty resistance to technology through strategic planning. Academic Leadership , v.8, n.4, 2010.	Abstract não disponível.	Não
13	KRIEMADIS, A. Strategic planning in higher education athletic departments. International Journal of Educational Management , v.11, n.6, p.238-247, 1997.	O autor trata em seu artigo sobre o planejamento estratégico para o desenvolvimento do departamento atlético na divisão NCAA I-A.	Não
14	BIELER, A.; MCKENZIE, M. Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability (Switzerland) , v.9, n.2, p.161, 2017.	O artigo revisa as representações de sustentabilidade no planejamento estratégico das instituições de ensino superior do Canadá (HEIs)	Não
15	ALLEN, D. K.; WILSON, T. D. Strategic Planning for Information and Technology in Higher Education. New Review of Information Networking , v.1, n.1, p.1-15, 1995.	O artigo debate o desenvolvimento de estratégias para o gerenciamento de informações em instituições do Reino Unido.	Não
16	GOWEN, J.; OWEN, V. L. Enrollment management and strategic planning: resolving a classic tension in higher education. Nonprofit Management and Leadership , v.2, n.2, p.143-158, 1991.	Os autores analisam o gerenciamento de entradas de alunos nas instituições de ensino superior como uma ferramenta importante para operacionalizar o gerenciamento estratégico.	Não
17	WATTS, A. G.; SAMPSON JR., J. P. Strategic planning and performance measurement: implications for careers services in higher education. British Journal of Guidance & Counselling , v.17, n.1, p.34-48, 1989.	O artigo analisa as pressões sobre as carreiras relacionadas a serviços na educação superior. Medição de resultados e performance como ferramenta do planejamento estratégico.	Não
18	NEAVE, G. Strategic planning, reform and governance in french higher education. Studies in Higher Education , v.10, n.1, p.7-20, 1985.	O autor analisa o planejamento estratégico como forma de deixar as instituições de ensino superior da França mais responsivas para com a comunidade, em um nível regional ou local.	Não
19	PHELPS, C.; MADHAVAN, G.; RAPPUOLI, R.; LEVIN, S.; SHORTLIFFE, E. Colwell, R. Strategic planning in population health and public health practice: a call to action for higher education. Milbank Quarterly , v.94, n.1, p.109-125, 2016.	O artigo debate o uso de planejamento estratégico na saúde pública, buscando o uso das instituições de ensino superior para alavancar os estudos sobre o tema.	Não
20	MILTENOFF, P.; KEENGWE, J.; SCHNELLERT, G. Technological strategic planning and globalization in higher education. International Journal of Information and Communication Technology Education , v.7, n.3, p.51-61, 2011.	O artigo analisa a percepção dos estudantes e membros das instituições de ensino superior, no que tange ao uso de tecnologias da informação para a comunicação, em dois países e culturas diferentes.	Não

Quadro 10 - Artigos que continham *Strategic Planning Higher Education* localizados na base Scopus classificados em pertinentes ou não

			conclusão
N.º	Artigo	Descritivo do Artigo	Pertinente?
21	ANTONIALLI, F.; Marcelo, L.; SANTOS, A. C. D. Analysis of governance structures in public and private higher education institutions as a way of subsidizing the strategic planning development. Espacios , v.38, n.6, 2017.	O artigo busca identificar, por meio de comparações, as estruturas de governança em duas instituições de ensino superior, na cidade de Lavras-MG.	Não
22	HU, J.; LIU, H.; CHEN, Y.; QIN, J. Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. International Journal of Educational Development , Article in Press, 2016.	O artigo analisa o planejamento estratégico em universidades de diferentes níveis e tipos, na China.	Não
23	O'SULLIVAN, K. Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion? Management Education , v.16, n.3, p.1-11, 2016.	O artigo é um estudo de caso em uma instituição privada de ensino superior em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos.	Não
24	ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. Relevance of using management indicators for self-assessment and strategic planning at higher education institutions. Meta: Avaliacao , v.8, n.24, p.515-533, 2016.	O artigo descreve a importância do uso dos indicadores de gestão para avaliação do planejamento estratégico em instituições de ensino superior, tendo como base as diretrizes propostas pelo Tribunal de Contas da União.	Sim
25	AHMAD, A. R.; SOON, N. K.; SAIMAN, S. S.; YUSOFF, R. M. The impact of knowledge transfer program on Malaysian higher education strategic planning. Information (Japan) , v.19, n.7B, p.2797-2801, 2016.	O artigo discute o impacto da transferência de conhecimento nas instituições de ensino superior da Malásia.	Não
26	TRELOAR, K.; JACKSON, M. Strategy, planning, quality: Well done is better than well said: Strategic planning in the Australian higher education sector. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management , v.9, n.7, p.111-128, 2009.	O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa feita em quarenta e duas instituições de ensino superior, na Austrália, sobre o planejamento e qualidade dos processos nessas instituições.	Não
27	ARSLAN, M. M. Strategic planning process in higher education. Milli Egitim , n.183, p.391-399, 2009.	O artigo discute a implementação de planejamento estratégico em instituições de ensino superior, na Turquia.	Não
28	WOLFGANG, R. G. Strategic planning as a model for management in the process of science popularization in Venezuela: The role of higher education. Acta Cientifica Venezolana , v.58, n.3-4, p.123-128, 2007.	Abstract não disponível.	Não
29	WATSON, C. C. Strategic planning for higher education. Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice , v.121, n.3, p.187-190, 1995.	O artigo debate o uso de planejamento estratégico no ensino de engenharia, nas instituições de ensino superior dos Estados Unidos.	Não

Fonte: O autor (2018).

Percebe-se com o quadro 10 que dentre os artigos pesquisados com a palavra-chave *Strategic Planning Higher Education*, no título, apenas 3 foram classificados como pertinentes à presente pesquisa e ao seu desenvolvimento.

Tal fato ocorre, pois dentre os artigos localizados grande parte era de artigos específicos para determinadas regiões ou situações, não trazendo conteúdo de fato relevante para o problema de pesquisa aqui proposto.

O capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o método empregado, a fim de se alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

Pesquisa de acordo com Gil (2007) é definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2007, p.17).

Fonseca (2002), ao discorrer sobre o significado de metodologia, afirma que *methodos* tem como significado organização, e *logos* tem como significado um estudo sistemático, portanto metodologia é o estudo da organização de uma pesquisa.

Definido o conceito básico de pesquisa e método, tem-se o tópico 3.1 a seguir, que discorre sobre a classificação deste trabalho e o tópico 3.2, que trata do método utilizado na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se enquadra como uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Exploratória por ter como objetivo fornecer maiores informações sobre o problema estudado ou ainda construir hipóteses, pois caracteriza-se por ser, em grande parte, baseada em levantamentos bibliográficos e entrevistas. (GIL, 2007).

Pesquisa documental, de acordo com Fonseca (2002), é definida como:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p.32).

Entende-se, também, o presente estudo como uma pesquisa bibliográfica, que pode ser entendida, de acordo com Fonseca (2002), como um levantamento de referências já analisadas e divulgadas por meios eletrônicos ou físicos.

As técnicas empregadas para a elaboração da pesquisa classificam-se como quali-quantitativas.

Descreve-se o estudo, ainda, como qualitativo, ao se descrever e analisar as formas de execução e planejamento da instituição. E quantitativo ao se analisar alguns dados numéricos de ações descritas nos relatórios de gestão.

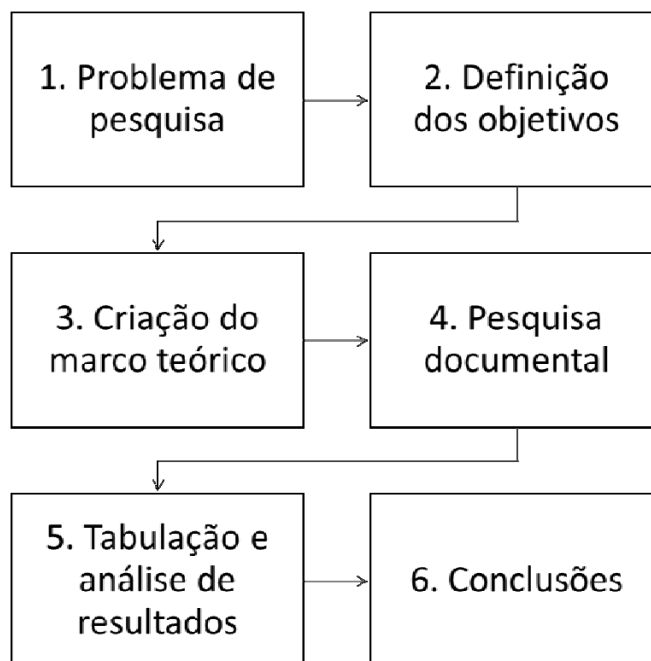
3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo é uma pesquisa aplicada, em que se utiliza técnicas exploratórias e documentais para o alcance do objetivo proposto.

Quanto à metodologia aplicada para a execução da dissertação, classifica-se o estudo como uma pesquisa aplicada, por fazer uma análise, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com coleta de dados, apresentando-os ao leitor e propondo uma discussão sobre o que foi percebido pelo pesquisador.

O fluxograma mostrado, na figura 6, apresenta as etapas que foram realizadas para a construção do presente estudo.

Figura 6 - Fluxograma das Etapas de Construção do Trabalho



Fonte: O autor (2018).

As etapas apresentadas no fluxograma da figura 6 são descritas de forma detalhada no quadro 11:

Quadro 11 - Descritivo das Etapas para a Construção da Pesquisa Proposta

Etapa	Descrição
1	Problema de pesquisa Nesta etapa foi identificado o problema de pesquisa a ser trabalhado: - O que é planejado na UTFPR, por meio do PDI, está alinhado com o que diz a literatura sobre o tema e aquilo que é apresentado nos relatórios de gestão anual?
2	Definição dos objetivos Tendo em vista o problema de pesquisa, passou-se à elaboração dos objetivos do presente estudo: Objetivo geral e Objetivos específicos, sendo os específicos: 1. Comparar o que é feito acerca de planejamento no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, com a literatura sobre o tema, a fim de se analisar as similaridades e as diferenças. 2. Analisar o que é planejado no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI com o que é apresentado como resultado, nos relatórios de gestão dos anos de 2013 a 2017.
3	Criação do marco teórico Buscou-se em pesquisa em livros, artigos e documentos identificar o que existia na literatura que fosse pertinente ao tema e objetivos propostos. Foram criados tópicos pertinentes à pesquisa no marco teórico, a fim de se atingir os objetivos e problema de pesquisa propostos.
4	Pesquisa documental Nesta etapa, buscou-se na UTFPR os documentos pertinentes ao seu planejamento, sendo o PDI 2013-2018 e relatórios de gestão dos anos de 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017 os documentos utilizados para fins do presente estudo.
5	Tabulação e análise de resultados Foram analisados os resultados coletados na pesquisa documental com a bibliografia existente sobre a temática, buscando-se atingir os objetivos propostos para o presente estudo. Utilizou-se dos relatórios de gestão da UTFPR, juntamente com o PDI e referencial bibliográfico para a realização da análise proposta.
6	Conclusões Foram descritas as conclusões alcançadas pelo pesquisador, após a coleta de dados, bem como a sugestão de pesquisas futuras e contribuições que o presente estudo deixa para o universo de conhecimento pertinente à temática aqui estudada.

Fonte: O autor (2018).

Tem-se, com o quadro 11 apresentado anteriormente, que, definidos os problemas e objetivos da pesquisa, passou-se a buscar o referencial teórico, relativo à temática, em livros e artigos, que abordassem os tópicos pertinentes ao problema e objetivos propostos do estudo.

Buscou-se, também, os documentos da UTFPR pertinentes ao objetivo proposto desta pesquisa, analisando os relatórios de gestão e documentos relacionados ao PDI, para assim analisar aquilo que era proposto no documento inicial com o que aconteceu ao longo dos anos e foi descrito nos relatórios de gestão. Cumpri-se, assim, com o objetivo 2 proposto.

Com base no marco teórico e documentos analisados da UTFPR, pode-se realizar as análises pertinentes ao cumprimento do objetivo 1 do trabalho, bem como a responder plenamente o problema de pesquisa.

Descritos os procedimentos e metodologia utilizada no presente trabalho, o capítulo 4, a seguir, apresenta os resultados da pesquisa realizada, conforme descrito neste capítulo.

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa, de acordo com a metodologia descrita no capítulo anterior.

4.1 MODELO DE MINZBERG APLICADO À UTFPR

Seguindo os passos básicos de Mintzberg demonstrados no quadro 6 do marco teórico, apresenta-se aqui novamente o quadro, porém adaptando-se essas etapas com as ferramentas existentes para que cada uma delas possa ser executada no âmbito de instituições de ensino superior, a luz dos métodos e ferramentas já apresentados no marco teórico. Tem-se então o quadro 12, em que se apresenta, também, o que já existe nos documentos da UTFPR abrangendo ou não as etapas de Mintzberg.

Quadro 12 - Etapas e Descritivo do Modelo Básico de Planejamento Estratégico de Mintzberg, adaptado a Instituições de Ensino Superior e ao que existe atualmente na UTFPR

continua

Etapa	Tópico Existente e seu Descritivo relativo a etapa	Atendimento em Relação ao que Prescreve a Literatura
Diagnóstico externo	O PDI – Plano de desenvolvimento institucional da UTFPR apresenta tópicos destinados ao diagnóstico externo, em especial na dimensão 4.	Tal etapa foi realizada por meio das atividades da Dimensão 4 e Dimensão 3, nas quais buscou-se atender as demandas da sociedade.
Diagnóstico interno	O que o PDI da Universidade apresenta como metodologia para a avaliação institucional.	O PDI da instituição apresenta a dimensão 8 destinada a planejamento e avaliação; a dimensão 2 relativa à política para ensino, pesquisa, à pós-graduação, à extensão e às respectivas normas; Dimensão 5, políticas de pessoal; Dimensão 6, organização e gestão da instituição e Dimensão 7, que contempla a infraestrutura física.
Avaliação e escolha da estratégia	O PDI da Instituição faz menção ao uso dos resultados da avaliação institucional, cita os resultados dos processos de avaliação institucional e fornece subsídios para a proposição de melhorias anuais.	O documento faz menção a uma melhoria contínua e à realização de ajustes, quando necessário; a Dimensão 8 aborda e estabelece metas relativas à avaliação.

Quadro 12 - Etapas e Descritivo do Modelo Básico de Planejamento Estratégico de Mintzberg adaptado a Instituições de Ensino Superior e ao que existe atualmente na UTFPR

conclusão

Etapa	Tópico Existente e seu Descritivo Relativo a Etapa	Atendimento em Relação ao que Prescreve a Literatura
Responsabilidade social	Existe um tópico destinado à responsabilidade social da instituição, no PDI; o mesmo apresenta uma breve descrição da importância da UTFPR estar bem relacionada com a sociedade; a Lei 11.184 de criação da Universidade também apresenta os princípios básicos da Instituição.	O PDI da Instituição e todas as suas diretrizes tomadas são criadas, tendo como base os valores, missão e princípios de responsabilidade da Universidade, citados na sua Lei de sua criação. A dimensão 3 aborda e estabelece metas quanto à responsabilidade social.
Valores corporativos	O PDI apresenta os valores da Universidade, sendo eles utilizados como base para a elaboração desse documento.	O PDI da Instituição é estabelecido tendo como princípio base os valores corporativos da Instituição e as metas relacionadas encontram-se nas dimensões 1 e 3.
Implementação da estratégia	O PDI apresenta um cronograma para a execução e implementação da estratégia e para isso 64 metas foram divididas, além de alocadas como responsabilidade de diversos setores e departamentos da Instituição.	O PDI faz referência para que seja sempre delegado um número suficiente de pessoas para a realização das atividades propostas. A dimensão 8 apresenta metas relativas a essa etapa.

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013).

É possível visualizar no quadro 12, apresentado anteriormente, que, no caso das instituições de ensino superior, algumas adaptações precisam ser feitas para se adequar à realidade dessas organizações. No caso da UTFPR não é diferente, a Instituição, na maioria das áreas do Planejamento Estratégico, fez adaptações e adequações para melhor atender as suas necessidades e à realidade em que está inserida.

Com vistas a melhor compreender as ações e metas estabelecidas pela Universidade em seu planejamento, no tópico a seguir são apresentados os resultados do cumprimento das metas do PDI da Instituição, de acordo com o descrito nos Relatórios de Gestão do último ano do período, 2017 (UTFPR, 2017).

4.2 ATINGIMENTO DAS METAS DO PDI 2013-2017

No Relatório de Gestão 2017 (UTFPR, 2017) é apresentada uma síntese do que foi executado nas metas propostas dentro de cada dimensão do PDI 2013-2017. As dimensões e objetivos gerais são discutidos e ajustados a cada cinco anos e aqueles objetivos que não foram atingidos no PDI desse período são discutidos e restabelecidos no PDI para o período seguinte 2018-2022.

O quadro 13, elaborado a partir do Relatório de Gestão 2017, apresenta o quantitativo das metas definidas, alcançadas, em desenvolvimento e a serem desenvolvidas do PDI 2013-2017.

Quadro 13 - Resultado das Metas Estabelecidas no PDI 2013-2017

Dimensão	Quantidade de Metas	Alcançadas	Em Desenvolvimento e/ou Permanentes	Metas a serem Desenvolvidas
1	2	1	-	1
2	23	14	6	3
3	4	3	1	-
4	6	1	4	1
5	6	2	4	-
6	5	-	5	-
7	7	1	6	-
8	5	-	5	-
9	4	3	1	-
10	2	-	2	-
TOTAL	64	25	34	5

Fonte: Adaptado de UTFPR (2017).

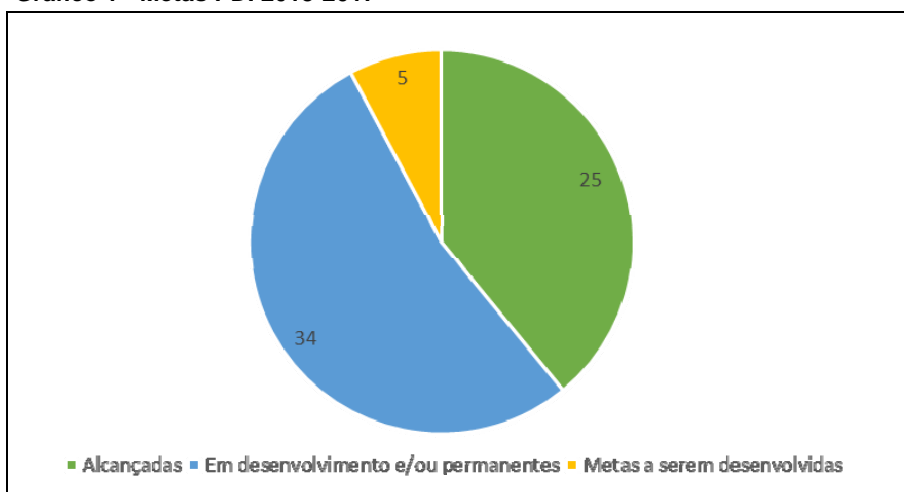
De acordo ainda com o relatório, as metas concluídas: “referem-se àquelas metas nas quais as áreas responsáveis concluíram os trabalhos.” (UTFPR, 2017. p.55).

As metas em desenvolvimento e de caráter permanente são: “metas que possuem comissões de trabalho e/ou projetos em desenvolvimento e não podem ser consideradas concluídas, pois promovem ações de forma permanente.” (UTFPR, 2017, p.55).

Quanto as metas a serem desenvolvidas, o relatório cita que, nesta categoria, foram classificadas as que não foram alcançadas durante a vigência do PDI (UTFPR, 2017. p.55). As metas que estão posicionadas nesta categoria são: 1.2; 4.3; 4.4; 5.2 e 7.6.

O gráfico 1 demonstra visualmente a quantidade de metas atendidas, não atendidas ou permanentes, em relação ao total das metas presentes no PDI 2013-2017.

Gráfico 1 - Metas PDI 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2017).

De acordo com o Relatório de Gestão 2017 (UTFPR, 2017) sobre os resultados do PDI 2013-2017, com base nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2013 a 2017, ao final dos cinco anos é possível inferir que a Universidade atingiu mais de 92% das ações projetadas no PDI, estando elas concluídas ou em pleno desenvolvimento, conforme demonstrado, anteriormente, no quadro 13.

O planejamento foi dividido em 10 dimensões, sendo elas relacionadas e divididas em: dimensão 1 trazendo objetivos sobre a missão e o PDI; dimensão 2, a política de ensino; dimensão 3, a responsabilidade social; dimensão 4, a comunicação; dimensão 5, as políticas de pessoal; dimensão 6, a organização e gestão da Instituição; dimensão 7, a infraestrutura física; dimensão 8, o planejamento e avaliação; dimensão 9, as políticas de atendimento aos estudantes e a dimensão 10, sobre a responsabilidade financeira. (UTFPR, 2017).

Para fins de melhor compreensão sobre as dimensões elaboradas no PDI, neste trabalho são apresentados, no quadro 14, os resultados relativos às metas de cada dimensão no período de 2013 a 2017, de acordo com o relatório final das atividades desenvolvidas ao longo do período, o qual consta no Relatório de Gestão 2017 (UTFPR, 2017).

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas, conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
1.1 Fortalecer a identidade da Instituição como Universidade Tecnológica.	<p>No que tange a esta meta, no ano de 2013, a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias coordenou junto aos Câmpus a realização de atividades para divulgar a UTFPR para as diferentes comunidades, com as quais a Instituição se relaciona.</p> <p>Em 2014, continuou-se o trabalho de divulgação junto aos Câmpus. No ano de 2015, foram elaborados materiais institucionais junto à UTFPR Editora e ainda eventos de extensão.</p> <p>Em 2016, continuou-se com a produção de materiais institucionais dentre eles duas edições da Revista Tecnológica.</p> <p>Para 2017 as ações continuaram com mais 2 edições da Revista e novos materiais institucionais de divulgação da Universidade e de seus trabalhos.</p>
1.2 Aprimorar os documentos Institucionais (Estatuto, PPI, Regimento Geral e Regimento dos Câmpus).	<p>Esta ação não foi desenvolvida no período proposto, sendo a mesma incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.</p>
2.1 Apoiar a implantação e a consolidação de programas de Pós-Graduação Stricto Sensu.	<p>Dentre as ações desenvolvidas para o cumprimento desta meta, o Relatório de Gestão da UTFPR/2013 assinala que a CAPES autorizou a abertura de três novos programas de pós-graduação bem como um aumento de 51% no número de alunos de mestrado em tempo integral. O número de alunos de doutorado, por sua vez, aumentou 61% e a Universidade encerrou o período com um total de 30 mestrados e 6 doutorados.</p> <p>No ano de 2014, ocorreu um aumento do número de programas de mestrados e doutorados, encerrando-se o período com 36 mestrados e 7 doutorados.</p> <p>Para 2015 as ações resultaram na abertura de novos programas de mestrado e participação em editais, sendo que, ao término do ano, haviam 40 mestrados e 7 doutorados.</p> <p>No ano de 2016, continuou-se o aumento da oferta de programas, encerrando-se o ano com 51 PPG's.</p> <p>Em 2017, a universidade aumentou a oferta para 53 cursos de pós-graduação e ainda registrou um aumento no número de docentes nos programas.</p>
2.2 Consolidar a inserção regional e fortalecer a participação nacional e internacional dos Programas de Pós-Graduação.	<p>Para esta meta foram realizadas ações a partir de 2014, ano em que foi criado um programa interno de bolsas de mestrado e, também, a realização de eventos e seminários.</p> <p>Em 2015, 2016 e 2017 houve um aumento dos programas de pós-graduação, porém a participação internacional não foi analisada no período e esta meta foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.</p>
2.3 Consolidar mecanismos para o fomento da pesquisa institucional.	<p>Nesta meta as ações tiveram início no ano de 2014 com a ampliação em 32,4% do número total de grupos de pesquisa, um aumento de 500% do número de projetos aprovados pelo CNPq e 50,8% dos aprovados junto à Fundação Araucária.</p> <p>Em 2015, houve um aumento de 11% nas bolsas de mestrado, em 2016, um aumento para 752 docentes vinculados a programas e um número de 294 bolsas PIBIC.</p> <p>Em 2017, houve um aumento no número de docentes para 836, porém uma redução no número de bolsas PIBIC (motivo não especificado).</p>

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
2.4 Elaborar o plano de infraestrutura de laboratórios de pesquisa dos Câmpus.	Esta meta não foi desenvolvida no período e foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.
2.5 Apoiar a implantação de centros de referências e laboratórios multiusuários, relacionados às atividades de pesquisa, com vistas à criação de centros de excelência, preferencialmente vinculados à pós-graduação	No ano de 2014, foram desenvolvidas ações como palestras e seminários, visando o desenvolvimento da cultura empreendedora e desenvolvimento de centros de excelência. Em 2015, as ações continuaram e houve um aumento de 13% no número de grupos de pesquisa. Em 2016, dentre as ações realizadas, destaca-se o diagnóstico da infraestrutura de pesquisa em andamento e, em 2017, a criação das diretrizes para a caracterização dos laboratórios multiusuários.
2.6 Ampliar os programas de bolsas de iniciação científica, iniciação tecnológica e ações afirmativas para a inclusão social.	Durante o ano de 2014 foram desenvolvidas ações visando a interação entre a graduação e pós-graduação. Em 2015, dentre as atividades de interação, houve também a manutenção das bolsas PIBIC. Em 2016, conforme já citado no item anterior, estava em curso um diagnóstico da situação da infraestrutura de pesquisa. Em 2017, manteve-se o trabalho de manutenção das bolsas PIBIC.
2.7 Acompanhar e promover a consolidação dos grupos de pesquisa.	Em 2014, houve um aumento de 32,4% dos grupos de pesquisa e 5 vezes o número de projetos aprovados junto ao CNPQ, conforme já descrito na meta 2.3. Em 2015, houve um aumento de 13% no número de grupos de pesquisa. Em 2016, os grupos de pesquisa continuaram a aumentar o número de envolvidos e, em 2017, devido a uma nova política do CNPq, o número de grupos de pesquisa foi reduzido.
2.8 Incentivar a inserção de atividades de empreendedorismo, de propriedade intelectual e de sustentabilidade.	Para atingir esta meta foi protocolado, no ano de 2014, 17 pedidos de propriedade intelectual e houve a divulgação de palestras e cursos. Em 2015, foram efetuadas 28 solicitações de propriedade intelectual; houve o reconhecimento da TETRIS pela Brasil Júnior e, ainda, a realização de outras atividades correlatas. No ano de 2016, foram 31 pedidos de patentes e <i>softwares</i> , além da continuidade das divulgações por meio de palestras e seminários. Em 2017, foram 37 pedidos de patentes de invenções, 22 registros de <i>softwares</i> concedidos, 18 requeridos e 10 registros de marcas requeridos, como também realização de palestras e seminários.
2.9 Instituir indicadores qualitativos e quantitativos de gestão acadêmica (métricas), para adequação da carga horária docente nas atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão.	Foi instituída, em 2014, a comissão para elaboração de propostas para os indicadores qualitativos e quantitativos de gestão acadêmica; os trabalhos da comissão continuaram durante o período e esta meta foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.
2.10 Intensificar a disponibilização dos sistemas informatizados para atender as demandas de ensino, de pesquisa e de extensão, de acordo com as políticas institucionais.	A fim de cumprir esta meta, no ano de 2014, foram disponibilizadas novas licenças de <i>software</i> para atender as áreas administrativas e acadêmicas, havendo também a realização de projetos de assessoria e desenvolvimento. Em 2015, houve um aumento das cotas de e-mail institucional, implementação da nuvem UTFPR e desenvolvimento de novos sistemas. Em 2016 e 2017, foram realizadas melhorias em sistemas corporativos e ainda em 2017 a terceirização da parte de desenvolvimento de <i>software</i> .

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas, conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG, para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
<p>2.11 Desenvolver e aprimorar a cultura empreendedora e proativa em todas as suas instâncias, criando ambientes favoráveis, capazes de estabelecer vínculos entre as necessidades da sociedade e o conhecimento acadêmico.</p>	<p>Para atingir a meta proposta foram desenvolvidas atividades e eventos de estímulo a cultura de empreendedorismo nos Câmpus da Instituição em 2013. Ao final deste período haviam 11 Câmpus com hotel tecnológico (HT).</p> <p>No ano de 2014, continuou-se a propagação interna e externa da cultura empreendedora, totalizando 95 ações realizadas e a implementação das bolsas de protagonismo estudantil.</p> <p>Em 2015, os trabalhos realizados resultaram no aumento para 12 Câmpus com HT, 185 apoios tecnológicos realizados, ampliação de projetos financiados por empresas e 28 pedidos de propriedade intelectual, bem como oferta de cursos, palestras e seminários.</p> <p>No ano de 2016, as atividades resultaram em 31 solicitações de propriedade intelectual, 229 apoios tecnológicos realizados, bem como a oferta de palestra, cursos e seminários de divulgação da cultura empreendedora.</p> <p>Ao término do ano de 2017, as ações desenvolvidas resultaram em 37 pedidos de patentes, 22 registros de <i>software</i> concedidos, 18 requeridos e 10 registros de marca requeridos, além da continuidade de oferta de cursos, palestras e seminários de divulgação da cultura empreendedora.</p>
<p>2.12 Ampliar a internacionalização institucional</p>	<p>Com a finalidade de atingir esta meta, no ano de 2013, foi implementado um doutorado institucional envolvendo parcerias com outras universidades e, nesse ano, foram encaminhados 673 alunos para universidades estrangeiras.</p> <p>Em 2014, as ações continuaram com a realização de um <i>workshop</i> de internacionalização e a criação da Comissão de Graduação, com a finalidade de alterar regulamentos visando uma maior mobilização internacional.</p> <p>No ano de 2015, a Universidade lançou um site em espanhol, francês e inglês e houve a assinatura de 24 acordos internacionais.</p> <p>Em 2016, as ações se concentraram em manter a oferta de cursos de línguas estrangeiras e exames de suficiência.</p> <p>No ano de 2017, houve manutenção da oferta de cursos de idiomas, o envio de 162 alunos para universidades estrangeiras e a assinatura de novos acordos.</p>
<p>2.13 Promover ações de inovação e flexibilização, por meio da revisão curricular nos cursos de graduação.</p>	<p>Houve algumas ações, em 2014 e anos posteriores, desenvolvidas pela Comissão de Inovação Curricular, porém esta meta foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.</p>
<p>2.14 Ampliar a oferta, consolidar e institucionalizar a modalidade de educação a distância.</p>	<p>No ano de 2013, foram disponibilizados quatro cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> na modalidade a distância e houve a aprovação de três novos cursos.</p> <p>Em 2014, foram aprovadas mudanças no regulamento didático pedagógico dos cursos de graduação e outras atividades relacionadas à meta.</p> <p>Em 2015, as ações foram no sentido de ofertar 5 cursos técnicos subsequentes, envolvendo 26 polos e, em 2016, ofertas de duas novas disciplinas.</p> <p>Em 2017, houve a disponibilização de disciplinas na modalidade semipresencial.</p>
<p>2.15 Ampliar, modernizar e sistematizar a manutenção dos laboratórios didáticos nos cursos</p>	<p>Ação contínua e sem registro nos relatórios de gestão foi incorporada nos macro-objetivos do PDI 2018-2022.</p>

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
2.16 Promover o fortalecimento e a complementação das políticas de inclusão, necessidades especiais educacionais, acessibilidade e capacitação dos servidores e alunos.	Em 2014, foram promovidas ações por meio dos departamentos de recursos humanos e outras ações de inclusão, visando o fortalecimento dos auxílios estudantis, além da nomeação da comissão especial sobre oferta de vagas reservadas. Em 2015 e 2016, houve a execução do Programa Incluir e, em 2017, houve a capacitação e projetos de extensão com a comunidade, e a continuidade do Programa Incluir.
2.17 Consolidar o processo seletivo de ingresso por meio do Sisu.	Com vistas a atingir a meta proposta, ações foram desenvolvidas para melhor adequação do módulo de importação de calouros do Sisu-DESI. Houve também um aumento de 12% no número de vagas em 2014 em relação a 2013. Em 2015, continuou-se o desenvolvimento do módulo de importação, abrangendo também o lato sensu e a EAD. No ano de 2016, as ações realizadas resultaram em um aumento de 2,7% no número de novos estudantes. E, em 2017, foram realizados novos ajustes no módulo de importação de calouros Sisu.
2.18 Criar política de aquisição e/ou de atualização de <i>software</i> .	Durante o período, a fim de atingir esta meta, foram disponibilizados <i>softwares</i> e programas para as áreas administrativas e acadêmicas e, ainda, a adesão ao programa Microsoft DreamSpark Premium, no ano de 2014, e a aquisição gratuita de licenças da AUTODESK, em 2013 e 2014.
2.19 Promover investimento, atualização, inovação, padronização e expansão das bibliotecas.	Para atingir esta meta, em 2013, foi atualizado o sistema Pergamum em todos os Câmpus, além da descentralização orçamentária e execução financeira para as bibliotecas. Em 2014, não houve disponibilidade de recursos orçamentários e, em 2015 e 2016, as ações não se desenvolveram plenamente, devido a contingenciamento de 50% no orçamento de investimento. Em 2017, houve a aquisição de 1688 livros para atender os Câmpus.
2.20 Consolidar o reconhecimento dos cursos de graduação, dentro dos padrões atuais com conceitos entre 4 e 5.	Buscando atender esta meta, foram desenvolvidas ações a partir de 2013, destacando-se neste ano o acompanhamento das avaliações de reconhecimento de cursos. No ano de 2014, foram realizadas 21 avaliações de cursos, obtendo-se 19 conceitos 4 um conceito 5 e havia um aguardando julgamento de recurso. Em 2015, 13 cursos passaram por processo de reconhecimento, resultando em quatro conceitos 5 e nove conceitos 4. As ações do ano de 2016 resultaram em três cursos avaliados, sendo um curso conceito 5 e dois com conceito 4. No ano de 2017, cinco cursos passaram pelo processo de reconhecimento, resultando em três conceitos cinco e dois conceitos quatro. Houve também seis cursos que passaram pelo processo de renovação de reconhecimento.
2.21 Consolidar e expandir a Agência de Inovação.	Para atingir esta meta, em 2014, houve a participação do I ROADSHOW e, neste ano, 11 Câmpus possuíam NIT instalado. Em 2015, houve a instalação do NIT no câmpus Guarapuava e, em 2016, houve a instalação do hotel tecnológico no mesmo câmpus. Em 2017, as ações resultaram em um contrato com empresa de redação e busca patentária, além de um edital de incentivo à inovação, <i>software</i> de mapeamento tecnológico e um NIT em fase de implementação no câmpus Santa Helena.

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
2.22 Fortalecer as atividades de capacitação e formação continuada dos docentes, em consonância com a identidade Institucional.	<p>Para atingir esta meta, em 2013, foram realizadas discussões nas DIRGRADs e nos DEPEDs e, em 2014, 1524 servidores participaram de ações de aperfeiçoamento e também houve a oferta de 31 cursos de capacitação, por meio do Moodle.</p> <p>Em 2015, 1899 servidores foram capacitados e, em 2016, um número de 1012 participaram de ações de aperfeiçoamento.</p> <p>Em 2017, 2396 servidores participaram de ações de aperfeiçoamento e 1103 em capacitações externas.</p>
2.23 Desenvolver políticas para consolidação dos cursos ofertados.	<p>Vistando atingir esta meta, as ações de 2013 foram no sentido de disponibilizar 2 milhões de reais para a aquisição de equipamentos para os programas de pós-graduação e investimento de 1 milhão de reais para o material de consumo de pesquisa. Houve ainda investimento de 1,3 milhão de reais em infraestrutura, por meio de edital CAPES e Fundação Araucária. Foram disponibilizadas também 401 bolsas PIBIC.</p> <p>Em 2014, houve progressos na mobilidade internacional e a inclusão da temática sustentabilidade nos currículos, dentre outras ações pertinentes à meta.</p> <p>Em 2015, houve um aumento dos cursos com conceito 5 nas avaliações de cursos de graduação e, em 2016, as ações continuaram nesse sentido.</p> <p>Já no ano de 2017, foi realizado o Fórum de Coordenadores de área, fortalecimento da dupla diplomação e internacionalização.</p>
3.1 Instituir a Política de Sustentabilidade.	<p>Para fins de atingir esta meta, em 2015, foram estabelecidos critérios de sustentabilidade ambiental nas compras de bens e na contratação de serviços e obras na Universidade. Foram feitas ainda outras ações de conscientização junto à comunidade interna e externa.</p> <p>Em 2016 e 2017, as ações de conscientização continuaram e, em 2017, houve a reestruturação da comissão do PLS.</p>
3.2 Incrementar as ações de inovação e transferência de tecnologia, considerando as competências internas e as demandas da sociedade.	<p>No ano de 2013, houve a solicitação de 21 proteções de propriedade intelectual e havia 11 Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) em funcionamento. Em 2014, foram obtidas as duas primeiras cartas-patentes e, em 2015, foram realizadas 28 solicitações de propriedade intelectual, além da realização e participação dos servidores em eventos.</p> <p>No ano de 2016, foram 31 solicitações de propriedade intelectual e a continuidade da participação de servidores e realização de eventos.</p> <p>Em 2017, foram 37 pedidos de patentes de invenção, 22 registros de <i>software</i> concedidos, 18 requeridos e 10 registros de marcas requeridos.</p>
3.3 Atender às demandas locais e regionais, de acordo com as competências.	<p>Em 2013, houve a elaboração de um catálogo de inovações da UTFPR e a participação em eventos para a divulgação da produção dos docentes e alunos.</p> <p>No ano de 2014, as ações foram concentradas na oferta de 125 cursos de extensão, que envolveram 2249 participantes e, em 2015, foram realizados 185 apoios tecnológicos e 97 projetos tecnológicos.</p> <p>Já em 2016, foram realizados 229 apoios tecnológicos e, em 2017, 150 atenderam 638 clientes.</p>
3.4 Criar política de incentivo às atividades artísticas, culturais e esportivas.	<p>Durante o período foram desenvolvidas ações e projetos de atividades artísticas e culturais, além de projetos de atividades esportivas em todos os anos abrangidos pelo relatório.</p>
4.1 Reestruturar a Ouvidoria.	<p>Para atingir esta meta, em 2013, houve a disponibilização de aparelhos celulares para as ouvidorias dos 13 Câmpus e também capacitação da equipe de ouvidores. Em 2015 e 2016, as ações se concentraram na capacitação e, em 2017, a UTFPR aderiu ao e-OUV. Esta meta foi incorporada aos macro-onjetivos do PDI 2018-2022.</p>

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
4.2 Intensificar a transparência na divulgação de informações.	Em 2013, houve a construção do catálogo UTFPR em números e do catálogo do Relatório de Gestão 2012. Em 2014, houve novamente a elaboração do catálogo UTFPR em números e divulgação do orçamento da Universidade. Nos anos de 2015, 2016 e 2017, as ações de divulgação continuaram e esta meta foi incluída nos macro-objetivos do PDI 2018-2022.
4.3 Criar o Museu Virtual.	Esta meta foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
4.4 Criar o Museu Tecnológico.	Esta meta foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
4.5 Elaborar a política de comunicação institucional	Em 2017, houve a aprovação do RG 2017 no COUNI e esta meta foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
4.6 Implantar mecanismos adicionais de interação com a sociedade.	Em 2013, houve a realização de eventos e participação de servidores em eventos para a divulgação da Universidade junto a sociedade. Foram feitos ainda trabalhos em redes sociais, os quais se estenderam por todo o período. Esta meta é uma ação contínua e foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
5.1 Criar políticas de disponibilização de recursos para atividades de capacitação e formação continuada dos servidores.	Foi realizado, em 2013, o novo regulamento para afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> e também a elaboração do Planfor, além de descentralização orçamentária e execução financeira. Nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017, servidores e docentes participaram de aperfeiçoamentos e capacitações internas e externas.
5.2 Analisar o quadro de pessoal para atender o dimensionamento atual e o crescimento institucional em todas as áreas.	Esta meta é uma ação contínua e foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
5.3 Aperfeiçoar e padronizar a gestão de concursos públicos e processos seletivos.	Em 2014, foi criada a comissão para elaboração de um novo modelo de avaliação didática dos docentes e os trabalhos da mesma seguiram até o ano de 2017, porém sem indicação de que esta meta foi incorporada aos macro-objetivos 2018-2022.
5.4 Implantar políticas e desenvolver e aprimorar ações voltadas à melhoria de qualidade de vida do servidor no trabalho.	Para atingir esta meta, em 2013, houve a promoção do Programa de Atenção à Saúde Empresarial e, nos anos subsequentes até 2017, houve perícias e ações de medicina preventiva junto aos servidores e docentes da Instituição.
5.5 Definir as diretrizes referentes à movimentação de pessoas (remanejamento, remoção e redistribuição).	Para esta meta optou-se por manter a prática já utilizada na UTFPR para processos de redistribuição.
5.6 Criar política interna para distribuição, ampliação e equiparação do quadro de TAs, a partir de indicadores.	Esta meta foi incorporada aos macro-objetivos no PDI 2018-2022.
6.1 Reformular o formato de relacionamento entre a UTFPR ea Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR (FUNTEFPR)	Em 2014, foi constituída a comissão para revisar o Estatuto da FUNTEF-PR; em 2015 e 2016, alguns contratos de cursos de extensão não foram formalizados e, em 2017, foram desenvolvidos 77 projetos de especialização.
6.2 Efetivar o processo de departamentalização acadêmica dos Câmpus	Em 2014, todos os Câmpus implantaram a departamentalização e, em 2015, a PROGRAD elaborou um marco normativo para a criação e estabelecimento de departamentos acadêmicos.

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
6.3 Fortalecer os processos para consolidar a democracia interna.	Durante o período foram realizados fóruns consultivos e elaboração do PDI de forma participativa.
6.4 Garantir a participação da comunidade na construção do novo PDI.	Foram realizadas reuniões em todos os Câmpus, de forma a proporcionar uma ampla participação da comunidade.
6.5 Implantar os Fóruns Consultivos.	Em 2016, foi implementado o FOREC nos Câmpus Campo Mourão, Guarapuava e Londrina, envolvendo 113 participantes e, em 2018, foi realizado o FORED em sete Câmpus, tendo a participação total de 553 pessoas.
7.1 Criar a infraestrutura para a produção de objetos de aprendizagem para a EAD e ensino presencial nos Câmpus.	Nesta meta foram realizadas, em 2013, a instalação de servidor gerenciador do EAD institucional, havendo ainda a ampliação da rede Wireless e também disponibilização de novos recursos digitais. Em 2014, deu-se a implantação do programa de disponibilização de licenças de <i>softwares</i> a servidores e alunos e, nos anos de 2016 e 2017, as ações foram continuadas no sentido de melhoria da infraestrutura de rede.
7.2 Consolidar a infraestrutura física e tecnológica dos Câmpus para favorecer as atividades de ensino-aprendizagem e dos demais setores.	Durante o período foram realizadas obras e melhorias nos Câmpus, destacando-se, em 2013, a descentralização orçamentária e execução financeira. Em 2015, houve também a adoção de boas práticas de gestão na DIRGTI, melhorias no email institucional e implementação da nuvem da UTFPR. Ações contínuas nos anos de 2016 e 2017.
7.3 Promover ações para a adequação das edificações e ambientes em atendimento às pessoas com deficiência.	Nesta meta foram realizadas ações no sentido de aumentar a acessibilidade dos Câmpus, destacando-se ações nos câmpus PB e TD, no ano de 2015, bem como ações nos câmpus Campo Mourão, Francisco Beltrão, Guarapuava, Medianeira e Toledo, em 2016. Em 2017, houve investimento do Programa Incluir no valor de R\$ 254.322,99, atendendo aos câmpus Pato Branco e Toledo.
7.4 Melhorar permanentemente as estruturas acadêmica e administrativa.	Em 2013 e 2014, houve melhorias na estrutura física dos Câmpus e, em 2015, a DIRGTI realizou um conjunto de ações dos sistemas, além da expansão física do parque tecnológico dos Câmpus, assim como maior acesso à rede <i>wifi</i> e similares. Em 2016 e 2017, os trabalhos de melhorias e expansão física dos Câmpus teve continuidade.
7.5 Criar as políticas para atualização e aquisição de <i>softwares</i> voltados ao ensino de graduação, em cooperação com a pós-graduação.	A partir da descentralização orçamentária de 2013, em 2014, foram disponibilizadas licenças de <i>software</i> para atender as áreas administrativas e acadêmicas e as ações de 2015 a 2017 foram ações contínuas, visando alcançar esta meta.
7.6 Implantar a política institucional de segurança dos ambientes.	Esta meta foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.
7.7 Aperfeiçoar os procedimentos para padronização do protocolo de processos, com vistas a proporcionar a rastreabilidade e a transparência.	Esta meta foi uma ação contínua durante o período, visando o seu atingimento, porém sem menção a uma continuidade no PDI 2018-2022.
8.1 Atualizar e validar os instrumentos de avaliação internos.	Em 2014, foi realizada uma pesquisa nos Câmpus para buscar entender as necessidades de melhorias dos sistemas de avaliação. Em 2015, foi revisado o instrumento de avaliação do docente pelo discente, e, em 2016, foi novamente feita uma pesquisa nos Câmpus para buscar entender o que deveria ser melhorado no sistema de avaliação. Já no ano de 2017, foram feitas ações de divulgação e participação em todos os Câmpus.

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

continua

Meta	Ação desenvolvida no período
8.2 Revisar permanentemente o processo de avaliação do docente pelo discente, visando a consolidação do <i>feedback</i> aos discentes e a criação e implantação de políticas de acompanhamento aos docentes.	As atividades do ano de 2013 foram descritas como reuniões com assessores de avaliação para se analisar os pontos fracos e fortes dos instrumentos disponíveis. Em 2014, foram nomeadas comissões de avaliação do discente pelo discente e evasão de alunos dos cursos de graduação. As ações, no ano de 2016, foram coordenadas por uma pesquisa para identificar as melhorias a serem feitas no sistema de avaliação. Em 2017, foram revisados os processos de avaliação.
8.3 Informatizar o acompanhamento do planejamento institucional.	Esta meta foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022.
8.4 Promover ações de desburocratização e transparência.	Para atingir essa meta foi adotado em 2013 um novo processo para a avaliação da produção acadêmica dos servidores, além de adquirida uma ferramenta para coleta e análise de informações sobre a produção científica dos servidores. No ano de 2014, foram disponibilizadas, no portal institucional, informações e notícias sobre as produções acadêmicas. Nos anos de 2015, 2016 e 2017 as ações foram contínuas e ainda houve, em 2017, a implementação do SEI.
8.5 Desenvolver as diretrizes de autoavaliação dos cursos.	Em 2014, foi criada uma comissão para estudo e elaboração de proposta para o processo de autoavaliação dos cursos de graduação da Universidade e, em 2016, a comissão criou um instrumento de autoavaliação e o aplicou de forma piloto em alguns cursos.
9.1 Ampliar os serviços informatizados para cumprimento das ações institucionais de atendimento aos estudantes regulares e egressos.	Para atingir essa meta, no ano de 2013, foi feita uma atualização dos sistemas informatizados, dentre os quais o Portal do Aluno. Em 2014, foi disponibilizado um e-mail a todos os alunos e adesão ao Programa <i>Microsoft Dream Spark Premium</i> . Foram criadas novas ferramentas no sistema acadêmico. Nos anos de 2015, 2016 e 2017, foram feitas melhorias nos sistemas informatizados e de acesso dos alunos.
9.2 Ampliar as modalidades de assistência estudantil.	Em 2013, foram ampliadas as modalidades de assistência estudantil, além de, nos anos seguintes de 2014, 2015, 2016 e 2017, serem mantidas as modalidades criadas em 2013.
9.3 Implantar a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.	Para atingir essa meta foi criada em 2014 uma discussão para se dar início a uma proposta de projeto para implantação. Nos anos de 2015 e 2016, avançaram as discussões da proposta, e a criação da pró-reitoria acabou não sendo aprovada em reunião do COUNI. Por isso a assessoria foi extinta e as suas atribuições foram incorporadas à PROGRAD.
9.4 Consolidar os núcleos de assistência a serviços de apoio à saúde do estudante e do servidor.	No ano de 2013, houve a descentralização orçamentária e execução financeira e, em 2014, foram feitos 19.675 atendimentos. Em 2015, foram realizados 22.548 atendimentos e alguns Câmpus disponibilizaram atendimentos psicológico a servidores e alunos. No ano de de 2016, foram 19.066 atendimentos e dez Câmpus passaram a oferecer atendimento psicológico. Em 2017, foram 10.768 atendimentos e 4.286 psicológicos.

Quadro 14 - Metas e Ações Desenvolvidas conforme Relatórios de Gestão 2017 – RG para as Dimensões do PDI 2013-2017

conclusão

Meta	Ação desenvolvida no período
10.1 Racionalizar a utilização de recursos institucionais.	Com a finalidade de cumprir essa meta, foram realizadas, em 2013, campanhas de conscientização aos servidores, por meio de palestras e cartazes. Em 2014, foi designada a Comissão Gestora Central do Plano de Logística Sustentável da UTFPR e ainda a realização de novas campanhas. Em 2015, apesar da expansão das áreas físicas dos Câmpus, houve incremento de apenas 1,11% no consumo de energia elétrica em KW/h e houve ainda redução do consumo de papel. Em 2016, continuaram os trabalhos de divulgação e conscientização, resultando em um aumento de apenas 2,85% do consumo de energia, apesar da expansão da área física dos Câmpus e da redução de 9,5% no consumo de papel. Em 2017, as ações continuaram e houve um aumento de 12,95% no consumo de água e 16,40% em energia elétrica, devido às novas edificações.
10.2 Apoiar a busca permanente de recursos por intermédio da participação em projetos, editais de financiamento, emendas parlamentares e outras fontes.	Para atingir essa meta, no ano de 2013, foram feitos projetos de pesquisa individuais fomentados pela CNPq e Fundação Araucária e ações para liberação dos recursos das emendas individuais. No ano de 2015, houve a captação de R\$ 320.000,00 da Fundação Araucária e ainda captação de R\$ 5.617.740,89 , junto ao CNPq. Em 2016, foram R\$ 749.976,56 captados junto à Fundação Araucária e R\$ 6.554.740,89 junto ao CNPq. Em 2017, foram R\$ 1.284.000,00 captados junto à Fundação Araucária e R\$ 3.592.000,00 junto ao CNPq.

Fonte: Adaptado de UTFPR (2017).

Apresentado o comparativo relativo ao atendimento das metas do PDI, percebe-se que se buscou atingir todos os objetivos propostos no PDI 2013-2017, sendo que aquelas atividades que não foram completamente executadas ou eram de execução contínua foram adicionadas ao PDI 2018-2022.

É notável também que nenhuma das metas ficou sem uma justificativa ou explicação sobre a sua execução ou não. Destaca-se, porém, que em algumas metas, em determinados anos, alguns resultados de atividades executadas não foram descritos no Relatório Final do ano de 2017, limitando-se a apenas citar que foram realizadas atividades pertinentes ou que se tratavam de ações contínuas.

Nota-se também que alguns dos resultados apresentados, como por exemplo os das metas 2.8 e 3.2, são similares e por vezes vão ao encontro um do outro. Tal fato pode ser entendido como uma convergência de resultados gerados por metas distintas, em que um resultado acabou por atingir mais de uma meta.

O quadro 15, elaborado pelo autor, apresenta um breve resumo das suas atividades desenvolvidas durante o período, e o cumprimento das dimensões, a partir da análise feita das metas.

Quadro 15 - Análise das Dimensões a Partir das Atividades Realizadas nas Metas

continua

Dimensão	Área Relacionada	Resumo das Atividades
1	A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (UTFPR, 2013, p.22)	Nesta dimensão, a meta 1.2 não foi alcançada, sendo incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022. Como se tratavam apenas de 2 metas estabelecidas para esta dimensão temos com isso um resultado de 50% de atingimento das metas propostas. Destaca-se, porém, a questão da legalidade e burocracia envolvida para que a meta 1.2 pudesse ser cumprida. Quanto à meta 1.1, a mesma foi cumprida com êxito pela universidade.
2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades. (UTFPR, 2013, p.22)	Esta dimensão foi a que mais teve metas propostas, sendo 23 no total. Todas foram dadas como realizadas, e é possível encontrar o descritivo das atividades executadas para o cumprimento delas nos relatórios de todos os anos de vigência do PDI 2013-2017. Tem-se com isso um atingimento de 100% das metas propostas para o período.
3	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. (UTFPR, 2013, p.22)	A dimensão 3 teve 4 metas estabelecidas, e todas foram cumpridas, tendo ações em prol de seus atingimentos durante o período. Destaca-se o grande número de eventos realizados e o grande público abrangido pelas ações realizadas em prol do cumprimento das metas propostas. Tem-se assim que esta dimensão teve 100% das metas concluídas durante o período proposto.
4	A comunicação com a sociedade tanto interna como externa. (UTFPR, 2013, p.22)	A dimensão 4 teve 6 metas, dentre as quais 2 foram descritas como não cumpridas e incorporadas ao PDI do período subsequente. Portanto para esta dimensão foram cumpridas 66,6% das metas estabelecidas. Destaca-se que ambas as metas não cumpridas tratam da criação de museus, sendo o museu virtual e o museu tecnológico. Cumpre salientar que no período, porém, grandes avanços foram feitos em especial na reestruturação da ouvidoria e na comunicação junto à sociedade, por meio de redes sociais.
5	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho. (UTFPR, 2013, p.22)	Ao analisar a dimensão 5 como um todo, nota-se que foram estabelecidas 6 metas no total, dentre as quais apenas uma, a meta 5.6 não foi cumprida em sua totalidade no período, resultando assim em um atingimento de 83,3% das metas propostas. Destaca-se que esta meta trata de temas em grande parte burocráticos e legais, sendo isso um fator complicador na realização das metas propostas.

Quadro 15 - Análise das Dimensões a Partir das Atividades Realizadas nas Metas

conclusão

Dimensão	Área Relacionada	Resumo das Atividades
6	Organização e gestão da Instituição, especialmente quanto ao 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. (UTFPR, 2013, p.22)	Esta dimensão contou com 5 metas propostas, e todas foram cumpridas, resultando assim em um atingimento de 100% das metas propostas no período. Destaca-se em especial a meta 6.1, que teve grande impacto na relação da universidade com o FUNTEF-PR e, ainda, os processos democráticos realizados nas metas 6.2, 6.3 e 6.4.
7	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação. (UTFPR, 2013, p.23)	A dimensão 7 contou com 7 metas propostas, dentre as quais apenas uma, a meta 7.6 não foi executada em sua totalidade, resultando assim em um total de 85,7% das metas propostas cumpridas. Destaca-se nessa meta o grande trabalho feito de maneira geral para ampliar e melhorar a estrutura física da Instituição e o seu Parque Tecnológico.
8	Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da Autoavaliação Institucional. (UTFPR, 2013, p.23)	Esta dimensão contou com 5 metas propostas, e todas tiveram a realização de ações feitas no período para a sua efetivação, resultando assim em um total de 100% de cumprimento das metas. Destaca-se a implantação do sistema SEI no ano de 2017, dentro da meta 8.4.
9	Políticas de atendimento aos estudantes. (UTFPR, 2013, p.23)	A dimensão 9 teve 4 metas estabelecidas, e todas tiveram ações visando o seu cumprimento. Destaca-se nesse período os atendimentos realizados como ações na meta 9.4.
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (UTFPR, 2013, p.23)	Esta dimensão teve 2 metas propostas e ambas foram realizadas no período. Destacam-se as ações de racionalização e conscientização do uso de recursos como água, energia e papel, desenvolvidas para o atingimento da meta 10.1, na Universidade.

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Percebe-se com o apresentado no quadro 15 que as dimensões tiveram todas ações pertinentes ao seu cumprimento, sendo que em apenas alguns casos específicos metas não foram realizadas dentro de cada dimensão.

Para melhor compreensão sobre as dimensões e as metas relatadas no PDI, apresenta-se a seguir com maior detalhamento as atividades realizadas para as metas 1.1, 2.1, 2.2, 2.8, 2.12, 2.20, 2.21, 3.1, 4.2, 5.1, 6.1, 7.7, 8.4, 9.1, 10.1.

Tais metas foram escolhidas para serem maior detalhadas pelo autor por causalidade, escolhendo-se ter pelo menos uma meta analisada de cada uma das 10 dimensões. As mesmas foram escolhidas de forma aleatória e representam 23,4% do total de metas estabelecidas.

4.2.1 Análise dos Resultados da Meta 1.1

A meta 1.1 é definida como: “Fortalecer a identidade da Instituição como Universidade Tecnológica” (UTFPR, 2013).

De acordo com o Relatório de Gestão do ano de 2013 (UTFPR, 2013), os responsáveis pelo cumprimento dessa meta foram a Reitoria, a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) e as Diretorias-Gerais dos Câmpus.

No ano de 2013, apesar de não referenciadas diretamente à meta em questão, foram realizadas 129 ações de extensão internas na Universidade e 70 ações externas. Tais ações são definidas como:

Uma Ação de Extensão corresponde a acontecimento de curta duração, para o enriquecimento de grupos de interesse nos vários campos do conhecimento. São ações que implicam na apresentação pública (palestra, seminários, exposições, congressos, campanhas de difusão cultural, campeonatos, ciclo de estudos, colóquios, concertos, conferências, escola de férias, feiras, recital, semana de estudos, *shows*, *workshops*, entre outros). Normalmente, são eventos abertos à comunidade externa e com as características de integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, bem como a interdisciplinaridade. (UTFPR, 2013, p.350).

O número de participantes nessas ações, no ano de 2013, foram 29.330 nas ações internas e 142.377 nas externas.

No ano de 2014, tem-se referenciadas tais ações como relativas ao cumprimento da meta em questão. Nesse ano foram 233 ações internas e 226 externas, contando com um público total de 21.306 para a primeira e 87.457 para a segunda.

Houve uma queda de aproximadamente 40% no número de participantes em 2013. O Relatório explica, porém, que tal redução se deveu a forma mais precisa de mensuração adotada nesse ano. (UTFPR, 2014).

No ano de 2015, foram 220 eventos externos contando com um público total de aproximadamente 80 mil pessoas, de acordo com o Relatório daquele ano (UTFPR, 2015). Não constam informações quantitativas sobre o número de eventos internos daquele ano.

Em 2016, ocorreu uma situação semelhante com o ano de 2015, não há dados quantitativos referentes a ações internas e externas, porém está registrado

que tais ações foram realizadas e alguns exemplos são citados. É apresentado ainda o trabalho da UTFPR editora como também sendo relativo ao cumprimento da meta em questão, citando-se em especial o lançamento da Revista Tecnológica e ainda outros materiais institucionais.

No ano de 2017, houve uma continuidade dos trabalhos realizados nos anos anteriores, com a realização de ações internas e externas, lançamento de duas edições da Revista Tecnológica e também a criação de outros materiais e mídias para a divulgação da Instituição.

Com o visto neste tópico, percebe-se que a meta em questão foi trabalhada durante a vigência do PDI 2013-2017, sendo uma ação contínua ao longo do período. Destaca-se o lançamento da Revista Tecnológica e ainda ações em redes sociais, participação em eventos, entre outros meios de divulgação, além do reforço da imagem e nome da Instituição.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 2.1, que trata da consolidação e implantação de programas de Pós-Graduação na Instituição.

4.2.2 Análise dos Resultados da Meta 2.1

A meta 2.1 é definida como: “Apoiar a implantação e a consolidação de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*” (UTFPR, 2013).

De acordo com o Relatório de Gestão 2013 (UTFPR, 2013), o responsável por essa meta foi a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG). Segundo relato, os resultados obtidos foram:

A Capes autorizou a abertura de três novos Programas de Pós-Graduação: PPGE (PB), PPGEPS (PB) e PPGQ (CT); O conceito do PPGTE (CT) foi elevado de 4 para 5; O conceito do mestrado do PPGE (PG) foi elevado de 3 para 4; O conceito do PPGE (PB) foi elevado de 3 para 4; O número de alunos regulares matriculados no mestrado aumentou de 716 para 1.332; O número de alunos matriculados no doutorado aumentou de 153 para 247; O PPGEM-PG abriu sua primeira seleção de alunos. (UTFPR, 2013, p.85).

Nota-se que o número de alunos no mestrado apresentado no relatório possuía um erro de digitação, sendo esse erro corrigido no Relatório de 2014 (UTFPR, 2014), o qual apresentou como 1079 o número de alunos regulares matriculados no mestrado em 2013.

Para o ano de 2014, o Relatório (UTFPR, 2014) apresentou uma mudança em sua estruturação, apresentando os resultados de uma forma diferente dos resultados obtidos em relação ao ano anterior, porém sem prejuízo para uma comparação entre os resultados dos dois anos.

Em 2014, novamente houve um aumento no número de alunos matriculados nos programas de mestrado e doutorado, sendo esses totais de 1251 alunos para o primeiro e 294 para o segundo, representando assim um aumento de 13,7% no número total de alunos matriculados no mestrado e 15,9% no número de alunos no doutorado. Ao término do ano, haviam 36 programas de mestrado e 7 de doutorado na Universidade.

No ano de 2015, o relatório (UTFPR, 2015) apresentou que houve novamente um aumento no número de programas de mestrado, porém isso não aconteceu no número de programas de doutorado. Ao término do período, havia um total de 40 programas de mestrado, representando um aumento de 10% em relação ao ano anterior.

O relatório afirma, porém, que “Estima-se que a expansão do sistema de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UTFPR continue, embora o ritmo deva diminuir” (UTFPR, 2015 p. 504), informação confirmada com os dados dos anos seguintes.

Quanto ao número de alunos matriculados, o período de 2015 encerrou-se com 1638 alunos matriculados no mestrado e 368 nos programas de doutorado, representando assim um aumento de 23% e 20,1%, respectivamente, em relação ao período anterior.

No ano de 2016, de acordo com o respectivo relatório (UTFPR, 2016), houve um aumento para 453 o número de alunos em doutorado, representando um aumento de 18,7% em relação ao ano anterior, e também um aumento para 2151 no número de alunos matriculados em mestrados, representando um diferencial de 23,8% a mais, em relação ao ano anterior.

Quanto ao número de programas, o Relatório aponta que a quantidade de programas de doutorado se manteve a mesma, já os programas de mestrado foram para 51 no total, representando um aumento de 21,5% em relação ao ano anterior.

No ano de 2017, o Relatório (UTFPR, 2017) registra que houve um aumento para 53 no número de cursos de mestrado, representando assim um aumento de 3,7% em relação ao ano anterior. O quantitativo de programas de doutorado se manteve o mesmo do ano anterior, totalizando 7 programas.

Quanto ao quantitativo de alunos, o Relatório (UTFPR, 2017) destaca que, ao término do período, haviam 2571 alunos de mestrado, um aumento de 16,3% em relação ao ano anterior e 486 de doutorado, num diferencial a mais de 6,7% em relação ao ano anterior.

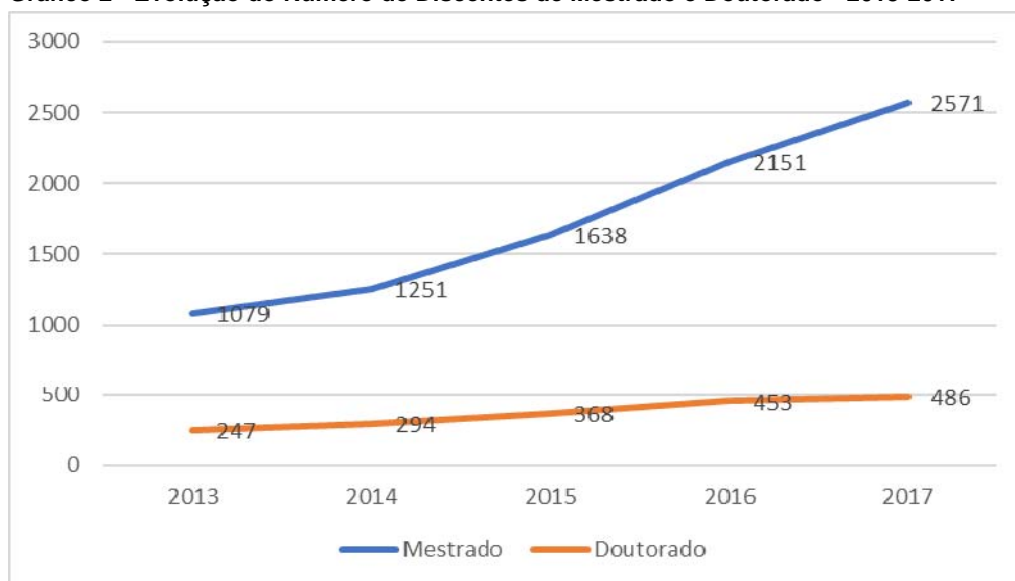
Não apenas o quantitativo dos alunos foi levado em consideração para o atingimento dessa meta; o Relatório 2017 (UTFPR, 2017) destaca que, apesar do aumento no número, o quantitativo de alunos para cada orientador ainda se manteve próximo à média nacional, conforme registra:

Somando-se os 2.571 estudantes de mestrado aos 486 de doutorado, tem-se o total de 3.057 alunos matriculados como regulares nos PPGs *Stricto Sensu* da UTFPR, o que, relacionados aos 834 docentes cadastrados como orientadores na Plataforma Sucupira, perfaz o índice médio de 3,67 orientandos para cada docente atualmente credenciado nos PPGs da Instituição, taxa muito próxima à média nacional que, segundo dados do GEOCAPES, para o ano-base 2016, foi de 3,6 orientações por docente-orientador. (UTFPR, 2017, p.475).

Ao analisarmos a evolução no período no quantitativo do número de discentes nos mestrados e doutorados da Instituição, percebe-se um aumento de 238% e 196%, respectivamente, no número de alunos matriculados, um aumento expressivo que vem ao encontro com o cumprimento da meta proposta.

Apresenta-se o aumento no número de discentes dos programas de mestrado e doutorado, no período 2013-2017, no gráfico 2:

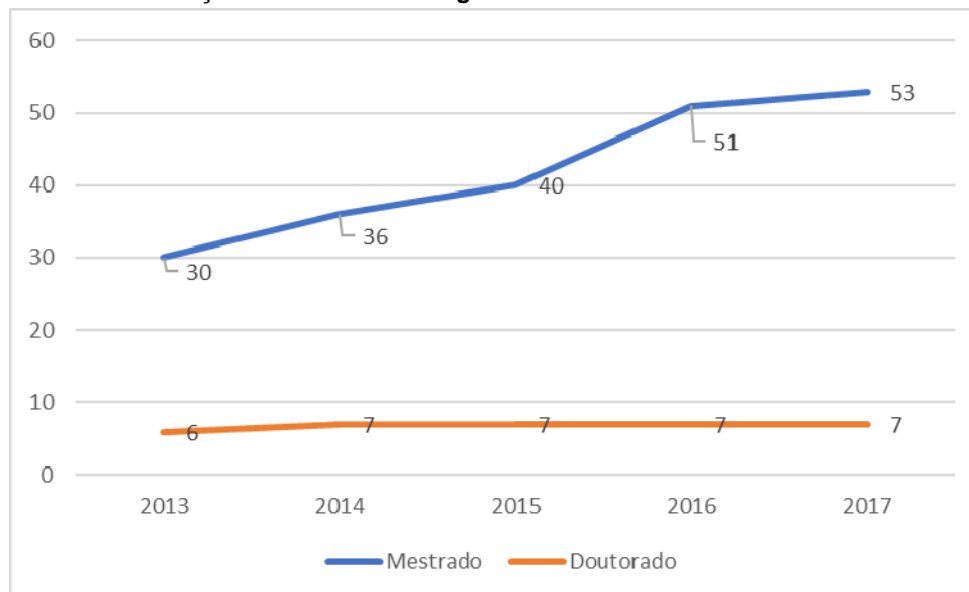
Gráfico 2 - Evolução do Número de Discentes de Mestrado e Doutorado - 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

O aumento no número dos programas de mestrado e doutorado, no período 2013-2017, é apresentado no gráfico 3:

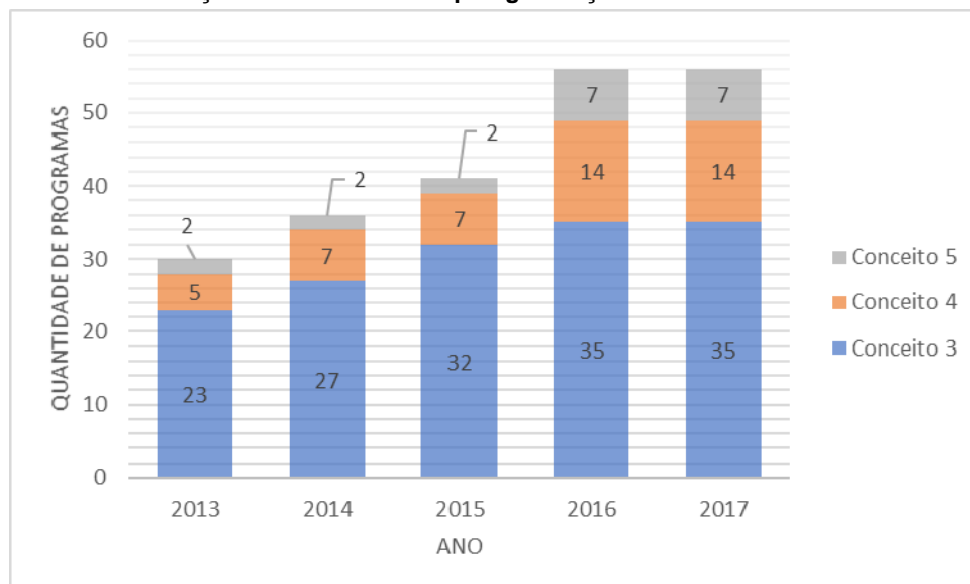
Gráfico 3 - Evolução do Número de Programas de Mestrado e Doutorado - 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

É possível observar também com o gráfico 4 a evolução dos conceitos dos cursos de pós-graduação no período.

Gráfico 4 - Evolução dos Conceitos de pós-graduações - 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Tendo sido percorrida a meta 2.1, a seguir é apresentada com maiores detalhes a meta 2.2.

4.2.3 Análise dos Resultados da Meta 2.2

A meta 2.2 é definida como: “Consolidar a inserção regional e fortalecer a participação nacional e internacional dos programas de pós-graduação.” (UTFPR, 2013).

Tal meta foi colocada sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) e da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG).

Ao analisar-se o Relatório de Gestão 2013 (UTFPR, 2013) percebe-se que, tal como descrito no relatório 2017, não houve ações relativas a essa meta, pelo menos nenhuma que tenha sido relatada no Relatório de Gestão daquele ano.

Analisando o relatório de gestão de 2014 (UTFPR, 2014), tal como descrito no Relatório de Gestão 2017 (UTFPR, 2017), que citava haver sido realizado um programa interno de bolsa de mestrado são indicados os quantitativos gastos com a iniciativa de código 20 GK, descritos como:

Concessão de bolsas, auxílios e outros mecanismos, no país e no exterior, para a formação, valorização e capacitação de recursos humanos e para promover cooperação internacional no Sistema Nacional de Pós-Graduação, em áreas de interesse nacional e regional, inclusive formação de professores, garantida equidade étnico-racial e de gênero. (UTFPR, 2014, p.90).

Nessa ação foram dotados R\$ 1.280.942,00, empenhados R\$ 802.031,29 e liquidados R\$ 503.804,37, sendo que tais recursos beneficiaram pesquisadores, por meio dos editais 02/2014 e 03/2014 da PROREC.

O edital 02/2014 teve 108 projetos submetidos, dos quais 80 foram contemplados, o que beneficiou um número total de 13 mestres e 67 doutores.

No edital 03/2014, foram submetidos 70 projetos, dos quais 25 foram contemplados, beneficiando 2 mestres e 23 doutores. Com ambos os editais se tem o total de R\$ 504.000,00 repassados, os quais foram distribuídos em 105 bolsas por 12 meses no valor de R\$ 400,00. (UTFPR, 2014, p.385).

No ano de 2015, o Relatório do período (UTFPR, 2015) cita como referência para as atividades realizadas os tópicos 10.9.1 e 10.9.2. O primeiro tópico apresenta

um quantitativo dos programas de pós-graduação na Universidade e o conceito que possuem junto à CAPES.

Quanto ao que tange à meta 2.2, o tópico 10.9.1 do Relatório não faz referência direta ao atingimento da meta, apenas cita que:

No que se refere à consolidação dos programas, o número de alunos matriculados nos mestrados e doutorados da UTFPR tem aumentado constantemente e deve continuar aumentando significativamente com a consolidação dos novos cursos. O sistema de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UTFPR segue em processo de expansão e consolidação. (UTFPR, 2015, p.505).

O tópico 10.9.2 do Relatório, também apresentado como referência para os resultados alcançados para o cumprimento da meta, apresenta a evolução das matrículas regulares e alunos formados.

Tal como no 10.9.1, no tópico 10.9.2 não é encontrada referência direta ao cumprimento da meta 2.2 e nem uma comparação com os resultados obtidos com os editais de apoio a projetos. O relatório cita que:

[...] os Programas da UTFPR conseguem atender, com bolsas de estudo, aproximadamente 26% dos alunos de mestrado em tempo integral (1.638 matriculados em 2015) e 30% dos alunos de doutorado (368 matriculados em 2015). Os números representam um aumento no número de bolsas para os alunos, com acréscimo de 41 bolsas de mestrado (aproximadamente 11% de aumento) e somente uma de doutorado, quando comparado ao ano de 2014. (UTFPR, 2015, p.511).

No relatório, são dados como referência para as atividades realizadas para o cumprimento da meta os tópicos 10.8.1 e 10.8.2 do Relatório UTFPR (2016).

Na primeira referência dada, constam quantitativos referentes às quantidades de alunos e programas, sem nenhuma referência direta à meta em questão.

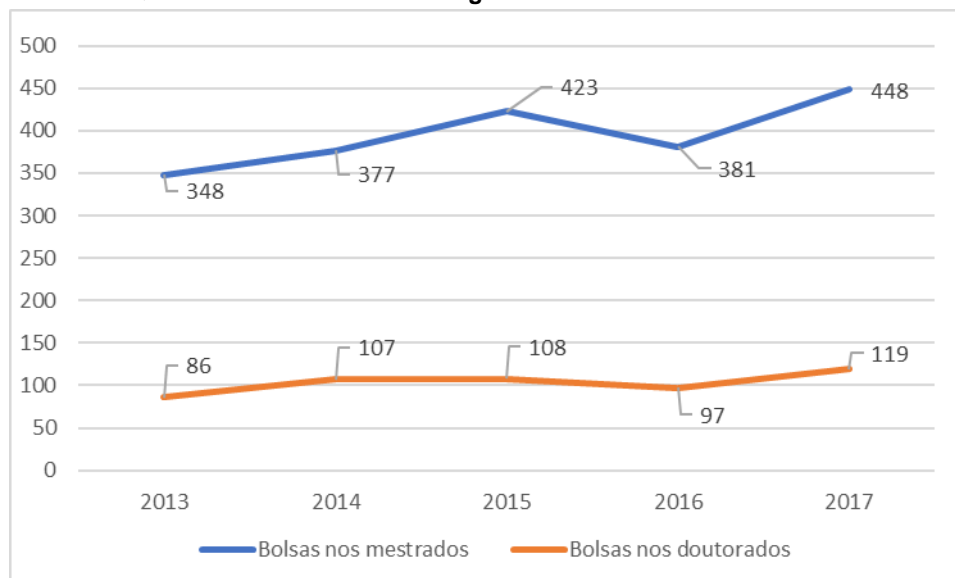
No tópico 10.8.2, tem-se novamente quantitativos referentes a alunos e programas, sem ter relação direta com a meta 2.2.

Também não é possível encontrar nos tópicos referidos valores e quantitativos relativos a eventuais projetos de apoio, tais como os realizados em 2013. Os dados referentes a bolsas são similares ao encontrado no relatório do ano de 2015 e estão descritos no tópico 10.8.4 do Relatório de Gestão de 2016.

No relatório de 2017, a situação é semelhante e novamente os tópicos 10.8.1 e 10.8.2 são referenciados como relativos a resultados para o cumprimento da meta. Tais tópicos discorrem sobre o aumento do número de discentes e oferta de programas.

Em linhas gerais, a maior parte das ações descritas como relacionadas à meta 2.2 foram no sentido do aumento do número de programas e alunos matriculados. Também são citadas as bolsas de apoio aos programas de mestrado e doutorado. Tais quantitativos podem ser resumidos conforme o gráfico 5:

Gráfico 5 - Quantitativo de Bolsas nos Programas de Mestrado e Doutorado - 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2017).

A meta 2.2 foi incorporada aos macro-objetivos do PDI 2018-2022. Saliencia-se que, conforme o que registra o Relatório final (UTFPR, 2017), a participação internacional não foi analisada no período.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 2.8, que trata da inserção de atividades de empreendedorismo, sustentabilidade e propriedade intelectual na Instituição.

4.2.4 Análise dos Resultados da Meta 2.8

A meta 2.8 é descrita como “Incentivar a inserção de atividades de empreendedorismo, de propriedade intelectual e de sustentabilidade” (UTFPR, 2017). Tal como a meta 2.2, não é possível encontrar referência direta sobre a meta 2.8 no

Relatório de Gestão de 2013 (UTFPR, 2013), porém é possível localizar a descrição de atividades que estão relacionadas ao cumprimento da meta naquele ano.

Constam como responsáveis por sua realização a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), a Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação (DIRPPG), a Pró-reitora de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC), a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD) e as Diretorias de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) dos Câmpus.

Ao analisar-se o Relatório de Gestão 2014 (UTFPR, 2014), tem-se como referência os tópicos 13.1.5.3.4.2, 13.1.6.3.4 e 13.1.6.4.1. No primeiro tópico referido, é possível identificar as comissões de trabalho, em que é possível verificar que, para cumprir a meta 2.8, Comissão de Inovação Curricular registra na coluna resultados: “Em funcionamento sem resultados conclusivos até o momento. Previsão de término no 2º semestre de 2015” (UTFPR, 2014 p.353).

No tópico 13.1.6.3.4, são apresentados os demonstrativos das solicitações de proteção intelectual, protocolados em 2014, e o Relatório aponta que:

Em 2014, a UTFPR protocolou 17 pedidos de propriedade intelectual, contra 21 em 2013 e ainda 13 em 2012. Paralelamente, a UTFPR obteve as suas duas primeiras patentes do programa piloto do governo, lançado em 2012. (UTFPR, 2014, p.376).

Ao citar o valor obtido em 2013, confirma-se que aconteceram atividades no ano de 2013, apesar de não constarem referenciadas diretamente na meta do relatório daquele ano.

No tópico 13.1.6.4.1, é apresentado o quantitativo e a descrição dos eventos de divulgação da cultura empreendedora realizados, totalizam-no total de 95 no ano de 2014, com a participação de 67.664 pessoas.

No relatório de 2015, temos novamente referência às mesmas tabelas, nas quais é possível identificar que, no período, houve 28 pedidos de propriedade intelectual e ainda os quantitativos referentes a eventos de divulgação da cultura empreendedora, os quais foram 92 no total, abrangendo um número de 10.552 participantes.

Sobre a redução do número de participantes, em relação ao ano anterior, o relatório registra que:

Os eventos de formação típicos são: Cursos de Planos de Negócios, Formação de Preços e Elaboração de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE), Aprender a Empreender. Já para os eventos de divulgação pode-se citar: palestras sobre Empreendedorismo e Inovação, participação em eventos locais, com o *stand* do PROEM. Em relação a 2014, a quantidade de eventos, praticamente, se manteve (95 em 2014 contra 92 em 2015). Todavia, o número total de participantes, apresentou redução expressiva (passou de 67.664 em 2014, para 10.552 em 2015). Isto pode ser explicado pelo foco das atividades ter sido voltado para a comunidade interna da UTFPR. (UTFPR, 2015, p.466).

Ao analisar-se o relatório de 2016, tem-se que o número de solicitações de propriedade intelectual foi de 31. O texto aponta que esse aumento se deveu principalmente a uma crescente maturidade e conscientização na proteção e na valorização do conhecimento produzido na UTFPR. (UTFPR, 2016, p.370).

Quanto à quantidade de eventos, foram realizados 108, os quais reuniram 7.559 participantes. Apesar do aumento do número de eventos em relação ao ano anterior, o número total de participantes foi menor e o relatório explica que tal fato se deve a que o foco das atividades se voltou para a comunidade interna da UTFPR. (UTFPR, 2016, p.373).

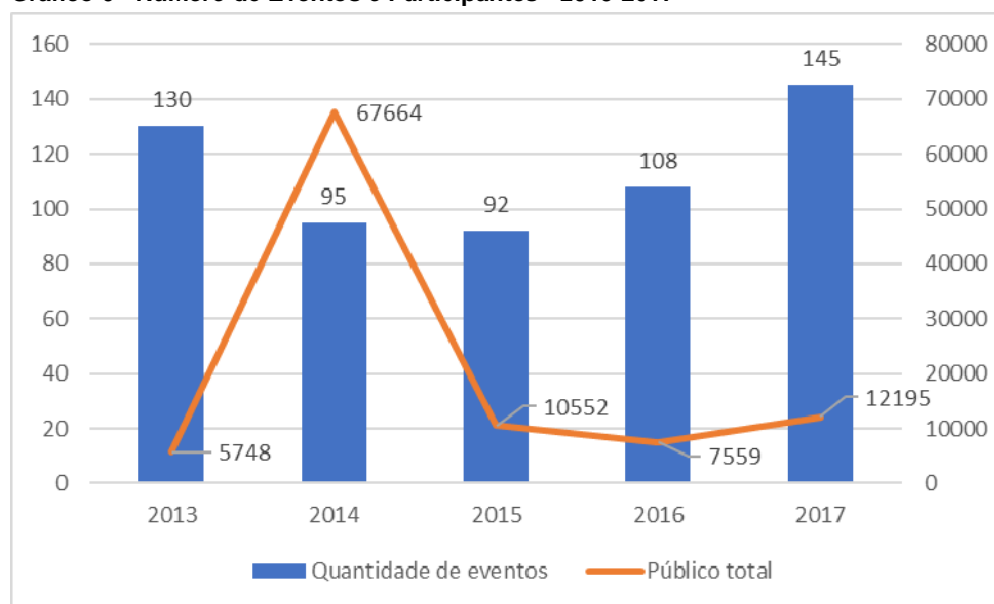
No Relatório de 2017, é descrito que foram apresentados 37 pedidos de patentes de invenções, representando assim um aumento de 16,2% em relação ao ano anterior.

No que tange aos eventos de divulgação da cultura empreendedora em 2017, segundo o Relatório, foram 145, os quais contaram com 12195 participantes, representando assim um aumento de 34,2% no número de eventos e um aumento de 61,33% no número de participantes.

Ainda segundo o relatório do ano de 2017 (UTFPR, 2017), sobre os eventos de divulgação da cultura empreendedora deste ano é registrado:

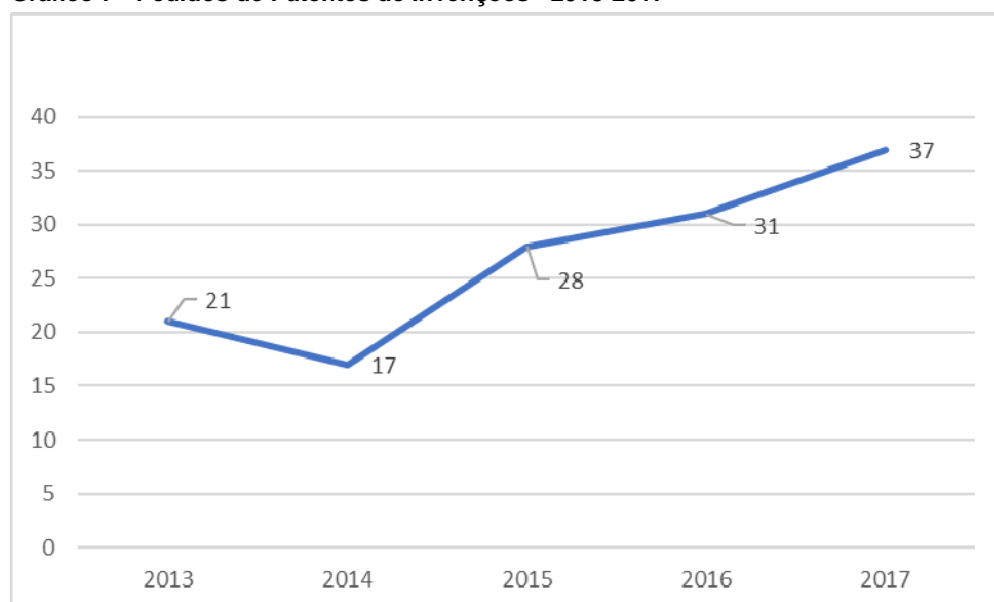
[...] demonstra melhoria na assertividade na oferta e na divulgação de eventos que sejam de interesse da comunidade interna e externa à UTFPR, com uma média de 84 participantes por evento em 2017 contra 70 em 2016. (UTFPR, 2017, p.435).

Durante o período, portanto, o avanço das atividades relacionadas a eventos de divulgação da cultura empreendedora e registro de patentes pode ser expressado graficamente conforme o gráfico 6, que trata do número de eventos e participantes durante o período 2013-2017:

Gráfico 6 - Número de Eventos e Participantes - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Quanto ao número de patentes durante o período 2013-2017, pode-se representar de acordo com o gráfico 7:

Gráfico 7 - Pedidos de Patentes de Invenções - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Percebe-se com o analisado anteriormente que a meta 2.8 foi cumprida em sua totalidade durante o período proposto. As ações realizadas vieram ao encontro

do proposto na meta, com a única ressalva da não divulgação das ações realizadas no ano de 2013 como sendo partes integrantes da meta em questão.

No tópico a seguir, discorre-se sobre a meta 2.12 e o seu desenvolvimento, ao longo do período de 2013-2017.

4.2.5 Análise dos Resultados da Meta 2.12

A meta 2.12 é definida como: “Ampliar a internacionalização institucional” (UTFPR, 2013) e teve como responsáveis a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC), a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) e a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD).

Dentre as atividades desenvolvidas no período, no ano de 2013, houve o envio de 673 alunos da UTFPR para instituições estrangeiras e a assinatura de 11 acordos de cooperação internacional e 57 acordos firmados.

No relatório do ano de 2014, é apresentada a Comissão de Graduações, responsável pelo cumprimento da meta no período, a qual apresenta no Relatório como resultado de suas ações:

Alteração do Regulamento da Organização Didático Pedagógica dos Cursos de Graduação da UTFPR, contemplando a questão da mobilidade internacional e a dupla diplomação. Aprovada pela Resolução 31/14 de 14/05/2014 do COGEP. (UTFPR, 2014, p.354).

A Universidade encerrou o ano de 2014 com um total de 68 acordos de cooperação vigentes e encaminhamento de 872 alunos para o estrangeiro.

No ano de 2015, tem-se relatado no Relatório de Gestão que uma das ações mais importantes no período foi o lançamento do site em Espanhol, Francês e Inglês, proporcionando, segundo o Relatório, maior visibilidade internacional.

Nesse ano foram encaminhados 491 alunos para instituições estrangeiras (UTFPR 2015, p.492) e encerrou-se o período com um total de 92 acordos de cooperação internacional vigentes. Destaca-se, porém, que o maior número (468) dos alunos enviados ao estrangeiro foi por meio do Programa Ciência sem Fronteiras do Ministério da Educação.

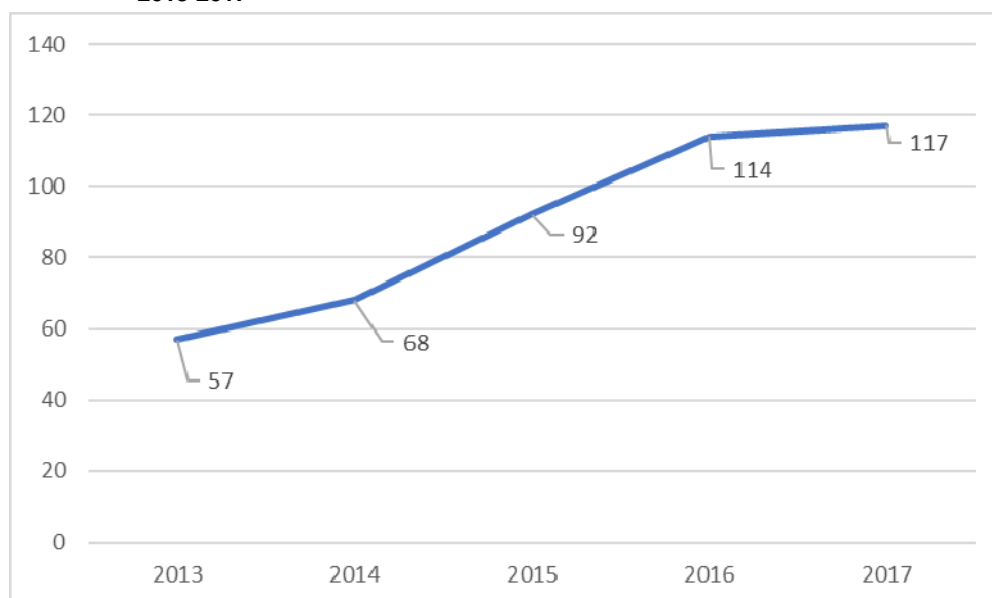
No ano de 2016, a instituição encerrou o período com um total de 114 acordos de cooperação internacional vigentes e encaminhou um total de 98 alunos, dos quais 31 nas modalidades de programas simples e 67 envolvendo programas de dupla-diplomação. (UTFPR, 2016, p.388).

O relatório, porém, ao menos nas partes indicadas como respectivas aos resultados para cumprimento da meta 2.12, não registra o motivo pelo qual houve uma queda no número de alunos enviados a instituições estrangeiras. Destaca-se, porém, que neste ano, em julho, houve o encerramento do programa Ciência sem Fronteiras.

No relatório de 2017, é apresentado que a UTFPR enviou 181 alunos para instituições estrangeiras e encerrou o período com 117 acordos de cooperação vigentes com instituições estrangeiras. (UTFPR, 2017, p.544).

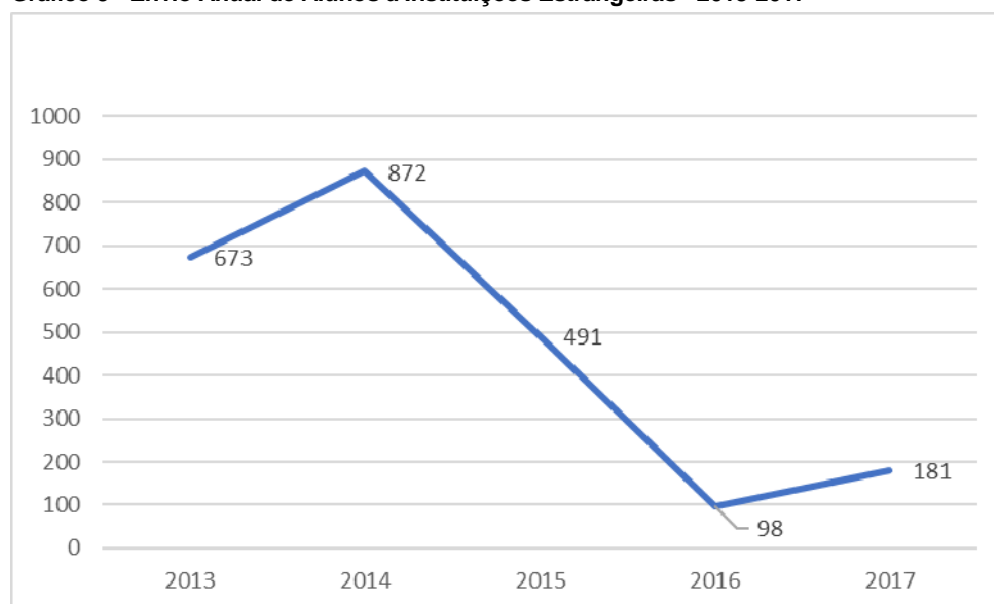
O resultado durante o período em relação ao quantitativo de acordos com instituições estrangeiras é apresentado no gráfico 8:

Gráfico 8 - Acordos de Cooperação Internacional em Vigência ao Término de cada ano - 2013-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Os dados relativos ao envio de alunos para universidades estrangeiras durante o período são demonstrados no gráfico 9:

Gráfico 9 - Envio Anual de Alunos a Instituições Estrangeiras - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Cumprir destacar que, tanto no Relatório 2017 quanto nos Relatórios dos anos anteriores, são feitas menções e apresentados dados relativos à oferta de cursos de língua estrangeira, porém, para fins deste estudo, tabulou-se apenas os resultados relativos ao quantitativo de acordos vigentes no término de cada ano e o envio de alunos a instituições estrangeiras.

Salienta-se que, nos anos de 2013 a 2015, estava em vigência o programa Ciências sem Fronteiras do Governo Federal, sendo que, após o seu encerramento no ano de 2015, houve uma grande diminuição do número de alunos enviados a instituições estrangeiras, pois tal programa era o elemento fomentador do envio de grande parte dos estudantes ao exterior.

No tópico a seguir é apresentada em maiores detalhes a meta 2.20, que trata da consolidação e reconhecimento dos cursos de graduação.

4.2.6 Análise dos Resultados da Meta 2.20

A meta 2.20 é definida como: “Consolidar o reconhecimento dos cursos de graduação, dentro dos padrões atuais com conceitos entre 4 e 5” (UTFPR, 2013).

Foram definidos como responsáveis pelo cumprimento dessa meta a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD), a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) e a Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV).

As atividades realizadas no ano de 2013 com a finalidade de se atingir a meta proposta são resumidas no relatório daquele ano da seguinte forma:

- Acompanhamento dos Processos Avaliativos, por meio da CPA e Assessorias de Avaliação;
- Em andamento a discussão na PROGRAD e DIRGRADS. (UTFPR, 2013, p.88).

No ano de 2014, as ações realizadas resultaram na avaliação de 21 cursos, dos quais 19 receberam conceito 4, um conceito 5 e ainda uma avaliação impugnada por meio de recurso da Universidade, por não concordar com o resultado obtido, totalizando assim 21 avaliações recebidas no período.

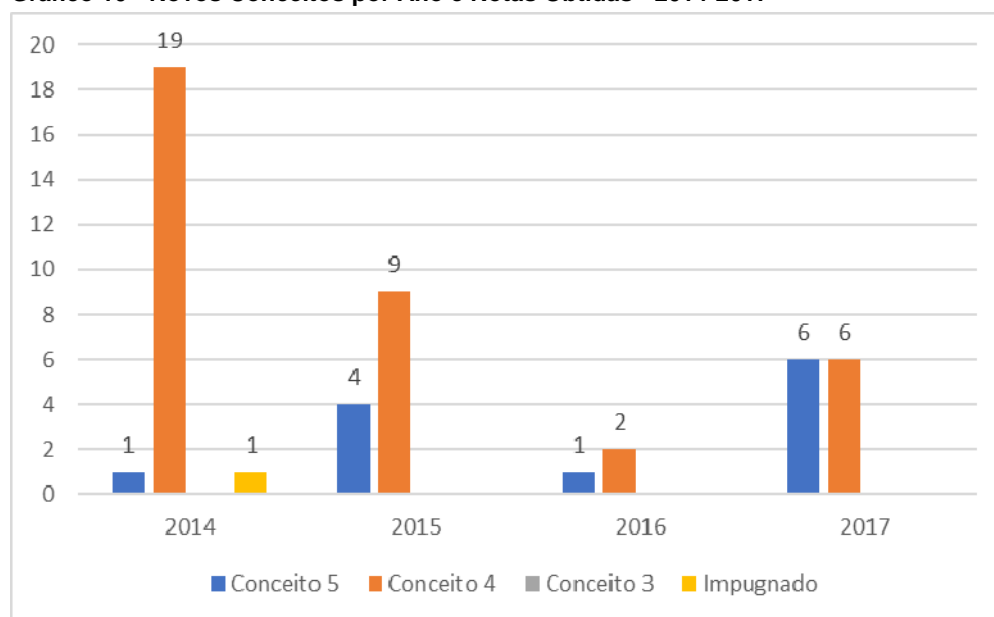
No ano de 2015, foram 13 cursos avaliados, dos quais 9 obtiveram conceito 4 e 4 obtiveram conceito 5. Ao término do período, a Universidade havia passado por um total de 87 comissões de reconhecimento, nos quais 8 cursos receberam conceito 3, 64 cursos receberam conceito 4 e 14 cursos receberam conceito 5.

Em 2016, foram 3 avaliações, que resultaram em 1 nota 5 e 2 notas 4 na avaliação de cursos. O relatório de 2015 destaca que:

Os processos de regulação do e-MEC são: credenciamento e credenciamento de instituição de ensino superior (IES), modalidade presencial e a distância, bem como autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, em ambas as modalidades. No ano de 2016, apenas três cursos receberam comissões de avaliações do MEC, um curso para Renovação de Reconhecimento e dois cursos para o ato regulatório de Reconhecimento. (UTFPR, 2016, p.295).

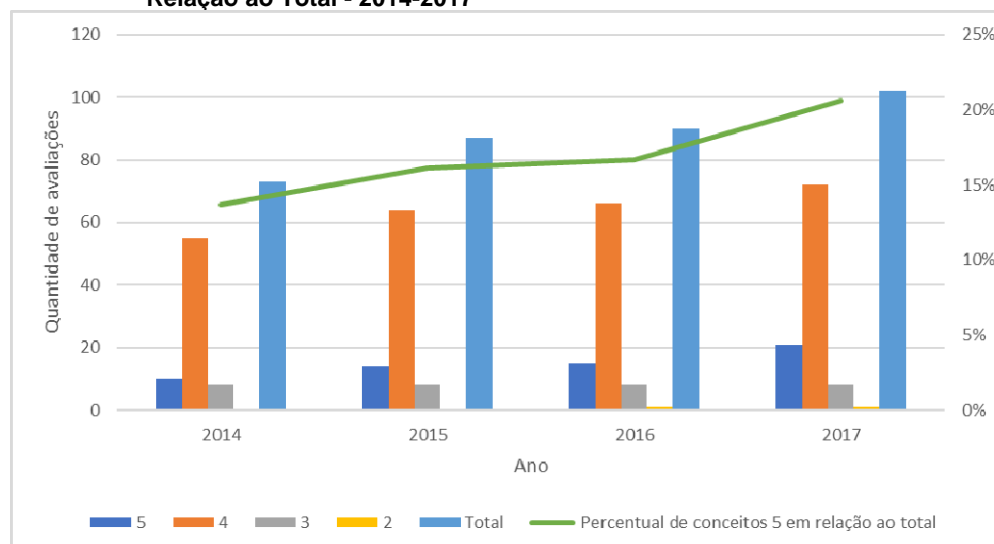
Em 2017, foram 12 processos de renovação e reconhecimento de cursos, os quais resultaram em 6 conceitos 5 e 6 conceitos nota 4.

Pode-se resumir graficamente a evolução dos conceitos obtidos nos anos de 2014-2017, de acordo com o gráfico 10:

Gráfico 10 - Novos Conceitos por Ano e Notas Obtidas - 2014-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2014-2017).

Em relação aos totais de conceitos que a Universidade possui, o gráfico 11 apresenta a evolução de tais dados durante o período.

Gráfico 11 - Total de Conceitos e Notas por Ano e Percentual de Conceitos 5 em Relação ao Total - 2014-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2014-2017).

Percebe-se com o gráfico 11 apresentado anteriormente que o percentual de cursos com a nota máxima de avaliação em relação ao total de cursos avaliados cresceu durante o período do PDI 2013-2017.

Nota-se com isso uma constante melhoria na qualidade dos cursos ofertados, e o fato de que, mesmo com o aumento da oferta de cursos e vagas, não houve prejuízo à maturação dos cursos da Instituição, que, com o passar dos anos, durante o período de avaliação, foram percentualmente melhorando na participação de conceitos máximos em relação ao total.

O tópico a seguir analisa em maior profundidade a meta 2.21, que trata da consolidação e expansão da Agência de Inovação.

4.2.7 Análise dos Resultados da Meta 2.21

A meta 2.21 é definida como: “Consolidar e expandir a Agência de Inovação” (UTFPR, 2014) e tem como responsável a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC).

Não há menção direta de atividades relacionadas a essa meta no Relatório do ano de 2013, porém é possível verificar no relato de atividades correlatas ao objetivo da mesma, a partir do Relatório de 2014, encontrar os resultados e trabalhos feitos em prol do seu cumprimento. De acordo com o relatório 2014, no tópico 13.1.6.3.3, único tópico referenciado no Relatório de Gestão como relativo à meta 2.21, nesse ano as atividades desenvolvidas foram:

A Agência de Inovação da UTFPR (AGINT) coordena as ações dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) nos Câmpus. O objetivo da PROREC é que os NIT de cada Câmpus implementem locais que visem desde a disponibilização de mecanismos de proteção da propriedade intelectual até a estruturação de meios para o fomento do empreendedorismo e da inovação. Atualmente, os Câmpus Guarapuava e Santa Helena, recém instalados, não possuem o NIT. Além disso, houve a participação ativa da UTFPR no I ROADSHOW da Rede de Pesquisa Industrial Aplicada promovido pelo Instituto SENAI de Inovação e Tecnologia em diversas cidades do estado do Paraná. (UTFPR, 2014, p.374).

Não são referenciados diretamente mais dados relativos ao atingimento da meta em questão no relatório do ano de 2014, porém nota-se no relatório daquele ano a realização de outras atividades pertinentes ao cumprimento da mesma.

No relatório de 2015, é apresentado como referência de atividade realizada para cumprir a meta 2.21 o tópico 10.8.4, o qual novamente é sucinto na descrição das atividades realizadas no período.

O tópico em questão apresenta como resultado “Atualmente, o Câmpus SH, recém instalado, não possui NIT. Por sua vez, o Câmpus GP já tem seu NIT em funcionamento e aponta que pretende implantar o seu HT no 2.º semestre de 2016” (UTFPR, 2015, p.457).

Ao buscarmos a informação sobre o atingimento da meta para o ano de 2016, encontramos o tópico 10.7.5 do Relatório como referência para as atividades cumpridas no período.

No tópico 10.7.5, do relatório 2016, podemos encontrar a seguinte informação: “atualmente, o Câmpus SH, recém-instalado, não possui NIT. Por sua vez, o Câmpus GP já tem seu NIT em funcionamento e aponta que pretende implantar o seu HT no 2.º semestre de 2016”. (UTFPR, 2016, p.366).

Nota-se que foram apresentados os mesmos resultados para os anos de 2015 e 2016, em seus respectivos relatos.

No Relatório de 2017, é apresentado o tópico 10.7.5 como o referente ao cumprimento da meta 2.21; nesse tópico são apresentados os objetivos da Agência de Inovação e a informação de que é formada por 12 NIT's, em 12 câmpus, e 1 NIT em fase de implantação no câmpus Santa Helena.

Ao comparar-se os quantitativos do período, percebe-se que houve a criação de 1 NIT e está em criação um segundo NIT.

Destaca-se aqui que, em relação à meta 2.21, não foi possível encontrar maiores informações quantitativas para poder-se tabular em gráficos ou tabelas.

Percebe-se também que, em dois relatórios, foram usados os mesmos resultados e citou-se o mesmo parágrafo, para explicar o cumprimento da meta em questão.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 3.1, que trata da política de sustentabilidade da Universidade.

4.2.8 Análise dos Resultados da Meta 3.1

A meta 3.1 é definida como: “Instituir a Política Institucional de Sustentabilidade”, tendo como responsáveis a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

(PROPLAD), a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD), a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) e a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC). (UTFPR, 2014).

O relatório do ano de 2013 não faz referência direta a resultados de ações para o atingimento da meta 3.1, sendo que as ações realizadas para o cumprimento da meta começam a ser relatadas de forma direta no Relatório de Gestão do ano de 2014. Nota-se, porém, que no ano de 2013 foram realizadas ações pertinentes ao atingimento da meta em questão.

No Relatório de Gestão de 2014 são apresentados os tópicos 13.1.6.5.1 e o 13.1.8 como relativos aos resultados alcançados durante o período. Observa-se no primeiro que são relatados os eventos realizados e projetos de extensão dentre os quais há ações relativas a saúde e meio-ambiente.

No tópico 13.1.8, é encontrado o descritivo das áreas e espaços utilizados pela Universidade e obras de construção civil realizadas. Não foi possível encontrar em nenhum dos tópicos referências diretas ao cumprimento da meta 3.1, em especial quanto à instituição da política de sustentabilidade.

Ao verificar-se o Relatório do ano de 2015, observa-se que é dado o tópico 8.4 como referente ao descritivo dos resultados obtidos em prol da meta 3.1. Nesse tópico encontramos referências claras a uma política de sustentabilidade, conforme consta em sua abertura:

[...] A UTFPR, como se pode observar nos relatórios de gestão dos anos anteriores, apresenta esta preocupação e vem desenvolvendo ações de longa data com vistas à preservação e conservação dos recursos naturais que utiliza, o que não deixou de fazer no exercício de 2015. (UTFPR, 2015, p.236).

Apesar de descrito no parágrafo citado do Relatório 2015 que a Universidade desenvolve ações de longa data com vistas à preservação e à sustentabilidade, não foi possível localizar com as referências dadas a ações relativas à meta 3.1 nos relatos das ações feitas nesse sentido nos anos de 2013 e 2014.

O Relatório 2015 passa a descrever a adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras pela Universidade. São apresentados, ainda, valores quantitativos dos gastos e a descrição das atividades referentes a incentivo da redução do consumo de energia elétrica, consumo de água e papel na Universidade.

Dentre os dados apresentados estão os relativos aos anos de 2013 e 2014, anteriormente não citados como referentes à meta 3.1 nos Relatórios de Gestão dos respectivos anos.

No Relatório de Gestão do ano de 2016, é referenciado o tópico 6.4 como sendo explicativo das ações realizadas em prol do atingimento da meta 3.1. Nesse tópico é descrito no texto de abertura uma informação que não estava referenciada no seu ano de realização:

Destaca-se que na UTFPR, considerando a IN SLTI nº 10 (BRASIL, 2012b), foi composta em 2014 uma Comissão Gestora Central com o objetivo de elaborar o Plano de Logística Sustentável (PLS) da UTFPR, em conjunto com os câmpus. Os trabalhos desenvolvidos até o momento, tem o intuito de avançar na elaboração da Política Ambiental na UTFPR. (UTFPR, 2016, p.206).

Percebe-se com isso que aconteceram, sim, ações relativas à meta 3.1, no ano de 2014, porém as mesmas não foram devidamente referenciadas no Relatório de Gestão daquele ano. Da mesma forma que no ano anterior, são descritas as ações de conscientização do consumo de energia elétrica, água e papel na Universidade, bem como os quantitativos gastos com cada um durante o período.

Em 2017, no Relatório de Gestão são referenciados os tópicos 6.4 e 10.9.6 como referentes às ações realizadas para o atingimento da meta em questão. Nesse ano são descritos os quantitativos e ações, dentre as quais destaca-se a realização do Fórum de Gestão Ambiental, a elaboração dos Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) dos Câmpus, a constituição de comissões de Boas Práticas de Gestão e Uso de Energia Elétrica, entre outras. (UTFPR, 2017).

Destaca-se também nesse ano a implantação do SEI na UTFPR, que ajudou na redução do consumo de papel na Instituição, por meio do uso de documentos digitais. Nota-se com isso que as ações realizadas no sentido de conscientização ambiental e instituição de uma política de sustentabilidade ambiental, na UTFPR, foram realizadas durante o período, indo assim ao encontro da meta estabelecida no PDI 2013-2017.

O tópico 4.2.7 a seguir discorre sobre a meta 4.2, que trata da transparência na divulgação de informações na Universidade.

4.2.9 Análise dos Resultados da Meta 4.2

A meta 4.2 é definida como: “Intensificar a Transparência na Divulgação de Informações” e é de responsabilidade da Diretoria de Gestão da Comunicação (DIRCOM) e da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) (UTFPR, 2013).

No Relatório de 2013, são apresentados, como resultados obtidos para o cumprimento da meta, os seguintes itens:

- Catálogo UTFPR em números – 2013;
- Catálogo do Relatório de Gestão 2012;
- Publicação de 350 notícias no Portal da UTFPR;
- Publicação do Orçamento na página da PROPLAD;
- Apreciação e aprovação do orçamento no COPLAD e COUNI, respectivamente. (UTFPR, 2013, p.91).

São apresentados outros resultados quantitativos relativos às ações tomadas, porém os mesmos não se encontram elencados diretamente como relacionados ao cumprimento da meta.

No Relatório do ano de 2014, passa a constar também como responsável pelo cumprimento da meta a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação – DIRGTI. As ações relativas ao cumprimento dessa meta são indicadas em dois tópicos desse Relatório, sendo eles o 13.1.2.1 e o 13.1.4.2.

Constam como atividades desenvolvidas a elaboração de *banners*, o Jornal UTFPR Notícias, materiais para divulgação de eventos, notícias para o Portal UTFPR e Portal do Servidor, o UTFPR Informa, o UTF News, e, ainda entre outras ações, o UTFPR em Números.

Quanto aos quantitativos do ano de 2014 foram 210 notícias no Portal UTFPR; 110 no Portal do Servidor; 28 no UTF News; 4500 exemplares do Jornal UTFPR Notícias; 20 *Releases* e 523 *Clipping*. (UTFPR, 2014, p. 230).

No Relatório de 2015, pode-se observar que foram continuadas as ações de divulgação, dentre as quais a criação da Revista Tecnológica, *Hotsite* 10 anos de UTFPR, entre outras.

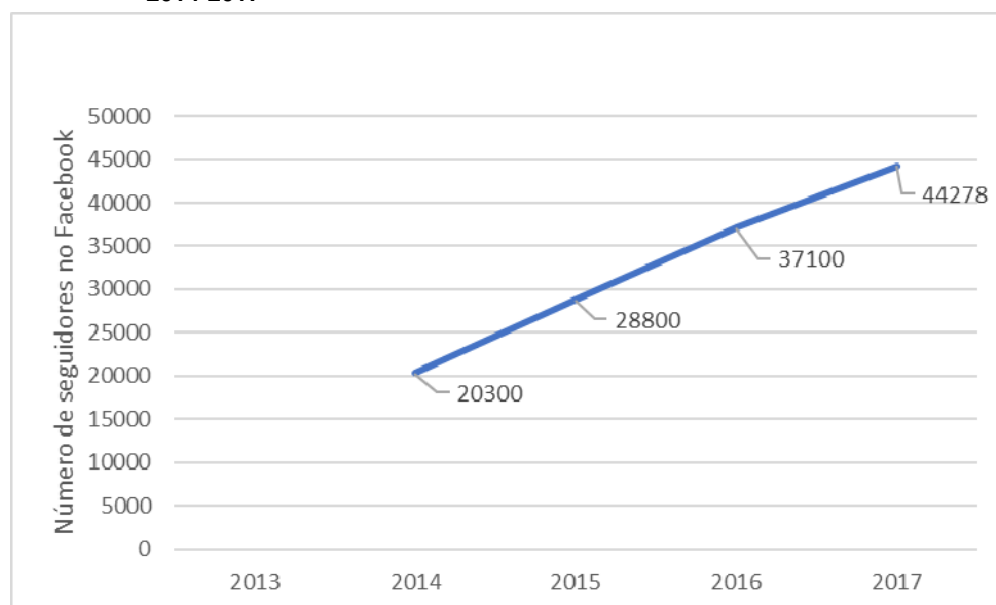
Nesse Relatório, porém, não foi dado o quantitativo exato de notícias no Portal UTFPR, Portal do Servidor, UTF News e Revista Tecnológica, limitando-se apenas a dizer a frequência em que tais notícias eram produzidas. Quanto aos *Releases*, o quantitativo informado foi de 13 e *Clipping* foi de 1620.

No Relatório do ano de 2016, tem-se a mesma situação de não informação dos quantitativos e cita-se apenas a frequência em que eram produzidos. Dentre os materiais produzidos naquele ano, destacam-se a continuidade da Revista Tecnológica, Redes Sociais da UTFPR, Mais UTFPR, entre outros.

Em 2017, tal como no Relatório do ano de 2016, temos a continuidade das ações, e, também, de acordo com o Relatório, por se tratarem de ações contínuas, essa meta foi incluída nos macro-objetivos do PDI 2018-2022. Ressalta-se que para essa meta a transparência na divulgação das informações não foi diretamente citada nos Relatórios de Gestão dos anos, no período.

Destaca-se também, no período, o grande aumento das redes sociais da UTFPR, com destaque para a com maior número de pessoas acessando, a rede *Facebook*, na qual o gráfico 12 apresenta a evolução do número de pessoas seguindo o perfil da UTFPR, entre os anos de 2014 e 2017.

Gráfico 12 - Número de Seguidores da Página da UTFPR na Rede Social *Facebook* - 2014-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2014-2017).

Vistas em maiores detalhes as ações tomadas relativas ao atingimento da meta 4.2, o tópico a seguir discorre sobre a meta 5.1, que trata sobre a disponibilidade de recursos para as atividades de capacitação e formação continuada dos servidores.

4.2.10 Análise dos Resultados da Meta 5.1

A meta 5.1 é definida como “Criar políticas de disponibilização de recursos para atividades de capacitação e formação continuada dos servidores” (UTFPR, 2013, p.92). Sua responsabilidade foi atribuída à Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP), à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), à Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD) e à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD). (UTFPR, 2013, p.92).

No relatório do ano de 2013, são descritas, como resultados obtidos em prol da presente meta, as seguintes ações:

- Aprovação do novo regulamento para afastamento para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado e estágio pós-doutoral).
- Elaboração do Planfor, submetido à Capes para participação no programa Prodoutoral.
- Formação de 116 novos doutores.
- Descentralização orçamentária e execução financeira relativas às ações desenvolvidas no exercício.
- Viabilizados cursos de capacitação *online*, por meio da utilização de ambiente virtual de aprendizagem (Moodle da UTFPR).
- Discussão iniciada no âmbito das Diretorias de Graduação dos Câmpus. (UTFPR, 2013, p.92).

No relatório citado do ano de 2013 não constam maiores valores quantitativos como referências ao atingimento da meta proposta. Maiores detalhamentos em relação a quantitativos são demonstrados a partir do relatório do ano de 2014.

O relatório de gestão do ano de 2014 destaca a importância da capacitação constante dos servidores e informa que, dentre os já tradicionais cursos presenciais de curta duração que são ofertados aos servidores, passou-se também a oferecer cursos *online* a todo o universo de servidores da Universidade.

Foi destacado também no relatório o programa de integração de novos servidores, realizado em todos os Câmpus com a finalidade de facilitar o processo de integração do novo servidor com a Instituição e seus colegas.

Quanto aos valores quantitativos, no ano de 2014, foram 1524 servidores participando de ações de aperfeiçoamento e, ainda, no mesmo ano 688 servidores cursando ou concluindo cursos de educação formal nos níveis de graduação, especialização, mestrado e doutorado. (UTFPR, 2014, p.250).

No ano de 2015, o Plano de Capacitação de Servidores da UTFPR, de acordo com o próprio Relatório, baseou-se nas demandas evidenciadas por meio

de levantamentos feitos em cada Câmpus da Instituição. Novamente, nesse ano, são destacados os cursos presenciais e *online*, bem como a integração e capacitação de novos servidores.

Quanto aos quantitativos do ano de 2015, foram 1899 servidores capacitados ao longo do período. Nesse ano, 664 servidores estavam cursando ou concluíram alguma forma de educação formal.

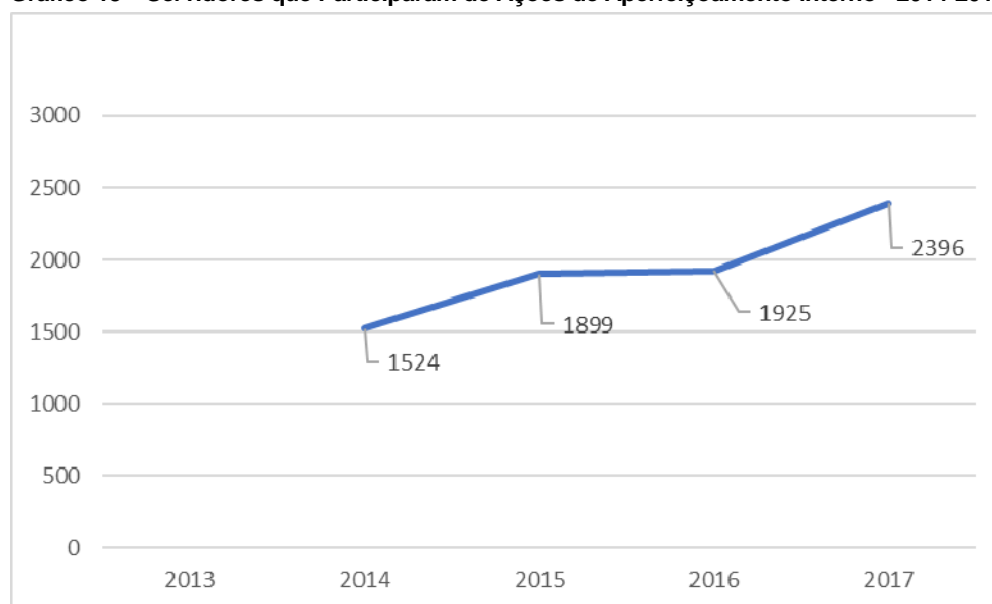
Para o ano de 2016 as capacitações internas, externas e cursos *online* abrangeram um total de 1925 servidores. Nesse ano, 703 servidores estavam cursando ou concluíram algum tipo de educação formal.

Em 2017, o Relatório descreve atividades similares as realizadas nos anos anteriores, como a formação continuada dos servidores por meio de cursos de aperfeiçoamento presenciais e a distância, tanto no ambiente interno quanto externo da Universidade.

O Relatório destaca que, naquele ano, foram 2396 servidores participando de ações de aperfeiçoamento internas e 566 servidores cursando ou que concluíram educação formal.

Os valores quantitativos referentes à participação de servidores nos cursos de capacitação interna são representados no gráfico 13:

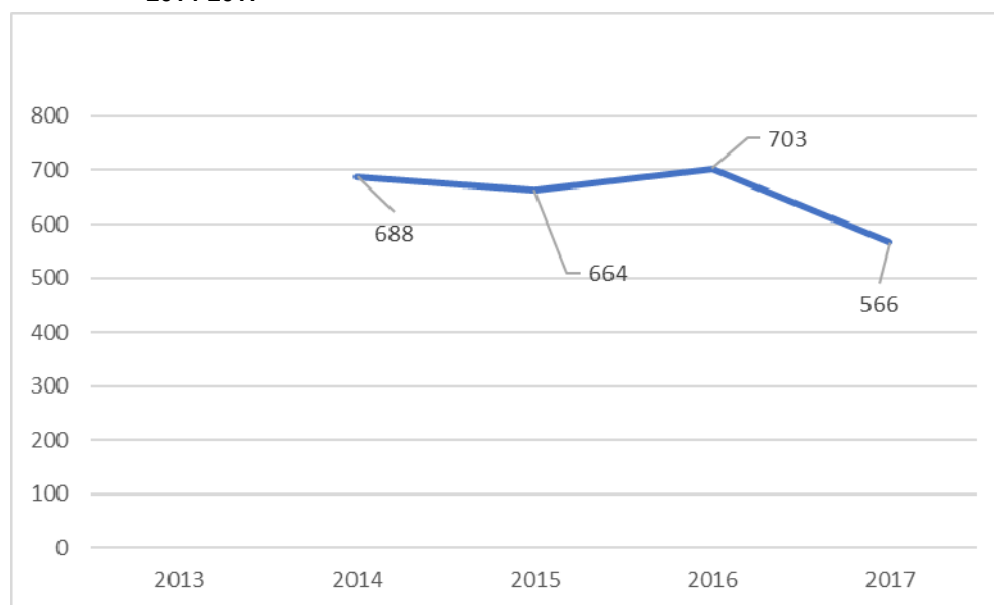
Gráfico 13 - Servidores que Participaram de Ações de Aperfeiçoamento Interno - 2014-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2014-2017).

O gráfico 14 apresenta o quantitativo de servidores que estavam cursando ou concluíram educação formal por ano. Novamente os dados de 2013 não estão presentes, pela mesma razão de não constarem também no gráfico 13.

Gráfico 14 - Número de Servidores Cursando ou que Concluíram Educação Formal - 2014-2017



Fonte: Adaptado de UTFPR (2014-2017).

Percebe-se que a meta 5.1 foi trabalhada durante o período do PDI 2013-2017 de forma satisfatória, com um número crescente a cada ano de servidores participando de ações de aperfeiçoamento. Destaca-se também a aprovação do novo regulamento para afastamento para pós-graduação *stricto sensu*.

Não houve, porém, explicação dada nos Relatórios sobre o motivo pelo qual o número de servidores cursando ou que concluíram educação formal por ano ter tido uma tendência de queda no período.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 6.1, que trata da departamentalização acadêmica nos Câmpus.

4.2.11 Análise dos Resultados da Meta 6.1

A meta 6.1 é definida como “Efetivar o processo de departamentalização acadêmica dos Câmpus” e tem como responsáveis a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD) e as Diretorias-Gerais. (UTFPR, 2013).

No relatório do ano de 2013 (UTFPR, 2013), é possível identificar que as ações respectivas a essa meta realizada durante o ano foram:

Foi implantada a normatização do processo por meio das Diretrizes para criação de Departamentos Acadêmicos aprovadas pela resolução n.º 036/13-do Conselho de Graduação e Educação Profissional (COGEP) e pelo Regulamento para eleição de chefes de departamentos acadêmicos da UTFPR, aprovado pela resolução n.º 037/13 do COGEP. A operação do processo de implantação ficou a critério dos câmpus segundo suas demandas internas. (UTFPR, 2013, p.92-93).

No ano de 2014, é apresentado o quadro A.11.1.2 para demonstrar as ações relativas ao cumprimento da meta em questão. É possível se verificar nesse quadro que, no ano de 2014, devido à publicação da Lei n.º 12.863, a universidade junto a FUNTEF-PR acordou que iriam rever seus procedimentos de relacionamento e para tal foi formada uma comissão por meio da Portaria 538/2014, que teve como missão revisar e alterar o Estatuto da FUNTEF-PR. (UTFPR, 2014).

Em 2015, o Relatório aponta o tópico 7.2.3 como sendo o referido para descrever as atividades relacionadas ao cumprimento da meta para aquele ano. É possível perceber, ao analisar tal tópico, que nesse ano continuou-se os trabalhos da comissão formada em 2014. O Relatório afirma sobre esse processo que:

Com o advento da Lei n.º 12.863, de 24 de setembro de 2013, que alterou os dispositivos da Lei nº 8.958/94, foi constituída uma comissão especial, com a proposta da Revisão do Estatuto e Regimento Geral da Fundação de Apoio da UTFPR, conforme estabelecem a Resolução n.º 01/2014 da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR (FUNTEF-PR) e a Portaria n.º 0538 do Reitor da UTFPR. (UTFPR, 2015, p.162).

No ano de 2016, foram concluídos os trabalhos de revisão iniciados em 2013 e o novo Estatuto da FUNTEF-PR foi aprovado pelo Ministério Público do Paraná no dia 01 de setembro de 2016. (UTFPR, 2016). Em 2017, com o novo estatuto houve a continuidade das ações de parceria em projetos de especialização.

Conforme o apresentado, percebe-se que, com a aprovação do novo Estatuto da FUNTEF-PR, a meta em questão foi alcançada com êxito durante o período no qual foi proposta.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 7.7, que trata sobre a padronização de processos dentro da Instituição, com vistas a se obter rastreabilidade e transparência.

4.2.12 Análise dos Resultados da Meta 7.7

A meta 7.7 é definida como “Aperfeiçoar os procedimentos para padronização do protocolo de processos, com vistas a proporcionar a rastreabilidade e a transparência.” (UTFPR, 2013, p.94) e tem como responsáveis a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) e as Diretorias de Planejamento e Administração (DIRPLADs). (UTFPR, 2013, p.94).

Ao se analisar o relatório de 2013, quando descrita a meta, afirma-se que naquele exercício foi priorizado o desenvolvimento de outros sistemas, ou seja, não foram realizadas ações diretas em prol do atingimento da meta naquele ano.

No Relatório do ano de 2014, a situação é similar e lá se registra que a meta será desenvolvida em 2015.

No ano de 2015, no Relatório, encontra-se como referência o tópico 10.6.1 deste relatório como sendo o tópico que contém o descritivo de ações tomadas para o cumprimento da meta 7.7.

Tal tópico discorre sobre o Departamento de Sistema de Informação da Universidade, que descreve as ações no sentido de ampliação e acesso a rede e sistemas administrativos usados na universidade. Não há, porém, menção direta sobre a meta 7.7 e as ações específicas feitas para o seu cumprimento.

No relatório do ano de 2016, a situação é similar, pois é indicado novamente o tópico sobre o Departamento de Sistema de Informação da Universidade, porém sem indicar de maneira clara quais foram as ações realizadas para o cumprimento da meta em questão.

Destaca-se no ano de 2016 a atividade de estudo e início do projeto de implantação do Sistema SEI pela UTFPR, por demanda da Reitoria. Para tal ação foi designada uma comissão geral de implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), por meio da Portaria UTFPR n.º 2207/2016.

No relatório do ano de 2017, tal como nos anos anteriores é apresentado o tópico sobre o Departamento de Sistema de Informação da Universidade como referência para as ações realizadas em prol da meta 7.7. Destaca-se nesse relatório a implantação da infraestrutura do SEI, que foi disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG).

Foram feitas, ainda, outras ações no ano de 2017 para a melhoria e implantação de novos sistemas na Universidade, porém, tal como nos anos anteriores, não foram feitas menções diretas relacionando as ações tomadas com o cumprimento da meta 7.7.

Percebe-se que, com o analisado anteriormente, ações foram tomadas no período tendo em vista a melhoria dos sistemas informatizados e de gestão da Universidade, faltando, porém, uma melhor descrição de quais atividades realizadas estavam relacionadas com a meta em questão. Destaca-se no período a implantação do sistema SEI, importante sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos.

O tópico a seguir discorre sobre a meta 8.4, que trata da desburocratização e transparência.

4.2.13 Análise dos Resultados da Meta 8.4

A meta 8.4 é definida como “Promover ações de desburocratização e transparência” (UTFPR, 2013, p.95) e tem como responsáveis todas as áreas da Instituição.

No relatório de 2013 (UTFPR, 2013), são apresentadas as seguintes ações como referentes ao cumprimento da meta em questão:

Adoção de um novo processo de avaliação da produção acadêmica dos servidores para participação nos editais internos da PROPPG. Aquisição de ferramenta para coleta e análise de informações sobre a produção científica dos servidores. Aquisição de plataforma para gestão do SICITE 2013. Descentralização orçamentária e execução financeira relativas das ações desenvolvidas no exercício. A DIREXT implementou em 2013 uma ferramenta para coleta mais rápida de informações de extensão. Os procedimentos de estágio e respectivos formulários foram revisados visando eliminar processos desnecessários. Os resultados dos Editais são publicados na página institucional da PROREC. Mudança no portal dos servidores e inclusão do RH em dados. (UTFPR, 2013, p.95).

Percebe-se que o ano de 2013 deu início a uma série de ações, visando ao atingimento da meta em questão, com ações pertinentes à desburocratização e ao aumento da transparência nos processos.

No ano de 2014, dentre os tópicos referenciados como ações relativas ao cumprimento da meta 8.4 é citado o tópico 2.1, que trata sobre a estrutura de governança da Universidade.

É possível notar que a Instituição demonstra com tal tópico preocupação em estar trabalhando dentro das premissas do art. 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988), que dentre as diretrizes trata da transparência. Outras ações relativas à temática da transparência e desburocratização são encontradas e mencionadas ainda em outros tópicos do Relatório de Gestão de 2014. (UTFPR, 2014).

Indo ao encontro do que foi possível notar no Relatório do ano de 2014, o do ano de 2015 (UTFPR, 2015) não referencia nenhum tópico em específico como relativo ao cumprimento da meta, porém nota-se novamente, em várias ações, apresentadas naquele Relatório, informações, ações e projetos que vem ao encontro da meta e buscam transparência e desburocratização. Novamente nesse ano fica explícita a preocupação com o atendimento do art. 37 da Carta Magna no tópico sobre a governança na Universidade.

Em 2016, temos situação semelhante a 2015 com a não indicação de um tópico específico para apresentar as ações feitas durante o período a fim de cumprir a meta, mas, sim, a indicação de todas as áreas como relativas. Novamente nesse ano nota-se em diversos tópicos e ações apresentadas no Relatório ações pertinentes ao objetivo da meta.

No ano de 2017, destaca-se o Projeto UTFPR Digital, que é citado pelo Relatório desse ano como:

O Projeto UTFPR Digital tem por objetivo realizar ações que otimizem os processos de negócio com seus respectivos fluxos de trabalho e, conseqüentemente, facilitem a gestão acadêmica e administrativa com o uso de tecnologias e ferramentas automatizadas, aderente aos princípios de governança, sustentabilidade, legalidade e transparência. Dessa forma, concentra esforços e dissemina a cultura digital na instituição, promovendo automação dos processos, desburocratização, integração entre sistemas informatizados, aprimoramento dos mecanismos de gestão, fortalecimento dos conceitos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (UTFPR, 2017, p.513).

Nota-se com o visto anteriormente que, em todo o período de vigência do PDI 2013-2017, aconteceram ações pertinentes aos objetivos da meta 8.4. Ações de desburocratização e transparência são mencionadas em todos os anos, e, apesar de não serem explicitamente indicadas como relativas à meta em questão, acabam por ir ao encontro do que essa meta propôs, podendo-se concluir que tal meta foi cumprida com êxito durante o período de validade do PDI em estudo.

No tópico 4.2.14 a seguir, é apresentada em maiores detalhes a meta 9.1 e as ações que lhe foram pertinentes. Tal meta discorre sobre os serviços informatizados da Universidade.

4.2.14 Análise dos Resultados da Meta 9.1

A meta 9.1 é definida como “Ampliar os serviços informatizados para cumprimento das ações institucionais de atendimento aos estudantes regulares e egressos.” (UTFPR, 2013, p.96), e ficou sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DIRGTI) e da Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC).

Para essa meta o Relatório de Gestão do ano de 2013 apresenta como ações tomadas no período os seguintes itens:

- atualização dos sistemas informatizados;
- reestruturação da Matrícula da Pós-Graduação;
- consulta pública da situação do aluno;
- informatização da matrícula do Calem;
- reestruturação do Portal do aluno;
- detalhamento do Histórico Escolar;
- informatização da inscrição para Formaturas extemporâneas;
- criação do Módulo de Consulta de horários de permanências dos professores pelos alunos;
- a PROREC já formalizou junto à DIRGTI suas demandas por disponibilizar:
i/ Sistema de Estágio integrado ao Sistema Acadêmico; ii/ Sistema para Extensão; iii/ Portal do Egresso; iv/ Portal da Inovação. Algumas destas iniciativas devem ser implementadas em 2014;
- interiorização do SIASS. (UTFPR, 2013, p.96).

No Relatório do ano de 2014, é dado como referência para os descritivos das ações feitas em prol da meta em questão o tópico 113.1.4, que trata da gestão de tecnologia da informação na universidade. Afirma-se que:

No exercício de 2014 foram disponibilizadas licenças Windows e Office para atender a todos os equipamentos da instituição das áreas administrativas e acadêmicas. O contrato prevê uma instalação gratuita da licença Windows para máquinas particulares dos servidores, bem como Programa Microsoft DreamSpark Premium aos alunos e professores, (área acadêmica) ferramentas de desenvolvimento, plataformas e servidores. Os softwares disponibilizados são restritos ao uso educacional com a finalidade de promover a pesquisa. (UTFPR, 2014, p.262).

Como dados quantitativos do período, tem-se o Portal Institucional, com 8.062.166 de acessos no ano. O Repositório Institucional de Produções Científicas (RIUT) registrou 282 publicações. Os pontos de acesso à rede sem fio encerraram o período com um total de 558 pontos.

Nesse relatório foi possível localizar os mesmos dados para o ano anterior de 2013, em que se registrou 7.958.801 acessos ao Portal Institucional durante o ano e 513 pontos de acesso à rede sem fio.

No relatório do ano de 2015, é possível verificar as ações como as relativas à meta em questão, como ações de contratação de empresa especializada em gestão de continuidade de negócios; conclusão dos trabalhos da comissão para elaboração do guia de contratações de bens e serviços de TI; atualização do PETI para alinhamento ao atual PDI e, ainda, implantação do serviço de compartilhamento na nuvem.

Os quantitativos para aquele ano em relação ao Portal Institucional foram de 8.409.244 acessos e, à rede sem fio, alcançaram 592 pontos.

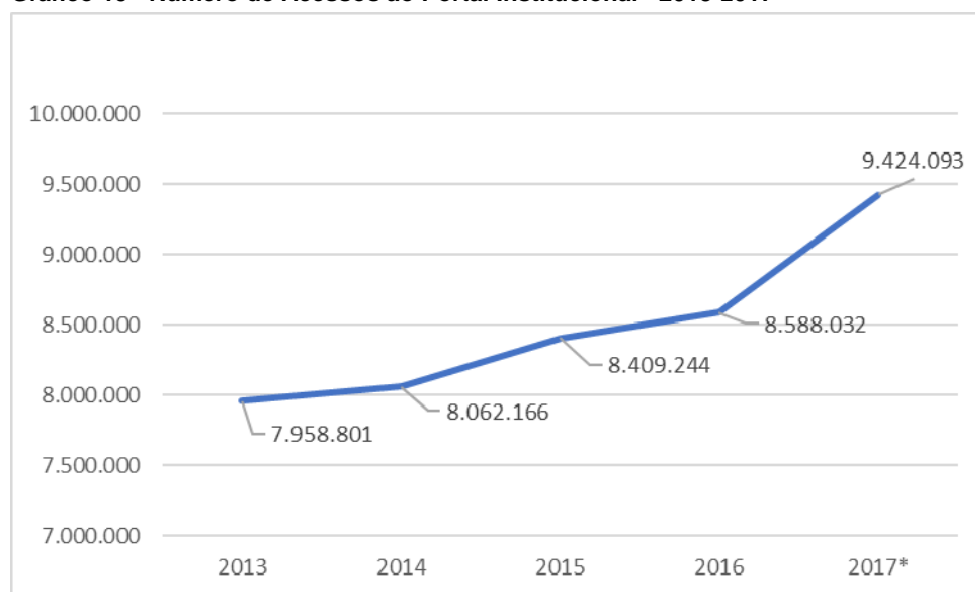
No ano de 2016, são destacados os projetos de atualização da rede de *backup*; melhoria da segurança física do datacenter; expansão da rede sem fio; implantação de *Firewall NG* e continuidade de serviços de implementação das ETIR's.

Nesse ano foram 8.588.032 acessos ao Portal Institucional e 602 pontos de acesso à rede sem fio.

No ano de 2017, foram destacados os projetos de atualização do sistema de *backup*; contratação de novas licenças; expansão e renovação do parque computacional da Reitoria; disponibilização de serviços de videoconferência; disponibilização de serviço para o desenvolvimento de sistema e implementação do sistema para acompanhamento do PDI (ForPDI).

Os dados quantitativos desse ano foram de 8.518.054 de acessos ao Portal antigo e 906.039 ao Portal novo, além de 606 pontos de acesso à rede *wifi*.

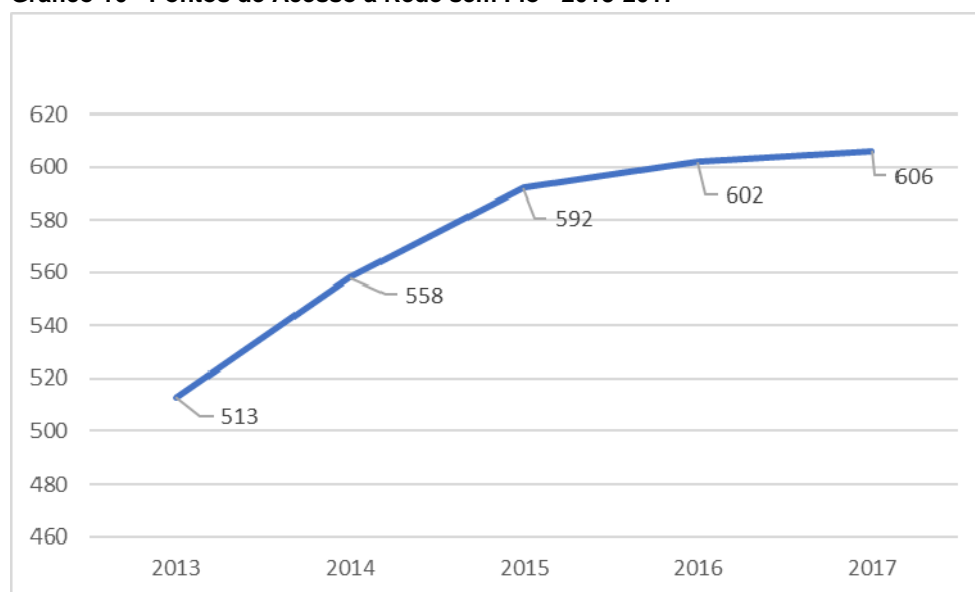
Graficamente os dados relativos ao acesso ao Portal Institucional, durante o período, são demonstrados no gráfico 15:

Gráfico 15 - Número de Acessos ao Portal Institucional - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Nota: Para o ano de 2017 foram somados os acessos ao Portal antigo e ao novo.

Os dados relativos ao número de pontos de acesso à rede sem fio são demonstrados graficamente no gráfico 16:

Gráfico 16 - Pontos de Acesso a Rede sem Fio - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Percebe-se com o apresentado sobre a meta 9.1, que ações foram tomadas no sentido de cumprir a meta estabelecida e destaca-se a adesão ao Programa *Microsoft Dream Spark*, além da melhoria dos sistemas institucionais. Salienta-se,

porém, que não foi expressado no Relatório de nenhum ano quais ações foram específicas para cumprir a meta em questão, cabendo ao leitor identificar, dentre as ações realizadas, quais podem ter relação com a meta analisada.

O tópico 4.2.15 a seguir discorre sobre a meta 10.1, que trata do uso racional de recursos institucionais na Universidade.

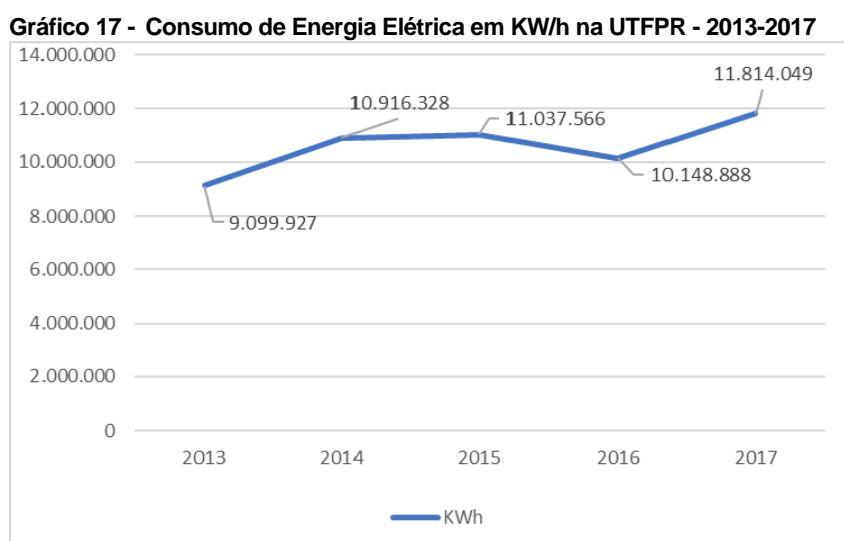
4.2.15 Análise dos Resultados da Meta 10.1

A meta 10.1 é definida como “Racionalizar a utilização de recursos institucionais” e ficou sob a responsabilidade da Reitoria e da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD). (UTFPR, 2013, p.97).

Ao analisar os Relatórios dos anos de vigência dessa meta, observa-se a constante realização de campanhas e programas de conscientização sobre o uso e consumo de recursos, em especial os de energia elétrica, água e folhas de papel, em todos os anos do período 2013-2017.

Ainda sobre esses recursos em específico, a seguir são apresentados os quantitativos e a justificativa do seu consumo ao longo do período analisado.

Os quantitativos referentes ao consumo de energia elétrica, durante o período, são demonstrados no gráfico 17:



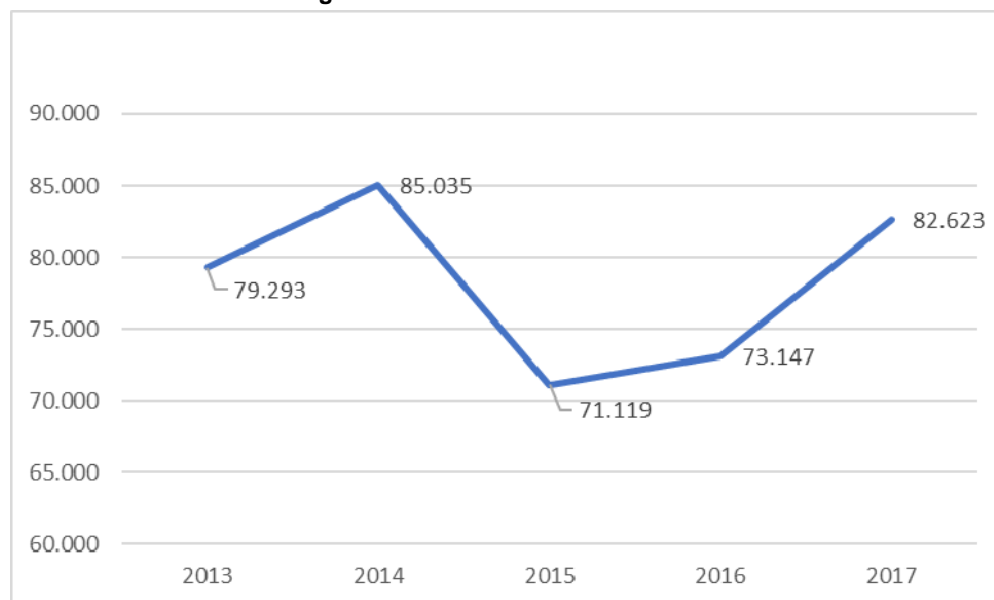
Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Quanto ao uso de energia elétrica na Universidade, destaca-se que, nesse período, houve um aumento das áreas físicas nos Câmpus, um aumento no

número de equipamentos e ambientes de laboratório, além de crescimento da oferta de vagas.

O gráfico 18 apresenta o consumo de água em m³ no período:

Gráfico 18 - Consumo de Água em m³ na UTFPR - 2013-2017

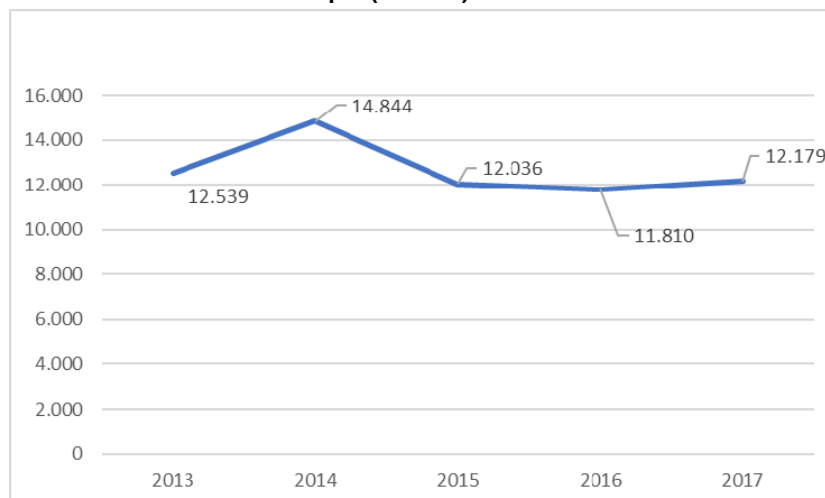


Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Da mesma forma que o consumo de energia elétrica, o aumento do consumo de água no ano de 2016 e 2017 pode ser explicado devido à expansão das áreas físicas nos Câmpus, aumento dos equipamentos e ambientes de laboratório, além de aumento da oferta de vagas.

Sobre o consumo de papel o Relatório aponta que: “A conscientização do uso racional de material de escritório nos câmpus da UTFPR, principalmente do uso do papel A4, apesar do aumento significativo do quadro de servidores e discentes, vem trazendo bons resultados” (UTFPR, 2017, p.244).

Em relação ao consumo de papel (resmas), durante o período, o gráfico 19 demonstra a seguir:

Gráfico 19 - Consumo de Papel (resmas) - 2013-2017

Fonte: Adaptado de UTFPR (2013-2017).

Destaca-se a implementação do sistema SEI a partir de 2017, o qual auxiliou na diminuição do uso de papel, mesmo com o aumento da estrutura da Universidade.

Nota-se que a meta 10.1 foi cumprida de maneira satisfatória, apesar de ter havido um aumento nos gastos durante o período. Saliencia-se que o aumento da estrutura física da Universidade e do corpo de servidores contribuíram, de acordo com os Relatórios, para que não houvesse uma redução significativa do consumo. Destaca-se, porém, que o mesmo permaneceu estável no período, mesmo com o aumento na estrutura.

A sessão 4.2.15, a seguir, apresenta as conclusões referentes às metas detalhadas nesta seção, seguida pelo capítulo 5 com as conclusões do presente estudo.

4.2.16 Análise dos Resultados das Metas Detalhadas

Nesse tópico se apresentam as conclusões das análises feitas nas 15 metas selecionadas, a fim de serem estudadas com maior detalhamento. Apresenta-se uma síntese do que foi apresentado como ações pertinentes ao cumprimento das metas propostas, no quadro 16.

Quadro 16 - Análise das Metas Estudadas em maior Detalhamento

continua

Meta	Objetivo Proposto	Síntese das Atividades Realizadas e Cumprimento do Objetivo
1.1	"Fortalecer a identidade da instituição como Universidade Tecnológica" (UTFPR, 2017)	Esta meta apresentou um conjunto expressivo de ações pertinentes ao seu cumprimento. Nota-se que, no período, houve a criação de revistas e outros instrumentos de divulgação da marca da Universidade. Concluiu-se que o objetivo proposto foi satisfatoriamente cumprido.
2.1	"Apoiar a implantação e a consolidação de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> " (UTFPR, 2017)	As ações realizadas para o atingimento desta meta acabaram por refletir em um aumento do número inicial de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de 30 para 53 e, ainda, a consolidação de conceitos 3, 4 e 5; assim sendo, o objetivo foi atingido tal como proposto.
2.2	"Consolidar a inserção regional e fortalecer a participação nacional e internacional dos programas de pós-graduação" (UTFPR, 2017)	Nesta meta observa-se que o quantitativo de bolsas para mestrados e doutorados na Instituição aumentou no período, saindo de um número de 348 bolsas de mestrado e 86 de doutorado no ano de 2013 para 448 bolsas de mestrado e 119 bolsas de doutorado em 2017. Salienta-se que durante esse período alguns cortes orçamentários foram feitos por parte do governo federal, o que não acabou refletindo no número de bolsas ofertadas. A meta foi atingida, mesmo com as mudanças políticas e econômicas do período.
2.8	"Incentivar a inserção de atividades de empreendedorismo, de propriedade intelectual e de sustentabilidade" (UTFPR, 2017)	Esta meta teve ações pertinentes ao seu cumprimento realizadas no período proposto, destacando-se os números de eventos realizados anualmente que, em 2017, foram de 145 de divulgação da cultura empreendedora. Salienta-se que o número de solicitações de patentes foi de 21, no ano de 2013, para 37, em 2017. Ações de sustentabilidade também são citadas em todos os anos de vigência da meta. Conclui-se que tal objetivo foi cumprido, tendo em vista as ações realizadas no período.
2.12	"Ampliar a internacionalização institucional" (UTFPR, 2017)	As ações relativas ao cumprimento da meta proposta foram diversas, a destacar-se o aumento do número de acordos de cooperação internacional, saindo de 57, em 2013, para 117, em 2018, além do encaminhamento de estudantes para instituições no exterior. Tendo em vista o Ciências sem Fronteiras, foram 673, no ano de 2013, 872, em 2014, 491, em 2015, e, a partir de 2016, já com o encerramento desse Programa, 98, em 2015, e 181, em 2017. Aponta-se que mesmo com a diminuição do número de alunos enviados a instituições estrangeiras devido ao encerramento do programa do governo federal Ciências sem Fronteiras, a meta proposta foi cumprida nesse período.
2.20	"Consolidar o reconhecimento dos cursos de graduação, dentro dos padrões atuais com conceitos entre 4 e 5" (UTFPR, 2017)	No período em questão, é possível observar que houve um aumento do número percentual de cursos com conceitos 5, em relação ao total de cursos, bem como um aumento do número percentual do conceito 4, em relação ao número de cursos total. Tem-se com isso que a meta foi cumprida no período.
2.21	"Consolidar e expandir a Agência de Inovação" (UTFPR, 2017)	Os Relatórios de Gestão anual, durante o período 2013-2017, registram que, para o cumprimento desta meta, ações de divulgação e capacitação foram realizadas, bem como a implementação de um Hotel Tecnológico e Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT. Encerrou-se o período com 12 NIT's em 12 Câmpus e 1 NIT em fase de implantação. Com isso, conclui-se que a meta foi cumprida tal como proposta.

Quadro 16 - Análise das Metas Estudadas em maior Detalhamento

conclusão

Meta	Objetivo Proposto	Síntese das Atividades Realizadas e Cumprimento do Objetivo
3.1	“Instituir a Política institucional de Sustentabilidade” (UTFPR, 2017)	A fim de se cumprir com esta meta, ações diversas foram realizadas durante o período, como a criação do plano de logística sustentável, realização de palestras e campanhas de conscientização, entre outras. Pode-se concluir que a meta foi cumprida.
4.2	“Intensificar a transparência na divulgação de informações” (UTFPR, 2017)	Durante o período de vigência da meta, foram realizadas ações, tais como a criação de conteúdo em mídias físicas e digitais. Destaca-se também os catálogos e publicações relativas aos números e quantitativos da Instituição. Conclui-se que a meta foi cumprida.
5.1	“Criar políticas de disponibilização de recursos para atividades de capacitação e formação continuada dos servidores” (UTFPR, 2017)	No período, foi possível perceber um aumento da participação de servidores em ações de aperfeiçoamento interno, indo de 1524 servidores, em 2013, para 2396, em 2017. Aprovou-se também um novo regulamento para afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> . Pode-se concluir que a meta proposta foi atingida e ações pertinentes foram realizadas durante o período de vigência do PDI 2013-2017.
6.1	“Efetivar o processo de departamentalização acadêmica dos câmpus” (UTFPR, 2017)	Buscou-se nesse período uma melhoria nos sistemas informatizados de gestão, bem como a aprovação de um novo estatuto para a Funtef-PR. Conclui-se que, apesar das dificuldades burocráticas para o cumprimento de ações relativas a tal meta, a mesma foi cumprida durante o período proposto.
7.7	“Aperfeiçoar os procedimentos para padronização do protocolo de processos” (UTFPR, 2017)	Esta meta resultou na implantação, no ano de 2017, do sistema SEI para UTFPR, o qual busca padronizar e informatizar grande parte dos processos administrativos da Universidade. Tem-se então que a meta foi cumprida no período.
8.4	“Promover ações de desburocratização e transparência” (UTFPR, 2017)	Nos Relatórios de Gestão do período da vigência de tal meta é possível observar ações relativas ao cumprimento da mesma, como a criação do UTFPR Digital e outras ações pertinentes a uma desburocratização na Universidade. Pode-se concluir que a meta foi cumprida no período proposto no PDI 2013-2017.
9.1	“Ampliar os serviços informatizados para cumprimento das ações institucionais de atendimento aos estudantes regulares e egressos” (UTFPR, 2017)	É possível observar no período que o número de pontos de acesso à rede sem fio nos Câmpus foi de 513, no ano de 2013, para 606 em 2017, além de haver um aumento no número de visitantes ao Portal Institucional e a implementação de diversas novas ferramentas de <i>software</i> , assim como a liberação de novas licenças para programas. Conclui-se que esta meta, tendo em vista as ações realizadas no período, foi cumprida.
10.1	“Racionalizar a utilização de recursos institucionais” (UTFPR, 2017)	Nota-se que para cumprir esta meta ações de divulgação e conscientização foram realizadas. O consumo de energia elétrica na Universidade teve um pequeno aumento entre os anos de 2013 e 2017, porém destaca-se a expansão de área física que a Universidade teve no período, o que valeu também para o consumo de água e papel que, apesar do aumento do número de alunos, servidores e áreas físicas, se mantiveram relativamente estáveis no período. Pode-se concluir que essa meta foi atingida, tendo em vista as ações realizadas e apresentadas nos Relatórios de Gestão do período 2013-2017.

Fonte: O autor (2018), UTFPR (2017).

Pode-se perceber, com o apresentado no quadro 16, que todas as metas estudadas com maior detalhamento neste trabalho foram cumpridas durante o período de vigência do PDI 2013-2017.

Verifica-se nos Relatórios de Gestão dos anos 2013-2017 que, para todas as metas propostas, ações foram realizadas para o seu cumprimento, revelando assim a preocupação da Universidade em estar cumprindo com aquilo que propõe o seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Salienta-se, porém, que algumas ações acabaram por serem prejudicadas devido a mudanças no ambiente externo, tal como alterações em financiamentos e encerramentos de programas tal como o Ciências sem Fronteiras; porém, mesmo com tais dificuldades, foi possível a realização de atividades pertinentes ao cumprimento de todas as metas aqui estudadas com maior detalhamento.

O capítulo a seguir apresenta a conclusão desta dissertação e sugestões de estudos para futuros trabalhos.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Atualmente o Brasil passa por um processo de incertezas e escassez de recursos financeiros. A opinião pública cobra do aparato estatal uma maior assertividade em suas atividades, bem como transparência e governança.

Este estudo tratou de uma pequena fração da Administração Pública, mas talvez, uma das mais importantes para o futuro do país. As instituições públicas de ensino superior têm mostrado há décadas importantes elementos na formação das lideranças e fornecimento de mão de obra qualificada ao país.

Realizando uma análise no processo de planejamento da UTFPR, foi possível trazer uma contribuição ao escasso universo de trabalhos e artigos sobre o planejamento em instituições públicas de ensino superior. Os objetivos que aqui foram propostos puderam ser atingidos e possibilitaram responder à questão da pesquisa: Como se dá o planejamento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por meio do PDI, e se este está coerente com o que prescreve a literatura sobre o tema e aquilo que é apresentado nos Relatórios de Gestão.

Respondendo à questão da pesquisa, conclui-se que a UTFPR segue um modelo de planejamento amplo e adaptado as suas características, além de alinhado com a literatura sobre o tema, respeitando-se algumas limitações, e tem grande acerto na realização das ações, que visam o atingimento das metas e dimensões propostas em seu PDI. Há melhorias apenas quanto à divulgação e facilidade de acesso às informações referentes às ações tomadas para cumprir cada uma das metas e dimensões em seu PDI.

Destaca-se, porém, que o planejamento na Universidade acaba por ter algumas restrições por questões legais e de controle exercido por órgãos de controle e fiscalização da administração pública. Por ter de prestar conta a tais órgãos, a Universidade, por vezes, fica atrelada a modelos pré-determinados de prestação de contas e planejamento, não tendo a plena liberdade de planejar da forma que considera melhor.

Quanto à forma de planejar e respondendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, percebe-se que o modelo utilizado, PDI, sofre adaptações dos

modelos clássicos utilizados há décadas por organizações de todos os tipos ao redor do mundo. Essas adaptações são pertinentes devido às particularidades da Instituição e, por se tratar de uma universidade pública federal, a UTFPR deve seguir aquilo que é prescrito em suas leis e regulamentos, além de atender as normas e portarias do Ministério da Educação e do Governo Federal.

Percebe-se que, no caso da UTFPR, apesar das dificuldades comumente encontradas na administração pública brasileira, como a falta de recursos, a burocratização excessiva, as alterações em políticas e na legislação, entre outras, o seu processo de planejamento é bastante amplo e efetivo, bem como a sua execução se mostra satisfatória.

Anualmente, a Instituição divulga os seus Relatórios de Gestão, nos quais é possível verificar que, apesar de um pouco de dificuldade em alguns casos, há andamento das atividades relacionadas às metas do PDI da Instituição. Destaca-se, também, que cada Câmpus da Instituição possui o seu planejamento próprio, a fim de que este possa se adequar às características regionais e contextos em que estão inseridos.

Os planejamentos dos Câmpus devem seguir, necessariamente, as diretrizes planejadas na UTFPR como um todo, por meio do PDI para o período, bem como a missão, visão e valores da Instituição.

Em relação ao segundo objetivo específico deste estudo, é notável o atingimento de mais de 92% das metas propostas no PDI para o período 2013-2017. Tal resultado demonstra o interesse da Instituição em estar estabelecendo metas coerentes de serem realizadas e cumprindo-as ao longo do período proposto.

Salienta-se a dificuldade que uma instituição como a UTFPR tem em manter e cumprir as metas de seu PDI, tendo em vista que por diversas ocasiões o governo federal, por meio do Ministério da Educação, modifica direcionamentos, políticas de investimentos e a respectiva legislação, de forma que são exigidos grandes ajustes e grande habilidade de adaptação da Instituição em prazos por vezes reduzidos.

Cumprir salienta também que o PDI é um dos instrumentos impostos pelo Governo Federal às universidades. A sua existência vem, dentre outros motivos,

para atender a diversas orientações governamentais e de órgãos de controle. Tais fatores e as exigências feitas por tais órgãos e pelo próprio Governo Federal em si acabam por inviabilizar a aplicação na totalidade do que foi apresentado no marco teórico sobre planejamento.

Destacam-se ainda as cobranças e exigências feitas por diversos órgãos da administração pública para com as universidades públicas, as quais acabam por demandar um grande número de horas de trabalho dos servidores. Esse tempo poderia ser utilizado para o atingimento da missão dessas instituições, mas acaba sendo despendido em tarefas burocráticas exigidas de forma descentralizada pelos mais diversos órgãos da administração pública, que não agregam valor de fato à atividade-fim das universidades.

Deduz-se com isso que uma maior autonomia para as universidades, visando uma maior liberdade para que elas tenham os seus planejamentos e controles e ainda uma centralização dos agentes externos que as fiscalizam, auxiliaria para que pudessem cumprir com maior êxito suas missões e atividades-fim.

5.1 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Abordar a gestão e planejamento das instituições públicas de ensino superior é um desafio, sendo poucos os estudos e artigos sobre a temática. Grande parte dos trabalhos e artigos na temática de planejamento são concentrados em instituições privadas, com uma abordagem em sua maior parte visando o aumento das receitas e maximização das chances de a organização manter-se lucrativa do longo dos anos.

A administração pública tem por si só características únicas e distintas do setor privado e o seu planejamento tem de levar isso em consideração, o que acaba por dificultar eventuais ajustes ou tomadas de decisões rápidas como as que ocorrem em uma organização privada. Fatores políticos, macroeconômicos, burocráticos e de governo causam também grande impacto no planejamento dessas organizações.

Procurou-se com esse estudo cumprir os objetivos propostos, os quais entende-se tenham sido satisfatoriamente atingidos e, ainda, entender melhor o processo de planejamento, tomando como base uma instituição pública de ensino superior.

Devido a limitações de tempo e recursos, decidiu-se estudar apenas a UTFPR como instituição pública de ensino superior, não sendo possível analisar a fundo o planejamento como um todo, em âmbito de todos os departamentos e setores da Universidade limitando-se ao estudo do seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Buscou-se com esta dissertação contribuir para o escasso universo de trabalhos e artigos sobre a temática de planejamento em instituições públicas de ensino superior no Brasil, bem como contribuir com a UTFPR em si, analisando como objeto de pesquisa o seu processo de planejamento.

Estudos em tal área do conhecimento são de grande importância para a melhoria do sistema educacional do país e pertinentes a todos aqueles que são impactados de forma direta ou indireta pelas instituições de ensino superior públicas no Brasil. São instituições que tem por vezes não só a missão de levar conhecimento e pesquisa para seus alunos, mas de serem também utilizadas como elementos fomentadores de progresso, crescimento econômico e atingimento de políticas sociais, nas regiões onde se instalam e atuam.

Nesse sentido, sugere-se que novos estudos sejam feitos, buscando melhor compreender o processo de planejamento em instituições públicas de ensino superior, para que elas possam cumprir a sua missão de forma mais eficiente e eficaz, o que por si só também representa uma contribuição para a administração pública como um todo, tendo em vista a natureza jurídica dessas organizações.

Destaca-se que para o PDI do período de 2018-2022 o Governo Federal instituiu novas regras para elaboração do documento, passando agora a serem elencados 5 grandes eixos, e não mais 10 dimensões, alterando-se assim a forma sobre a qual o mesmo é estruturado. Destaca-se ainda que, para este novo período, o foco maior das ações será em prol do desenvolvimento das pós-graduações, em contraste com o dado à graduação no PDI 2013-2017. Recomenda-se estudo futuro, a fim de análise das mudanças na formatação e nas suas consequências. Salienta-se também que, em 2017, surgiu o *ForPDI*, uma plataforma *online* para o acompanhamento do PDI das instituições. Essa ferramenta é de abrangência nacional

e visa padronizar o controle e acompanhamento das metas e ações realizadas pelas universidades, cabendo estudos futuros para compreender melhor tal ferramenta e a sua aplicação.

O melhor uso dos recursos da administração pública, sejam eles materiais ou pessoais bem como uma maior assertividade em suas ações, representa um dos maiores anseios do cidadão brasileiro nos dias atuais.

Espera-se que este estudo tenha contribuído para esse universo de conhecimento e que outros trabalhos futuros possam ser beneficiados com as informações aqui demonstradas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970.

AFONSO, A. et al. Public sector efficiency – evidence for new EU member states and emerging markets. **European Central Bank**, Jan. 2006 (Working Paper, 581). Disponível em: <<http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp581.pdf>> Acesso em: 5 jun. 2017.

AMORA, A. S. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. Relevance of using management indicators for self-assessment and strategic planning at Higher Education Institutions 2016. **Meta: Avaliação**, v.8, n.24, p. 515-533. Disponível em: <<http://revistas.cesgranio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1077>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

ANDRUCHECHEN, J. R.; BELLI, A. P.; PETRI, S. M.; ALBERTON, L. Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v.4, n.7, p.57-76, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/16305>. Acesso em: 29 nov. 2017.

AUGUSTINHO, S. M. **A nova contabilidade pública brasileira como instrumento de controle social para a Governança do Estado**: um estudo sobre a compreensão da evidenciação das demonstrações contábeis públicas pelos líderes comunitários da cidade de Curitiba no ano de 2013. 171f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2013.

BAGGIO, A. F.; LAMPERT, A. L. **Planejamento organizacional**. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2010.

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

BODINI, V. L. Planejamento estratégico em universidades. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais eletrônicos**... Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BOYNE, G. A. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, n.39, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 23 maio. 2017.

_____. Lei n.º 11.184, de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 de outubro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11184.htm. Acesso em: 02 de fev. 2018.

_____. Ministério da Educação. Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p.6, 10 maio 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV,1998.

CARDOSO JR., J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. TD1584, Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**, 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CASTRO, B. H. R. **Estratégias de inovação**: um estudo na indústria de máquinas e implementos agrícolas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ANPAD – 30.º ENCONTRO DA ANPD, Salvador, BA, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2017.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONWAY, T.; MACKAY S.; YORKE, D. Strategic planning in higher education: who are the customers. **International Journal of Educational Management**, v.8, n.6, p.29-36, 1994. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513549410069202>>. Acesso em: 2 de abr. 2018.

COOPER, H. M.; LINDSAY, J. J. Research synthesis and meta-analysis. In: L. Bickman; D. J. Rog (Eds.). **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

CURRISTINE, T. Improving public sector efficiency: challenges and opportunities. **Oecd Journal on Budgeting**, v.7, n.1, 2007. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/budgeting/43412680.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

DE TONI, J. A retomada do planejamento estratégico governamental no **Brasil**: novos dilemas e perspectivas. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 7., 2014, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2014. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1054>>

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DINIZ, E. Governabilidade, 'governance' e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu, MG, 1996.

EASTERBY-SMITH, M. P. V. Change and innovation in Higher Education: a role for corporate strategy. **Higher Education**, v.19, n.4, p.37-52, 1987. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3446944>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENEGEP, 21. **Anais...** Salvador, BA, 2001. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v.13, n.2, p.57-68, set. 2012. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

FIGUEIREDO, L. V. **Curso de direito administrativo**. 8.ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London: MIT Press, 1997.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling**: a compromise between creativity and constraints. Task models and diagrams for user interface design, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KANUFRE, R. A. M.; REZENDE, D. A. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. **Rev. Adm.**, São Paulo, v.47, n.4, p.638-652, dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 jun. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, p.71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KETTUNEN, J. **Strategic planning of regional development in higher education**. *Baltic Journal of Management*, v.1, n.3, p.259-269, 2006. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17465260610690917>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

KICH, J. et al. Planejamento Estratégico em Universidades. In: ANAIS DO COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EM AMERICA DEL SUR. Mar del Plata, Argentina, dez. 2010.

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p.479-499, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/12000>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público**: um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and Management**, v.16, p.819-825, 2011.

LÖFFLER, E. Governance: die neue generation von staats - und Verwaltungs - modernisierung. **Verwaltung + Management**, v.7, n.4, p.212-215, 2001.

MARQUES, S. B. V. **Intraempreendedorismo no setor público**: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). 171 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. 1.ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.42, p.61-82, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

_____. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Manual da gestão pública contemporânea**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 11.ed., rev. Atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

_____. **Direito administrativo moderno**. 13.ed., rev. Atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JR., S. T. Planejamento estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? In: XXX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração Enanpad, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2072.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

MEYER JR., V. Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988). In: COLECCION UDUAL. **Administracion Universitaria em America Latina**: uma perspectiva estratégica. México: UDUAL, 1995.

_____. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v.12, n.3, p.373-389, set./dez. 2005.

MIHAIU, D. M.; OPREANA, A.; CRISTESCU, M. P. Efficiency, effectiveness and performance. Romanian Journal of economic forecasting of the public sector. **Rom. J. Econ. Forecast**. n.4, 2010. Disponível em: <http://www.ipe.ro/rjef/rjef4_10/rjef4_10_10.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MILANI, C.; ARTURI, C.; SOLINÍS, G. (Orgs.). **Democracia e governança mundial**: que regulações para o século XXI? Porto Alegre: Ed Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002.

MINTZBERG, H. **The manager's job**: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p.163-176, Mar./Apr.1990.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, n.1, p.107-114, 1994.

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

MIZAEL, G. A. et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.47, n.5, p.1145-1164, out. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2017.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 20.ed. São Paulo: Malheiros., 2008.

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: análise do processo de implantação. Vitória, ES: Hoper, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia prática. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POWELL, T. C. Research notes and communications: strategic planning as competitive advantage, **Strategic Management Journal**, v.13, p.551-558, 1992.

REZENDE, D. A. **Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital**: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas. São Paulo: Atlas, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Manual do gestor público**. Porto Alegre: CORAG, 2011.

ROSA, M. F. E. Direito administrativo. **Coleção Sinopses Jurídicas**, São Paulo: Saraiva, Parte I, v.19, 2010.

SARAI, L. Repensando o conceito de administração pública na busca da máxima efetividade de seus princípios constitucionais. **Jus Navigandi**, v. ano 16, p.1-1, 2011. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/download/index/id/7983752>. Acesso em: 27 maio 2017.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v.21, n.1, p.125-141, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n1/aop_gp032712.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. Ensaio, p.149-168, 2005. In: SILVA, E. P. da. **Processo de planejamento estratégico em universidades**: um modelo para IFES. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2015.

SILVA, A. A. da; BARBOSA, N.; HENRIQUE, V. BAPTISTA, M. J. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2018.

SILVA, E. P. da. **Processo de planejamento estratégico em universidades**: um modelo para IFES. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2015.

SILVA, J. E. O. et al. A pós-graduação e o desenvolvimento socioeconômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. **Revista do CCEI**, v.15, n.28, p.132-152, ago. 2011.

SMITH, G. S. Novos desafios para a capacitação de liderança de alto nível na gestão pública e governança em um mundo globalizante. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.54, n.2, abr./jun. 2003. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/268/273>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SPITZCOVSKY, C. **Direito administrativo**. 5.ed. São Paulo: Damásio de Jesus, 2003.

STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac. 2006.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). **Estatuto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/estatuto-1/Estatuto%20da%20UTFPR.pdf/view>>. Acesso em: 5 out. 2017.

_____. **Mapa Paraná com todos os Câmpus da UTFPR**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/design/mapa-parana-com-todos-os-campus-da-utfpr/view>>. Acesso em: 6 maio 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2013-2017**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/couni/processos/PDI20132017VERSAO26122013_aprovado_COUNIMEC.pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.

_____. **Relatório de gestão 2013**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/relatorios-de-gestao/relatorio_utfpr_2013_VFinal.pdf>. Acesso em: 6 out. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2014**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/couni/portarias/Deliberacao01_2015RG2014Completo.pdf>. Acesso em: 6 out. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2015**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/materiais-institucionais-da-comunicacao/relatorio-gestao-2015-1>>. Acesso em: 6 out. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2016**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/proplad/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016-processo-no-01-2017-coplad-1/view>>. Acesso em: 6 out. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2017**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao/produtos/relatorio-de-gestao/relatorio-gestao-2017_web.pdf/view>. Acesso em: 6 out. 2017.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

WILSON. I. Strategic planning isn't dead – it changed. **Long Range Planning**. V.27, n.4, 1994. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630194900523>>. Acesso em: 01 abr. 2018.