

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

TAÍSE GOMES LAUX

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, NO NÍVEL OPERACIONAL
ADMINISTRATIVO**

Porto Alegre

2021

TAÍSE GOMES LAUX

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, NO NÍVEL OPERACIONAL
ADMINISTRATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Profa. Dra.: Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, por proporcionar a educação continuada que me permitiu participar desta especialização e estendo o agradecimento à Escola de Administração pelas oportunidades e experiências.

Agradeço imensamente a professora Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt, que com muita delicadeza e disponibilidade me conduziu neste trabalho sempre com uma palavra de incentivo.

A professora Cristina Amélia Pereira de Carvalho, pela contribuição no projeto de pesquisa a partir da disciplina de Metodologia e Projeto de Pesquisa, obrigada pela tolerância! E aos demais professores que fizeram parte do meu crescimento.

A professora Gabriela Musse Branco, que esteve presente quando eu ainda não sabia o rumo a ser tomado e está aqui, gentilmente, no final deste trabalho, obrigada pela disponibilidade!

Aos colegas, anônimos participantes da pesquisa, sem vocês este trabalho não seria possível. Gratidão!

Aos colegas de trabalho que compartilharam seu precioso tempo para me ouvir e ajudar. Gratidão Cristina Cury, Juliana Lamers e Fabiano Soares! E tantos outros queridos!

Por fim, o mais importante para o meu coração, agradeço a Victoria Laux e Theo Laux, pela paciência com a mãe estudante, por toda compreensão dos “agora não posso tenho que estudar”. Gratidão meus amores! Vocês me fortalecem, por vocês busco o meu melhor.

RESUMO

Este trabalho se desenvolveu no contexto de pandemia da Covid-19, que impôs contingenciamentos de diversas ordens e abriu reflexão sobre a efetividade das organizações governamentais. O planejamento é um dos mais importantes processos de gestão, ele define a estratégia, a partir dele a instituição traça seus objetivos. Considerando que a fase de implementação - sucede à tomada de decisão e antecede as primeiras avaliações - é parte do processo de planejamento, ela é crucial para a obtenção de resultados. A implementação efetiva é realizada com base nas referências que os implementadores adotam para desempenhar suas funções. Efetividade é um indicador de desempenho que está diretamente relacionado à implementação, ela demonstra os efeitos sociais e institucionais de determinada ação. É na perspectiva do nível operacional, por lidar diretamente com a comunidade em suas funções administrativas, que objetivou-se explorar aspectos da implementação e da efetividade das ações estratégicas dos instrumentos de planejamento PDI 2016-2026 e Plano de Gestão 2016-2020 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Para a obtenção dos resultados, partiu-se de um estudo de caráter exploratório em uma abordagem qualitativa. Para descrever a estrutura da UFRGS e realizar as análises do PDI e do Plano de Gestão, recorreu-se a pesquisa documental nos documentos institucionais. A partir das respostas constatou-se certa insatisfação, falta de estímulo nos processos de implementação e falta de clareza, prejudicando a percepção da efetividade das ações. Ficou demarcado que os servidores entendem que a implementação deve ser incentivada no nível operacional. A expressão deste comportamento percebido na pesquisa não demonstra discordância para executar o que foi elencado no planejamento e naquilo que a instituição assume como missão e visão, mas demonstra disposição para a implementação do processo. Desta forma este trabalho deixa como proposta de estudos futuros o aprofundamento nos conhecimentos sobre efetividade social e institucional, avaliação e monitoramento dos processos da Universidade com o intuito de promover a aprendizagem institucional. Buscou-se contribuir para o fortalecimento de vínculo na comunidade interna e a valorização do *staff* técnico UFRGS.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Planejamento; Implementação; Efetividade.

ABSTRACT

This work was developed during the coronavirus pandemic, which imposed many restrictions and opened a reflection on the effectiveness of governmental organizations. Planning is one of the most important management processes, it defines the strategy and draws institutional objectives. Considering that the implementation phase – which follows decision making and precedes the first evaluations - is part of the planning process, it is crucial for obtaining results. Effective implementation is carried out based on the references that implementers adopt to perform their functions. Effectiveness is a performance indicator that is directly related to implementation and demonstrates the social and institutional effects of a given action. It is from the perspective of the operational level, by dealing directly with the community in its administrative functions, that the objective was to explore aspects of the implementation and effectiveness of the strategic actions of the PDI 2016-2026 planning instruments and the 2016-2020 Management Plan of the Federal University of Rio Grande do Sul - UFRGS. To obtain the results, an exploratory study was based on a qualitative approach. In order to describe the structure of UFRGS and carry out the PDI's analyzes and the Management Plan, documentary research in institutional documents was used. From the answers, it was found some dissatisfaction, lack of encouragement in the implementation processes and lack of clarity, impairing the perception of the effectiveness of the actions. It was established that the public employees understand that the implementation must be encouraged at the operational level. The expression of this behavior perceived in the research does not show disagreement to carry out what was listed in the planning and in the institutional mission, but it does demonstrate willingness to implement the process. Thus, this work leaves as a proposal for future studies about social and institutional effectiveness, evaluation and monitoring of University processes in order to promote institutional learning and a deeper understanding of these processes. We sought to contribute to the strengthening of bonds in the internal community and the appreciation of the university's technical staff.

Keywords: Public Politics; Planning; Implementation; Effectiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Ciclo das políticas públicas..... | 10 |
| Figura 2 – Os três níveis clássicos de gestão..... | 18 |
| Figura 3 – Indicadores de efetividade..... | 25 |

QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Comparação entre PDI 2016-2026 e PDI 2011-2015 referente a missão, visão e valores..... | 31 |
| Quadro 2 – Procedimento metodológico da pesquisa..... | 33 |
| Quadro 3 - Análise do campo aberto do instrumento de coleta..... | 46 |

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Indicador tempo de serviço na UFRGS..... | 36 |
| Gráfico 2 – Indicador tempo de serviço no cargo gerencial..... | 37 |
| Gráfico 3 – Indicador de conhecimento sobre o PDI..... | 38 |
| Gráfico 4 – Indicador de preparo para desenvolver as metas do PDI..... | 39 |
| Gráfico 5 – Indicador de conhecimento sobre o Plano de Gestão..... | 40 |
| Gráfico 6 – Indicador sobre o progresso das ações..... | 41 |
| Gráfico 7 – Indicador motivação para construção do PDI..... | 42 |
| Gráfico 8 – Indicador do efeito das ações implementadas..... | 43 |
| Gráfico 9 – Indicador busca de elementos para o planejamento anual..... | 44 |
| Gráfico 10 – Indicador implementação motivada pelas ações do Plano de Gestão..... | 45 |
| Gráfico 11 – Indicador deve-se incentivar à implementação nas unidades..... | 45 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 13 |
| 2.2 PLANEJAMENTO | 14 |
| 2.2.1 Níveis de Planejamento na Instituição | 17 |
| 2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS | 19 |
| 2.3.1 Análise e avaliação no contexto das políticas públicas | 20 |
| 2.3.2 Efetividade..... | 24 |
| 2.4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO..... | 25 |
| 2.4.1 Estatuto e Regimento..... | 26 |
| 2.4.2 Estrutura da Universidade..... | 27 |
| 2.4.3 Unidades universitárias (acadêmicas)..... | 29 |
| 2.4.4 Planejamento e a gestão administrativa na universidade | 30 |
| 3 PERCURSO METODOLÓGICO | 33 |
| 4 ANÁLISE DESCRITIVA..... | 36 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA..... | 36 |
| 4.2 CONHECIMENTO DOS GERENTES ADMINISTRATIVOS SOBRE OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE. | 38 |
| 4.3 PERCEPÇÃO REFERENTE AOS ASPECTOS DE IMPLEMENTAÇÃO | 43 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 48 |
| REFERÊNCIAS..... | 53 |
| ANEXO A- QUESTIONÁRIO - EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL OPERACIONAL ADMINISTRATIVO..... | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se desenvolve dentro de um contexto adverso vivenciado num período excepcional da história do século XXI. Diferentemente de outras pandemias deste século, o novo coronavírus (SARS-CoV-2) abalou a população moderna quando foi surpreendida por um vírus de rápida disseminação e difusão internacional. Não obstante as questões de saúde pública global, os impactos socioeconômicos foram duramente percebidos, principalmente pelas populações mais vulneráveis.

No sistema educacional público brasileiro, já debilitado pelo congelamento dos gastos em educação, houve a aceleração para adaptar o ensino presencial ao uso de tecnologias, não contrariando os benefícios tecnológicos, mas há de se considerar que pouca presencialidade nas aulas, especialmente no sistema público de ensino superior, reduz a interação social e enfraquece o debate.

A pandemia da Covid-19 impôs contingenciamentos de diversas ordens, nesta condição é de se esperar a limitação ou descontinuidade de planejamentos governamentais, abrindo reflexão sobre a efetividade das organizações e a forma de condução dos governos na manutenção do suporte à sociedade. Segundo Couto e Magalhães Júnior (2021) estes processos de planejamento já são considerados frágeis e de condução complexa em condições de normalidade. Cabe aos cidadãos avaliar de forma analítica a administração pública e a condução dos governos na manutenção do suporte à sociedade.

A Gestão para a Ciência administrativa, numa perspectiva funcional, engloba o planejamento, a organização, a direção e o controle, estas se desenvolvem de forma complexa e podem assumir na prática, além de aspectos funcionais, configurações como unidades, setores, papéis e poder. Quando públicas, estas funções, deverão ser calcadas nos princípios da Administração Pública, conforme art. 37 da Constituição Federal de 1988, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, visando o bem comum. Desta forma pode-se afirmar que o planejamento é inerente a Gestão.

Ao Gestor Público cabe o cumprimento de suas funções à luz dos princípios administrativos e pautado em indicadores de desempenho como eficiência, eficácia, efetividade, relevância, sustentabilidade e transparência, para obtenção do melhor resultado possível.

O planejamento é um dos mais importantes processos de gestão, ele define a estratégia, a partir dele a instituição traça seus objetivos. Para Oliveira (2018) o planejamento pode ser

definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos. É fundamental no planejamento que após traçadas as estratégias, sejam realizados o acompanhamento e a revisão de cada ação como parte do processo de fechamento de um ciclo.

É possível destacar quatro metodologias de Planejamento: Planejamento Tradicional, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Situacional e Planejamento Participativo.

O planejamento a nível estratégico, estipulado para longo prazo, se materializa no Plano, este conterá as atividades táticas e operacionais de médio e curto prazo. O plano serve para reduzir incertezas, guiar ações, organizar os meios para atingir os objetivos e avaliar os resultados. Utilizando-se da racionalidade o administrador deve identificar quais problemas poderão surgir no percurso do plano e diante de informações limitadas, propor alternativas de solução (MISOCZKY; GUEDES, 2011). O plano evoca uma ação reflexiva e intencional de organização e de preparação de instrumentos, o que se opõe a ações reativas e aleatórias.

A Constituição Federal de 88 solidifica as questões de modernização de mecanismos de gestão voltados para o planejamento e participação social nas organizações administrativas públicas (MISOCZKY; GUEDES, 2011). Além disso, a Carta Magna tratou de evidenciar a integração dos instrumentos governamentais de planejamento: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (SANTOS, 2014).

Quanto ao planejamento como uma norma de Política Pública, diz respeito à política como objeto para uma dada intervenção na realidade social, aquela que se desenvolve em esferas públicas da sociedade. Conforme Draibe (2001) políticas dessa natureza não se restringem apenas às políticas estatais ou de governo, podendo abarcar, políticas de organizações privadas ou não-governamentais, sempre e quando preservado o caráter público.

As políticas públicas são debatidas, decididas e implementadas por pessoas, que por sua vez, são afetadas de diversos modos por elas. Segundo Rua (2009) atores políticos (*stakeholders*) são aqueles que possuem algum interesse na política pública ou serão afetados por ela. Separam-se em duas categorias: os políticos (governadores, prefeitos, membros eleitos do executivo) e os burocratas, que se situam em cargos públicos e estão na base da administração pública (servidores públicos). **Estes muitas vezes considerados atores invisíveis, mas possuem grande influência uma vez que atuam diretamente em contato com o cidadão e podem influenciar na implementação de uma política por possuírem conhecimento técnico e acesso ao público** (grifo nosso).

A fase de implementação de uma política pública é fundamental, - sucede à tomada de decisão e antecede as primeiras avaliações - é nela que o discurso tende a se concretizar.

Segundo Arretche (2001) a implementação modifica o desenho das políticas. A implementação efetiva é realizada com base nas referências que os implementadores adotam para desempenhar suas funções.

Secchi traz a seguinte observação:

Estudos sobre implementação de políticas públicas ganharam especial notoriedade após as contribuições teóricas de Pressman e Wildavsky em um livro, publicado em 1973, sobre por que e como acontecem *implementation gaps*, ou falhas de implementação. O título do livro é bastante sugestivo de seu conteúdo e uma tradução livre para o português seria: “Implementação: como grandes expectativas em Washington são frustradas em Oakland (Secchi, 2019, p. 71).

A formulação de políticas públicas engloba as seguintes fases: identificação do problema, formação da agenda (seleção das prioridades); formulação de políticas (apresentação de soluções ou alternativas); processo de tomada de decisão (escolha das ações); implementação (execução das ações); monitoramento e avaliação; extinção (problema resolvido; programa não eficaz, problema não resolvido). Essas fases não ocorrem com independência, pois estão de certo modo interligadas (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo das políticas públicas



Fonte: Secchi (2013 *apud* SANTOS, 2014, p. 18).

A fim de delinear este trabalho, diante dos conceitos explanados de forma introdutória, faz-se a aproximação do campo de pesquisa.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, uma instituição de ensino superior pública, no intuito de se modernizar e qualificar sua gestão, passa a construir seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI em conformidade com os princípios da Administração Pública e comprometida com os indicadores de desempenho. Por determinação legal do Decreto

5773/2006 e também pela importância do ato de planejar, verifica-se que a mesma executa seu 2º ciclo avaliativo.

É de responsabilidade dos Gestores da Instituição a elaboração de Planos Anuais setorializados a partir de uma reflexão do PDI, evitando distanciar seus objetivos daqueles traçados nos instrumentos que norteiam o futuro da Universidade.

Considerando que a implementação é parte do processo de planejamento e fase crucial para a obtenção de resultados, cabe destacar a importância das ações tático-operacionais que estão atreladas ao nível operacional nesse processo.

Efetividade é um indicador de desempenho que está diretamente relacionado à implementação, ela demonstra os efeitos sociais e institucionais de determinada ação.

A partir desses conceitos balizadores, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a percepção sobre os instrumentos de planejamento (PDI 2016-2026 e Plano de Gestão 2016-2020) permeia às unidades acadêmicas, favorecendo a consecução das ações de desenvolvimento organizacional?**

É na perspectiva do nível operacional, por lidar diretamente com a comunidade em suas funções administrativas, que objetivou-se explorar aspectos da implementação e da efetividade das ações estratégicas dos instrumentos de planejamento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no que se refere à Gestão Organizacional.

São objetivos específicos para contribuir na busca pela resposta: descrever a estrutura institucional da UFRGS, analisar o PDI e o Plano de Gestão vigentes, medir a efetividade social e a efetividade institucional.

Este trabalho se justifica pela importância do corpo técnico, não apenas como partícipes do debate para a construção do planejamento, mas como agentes encarregados de implementar (executar) as ações, ou seja, o meio para viabilizar a consecução dos objetivos dos instrumentos de planejamento. No PDI 2016-2026, a visão de futuro da Instituição é ser uma Universidade de excelência em todas as áreas de conhecimento e reconhecida pela sociedade. Para tal, o suporte técnico administrativo engajado, alinhado aos objetivos de planejamento e com clareza das ações são fundamentais para a manutenção da UFRGS como uma das melhores Instituições de ensino do país.

A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. Segue pautada nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, buscando qualificar seus mecanismos de gestão, sua *performance* e a qualidade do suporte para sua atividade-fim de prestação à sociedade. Este

trabalho busca contribuir para o reconhecimento do corpo técnico como meio significativo para atingir os resultados esperados e na qualificação da sua representatividade dentro da estrutura universitária, valorizando assim quem está implementado a política dentro da Universidade, para a sociedade.

Este trabalho vem propiciar, num contexto reformista e político atual, a oportunidade de reflexão crítica para a construção dos próximos Planos de Gestão, permitindo aproximar os gestores da realidade operacional, trazendo elementos de gestão e auxiliando no realinhamento das ações e tomadas de decisões que promovam as reais transformações nas demandas internas e externas.

Para desenvolver a pesquisa, realizou-se um estudo de caráter exploratório, pois segundo Gil (2019), tem o propósito de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. É realizado quando o tema é pouco explorado, sendo a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Uma vez que dentre os objetivos da pesquisa está o levantamento de percepções dos participantes, faz-se necessária uma abordagem qualitativa, considerando tratar de observações empíricas para interpretação. Pesquisas qualitativas têm o propósito de estudar a experiências das pessoas em ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais (GIL, 2019). Para descrever a estrutura da UFRGS e realizar as análises do PDI e do Plano de Gestão, recorreu-se a pesquisa documental nos documentos institucionais.

Os resultados coletados através do instrumento de sondagem (questionário), foram apresentados através de gráficos para apoio à análise qualitativa. As manifestações recebidas foram de grande valia para a aprendizagem institucional.

A partir das respostas constatou-se certa insatisfação, falta de estímulo nos processos de implementação e falta de clareza, prejudicando a percepção da efetividade das ações. Ficou demarcado que os servidores participantes da pesquisa entendem que a implementação deve ser incentivada no nível operacional do qual fazem parte. A expressão deste comportamento percebido na pesquisa não demonstra discordância para executar o que foi elencado no planejamento e naquilo que a instituição assume como missão e visão, mas demonstra disposição para a implementação do processo.

Este trabalho será apresentação em cinco seções, a começar por esta Introdução, a segunda seções apresenta a Fundamentação Teórica, trazendo o referencial teórico de Administração Pública, Planejamento, Políticas Públicas e a Apresentação da Instituição, a terceira seção segue com o Percurso Metodológico, a quarta seção apresenta a Análise Descritiva e a quinta e última seção, as Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente referencial teórico serve de embasamento para o desenvolvimento do trabalho e abordará conceitos de Administração Pública, Planejamento, Políticas Públicas e apresentará a Instituição UFRGS, esta que é objeto e fonte de informações para a pesquisa realizada.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, pela ótica constitucional, é a atividade concreta e imediata que o Estado realiza a fim de alcançar os interesses coletivos. A Constituição da República Federativa do Brasil cuida dos princípios que norteiam a Administração Pública com o propósito de explicitar normas essenciais ao agente público, devendo respeitá-las, mesmo quando se trate de atos discricionários, conhecidos por sua flexibilidade na forma de conveniência e oportunidade (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Na Constituição de 1988 a administração pública recebeu um capítulo próprio (VII), evidenciando aqui o texto constitucional do art. 37 e seus princípios basilares: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Outros princípios podem ser destacados, como no Decreto-Lei no 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Pública e diretrizes para a Reforma Administrativa, em seu art. 6º: *“dos princípios fundamentais: do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle”*. Ainda em seu art. 7º: *“planejamento é ação governamental que visa promover o desenvolvimento econômico-social, norteando-se segundo planos e programas e compreenderá a elaboração de instrumentos básicos”*. Além disso, a Carta Magna tratou de evidenciar a integração dos instrumentos governamentais de planejamento: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (SANTOS, 2014).

Paludo (2013) trata da administração pública no sentido amplo e estrito, uma utilizada para designar funções de planejamento e direção e outra para designar as atividades de

execução, ambos com a finalidade de conduzir a organização ao alcance dos objetivos institucionais e principalmente na promoção do bem comum da coletividade.

Administração Pública é o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública, atendendo as necessidades dos cidadãos da comunidade. Quando participativa, consolida a democratização de propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos e promove o comprometimento pelos resultados planejados (OLIVEIRA, 2014).

A Universidade Federal como instituição pública é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Analisando as divisões e coordenação de trabalho da UFRGS na integralidade, percebe-se a complexidade inerente das instituições públicas, verifica-se a presença de uma estrutura muito diversificada, pois dentro desse universo de trabalho encontram-se professores, pesquisadores, técnicos, analistas, apoiadores, todos em funções diferenciadas, mas complementares e inter-relacionadas, pautados nos princípios da administração pública para que a finalidade da Universidade seja atingida.

Entre os anos de 2014 e 2015 a Universidade convocou a comunidade externa e interna, esta última, estima-se envolvendo cerca de 30.000 pessoas à época, para exercitar a democracia e dar continuidade a um processo estruturado de desenvolvimento. Durante este período realizou-se a avaliação do seu primeiro ciclo avaliativo e a elaboração do planejamento para dar seguimento ao seu segundo ciclo avaliativo, sob o lema “Construa o futuro da UFRGS” (PDI 2016-2026). Enfatiza-se aqui que o planejamento é um dos mais importantes processos de gestão, a partir dele a instituição traça seus rumos e atende às exigências dos marcos legais.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento está presente no cotidiano das pessoas, planeja-se quando se quer alcançar um objetivo de vida, seja individual ou coletivamente. Quando diferentes pessoas ou organizações estão comprometidas com a realização de um objetivo comum e quando há necessidade de compartilhar ações e definir prioridades entre vários cenários, se faz imprescindível o planejamento.

Para Oliveira (2018) o planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

O planejamento corresponde a primeira das quatro funções administrativa (planejamento, organização, direção e controle), exatamente por ser aquela que serve de base para as demais. Já o plano é o produto do planejamento, ele ordena os objetivos gerais e os decompõe em objetivos específicos. Paludo (2013) aponta que os planos setorializados devem ser desmembrados em planos operacionais, pois são eles que vão instrumentar a instituição para implementar os planos de cada área funcional, logo a implementação corresponde à execução dos planos operacionais.

Planejamento é um processo que congrega princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que auxiliam as organizações a mudar uma situação com vistas a alcançar algum objetivo futuro (PALUDO, 2013). É possível destacar quatro tipos (metodologias) de Planejamento conforme Santos (2014):

- a) Planejamento Tradicional: baseia-se em diagnóstico do ambiente projetando para o futuro as mesmas situações do passado de forma linear. Utiliza-se da construção de modelos, contudo, normalmente modelos representam uma versão simplificação da realidade. Segue um ponto de vista estático e parte de uma definição estática da missão da organização, planeja-se para um ideal, sem considerar alterações externas e variáveis, pode tornar-se insuficiente em situações de mudanças aceleradas. Tende a ser centralizado;
- b) Planejamento Estratégico: baseia-se em uma análise ambiental detectando pontos fortes e fracos com o objetivo de tornar o futuro diferente do passado. A análise dos ambientes internos e externos é fundamental para exercer influência e promover a transformação de situações sobre eles. É um processo contínuo onde os planos são revistos de forma contínua para ajuste de percurso. A partir da metodologia estratégica define-se a missão, visão e valores da organização como parte importante deste planejamento;
- c) Planejamento Estratégico Situacional: baseia-se na solução de problemas e ajusta-se bem às situações que requerem planos e ações rápidas. Não tem caráter determinístico, podendo apresentar soluções variadas para um único problema. Desta forma a tarefa de planejamento é contínua durante todo o tempo de execução do projeto; e

- d) Planejamento Participativo: constitui-se de um processo político com propósito coletivo, uma construção de futuro em comunidade, portanto é mais que um procedimento técnico, a decisão é tomada pela maioria em benefício de maioria. A metodologia é semelhante a qualquer planejamento, o que caracteriza este tipo é a presença ativa e consciente da comunidade por meio de líderes autênticos de diversas categorias com o intuito de intervir na realidade social.

O Planejamento Estratégico é uma das metodologias possíveis para o planejamento. O PDI 2016-2026 da UFRGS se define como documento estratégico norteador para uma gestão também estratégica da Universidade. No âmbito das organizações públicas, apesar do ambiente não ser voltado para uma competição econômica, a estratégia se justifica não somente para atender satisfatoriamente as necessidades atuais da sociedade, mas para antecipar demandas impulsionadas pelas mudanças dessa sociedade.

Conforme Paludo (2013) o planejamento estratégico aponta o caminho a ser seguido pela organização, como forma de responder às mudanças no ambiente. Abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, oportuniza a aprendizagem organizacional e contribui para a maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.

De forma geral, o plano estratégico é o resultado do planejamento estratégico e para se chegar a esse produto o processo de planejamento precisa seguir etapas. Algumas etapas são típicas, mesmo que não haja consenso na literatura sobre a sequência entre elas. Os grandes objetivos são trazidos a partir de uma reflexão interna e externa da instituição, sendo esta as primeiras etapas do planejamento estratégico, seguidas das etapas de definição da missão, visão e valores, delineamento de estratégias, implementação e avaliação (PALUDO, 2013). O êxito no planejamento requer comprometimento e participação da cúpula da organização em todas as fases desse processo, desde sua concepção, mas especialmente na elaboração e implementação.

Conforme Paludo (2013) a elaboração dos pilares do planejamento estratégico - missão visão e valores - é outra fase marcante, representam o referencial estratégico que dará suporte aos objetivos almejados para o futuro. Essa construção proporciona um momento de conscientização sobre o fazer da instituição. São eles:

- a) Missão: representa a razão de existir de uma organização. Deve esclarecer de forma clara e objetiva o propósito da instituição e o que almeja para o futuro;

- b) Visão: representa um estado futuro, onde se deseja chegar, considerando os fins da instituição. Deve ser positiva e motivadora; e
- c) Valores: representam princípios, crenças e normas. Apontam como os membros da instituição devem se comportar no exercício de suas funções.

A UFRGS, por determinação legal do Decreto 5773/2006 e contemplando os requisitos estabelecidos por sua mantenedora, Ministério da Educação, executa o seu segundo ciclo avaliativo para um intervalo temporal de 11 anos, a exemplo de temporalidade do PNE (Plano Nacional de Educação). O PDI 2016-2026, norteador deste segundo ciclo, foi construído a partir de uma forma metodológica elaborada e com caráter participativo, foi concebido como um instrumento que atende aos marcos legais sendo referência para qualificar o processo de gestão estratégica nos variados níveis.

Dada a importância e complexidade da função de Planejamento, servindo como base para as demais funções administrativas, este trabalho irá evidenciar apenas os aspectos relacionados ao planejamento e ao plano como potentes instrumentos que propiciam reflexão e aprendizado nas Instituições.

2.2.1 Níveis de Planejamento na Instituição

O processo de planejamento acontece em todos os níveis da instituição, cada nível delimita sua competência.

Os níveis do planejamento (Figura 2) referem-se aos que são executados no âmbito estratégico, tático e operacional, conforme segue:

- a) Nível estratégico: tomam as decisões que definirão o futuro da instituição. Delimitam os grandes objetivos com foco no longo prazo;
- b) Nível tático: tratam dos desdobramentos estratégicos e das diretrizes de cada setor ou unidade da instituição. Normalmente atuam de forma especializada com objetivos de médio prazo; e

- c) Nível operacional: tratam de operacionalizar as ações estratégicas em planos de execução das atividades cotidianas. Definem as atividades cotidianas e a forma como elas serão operacionalizadas, normalmente com foco no curto prazo.

Figura 2 - Os três níveis clássicos de gestão.



Fonte: Instituto Serzedello Corrêa -.TCU, 2017.

O planejamento institucional dos órgãos e entidades públicas deve guardar correspondência com o planejamento governamental mais amplo. O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento legal de planejamento de maior alcance no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo, ele condiciona e serve como inspiração na elaboração de todos os demais planos no âmbito federal (PALUDO, 2013).

A Gestão do PPA 2008-2011 orientava o planejamento pelos critérios de eficiência, eficácia e efetividade. Esse modelo era constituído pela gestão estratégica e pela gestão tático-operacional.

A Gestão do PPA 2012-2015, preconizou aproveitar estruturas de monitoramento e avaliação existentes na Administração, mas inovou ao segregar a gestão tática da gestão operacional. Manteve os critérios anteriores, objetivando qualificar a eficiência na implementação dos programas; a eficácia ampliando as entregas à sociedade; e a efetividade buscando o bem-estar da população.

A Gestão do PPA 2016-2019, reforçou mecanismos de implementação e de integração de políticas públicas. Com uma filosofia mais estratégica, faz referência a visão de futuro e eixos estratégicos que definem as principais linhas de atuação governamental.

O instrumento PDI da Universidade segue os parâmetros do planejamento governamental, seu texto destaca que a finalidade é delimitar estratégias para a construção de objetivos táticos. O desdobramento dos objetivos estratégicos em táticos, será de responsabilidade da Administração Central e das Unidades Acadêmicas, apresentando ações reais conforme a necessidade, possibilidade e disponibilidade de cada nível. Cabe ressaltar que a estratégia estabelecida deve receber monitoramento e o controle permanentes, entretanto é essencial que seja comunicada a todos os servidores para que esses tenham consciência e engajamento ao executá-la.

Compete ao Governo e suas Instituições, nas diferentes esferas, conduzir o processo de planejamento, elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas, fazendo com que as intervenções governamentais venham a garantir o direito do que é público, como por exemplo, a propriedade pública, a educação pública e a saúde pública.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS

Conforme Paludo (2013) política pública é um conjunto de meios, decisões e ações utilizada pelos governos, congregando diferentes atores e concentrando esforços, para mudar uma realidade, efetivar direitos e atender necessidades público-sociais.

Rua (2009) esclarece que a “política” no inglês *politics*, faz referência às relações de poder que visam alcançar soluções pacíficas para conflitos relacionados a decisões políticas. O termo *policy* é utilizado para referir-se à formulação de propostas, tomada de decisão e implementação por organizações públicas, significa a atividade do governo de desenvolver políticas públicas, logo políticas públicas (*policy*) são resultantes da atividade política (*politics*).

O planejamento como uma norma de Política Pública, diz respeito a política como objeto para uma dada intervenção na realidade social, aquela que se desenvolve em esferas públicas da sociedade.

O planejamento governamental é a atividade que, a partir de diagnósticos, orienta as escolhas de políticas públicas. O PPA (Plano Plurianual) é um instrumento desse planejamento

que define as metas com o propósito de: viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas; convergir a dimensão estratégica da ação governamental; e orientar a definição de prioridades. (PALUDO, 2013).

A formulação de políticas públicas engloba as seguintes fases: identificação do problema, formação da agenda (seleção das prioridades); formulação de políticas (apresentação de soluções ou alternativas); processo de tomada de decisão (escolha das ações); implementação (execução das ações); monitoramento e avaliação; extinção (problema resolvido; programa não eficaz, problema não resolvido).

Para Draibe (2001) a fase de implementação de uma política pública inclui tanto as atividades-meio, que viabilizam o desenvolvimento de um programa, quanto a atividade-fim ou a execução propriamente dita. É onde o discurso tende a se concretizar.

É na fase de implementação que as relações são testadas, entre pessoas e instituições, líderes e executores, deficiências e potenciais. Neste momento que a administração pública se reveste de sua função precípua: executar as políticas públicas, através de instrumentos de políticas públicas, que transformam intenções em ações (SECCHI, 2019).

Segundo Arretche (2001) a implementação modifica o desenho das políticas. A implementação efetiva é realizada com base nas referências que os implementadores adotam para desempenhar suas funções.

2.3.1 Análise e avaliação no contexto das políticas públicas

A avaliação de políticas públicas constitui uma das principais ferramentas gerenciais de informação e pode se estabelecer em todas as etapas do ciclo de uma política pública, não somente como uma ação final que deve ser aplicada.

Vários autores como Paludo (2013), Rua (2009), Draibe (2001), corroboram que avaliar significa demonstrar resultados, efeitos e impactos, mas também uma oportunidade de correção de rumos de um planejamento, assim como a possibilidade de promover aprendizagem institucional, alterando não só a realidade social, mas também sua comunidade interna.

Arretche (2001) defende que se deve avaliar uma política pública à luz do que foi planejado como objetivos e das estratégias de implementação, pois avaliar segundo critérios

alheios, implica em uma avaliação negativa, logo não é plausível avaliar aquilo que não está proposto.

Para Rua (2009) a avaliação de políticas públicas consiste num processo de apoio a um aprendizado contínuo, de busca de melhores decisões e de amadurecimento de gestão. Sendo assim, pode-se afirmar que avaliação é uma oportunidade de reflexão e aguça a percepção que os atores políticos têm de uma determinada política pública. Ainda salienta a importância desses atores políticos (*stakeholders*), pois são os que possuem algum interesse na política pública ou serão afetados por ela. Separa-os em duas categorias: os políticos (governadores, prefeitos, membros eleitos do executivo) e os burocratas, que se situam em cargos públicos e estão na base da administração pública (servidores públicos). Estes muitas vezes considerados atores invisíveis, mas possuem grande influência uma vez que atuam diretamente em contato com o cidadão e podem influenciar na implementação de uma política por possuírem conhecimento técnico e acesso ao público.

Segundo Draibe (2001) os atores envolvidos com a política a desempenham segundo seus valores, seus interesses, suas opções, suas perspectivas, que não são consensuais, nem muito menos unânimes.

A implementação deve ser vista sob uma perspectiva na qual a ação de atores em pontos estratégicos, influenciam consideravelmente os resultados obtidos (KLIKSBURG, 1997 *apud* RUA, 2009 p.101). É primordial considerar o engajamento e a clareza daqueles que fazem parte do nível operacional das organizações, pois são os responsáveis pelas intervenções públicas e conseqüentemente auxiliam na consecução dos objetivos traçados.

Arretche (2001) considera que na gestão de programas políticos há uma distância entre os objetivos planejados pelos seus formuladores e o desenho desses programas nas intervenções públicas por parte dos implementadores. Tal distância é uma contingência da implementação.

A fase de implementação de uma política pública é decisiva para se obter resultados positivos, mesmo com uma correta definição do problema e a formulação adequada, o êxito depende da boa execução. Pode se detectar falhas de planejamentos, limitações de gestão, entre várias outras dificuldades a partir do olhar para a fase de implementação.

A pesquisa de avaliação pode ser desenvolvida de forma externa ou interna à instituição, sendo que a avaliação interna apresenta vantagens ao ser elaborada pela equipe que participa do planejamento de uma política pública contando com a familiaridade e o conhecimento destes atores, considerando fatores políticos intrínsecos.

Segundo Draibe (2001) para uma adequada avaliação de política pública, primeiramente o avaliador deve declarar as suas preferências e estratégias adotadas, a ação corrobora para um

bom entendimento do resultado. A autora separa os objetivos de uma pesquisa de avaliação da seguinte forma: 1) objetivos de conhecimento, onde a partir de hipóteses procura-se conhecer as condições, meios, resultados e impactos da intervenção; 2) objetivos de verificação de eficácia, eficiência e *accountability* das ações.

Quanto ao tipo de pesquisa, Draibe (2001) divide em relação a temporalidade de duas formas: 1) *ex ante*, que precede o início do programa. Focado na fase de preparação e formulação, serve para produzir parâmetros, melhorar a estratégia metodológica ou fixar um marco zero e 2) *ex post*, aquela que ocorre durante ou ao final de um programa ou política. Se presta para avaliar a eficácia, eficiência e efetividade (resultados, impactos e efeitos) da política.

Quanto a natureza da avaliação, Draibe (2001) distingue em: 1) avaliação de resultados num sentido amplo, quando busca-se responder se os objetivos foram cumpridos e o seu nível de qualidade e 2) avaliação de processo com o foco no desenho, nas características organizacionais e de desenvolvimento dos programas. Neste o objetivo é fundamentalmente detectar os fatores que, ao longo da implementação, facilitam ou impedem que um dado programa atinja seus resultados.

Em se tratando de avaliação de processo há de se considerar que o ambiente das políticas públicas é um campo de debate e conflitos, pois é decidido por pessoas, para pessoas, implementado por pessoas e avaliado por pessoas com perspectivas pouco consensuais na maior parte do tempo. O momento político das políticas públicas, normalmente remete ao momento de formulação e tomada de decisões, contudo cabe pontuar que o processo de implementação também envolve preferências e decisões dos agentes implementadores. A aferição do processo de implementação permite identificar matrizes político-institucionais de cooperação ou conflito, além de identificar o que facilita ou gera obstáculo para a sustentabilidade dos programas.

Draibe (2001) propõe uma metodologia de avaliação de processo para aferir a implementação, chamada de Anatomia de Processo Geral da Implementação, avaliando a partir de subprocessos.

- a) Sistema Gerencial e Decisório: consiste nas características da estrutura organizacional da instituição, sua estrutura hierárquica e seu grau de centralização ou descentralização, no poder de decisão dos gerentes;
- b) Processos de Divulgação e Informação: consistem nas formas de circulação das informações e na informação qualificada (clara) entre os atores implementadores;

- c) Processos de Seleção: consistem nos tipos e critérios de seleção utilizados para escolher atores implementadores (competência, mérito, agentes estratégicos);
- d) Processos de Capacitação: consistem no treinamento oferecido para os implementadores e nas capacidades que possuem para colocar em prática as diretrizes;
- e) Sistemas Logísticos e Operacionais: consistem nos parâmetros de suficiência, ou seja, se as quantidades de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo são suficientes para a execução do programa; e
- f) Processos de Monitoramento e Avaliação Internos: consistem nas formas e critérios de avaliação e monitoramento. Avaliações externas e auditorias são comuns, já avaliações internas, como a coleta de opinião dos implementadores tendem a ser mais raras.

Os indicadores (medidas de desempenho) comumente utilizados para pesquisa de avaliação de resultado, assim como avaliação de processo, são as medidas de eficácia, eficiência e efetividade alcançadas na execução dos programas. Pode-se resumir:

- a) Eficácia: consecução de metas diante dos objetivos pré-estabelecidos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais eficaz é o processo;
- b) Eficiência: relação entre produtividade e custos envolvidos. Quanto menor o esforço para atingir um resultado, mais eficiente é o processo. Evitar o desperdício do bem público; e
- c) Efetividade: corresponde aos resultados sociais, como redução do problema e geração de valor. Relacionada a obtenção de efeitos, se diferenciando do resultado obtido, a palavra efetividade se destacou nos últimos anos como critério de avaliação (RUA, 2009).

A implementação está diretamente relacionada ao indicador efetividade. Rua (2009) considera que a implementação consiste em fazer uma política sair do papel e funcionar efetivamente.

A fase de implementação é escopo deste trabalho, pois representa a execução de um planejamento, fase que envolve o nível operacional da instituição, pois esses assumem a prerrogativa de fazer a política.

2.3.2 Efetividade

A efetividade de um processo de implementação remete as condições de sustentação e de multiplicação de uma política pública, bem como a capacidade de provocar impactos e efeitos na realidade que está inserida, sejam esses efeitos internos ou externos a instituição.

Cabe aqui diferenciar impactos e efeitos, estes referem-se às alterações, esperadas ou não, que afetam as instituições, os agentes que implementam e o meio social em que se realiza, os primeiros referem-se as mudanças pretendidas, os resultados mais duradouros sobre a população alvo.

Para tratar do conceito Efetividade se utilizou o preconizado por Draibe (2001), pois é o que melhor representa o que este trabalho pretende demonstrar (Figura 3). A autora separa o conceito em dois grupos a partir dos indicadores de pesquisa que cada um pode desenvolver, sendo assim, apresenta a efetividade social e a efetividade institucional.

a) Efetividade social

Por *efetividade* social, especificamente, entende-se a capacidade do programa em afetar o capital social do meio em que se realiza, em especial a rede de articulações e parcerias específicas que facilitam sua execução. O conceito remete também aos níveis de adesão e satisfação dos agentes implementadores e da população-alvo (DRAIBE, 2001, p. 37).

b) Efetividade institucional

Remete às afetações provocadas pelo programa sobre as organizações e instituições responsáveis ou envolvidas na implementação. (...) tais como os de *capacidade institucional*, *aprendizagem institucional* ou os referentes a *hábitos ou comportamentos culturais das organizações*, todos eles remetendo, afinal, às condições institucionais de sustentação e multiplicação dos programas (DRAIBE, 2001, p. 37).

Figura 3 – Indicadores de efetividade.

| Indicadores de Efetividade | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Impactos | Variações/mudanças na realidade de intervenção | Taxas de crescimento do fenômeno/intensidade da mudança |
| Efeitos | Efetividade Social (Capital social, opinião e satisfação dos atores) | <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de organizações da sociedade civil • Avaliação dos atores sobre programas • Graus de satisfação dos beneficiários, graus de adesão /satisfação dos agentes e beneficiários • Indução/reforço a associações/redes/parcerias |
| | Efetividade Institucional (Capacidades institucionais, sustentabilidade e reprodutividade) | <ul style="list-style-type: none"> • Graus de indução a mudanças /inovação/autonomia • Níveis de aprendizado institucional • Rotinização/institucionalização dos processos • Capacidade de transferência de metodologia |

Fonte: Recorte do quadro resumo dimensões e indicadores de avaliação de programas (Draibe, 2001, p. 38).

Após esta contextualização, pretende-se com este trabalho demonstrar um exercício analítico, pois tem foco no desenho e nas características organizacionais, em pesquisa de natureza *ex-post*, com um olhar na efetividade de um sistema de implementação, buscando facilitadores ou interferências, como parte de um processo de planejamento institucional.

2.4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, é uma instituição centenária, sua história começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895, mas somente em novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escola de Engenharia, Faculdade de Medicina, Faculdade de Direito, Faculdade de Agronomia e Veterinária, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

Em 1947 passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, e em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a UFRGS passou a ocupar posição de destaque no cenário nacional.

Em 1970, a partir da chamada Reforma Universitária, foi dada à UFRGS a atual estrutura de organização em institutos e faculdades, sendo os departamentos as unidades fundamentais, também passaram a existir novos órgãos superiores, como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e a reorganização das bibliotecas em um sistema integrado. As Pró-reitorias foram instituídas em 1976.

A partir de 1988, com a nova constituição, as universidades federais passaram por mudanças importantes no sentido de democratização interna e de reinstituição da própria missão da Universidade.

Em 1992, o reitor do quadriênio 1992-1996, assume com a proposta de reconstruir uma “universidade por inteiro”, integrando os diferentes segmentos da comunidade universitária, valorizando a instituição em todas as suas dimensões, para restabelecer sua missão acadêmica e social como universidade pública e gratuita.

Em 2007, com a aprovação do Programa de Ações Afirmativas, possibilitou o ingresso, por reserva de vagas em todos os cursos de graduação da Universidade.

Em 2014, a UFRGS comemorou 80 anos e o início das atividades no Campus Litoral Norte.

2.4.1 Estatuto e Regimento

O Estatuto da Universidade foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) em setembro de 1994. Seu artigo 1º vige que a UFRGS é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. O artigo 2º vige que a UFRGS, como Universidade Pública, é expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença, e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas. Seu artigo 5º vige que a UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, tem por

finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão.

O Regimento Geral da Universidade, aprovado pelo CONSUN e pelo Conselho de Coordenação do Ensino e da Pesquisa, em dezembro de 1995 trata da organização e o funcionamento dos órgãos da Administração Superior, das Unidades Universitárias e demais órgãos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seu artigo 2º vige que a administração universitária, sob a coordenação e supervisão da Reitoria, far-se-á pela articulação entre esta, as Unidades Universitárias e demais órgãos da Universidade.

O art. 25 define que a Reitoria, dirigida pelo Reitor, é o órgão executivo da Administração Superior que coordena e supervisiona todas as atividades administrativas da Universidade. A Reitoria compreende: o Gabinete do Reitor; as Pró-Reitorias; a Procuradoria Geral; os Órgãos Suplementares e os Órgãos Especiais de Apoio (art. 26). Cabe destacar que as Pró-Reitorias são constituídas de assessoria especializada e de auxiliares (art. 35) e possuem como principais atribuições I - formular diagnósticos dos problemas da Instituição nas respectivas áreas; II - elaborar as propostas de política de atuação nas respectivas áreas; e III - coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de cada área (art. 36).

O seu artigo 45, trata das Unidades Universitárias, estas estabelecerão, em seus Regimentos Internos, a respectiva estrutura acadêmico-administrativa, sujeita às normas gerais do Estatuto e deste Regimento. Já o art. 50 vige que o Diretor é a autoridade superior da Unidade, competindo-lhe a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais e das deliberações do Conselho da Unidade.

2.4.2 Estrutura da Universidade

A UFRGS é uma instituição pública, cuja finalidade é a educação superior e a produção de conhecimento integrando o ensino, a pesquisa e a extensão.

Atualmente contabiliza cerca de 2700 professores, atuando em ensino, pesquisa e extensão, 2500 técnicos-administrativos, que são responsáveis por desenvolver as atividades administrativas da instituição, como por exemplo: gerenciamento de recursos humanos,

financeiro, logística, infraestrutura, além das funções de apoio imprescindíveis na execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Conta com cerca 1300 funcionários terceirizados para atividades como limpeza, segurança e portaria.

No corpo discente, são aproximadamente 31000 estudantes de graduação e cerca de 12500 estudantes de pós-graduação *stricto sensu*. Dados extraídos do Painel de dados da UFRGS, referente ao ano 2019.

Os Conselhos e Câmaras da Universidade, guardam a representação de 70% para os membros docentes, sendo que o restante da distribuição entre 30% ou na distribuição de 15% e 15%, são reservadas para representação de técnicos e estudantes, por exemplo, no Conselho Universitário (CONSUN) que é o órgão máximo de planejamento, normativo e deliberativo da Universidade, presidido pelo Reitor. Conforme orientação da Lei 9192/95, as eleições para a escolha do representante maior da Universidade, o cargo de Reitor, não são paritárias, elas ocorrem com uma desproporcionalidade de peso, na conjugação: 70% para votos dos professores, 15% para votos dos técnicos e 15% para votos dos estudantes. Sendo assim, a democracia é verticalizada, com a eleição da cúpula estratégica pelo voto majoritário de seus pares.

As atividades desempenhadas pelo corpo técnico, tendem a ser mecanizada e padronizada, no sentido que a Universidade tenha o mesmo tipo de funcionamento operacional em cada uma de suas unidades acadêmicas.

O apoio técnico, no que tange o ensino de graduação, segue regras e regulamentos administrativos da Universidade como as Normas Básicas da Graduação. Os sistemas de informação, necessários para a manutenção do dia-a-dia da Universidade, são operados, na maioria das vezes pelos técnicos da instituição. Cabe aqui fazer uma separação entre o corpo técnico que compõe o nível operacional das Unidades Acadêmicas e o corpo técnico que compõe a Administração Central, pois estes últimos possuem também uma função tática, como citado na subseção anterior.

Essa imensa comunidade interna é composta por professores, técnicos, terceirizados e principalmente por discentes. Para que essa grande e complexa estrutura funcione adequadamente, faz-se necessária a presença de um corpo operacional capacitado e participativo.

2.4.3 Unidades universitárias (acadêmicas)

A UFRGS compreende 27 Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas) que administram cursos de graduação, são elas: Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Instituto de Psicologia, Instituto de Informática, Instituto de Física, Instituto de Química, Instituto de Matemática e Estatística, Instituto de Biociências, Faculdade de Educação, Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Faculdade de Veterinária, Instituto de Artes, Faculdade de Odontologia, Instituto de Geociências, Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Medicina, Instituto de Pesquisas Hidráulicas, Faculdade de Arquitetura, Escola de Enfermagem, Escola de Administração, Campus Litoral Norte, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Escola de Engenharia, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Direito, Instituto de Letras e Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

As Unidades Acadêmicas deverão, conforme o Estatuto e o Regimento da UFRGS, estabelecer em seus Regimentos Internos, a respectiva estrutura acadêmico-administrativa, logo não existe uma normatização para a estrutura organizacional acadêmico-administrativa das unidades. O Diretor é o dirigente máximo da Unidade, que entre outras, possui a função de elaborar um Plano de Ação ou Plano Anual da Unidade, normalmente conta com o apoio técnico de um gerente administrativo, frente aos demais técnicos da Unidade.

As motivações para a implantação de uma Gerência Administrativa vieram da proposta da Universidade em promover melhorias no procedimento de avaliação de desempenho funcional dos seus servidores e no estabelecimento de um Núcleo de Gestão de Desempenho (NGD) atuante para acompanhar os objetivos e metas traçadas no PDI. Apoiados no modelo de gestão 360° (avaliação de desempenho 360°), proposto pela PROGESP, reforçando os objetivos traçados no PDI UFRGS 2011-2015.

Ao longo desses 10 anos, verifica-se que existe uma diversidade de funcionamento entre as Unidades Acadêmicas. As Gerências Acadêmicas não possuem um padrão estrutural estabelecido.

2.4.4 Planejamento e a gestão administrativa na universidade

Já verificamos que o planejamento é um dos mais importantes processos de gestão, ele define as estratégias que traçam a visão de futuro e proporciona aprendizado institucional.

O Decreto n° 5773/2006, revogado pelo Decreto n° 9235/2017, trata das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, dispondo dentre outros, sobre a imprescindível existência de um planejamento estruturado, o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), como um dos pontos basilares para as avaliações pertinentes a atos autorizativos, credenciamento, recredenciamento nas IES (Instituições de Educação Superior).

A UFRGS, por determinação legal do Decreto 5773/2006 e pela importância do ato de planejar, executa seu 2° ciclo avaliativo. Sendo eles: 1° ciclo, PDI 2011-2015 e o 2° ciclo, PDI 2016-2026 (vigente).

Dentre os objetivos gerais do PDI (2016-2026), cabe destacar aqui como foco de investigação, o aperfeiçoamento da gestão universitária. Na análise situacional para elaboração desse PDI, demonstrou-se como fragilidades deste objetivo a gestão estratégica e operacional e a necessidade de maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional. Sendo assim Desenvolvimento Organizacional é tema estratégico do PDI.

A Universidade deve desenvolver novos modelos de trabalho entre as áreas de atuação e as áreas administrativas, caminhando para uma maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços. Para tanto, é importante institucionalizar o processo de gestão em diversos níveis, iniciando pelo processo de planejamento que deve ser amplo o integrado, desdobrado a partir do nível estratégico até o nível operacional (PDI UFRGS 2016-2026, p.31).

Cabe salientar que o PDI 2011-2015, já sinalizava questões sobre melhorias das práticas de gestão, reforma da estrutura organizacional e institucionalização da gestão. Esta temática permanece atual, como ponto de fragilidade na instituição.

Nesse sentido, a UFRGS necessita caminhar na direção da reestruturação da gestão administrativa (...). Neste espírito, deverá ser definido um programa para reestruturação das Pró-Reitorias, principalmente as acadêmicas, no sentido de atender as necessidades das funções administrativas e de gerenciamento acadêmico, sempre buscando o atendimento às demandas sociais e às da própria Universidade em seu aprimoramento contínuo. (PDI UFRGS 2011-2015, p. 33).

O quadro 1 apresenta um comparativo de missão, visão e valores entre os documentos de planejamento dos dois ciclos avaliativos da UFRGS.

Quadro 1 - Comparação entre PDI 2016-2026 e PDI 2011-2015 referente a missão, visão e valores.

| | PDI 2016-2026 | PDI 2011-2015 |
|-------------------|---|---|
| MISSÃO | Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade. | Afirmar sua finalidade precípua na educação superior e na produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. |
| VISÃO | Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional. | Reafirma sua excelência perante a sociedade na sua responsabilidade em manter-se inserida em sua comunidade, atuando como fator de propulsão de seu desenvolvimento. |
| VALORES | Responsabilidade social Transparência Inclusão Responsabilidade ambiental Promoção do bem-estar social Inovação Internacionalização Interdisciplinaridade | (PILARES) Inserção (Inclusão) Expansão Excelência Eficiência |
| PRINCÍPIOS | Autonomia universitária Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão Ética Pluralidade e democracia Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais Liberdade acadêmica Excelência Diversidade Sustentabilidade Compromisso social Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes | Autonomia universitária Integração entre ensino, pesquisa e extensão Integração entre os diferentes níveis de ensino Respeito às diferenças Interdisciplinaridade Liberdade acadêmica Excelência acadêmica Aperfeiçoamento pedagógico Ampliação da oferta Responsabilidade social Internacionalização |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos PDI 2016-2026 e PDI 2011-2015

O instrumento legal do ciclo avaliativo vigente informa que sua finalidade é propor um documento puramente estratégico, entendendo que as definições no nível tático para concretização das estratégias planejadas, a médio prazo, serão da Administração Central e das Unidades Acadêmicas, portanto as ações derivadas devem ser executadas pelos Planos de Gestão por parte da Administração Central e pelos Planos Anuais ou de Ação, por parte das Unidades Acadêmicas, que ocorrerão ao longo da vigência do PDI.

O Plano de Gestão UFRGS (2016-2020), construído em consonância com as diretrizes planejadas no PDI 2016-2026, possui quatro objetivos gerais: os acadêmicos, os de inovação e tecnologia, os de impacto social e os de gestão.

A UFRGS está empenhada em promover a governança e a gestão universitária dentro dos parâmetros hoje propostos para a administração federal e que entendemos sejam para atendermos aos princípios fundamentais da gestão pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Plano de Gestão 2016-2020 p.03).

Do Plano de Gestão, são ações de interesse para este trabalho, no que concerne o objetivo Gestão: ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional e desenvolver a gestão organizacional.

O Plano de Gestão 2016-2020, dispõe sobre as instâncias que deverão envolver-se na execução das ações apontando múltiplos atores e, apesar de entender que deve existir um responsável principal por cada ação, considera que esses múltiplos atores são fundamentais neste processo, como por exemplo, as Reitorias, Administração Central, e as Direções das unidades acadêmicas.

Sendo assim, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, não se presta apenas como objeto da pesquisa, mas seus instrumentos de planejamento e outros documentos institucionais como estatuto e regimento, proporcionam uma rica fonte de informação para as análises realizadas neste trabalho.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, pois tem o propósito de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. É realizado quando o tema é pouco explorado, sendo a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2019).

Uma vez que dentre os objetivos da pesquisa está o levantamento de percepções dos participantes para abordar aspectos relacionados a efetividade do processo de implementação, no escopo do desenvolvimento organizacional, faz-se necessária uma abordagem qualitativa, considerando tratar de observações empíricas para interpretação. Pesquisas qualitativas têm o propósito de estudar a experiências das pessoas em ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais (GIL, 2019).

Este trabalho tem por objetivo apresentar aspectos da efetividade e da implementação dos instrumentos institucionais de planejamento (PDI 2016-2026 e Plano de Gestão 2016-2020) no que se refere aos objetivos e ações de desenvolvimento organizacional, com foco no nível operacional administrativo das unidades acadêmicas.

Para contribuir na busca pela resposta foram destacados os objetivos específicos abaixo:

Quadro 2 – Procedimento metodológico da pesquisa.

| Objetivos específicos | Instrumentos | Resultados |
|--|------------------------------------|--|
| Descrever a estrutura institucional da UFRGS. | Pesquisa documental | Descrição da parte de interesse da estrutura da UFRGS. |
| Análise do PDI e do Plano de Gestão vigentes na UFRGS. | Pesquisa documental | Metodologia de elaboração/construção desses instrumentos. Objetivos relacionados à Gestão da Instituição. |
| Medir a efetividade social. | Sondagem de opinião (questionário) | Grau de adesão e satisfação do nível operacional. |
| Medir a efetividade institucional. | Sondagem de opinião (questionário) | Grau de capacidade e aprendizagem institucional. Comportamento dos implementadores. |

Fonte: Elaborado pela autora

Como o objeto de pesquisa refere-se ao nível operacional, com foco nas gerências administrativas das Unidades Acadêmicas, buscou-se uma pesquisa censitária, pois a

Universidade possui 27 Unidades Acadêmicas, sendo que cada uma possui um gerente administrativo. O recorte diz respeito a gerências administrativas das unidades acadêmicas, considerando que seus gerentes são os responsáveis técnicos que atuam diretamente junto a direção da Unidade e que possuem algum grau de autonomia decisória, sendo referência para os trabalhos dos demais técnicos das Unidades.

Para medir a percepção de efetividade social e efetividade institucional dos gerentes administrativos referente às ações de desenvolvimento organizacional foi realizada uma sondagem de opinião por meio de um questionário *on-line* com 15 perguntas fechadas e um campo aberto para manifestações gerais. Este formato permite uma análise qualitativa, assim como um levantamento de frequências para subsidiar a análise. As questões fechadas se apresentam com opções de múltipla escolha em escala Likert de 5 pontos, exceto as três questões iniciais de caracterização da amostra que receberam como opções uma escala de 4 pontos.

A construção do questionário de sondagem se deu mediante o levantamento de indicadores de interesse a partir da pesquisa documental dos instrumentos de referência para este trabalho (PDI e Plano de Gestão), neste momento, ao elaborar questões, surgiu a primeira limitação da pesquisa: Como formular perguntas sobre o grau de conhecimento sem causar constrangimento ou causar algum tipo de inibição ao colega participante? Após amadurecimento deste aspecto, concluiu-se que as perguntas deveriam ser formuladas no intuito de coletar percepção que propiciassem inferências, em análise global das respostas, para captar a impressão desses gestores sobre o tema.

Definidas as questões para o questionário, o instrumento de sondagem foi submetido ao pré-teste ou teste piloto, sendo gentilmente realizado por um gerente de unidade acadêmica. Segundo Gil (2019) o pré-teste tem a finalidade de evidenciar possíveis falhas, desnecessidade de questões, constrangimentos ao informante, etc. O retorno do piloto foi bastante positivo, algumas considerações foram muito pertinentes, promoveram alterações nas questões e qualificaram o instrumento, outras considerações estavam fora do escopo do trabalho.

O instrumento *on-line* de sondagem foi formatado na plataforma “Formulários Google” pela internet e enviado aos participantes convidados, por email. Aqui apresentou-se outra limitação, imposta pela fragilidade das informações dos sites institucionais, não foi possível se certificar da correta informação de e-mails de todos os convidados apenas pelos sites das Unidades.

O email com o convite para participar da pesquisa, salientava que o convidado o recebia na figura de gerente administrativo de unidade acadêmica. Antes de acessar o questionário

propriamente dito, os participantes convidados foram esclarecidos sobre a natureza da pesquisa, do seu caráter voluntário, e da garantia de desidentificação dos dados coletados caso alguma manifestação pudesse permitir o reconhecimento da Unidade do participante, bem como da não coleta do email e sigilo das informações, caso optasse por participar da pesquisa. Cientes dessas informações, o participante convidado poderia se voluntariar e acessar o questionário para o preenchimento.

Os dados obtidos foram depositados no *software Microsoft Excel* e compilados de forma a permitir a verificação da distribuição das frequências para contribuir com as análises qualitativas.

Cabe esclarecer aqui que para otimizar a interpretação das respostas, os percentuais das questões foram agrupados de três maneiras: sendo um grupo de respostas positivas, por exemplo, a soma das respostas plenamente satisfatório e satisfatório, o grupo neutro (indeciso ou incerto) e um grupo do somatório das respostas consideradas negativas, por exemplo, pouco suficiente ou insuficiente.

O campo aberto do instrumento de sondagem trouxe poucas contribuições, contudo percebe-se que aqueles que as fizeram, expressaram mais aceções negativas do que positivas, a partir desses dados foi realizada uma extração das palavras com significância para o tema do trabalho.

Para descrever a estrutura institucional da UFRGS e as análises do PDI e do Plano de Gestão vigentes, recorreu-se a pesquisa documental nos documentos institucionais.

Conforme dito anteriormente, a Universidade possui 27 Unidades Acadêmicas, sendo que cada uma possui um gerente administrativo, logo optou-se por uma pesquisa censitária, com $n=27$. Após a aplicação do instrumento de sondagem obteve-se um percentual de respostas de 40,7%.

A seguir será apresentada a análise descritiva da pesquisa a partir dos dados coletados pelo instrumento de sondagem e do apoio na pesquisa documental realizada.

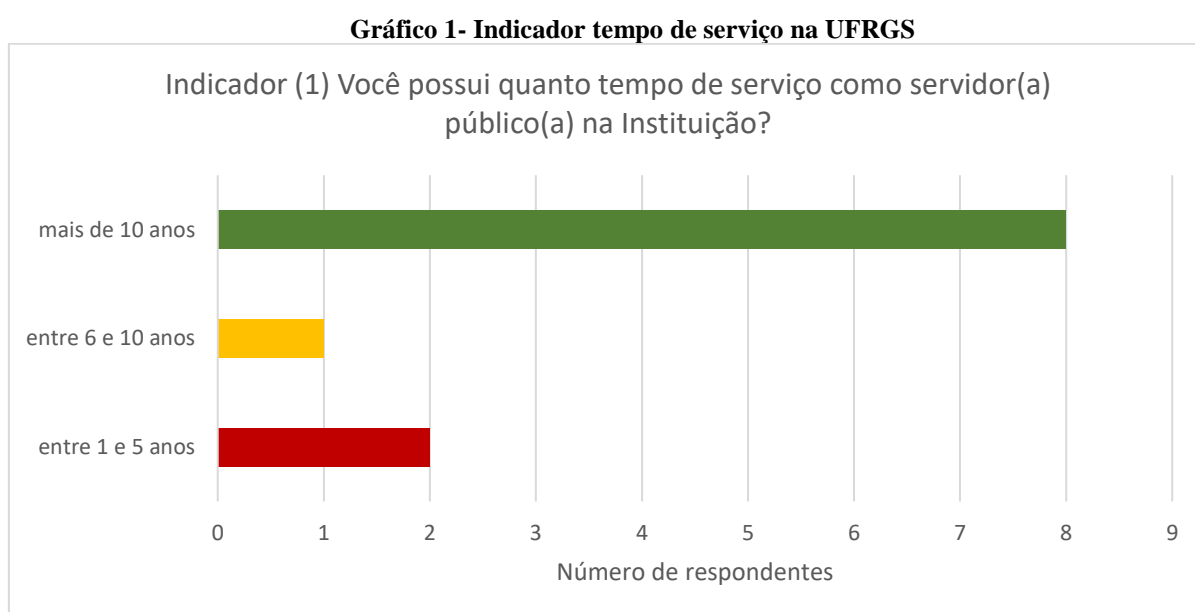
4 ANÁLISE DESCRITIVA

A partir da coleta de dados esta seção será dividida em três blocos, conforme foi estabelecido no instrumento de sondagem, são eles: caracterização da amostra, conhecimento dos gerentes administrativos sobre os instrumentos de planejamento da Universidade e percepção referente aos aspectos de implementação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Do instrumento de sondagem aplicado (ANEXO A), obteve-se retorno de 11 respondentes, representando 40,7% do quantitativo esperado, mesmo não sendo uma coleta censitária, como previsto, considera-se estatisticamente uma amostra representativa desta população.

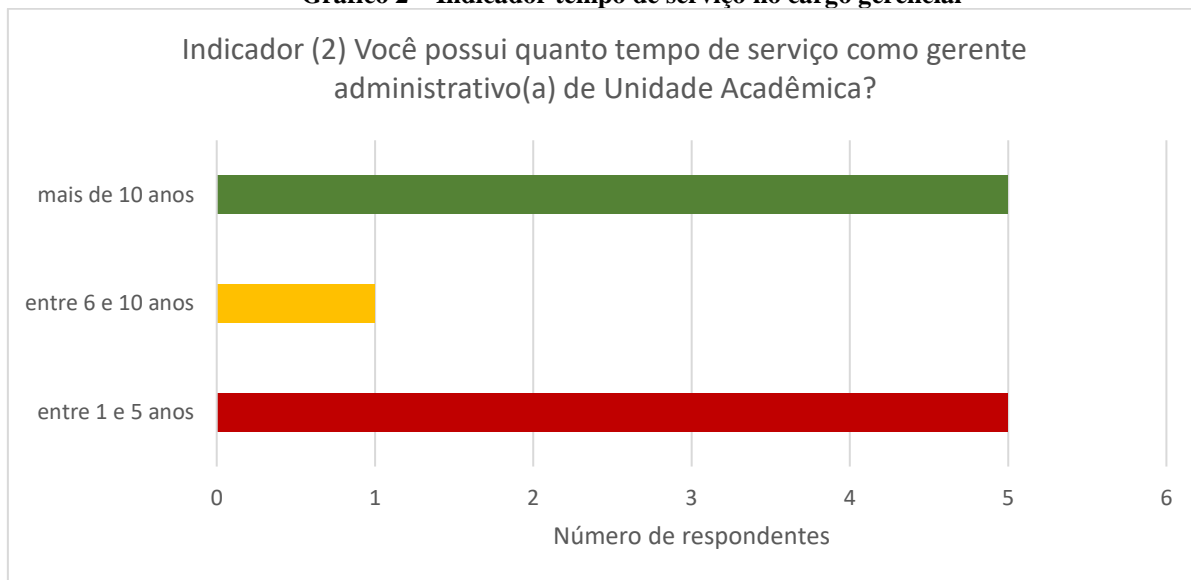
A maioria dos servidores respondentes (72,7%) possui mais de 10 anos como servidor público na Instituição, com este tempo de serviço infere-se que os servidores possuam experiência e amplo conhecimento sobre o funcionamento da Universidade (Gráfico1).



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Referente a experiência no cargo de gerente administrativo, 54,5% possuem de 6 a 10 anos ou mais no cargo. Com a frequência apresentada para experiência no cargo presume-se que os servidores lotados neste cargo gerencial estão atinados às rotinas administrativas e de gestão da Universidade (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Indicador tempo de serviço no cargo gerencial



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Referente ao indicador 3 - número de unidades que atuou como gerente administrativo, 90,9% dos respondentes adquiriram a experiência em apenas uma Unidade. Apenas 9,1% deles atuaram em mais de uma Unidade Acadêmica.

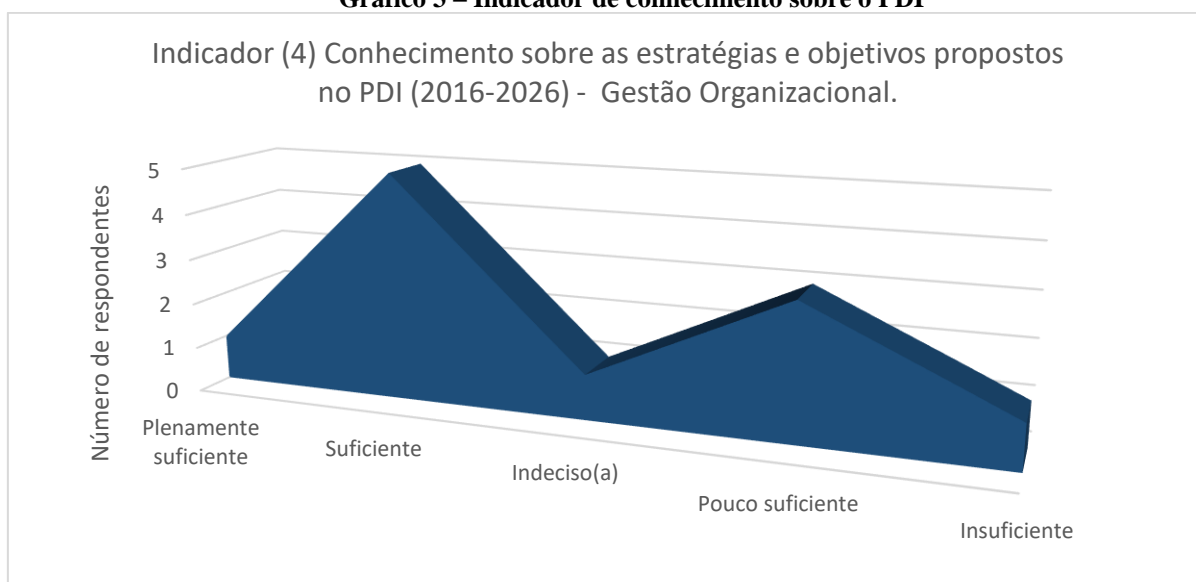
As respostas coletadas nos indicadores 1, 2 e 3, permitem inferir que os servidores gerentes estão cientes das rotinas administrativas da Universidade e são experientes no cargo de gestão que ocupam, assim como possuem familiaridade e aceitação na unidade em que estão lotados atualmente devido a permanência no mesmo local. O que lhes conferem algum grau de autonomia para atuar nos processos de gestão pertinentes ao planejamento.

Estas características dos servidores gerentes, considerando as referências de Arretche (2001), não representam um ponto de estrangulamento para a consecução das metas de um processo de implementação, haja vista, o conhecimento institucional e o grau de autonomia adquiridos para tal.

4.2 CONHECIMENTO DOS GERENTES ADMINISTRATIVOS SOBRE OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE.

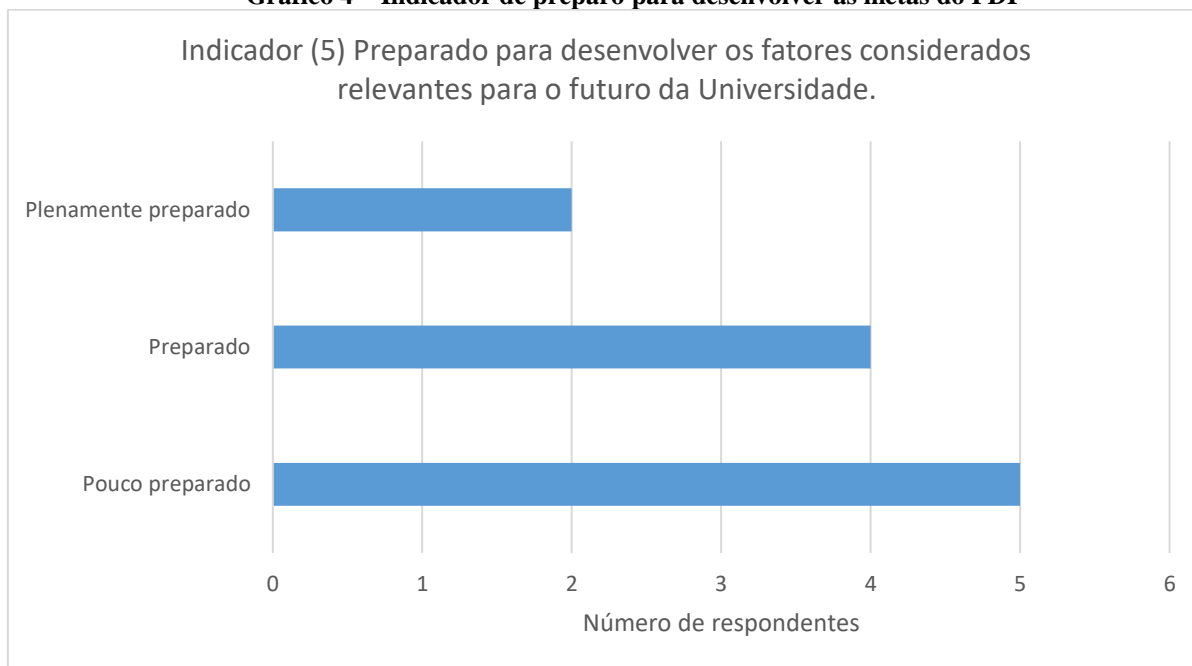
Referente ao indicador 4 - conhecimento sobre o PDI (2016-2026), 54,5% dos respondentes consideram ter conhecimento plenamente suficiente ou suficiente das estratégias e objetivos do PDI, voltados para a Gestão Organizacional, sendo que 36,4% avaliam possuir pouco ou conhecimento insuficiente e 9,1% estão incertos do seu grau de conhecimento (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Indicador de conhecimento sobre o PDI



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

O PDI traz fatores considerados relevantes para o futuro da Universidade. Fatores estes que precisam ser desenvolvidos para que a Universidade alcance as metas traçadas neste instrumento legal. Referente ao indicador 5 - preparo para desenvolver as metas do PDI, 54,5% dos respondentes se consideram plenamente preparados ou preparados para desenvolver esses fatores no âmbito de sua Unidade, contudo 45,5% se consideram pouco preparados para desenvolver as metas (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Indicador de preparo para desenvolver as metas do PDI

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

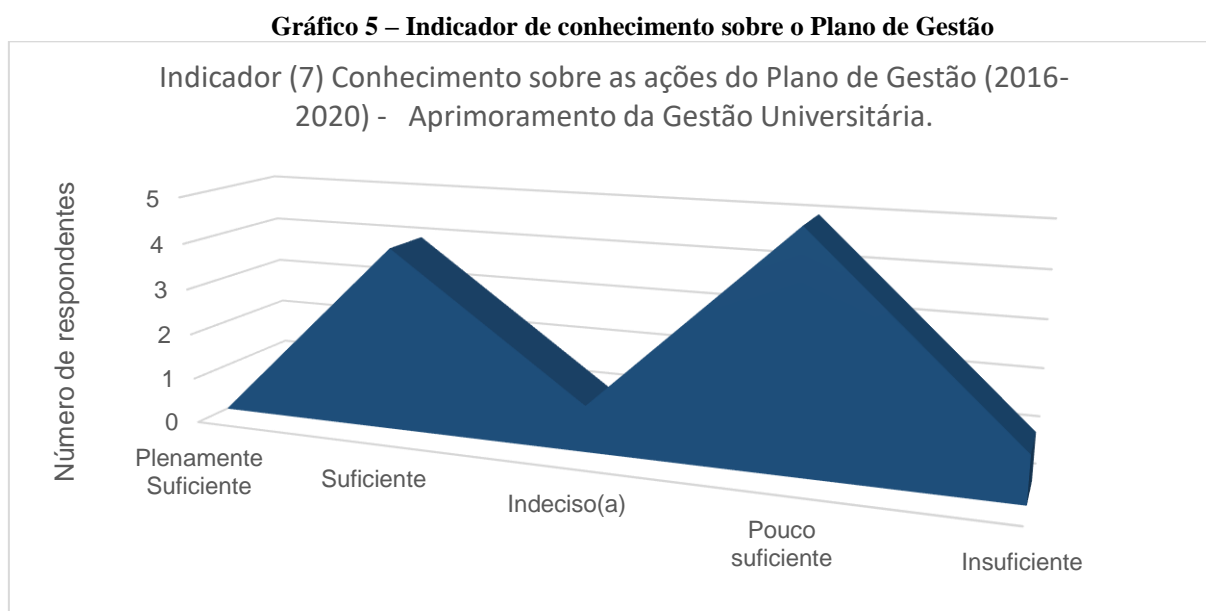
As respostas coletadas nos indicadores 4 e 5, indicam que a maioria dos respondentes (54,5%) manifestam conhecer o PDI e na mesma medida (54,5%) informam que se consideram preparados em algum grau para desenvolver as metas do PDI. Um número menor, mas considerável (45,5%) se considera pouco preparado para desenvolver essas metas. Conforme Draibe (2001) é imprescindível capacitar os agentes nas tarefas que lhe cabem no processo de implementação, a capacitação corrobora para a efetividade institucional gerando aprendizado e rotinização dos processos. Aliando estas respostas ao resultado dos indicadores 1 e 2, ainda segundo Draibe, é possível afirmar que os gerentes administrativos possuem capacidade metodológica e experiência adquirida para dar continuidade ao processo de planejamento da Universidade.

É primordial que a Instituição capacite esses gestores, mantendo programas de qualificação e oferta de treinamentos aplicados a temática dos processos de planejamento e implementação, incentivando sua participação e incrementando esse conhecimento.

Referente ao indicador 6 - busca por informação a partir dos instrumentos legais (PDI e Plano de Gestão). Apenas 9,1% dos respondentes afirmam que acessam o site do PDI UFRGS (<http://www.ufrgs.br/pdi/pdi-2016-2026>), frequentemente, com o propósito de alinhar suas funções pelas ações e estratégias preconizadas pela Universidade.

Referente ao indicador 7 - conhecimento sobre o Plano de Gestão (2016-2020), 36,4% avaliam possuir conhecimento suficiente sobre as ações voltadas para o aprimoramento da

Gestão Universitária, 54,5% dos respondentes consideram ter pouco ou conhecimento insuficiente e 9,1% estão incertos do seu nível de conhecimento (Gráfico 5).

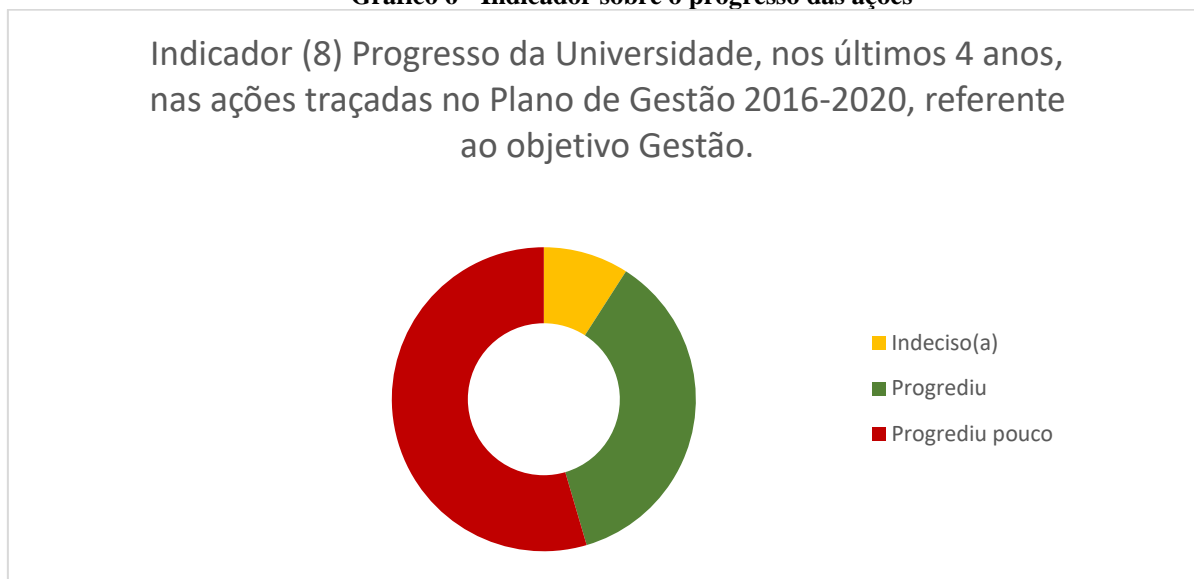


Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Sobre o Plano de Gestão (indicador 7), 54,5% dos respondentes consideram ter pouco ou conhecimento insuficiente sobre as ações do Plano de Gestão, fazendo um paralelo com o indicador 4, que na mesma medida (54,5%) os respondentes consideram ter conhecimento plenamente suficiente ou suficiente das estratégias e objetivos do PDI, ou seja, o conhecimento sobre o conteúdo do Plano de Gestão não é tão significativo comparado ao que se tem, referente ao PDI.

Para Draibe (2001) o processo de implementação apoia-se na divulgação e circulação de informação. O sucesso do processo depende da transmissão de informação qualificada aos agentes implementadores. O fenômeno pode remeter também a diferença temporal, um planejamento para longo prazo e estratégico *versus* um plano para curto prazo e tático-operacional. Sendo que o menor tempo de transmissão e circulação de informação prejudica a adesão dos implementadores e conseqüentemente interfere na manutenção ou sustentação dos programas, o que reflete diretamente na percepção da efetividade social (grau de adesão).

Referente ao indicador 8 - percepção de progresso das ações traçadas para o objetivo Gestão, 54,5% dos respondentes identificam que a Universidade progrediu pouco nesse aspecto, durante os 4 anos do Plano de Gestão (2016-2020), 36,4% consideram que a houve algum progresso e 9,1% estão incertos sobre algum progresso nesse período (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Indicador sobre o progresso das ações

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

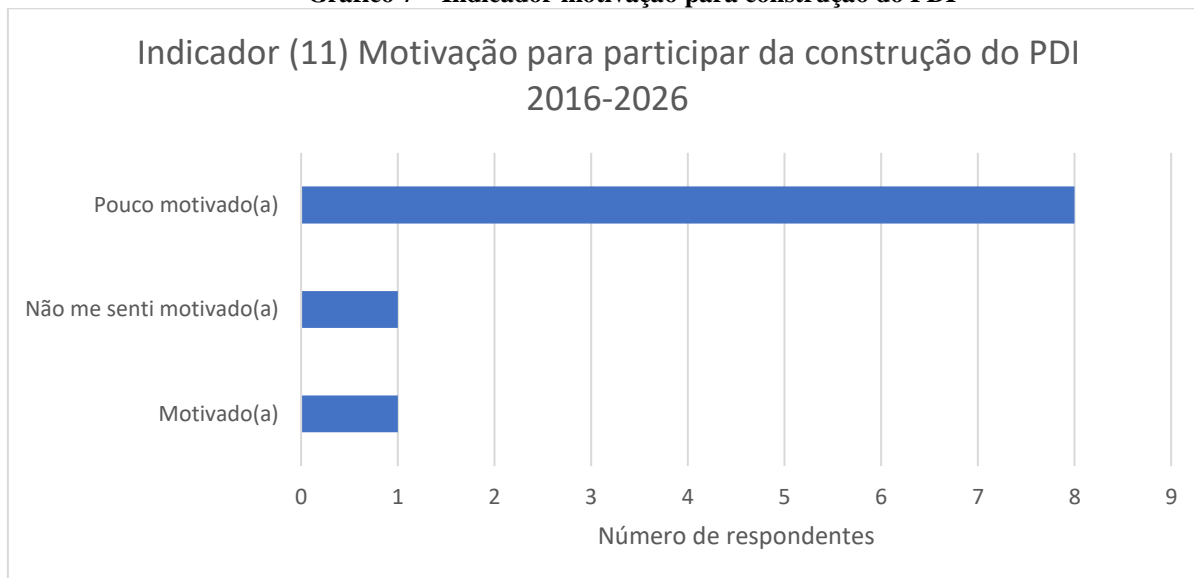
Ainda que a maioria dos respondentes considerem ter pouco ou conhecimento insuficiente sobre as ações voltadas para o aprimoramento da Gestão Universitária, ao elencar as ações que foram preconizadas como metas, um quantitativo expressivo considera que a Universidade progrediu pouco nos aspectos que se propôs a alcançar naquele período. Mesmo que o Plano de Gestão seja de atribuição maior da Administração Central na figura de suas Pró-reitorias e Coordenações, cabe a eles fomentar o que preconiza o PDI vigente para toda Universidade. O instrumento Plano de Gestão 2016-2020 considera o envolvimento de múltiplos atores, incluindo as Direções de Unidades Acadêmicas, logo o desconhecimento das ações por parte significativa dos respondentes remete à falta de divulgação e de clareza nas ações, o que fragiliza a integração entre setores.

Referente ao indicador 9, quando questionados sobre a participação na consulta pública que auxiliou na construção do PDI vigente, 80% consideram que sua participação não foi satisfatória e 10% consideram que tiveram participação satisfatória, outros 10% estão incertos de sua participação.

Foram questionados também sobre o seu envolvimento nas conferências, seminários, oficinais ou palestras que debateram questões para a construção deste PDI (indicador 10), 50% consideram que foram pouco frequentes na participação, 40% informam que não frequentaram e 10% informam que não tomaram conhecimento dessas atividades. Posteriormente responderam sobre sua motivação para participar dessas atividades (indicador 11), 90% consideram que se sentiram pouco ou nada motivados, mesmo possuindo papel de gestor na ocasião e 10% afirmam que se sentiram motivados pela Universidade. Um dos respondentes

informa que não era gerente administrativo na época da construção do PDI, portanto não respondeu essas três últimas questões (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Indicador motivação para construção do PDI



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Expressiva maioria não se sentiu motivada em algum grau a participar da construção do PDI, o próprio documento apresenta como meta promover maior envolvimento dos técnicos administrativos nos planejamentos da Universidade.

Esse fenômeno de falta de motivação ou sensação de pouco preparo e pouco conhecimento trazido em questões anteriores, pode representar um descolamento entre formuladores e implementadores. É ponto pacífico na literatura, para que a implementação ocorra de forma aproximada ao que foi planejado pelos formuladores, o engajamento e incentivo daqueles que fazem a política, precisa ser estimulado.

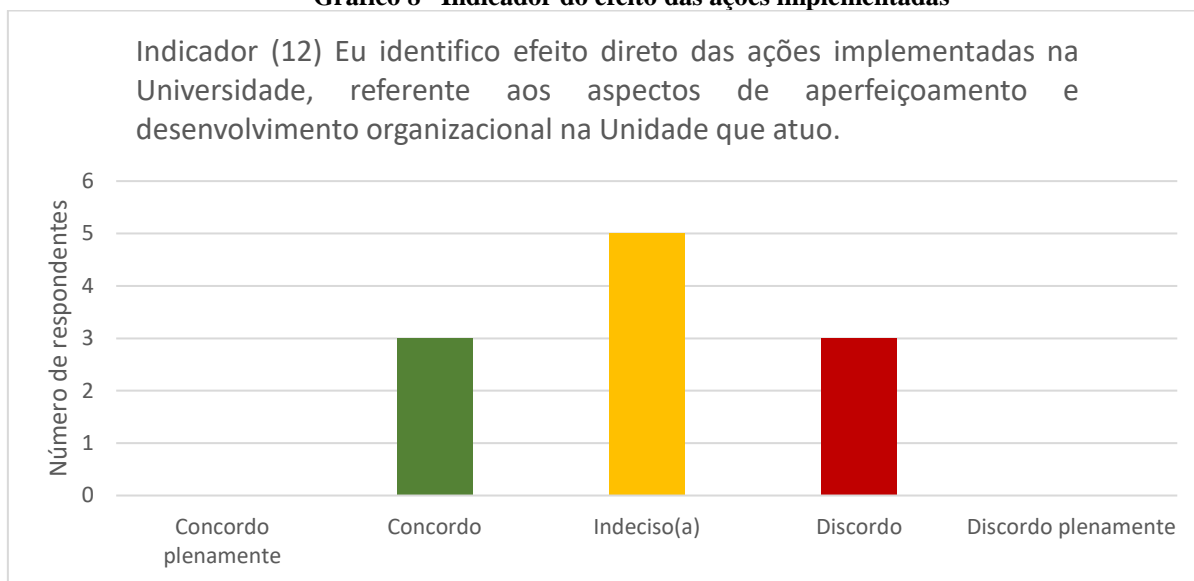
Para Arretche (2001) a implementação de políticas supõe ao menos dois tipos de atores, os que formulam e os que implementam a política. Aos formuladores cabe o incentivo e a mobilização dos implementadores, isso evita incongruências e corrobora para que os programas atinjam seus objetivos, sem obstáculos.

4.3 PERCEPÇÃO REFERENTE AOS ASPECTOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Os respondentes foram chamados a registrar sua percepção a respeito da implementação dos instrumentos de planejamento da Universidade (PDI e Plano de Gestão), para isso manifestaram seu grau de concordância ou discordância para quatro afirmações.

No que se refere ao indicador 12 - percepção dos efeitos (efetividade) das ações já implementadas do Plano de Gestão 2016-2020, no que tange os aspectos de Desenvolvimento Organizacional, 27,3% concordam que conseguem identificar efeito direto das ações na unidade em que atuam e outros 27,3% discordam, logo não conseguem identificar efeito direto das ações, não obstante, 45,5% estão incertos sobre os efeitos diretos das ações implementadas no período de 2016-2020 (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Indicador do efeito das ações implementadas

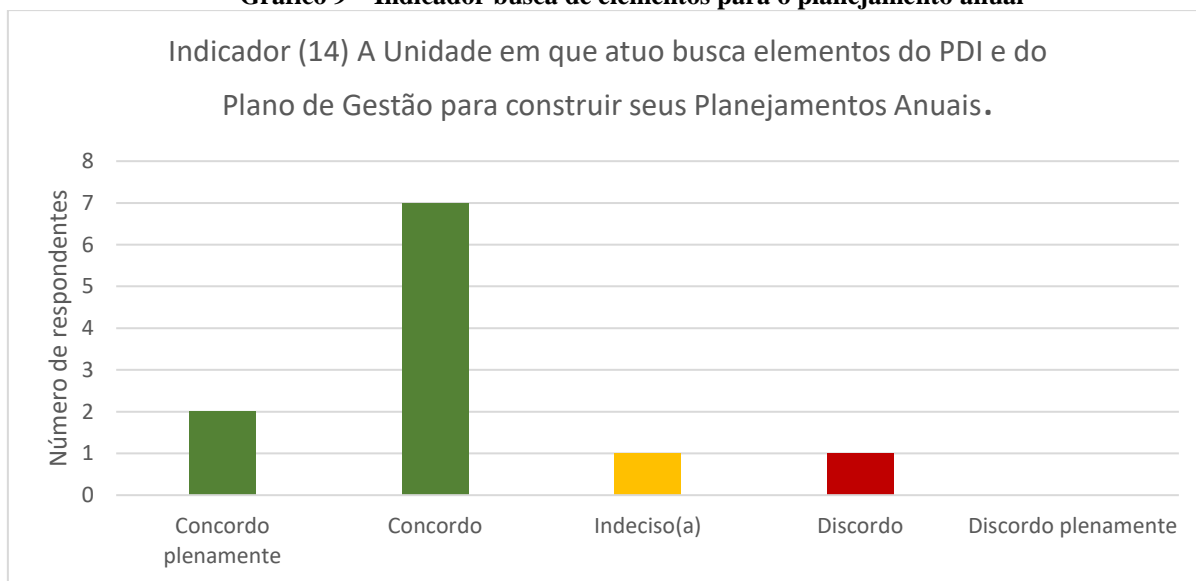


Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Chama a atenção o número expressivo de incertezas no que diz respeito a percepção de ações implementadas e no reflexo destas ações sobre as atividades cotidianas na unidade acadêmicas. Questiona-se aqui a efetividade das ações já promovidas, uma vez que não se percebe com clareza os efeitos gerados do processo de implementação. Esses dados coadunam com o levantado no indicador 8 sobre a percepção de progresso na Instituição, mais uma vez destacando uma possível falha de divulgação, falta de comunicação e descolamento entre formulação e implementação.

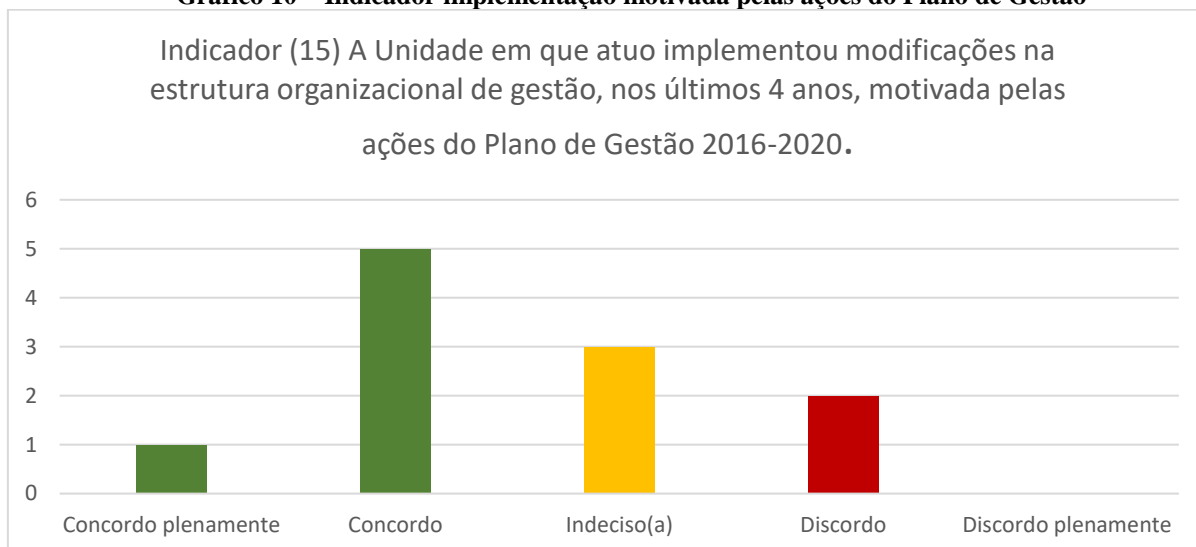
Sobre o indicador 14 - a Unidade que atuou busca elementos do PDI e Plano de Gestão, para construir seus planos anuais, 81,8% possuem algum grau de concordância, afirmando que buscaram esses elementos para construir seus planejamentos anuais (Gráfico 9). Resultado esse que corrobora com a questão sobre o grau de conhecimento do PDI, em que a maioria declara que possui conhecimento suficiente sobre o instrumento.

Gráfico 9 – Indicador busca de elementos para o planejamento anual



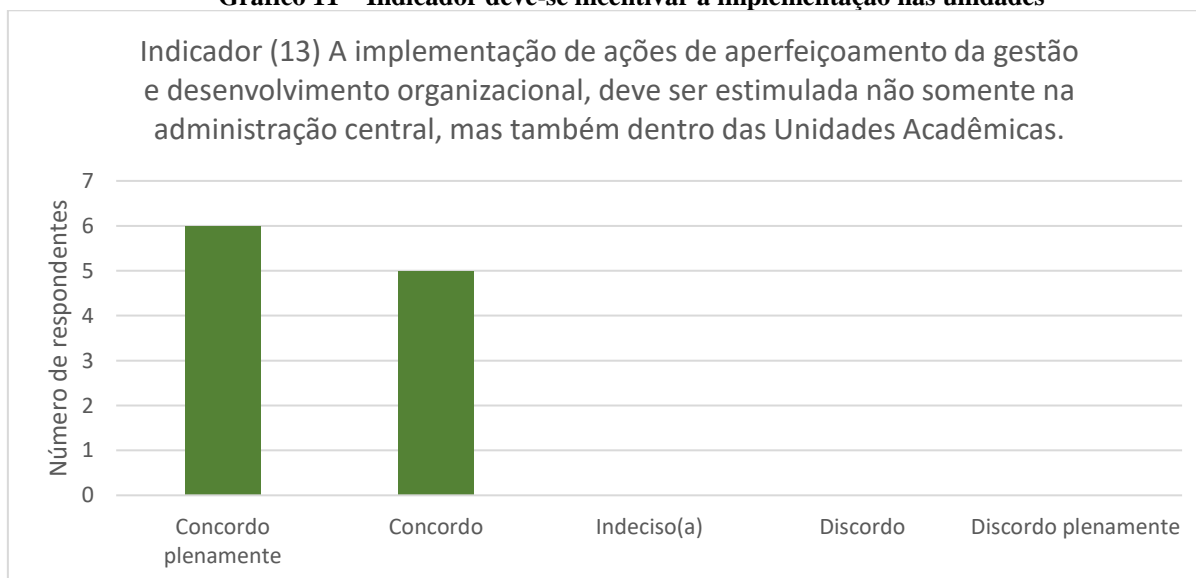
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Sobre a afirmação, sua Unidade implementou modificações na gestão, nos últimos 4 anos, motivada pelas ações do Plano de Gestão (indicador 15), 54,5% concordam que houve implementação motivada nesse período, 18,2% discordam e 27,3% estão incertos dessa implementação (Gráfico 10). Resultado esse que corrobora com a questão sobre o grau de conhecimento do Plano de Gestão, levantando expressiva incerteza.

Gráfico 10 – Indicador implementação motivada pelas ações do Plano de Gestão

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Referente a afirmação do indicador 13 - a implementação das ações, no que tange o desenvolvimento organizacional, deve ser estimulada dentro das Unidades Acadêmicas e não apenas na Administração Central, 100% dos respondentes expressam algum grau de concordância (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Indicador deve-se incentivar à implementação nas unidades

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

O indicador 13, aponta a percepção dos respondentes e reforça o fenômeno já expressado nas questões anteriores sobre a falta de incentivo, motivação e o distanciamento entre formuladores e implementadores neste processo de implementação.

Isso remete às fragilidades, já apontadas no PDI, que precisam ser sanadas, sobre a aproximação e maior participação da parte técnica nas construções dos instrumentos de planejamento da Universidade.

O campo aberto do instrumento de coleta trouxe poucas contribuições, contudo é possível afirmar que aqueles que as fizeram, expressaram insatisfação com conotações negativas (Quadro 3), fazendo referência a forma como a Instituição executa os processos mencionados nesse trabalho e também quanto ao envolvimento dos demais gestores nas suas funções administrativas dentro da própria unidade acadêmica.

Quadro 3 - Análise do campo aberto do instrumento de coleta.

| | |
|------------|---|
| NÃO | PLANEJA (COLETIVAMENTE) INTERESSA (GESTORES) ENGAJA DIVULGA ESCLARECE TRANSPARESSA SUFICIENTE (nº SERVIDORES) PERTENCE SIGNIFICA AVALIA (SERIEDADE) CAPACITA IGUALITÁRIA |
|------------|---|

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Essa extração de palavras chave do campo aberto que apesar de pouco robusto, coaduna com as percepções e frequências trazidas nas demais questões do instrumento de sondagem. Auxilia na compreensão do fenômeno que se verifica pela escolha da alternativa “neutra” em algumas perguntas, ou seja, a alternativa que demonstra uma incerteza ou indecisão, uma percepção diminuída por parte do participante da pesquisa. Diante disso, é possível inferir que a falta de clareza, de divulgação, de engajamento, citados no campo aberto, dificulta a percepção da efetividade do processo de implementação, por consequência obscurece o propósito do planejamento, podendo inclusive gerar o desconhecimento do progresso que se realiza ao longo do tempo. Essas sensações de não pertencimento e de não partícipe do processo corrobora para a baixa sustentação do planejamento, enfraquecendo a capacidade de gerar valor e de perceber impactos e efeitos na realidade onde se está inserido, o que remete diretamente ao conceito de efetividade, sejam esses efeitos internos ou externos a instituição.

O mesmo infere-se a respeito quando o participante se declara conhecedor, mas não considera apto a desempenhar a função, ou mesmo se mostra pouco motivado para tal, mais uma vez remetendo a falta de significância, de capacitação e novamente de pertencimento,

podendo gerar gargalos e dificultar a obtenção dos resultados esperados para o período do planejamento, corroborando com a literatura referenciada.

Não se identifica uma sinergia entre os diversos setores administrativos, estratégico, tático e operacional, mas também entre aqueles que são responsáveis pela Gestão dentro das unidades acadêmicas, o que representa uma situação oposta da preconizada no PDI da Universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o ponto de partida na observação empírica da experiência de mais de 10 anos de exercício na Instituição, nesta condição, formulou-se o problema de pesquisa: **Como a percepção sobre os instrumentos de planejamento (PDI 2016-2026 e Plano de Gestão 2016-2020) permeia às unidades acadêmicas, favorecendo a consecução das ações de desenvolvimento organizacional?**

Sendo assim, a pesquisa se propôs a verificar aspectos da efetividade e consequentemente da fase de implementação do processo de planejamento institucional, tomando como instrumentos norteadores o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 e o Plano de Gestão 2016-2020 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Por se tratar de implementação, o objeto de investigação foi o nível operacional administrativo, com foco nos gerentes das unidades acadêmicas da Instituição, pois estes são os responsáveis técnicos que possuem algum grau de autonomia decisória e fazem o elo de ligação entre as direções e os demais técnicos das Unidades. Considerando que estes gerentes atuariam como agentes administrativos estratégicos com potencial de organizar a fase de implementação, dando continuidade ao planejamento.

O núcleo operacional de uma Unidade está diretamente ligado ao processo de implementação, pois são eles que executam as estratégias e ações preconizadas pela Instituição. Já vimos nas referências deste trabalho que nenhum planejamento se sustenta ou se multiplica sem a ação positiva, motivada e devidamente instruída, dos agentes implementadores. Desta forma, a efetividade de um processo de implementação, representa o efeito de uma ação executada, é um indicador potente de desempenho, pois representa a voz ativa de quem executa uma política pública.

Para a pesquisa se utilizou um questionário de sondagem com 16 questões, divididas em três blocos: o primeiro de caracterização da amostra, o segundo de conhecimento dos gerentes administrativos sobre os instrumentos de planejamento da Universidade e o terceiro de percepção referente aos aspectos de implementação.

Cabe destacar que diante de todas as metas apresentadas no PDI, a pesquisa se restringiu apenas às relacionadas a Gestão, por entender que essa meta faz parte do cotidiano de todos os participantes. O questionário foi oferecido por email aos 27 gerentes administrativos de unidades acadêmicas e obteve como taxa de resposta 40,7%, desta população.

No intento de responder ao problema desta pesquisa, foram traçados objetivos específicos para auxiliar na obtenção dos resultados apresentados.

Referente a efetividade social, conforme Draibe (2001), que trata do grau de adesão e satisfação do nível operacional, percebe-se certa insatisfação no momento que os respondentes apontam incertezas sobre a percepção dos resultados das ações que estão sendo ou foram realizadas, se mostram desestimulados para atuar como partícipes do planejamento e por não demonstrarem clareza do processo de implementação. Essa sensação de insatisfação, apontada fortemente no campo aberto do questionário, prejudica a fase de implementação que é justamente aquela onde se concretiza a política e gera valor, tanto na comunidade interna como na sociedade de forma geral. É primordial considerar o engajamento e a clareza de objetivos daqueles que fazem parte do nível operacional de todos os setores, pois eles são responsáveis pelas intervenções e conseqüentemente auxiliam na consecução dos objetivos traçados.

Referente a efetividade institucional, ainda conforme Draibe, que trata de capacidade e aprendizagem institucional e comportamento dos implementadores, percebe-se que os servidores imbuídos deste cargo de gestão são experientes, possuem familiaridade com a unidade de lotação e com as rotinas da Universidade. Aliando esta experiência com o conhecimento adquirido e manifestado referente ao PDI, é possível inferir que esses servidores gerentes seriam adequados para trabalhar como agentes estratégicos no processo de implementação, auxiliando no fortalecimento das capacidades e propagando a aprendizagem institucional, pois é na fase de implementação que o discurso tende a se concretizar, quando se põe em prática a missão, visão e valores da Instituição. Ademais ficou demarcado nas respostas que esses servidores entendem que a implementação deve ser estimulada e incentivada no nível operacional, não apenas em setores centrais da Universidade. A expressão deste comportamento não demonstra discordância para executar o que foi elencado na fase de formulação do planejamento e naquilo que a instituição assume como missão e visão, portanto, este indicador não representa um gargalo ou impedimento, mas sim, demonstra disposição para a implementação do processo.

Considerando a pesquisa documental para descrever a estrutura institucional e analisar os instrumentos de planejamento vigentes, o PDI e o Plano de Gestão, cabe salientar que o PDI da Instituição foi construído utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico e seguindo uma proposta participativa, o documento se propõe a ser um instrumento estratégico e norteador, permitindo que os desdobramentos dos seus objetivos sejam feitos de acordo com as necessidades e disponibilidades de cada setor. A instauração deste planejamento ocorreu entre os anos de 2014 e 2015, quando se realizou a avaliação do primeiro ciclo avaliativo (PDI 2011-

2015) e a estruturação do planejamento para dar seguimento ao seu segundo ciclo avaliativo a partir de uma consulta pública. Das 12550 contribuições individuais na consulta pública para o levantamento das demandas da comunidade apenas 1450 foram do corpo técnico, a informação confirma o resultado do baixo grau de participação apontado pelos respondentes nas questões sobre a consulta pública e outros eventos desta construção. Destaca-se também que não houve representação técnica na Comissão de Formulação e Homologação do Comitê do PDI 2016-2026. Em várias passagens do texto do PDI, nota-se o reforço para a necessidade do envolvimento e participação do corpo técnico, assim como a sinergia entre os níveis estratégico, tático e operacional para o bom desempenho do planejamento, contudo pelos resultados obtidos na pesquisa isso não reflete a percepção do nível técnico (operacional) nas Unidades Acadêmicas.

Outra questão demarcada fortemente no texto do PDI é a importância e necessidade de monitorar e avaliar o processo, o Plano de Gestão 2016-2020, é um marco do planejamento, pois representa a metade do período do PDI 2016-2026, metodologicamente, o adequado para uma revisão intermediária e o momento propício para correção de rumo, mudança de contexto e controle de ações pontuais. Muitos autores corroboram que avaliar significa demonstrar resultados, efeitos e impactos, mas também uma oportunidade de promover aprendizagem institucional, alterando não só a realidade social, mas também sua comunidade interna.

Até a conclusão deste trabalho (set. 2021), não foi possível acessar o Plano de Gestão 2020-2024 do atual reitorado, empossado em setembro de 2020, no site oficial consta o *status* de plano em construção. Não há conhecimento público de algum processo de avaliação corrente do PDI vigente, na comunidade interna. Cabe ao Colegiado Máximo da UFRGS, em caso de troca de gestão, solicitar às Administrações Centrais que assumirem a Universidade a apresentação de planos de gestão, com os objetivos táticos derivados dos objetivos estratégicos deste PDI, para a sua efetiva concretização (PDI UFRGS 2016-2026, p.13). Dentre os propósitos deste trabalho, está a intenção de propiciar, mediante o contexto reformista e político atual, a oportunidade de reflexão crítica para a construção dos próximos Planos de Gestão, permitindo aproximar os gestores da realidade operacional, trazendo elementos de gestão e auxiliando no realinhamento das ações e tomadas de decisões que promovam as reais transformações nas demandas sociais internas e externas desta Universidade. O efeito pandemia sobre o planejamento institucional não foi escopo deste trabalho, contudo os percalços causados pela mudança do reitorado, pode ter causado um certo atraso na continuidade dos processos de planejamento da Universidade.

Considerando os resultados desta pesquisa constata-se que o planejamento da UFRGS foi construído de forma adequada e a Universidade avança em direção as metas traçadas. As deficiências encontradas nos aspectos de implementação e efetividade corroboram com as referências utilizadas neste trabalho, há de se considerar a importância do corpo técnico como agente implementador, sua ação e conhecimento são fundamentais para a consecução dos objetivos, há de se considerar o papel comprometido do formulador, da cúpula da organização, como incentivador do processo de implementação e diligente no planejamento, há de se comunicar, divulgar suas ações, gerar pertencimento, há de se transpassar, pois distância é uma contingência da implementação.

Para sanar a deficiência de fluxo entre o estratégico, o tático e o operacional, sinalizada pelas incertezas e insatisfações dos respondentes é preciso que o plano permeie para todos os níveis. Ainda que, com seu caráter democrático, o modelo seguido pela Universidade no decorrer do seu planejamento é verticalizado e reforça uma estrutura piramidal onde mesmo a partir de uma construção coletiva, os resultados obtidos não são percebidos com clareza pelo nível mais basilar. A estrutura perde em geração de valor, em efetividade.

A circulação de informação qualificada para disseminação das ações corrobora para o engajamento da comunidade interna. Não comunicar adequadamente é infringir o princípio da publicidade da administração pública.

Neste período adverso de pandemia em que estamos vivenciando grandes mudanças no nosso modo de fazer e diante de contingenciamentos de várias ordens é de se esperar a fragilização dos processos de planejamento. Diante disso, recomenda-se a continuidade dos processos voltados para o planejamento, conforme regem os documentos legais. Que os objetivos traçados para o futuro da Universidade possam ser avaliados como determina o planejamento, de forma coletiva e que se utilize a metodologia de monitoramento no decurso de tempo do PDI vigente. Que as falhas apontadas neste trabalho possam ser corrigidas e que o corpo técnico possa ser valorizado. Evocando o inciso III do art.4º do Decreto 9203/2017, são diretrizes da governança pública: monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas.

Diante do exposto, espera-se que este trabalho estimule colegas a pensar nos processos de planejamento da Universidade, principalmente nas metas que dizem respeito a gestão, pois sofrem detrimento frente a outros objetivos, porém afetam diretamente o cotidiano do corpo técnico. Assim como estimule a pensar em metodologias que promovam um ambiente inclusivo

e mais participativo propiciando integração e sinergia entre os diferentes níveis de gestão, possibilitando um diálogo mais horizontal na Instituição.

Como proposta de estudos futuros está a possibilidade de aprofundar os conhecimentos sobre efetividade social e institucional, avaliação e monitoramento dos processos da Universidade, assim como produzir estudos semelhantes para outros níveis de gestão com o intuito de promover a aprendizagem institucional e fortalecer o pertencimento na comunidade interna, não se trata de alcançar rankings nacionais e internacionais, mas um olhar voltado para a comunidade UFRGS e seu *staff* técnico.

REFERÊNCIAS

BARREIRA, Maria Cecília R. Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Brant (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC -SP; Cenpec, 2001. 224 p.

BRASIL. DECRETO Nº 9.739, DE 28 DE MARÇO DE 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 61, p. 2, 29 mar. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm

_____. DECRETO Nº 9.235, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 241, p. 2, 18 dez. 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78741-d9235-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192

_____. DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

_____. LEI Nº 9.192, DE 21 DE DEZEMBRO DE 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 22 dez. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9192.htm

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 191, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

_____. DECRETO-LEI Nº 200 DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1 - Suplemento, Brasília, DF, p. 4, 27 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>

COUTO, L.F.; MAGALHÃES JÚNIOR, A.P. **Fragilização institucional do planejamento governamental e o distanciamento engajado da Diest/Ipea**. Brasília-

DF: Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI), n. 29, jun. 2021. P 79-88. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10638>

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Grupo GEN, 2012. 9788522484478. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484478/>

GIL, Antonio, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Atlas/Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA - ESCOLA SUPERIOR DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Planejamento Governamental – Aula 1**. Brasília-DF, 2017. 22p.

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA - ESCOLA SUPERIOR DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Planejamento Governamental – Aula 2**. Brasília-DF, 2017. 33p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**, 5ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016093. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e programação na administração pública**. Florianópolis: UFSC, 2011. 184 p.: il. Disponível em: https://sabi.ufrgs.br/F/RFFL8MLELHM1AJ1PCPVRXJPRESS2GXK39M4TMAT6PFGTUTIT4J-14491?func=full-set-set&set_number=026337&set_entry=000003&format=999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas**. 34ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. 9788522490042. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/>.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. 1 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2009.

SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à gestão pública** - 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014. 384 p. ISBN 978-85-02-61762-9. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502617629/>

SECCHI, L.; COELHO, F.D.S.; PIRES, V. **Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019. 9788522128976. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128976/>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Porto Alegre UFRGS, 2021. Disponível em: https://sabi.ufrgs.br/F/SDD27FI1KIB84AFCBVNBDSV4RBUXPJ3F14263P9JJQRCJM6KA-01708?func=find-b&request=pdi+2016-2026&find_code=WRD&adjacent=N&x=0&y=0&filter_code_2=WLN&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WYR&filter_request_4=

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Gestão 2016-2020**. Porto Alegre UFRGS, 2021. Disponível em: https://sabi.ufrgs.br/F/LJE8A99CIY5DCXAGFJPF3YHPLQASUUNTDESE7PCK5M2HXPGGRU-03251?func=find-b&request=plano+de+gest%C3%A3o+2016-2020&find_code=WRD&adjacent=N&x=22&y=10&filter_code_2=WLN&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WYR&filter_request_4=

≡

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Porto Alegre UFRGS, 2021. Disponível em: https://sabi.ufrgs.br/F/HNFG26C865SDY9K9CSU835S3AT67TF5G8DE8KK5G9CSK3LCIA2-39883?func=full-set-set&set_number=012782&set_entry=000006&format=999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto e Regimento Geral**. Porto Alegre UFRGS, 2021. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/consun/estatuto-regimento-geral>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Painel de Dados UFRGS**. Porto Alegre UFRGS, 2021. Disponível em: https://www1.ufrgs.br/paineldedados/ufrgs_numeros.html. Acesso em 30 abril 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 9788522499052. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>

ANEXO A-QUESTIONÁRIO
EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL
OPERACIONAL ADMINISTRATIVO

13/08/2021

EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL...

EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL DO PLANO DE
GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL
OPERACIONAL ADMINISTRATIVO

Olá!

Você está sendo convidado(a), na qualidade de gerente administrativo(a), a participar de uma pesquisa desenvolvida por Taíse Gomes Laux, aluna do curso de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Escola de Administração da UFRGS, orientada pela professora Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt.

A pesquisa procura demonstrar a efetividade das ações do Plano de Gestão UFRGS 2016-2020, nas Unidades Acadêmicas da UFRGS, considerando também os objetivos do Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente na Universidade (2016-2026).

Sua participação será totalmente ANÔNIMA, serão desidentificadas quaisquer informações concedidas que, por ventura, venham a revelar a Unidade Acadêmica do(a) respondente. Os dados serão analisados de forma global. Os resultados serão compartilhados ao final da pesquisa com todos que estão recebendo esse questionário.

Essa pesquisa não deverá acarretar nenhum dano ou prejuízo. Ao enviar o formulário preenchido você estará concordando em participar desta pesquisa em anonimato. Caso queira tirar alguma dúvida ou contribuir de alguma outra forma, poderá entrar em contato com o email informado abaixo.

Acreditamos que os resultados poderão promover discussão a cerca da importância da participação do nível técnico, não só como participe do planejamento, mas como ponto chave na implementação das ações propostas pela Universidade.

Agradecemos a sua contribuição para essa pesquisa!

Taíse Gomes Laux
Técnica em Assuntos Educacionais/UFRGS
taise.laux@ufrgs.br

1. Você possui quanto tempo de serviço como servidor(a) público(a) na UFRGS?

Marcar apenas uma oval.

- entre 1 e 5 anos
- entre 6 e 10 anos
- mais de 10 anos
- Prefiro não informar

2. Você possui quanto tempo de serviço como gerente administrativo(a) de Unidade Acadêmica?

Marcar apenas uma oval.

- entre 1 e 5 anos
- entre 6 e 10 anos
- mais de 10 anos
- Prefiro não informar

3. Você já atuou como gerente administrativo(a) em mais de uma Unidade Acadêmica na UFRGS?

Marcar apenas uma oval.

- apenas 1 Unidade
- em 2 Unidades
- mais de 2 Unidades
- Prefiro não informar

13/08/2021

EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL...

4. Como você avalia seu conhecimento sobre as estratégias e objetivos propostos no PDI vigente (2016-2026), referente à Gestão Institucional?

Marcar apenas uma oval.

- Plenamente suficiente
- Suficiente
- Indeciso(a)
- Pouco suficiente
- Insuficiente

5. O PDI (2016-2026) traz fatores considerados relevantes para o futuro da Universidade. São apontados alguns: gestão (governança pública), integração entre acadêmico e administrativo, transversalidade acadêmica e administrativa e o desenvolvimento de metas claras, sustentando a transparência das ações executadas relacionadas aos objetivos estratégicos. Você se considera preparado(a) para desenvolver estes fatores na Unidade que está gerenciando?

Marcar apenas uma oval.

- Plenamente preparado(a)
- Preparado(a)
- Indeciso(a)
- Pouco preparado(a)
- Nada preparado(a)

6. No desenvolvimento de suas funções como gerente administrativo(a), com que frequência você acessa o site do PDI UFRGS com o propósito de alinhar as ações da Unidade com as estratégias preconizadas para o futuro da Universidade?

Marcar apenas uma oval.

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Indeciso(a)
- Pouco frequentemente
- Nenhuma frequência

13/08/2021

EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL...

7. Como você avalia seu conhecimento sobre as ações do Plano de Gestão 2016-2020, voltadas para o aprimoramento da Gestão Universitária?

Marcar apenas uma oval.

- Plenamente suficiente
- Suficiente
- Indeciso(a)
- Pouco suficiente
- Insuficiente

8. A) Ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional; B) Definir conjunto de mecanismos de liderança, estratégias e monitoramento de gestão; C) Estabelecer política e implementar governança em gestão de pessoas alinhada aos objetivos institucionais; D) Implementar a plataforma de divulgação de dados Institucionais; E) Promover a visibilidade e a transparência das informações da Universidade e F) Fortalecer a imagem e a identidade institucional da Universidade. Essas são algumas das ações traçadas referente ao objetivo Gestão, no Plano de Gestão 2016-2020. Diante dessa informação, considerando sua experiência, o quanto você identifica que a UFRGS progrediu nos últimos 4 anos?

Marcar apenas uma oval.

- Progrediu muito
- Progrediu
- Indeciso(a)
- Progrediu pouco
- Não progrediu

9. Como você avalia sua participação na consulta pública para a construção do PDI 2016-2026?

Marcar apenas uma oval.

- Plenamente satisfatória
- Satisfatória
- Indeciso(a)
- Pouco satisfatória
- Insatisfatória

10. Com que frequência você participou das conferências, seminários, oficinas ou palestras que debateram questões para a construção do PDI 2016-2026?

Marcar apenas uma oval.

- Fui Frequentemente
- Fui pouco frequente
- Indeciso(a)
- Não frequentei
- Não tomei conhecimento das atividades

11. Você, na categoria de servidor técnico, se sentiu motivado(a) pela Universidade a participar da elaboração do PDI?

Marcar apenas uma oval.

- Plenamente motivado(a)
- Motivado(a)
- Indeciso(a)
- Pouco motivado(a)
- Não me senti motivado(a)

13/08/2021

EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL...

12. Para a afirmação: Eu consigo identificar efeito direto das ações implementadas na UFRGS no período de 2016-2020, referente aos aspectos de aperfeiçoamento da gestão e desenvolvimento organizacional na Unidade que atuo.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indeciso(a)
- Discordo
- Discordo plenamente

13. Para a afirmação: A implementação de ações de aperfeiçoamento da gestão e desenvolvimento organizacional, deve ser estimulada não somente na administração central, mas também dentro das Unidades Acadêmicas.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indeciso(a)
- Discordo
- Discordo plenamente

14. Para a afirmação: A Unidade em que atuo, busca elementos do PDI e do Plano de Gestão da Universidade para construir seus Planejamentos Anuais.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indeciso(a)
- Discordo
- Discordo plenamente

13/08/2021 EFETIVIDADE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO PLANO DE GESTÃO 2016-2020, NO NÍVEL...

15. Para a afirmação: A Unidade em que atuo, implementou modificações na estrutura organizacional de gestão, nos últimos 4 anos, motivada pelas ações do Plano de Gestão 2016-2020.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indeciso(a)
- Discordo
- Discordo plenamente

16. Use este espaço para manifestações gerais e/ou comentar alguma questão anterior.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários