



**PATRÍCIA MARIA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL: UMA PROPOSTA  
METODOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DO  
PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

**LAVRAS – MG  
2013**

**PATRÍCIA MARIA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: UMA PROPOSTA  
METODOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE LAVRAS**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração Gestão de Organizações Públicas do Estado, para a obtenção do título de Mestre

Orientador

Prof. José Roberto Pereira

**LAVRAS – MG  
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e  
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Silva, Patrícia Maria.

Planejamento estratégico situacional : uma proposta metodológica para implantação do Projeto de Internacionalização da Universidade Federal de Lavras / Patrícia Maria Silva. – Lavras : UFLA, 2013.

138 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: José Roberto Pereira.

Bibliografia.

Mestrado Profissional em Administração pública.

1. Metodologia de planejamento. 2. Internacionalização das universidades. 3. Planejamento estratégico situacional. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 352.34

**PATRÍCIA MARIA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: UMA PROPOSTA  
METODOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE LAVRAS**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração Gestão de Organizações Públicas do Estado, para a obtenção do título de Mestre

APROVADA em 15de julho de 2013

Dra. Patrícia Aparecida Ferreira UFLA

Dr. Gustavo Melo Silva UFSJ

Dr. José Roberto Pereira

Orientador

**LAVRAS – MG  
2013**

*Dedico este trabalho a minha família, amigos e ao Bruno, meu noivo.*

*Amo muito todos vocês!*

***DEDICO***

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades e me mostrar os caminhos nas horas incertas.

Aos meus pais, Luiz e Bina; irmãs queridas, Iara e Stela e aos meus sobrinhos Lipe, Enrico e Luiza, pelo amor e apoio constante.

Ao Bruno, meu amor, pela paciência e carinho.

A Universidade Federal de Lavras, por me proporcionar a oportunidade de continuar meus estudos.

Ao professor Scolforo e à professora Édila, exemplos de força e caráter, pelo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, professor José Roberto Pereira, um grande mestre, sempre disponível e disposto a me ajudar.

Aos demais professores do mestrado em Administração Pública Profissional da UFLA, por me proporcionarem um vasto mundo de conhecimento.

Ao meu amigo Walter, muito obrigada. Sem você tudo seria muito mais difícil. Você foi muito importante nesta trajetória.

A todas as minhas amigas, principalmente Andréia e Juliana. Perdão pela ausência.

Aos meus amigos de trabalho, vocês são incríveis.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado, o meu mais sincero agradecimento.

## RESUMO

O estudo foi realizado com o objetivo de apresentar um Planejamento Estratégico Situacional (PES) para a implementação do Projeto de Internacionalização da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Assim, procurou-se, com este trabalho, responder à seguinte questão: como implementar efetivamente o projeto de internacionalização da UFLA, com a participação da comunidade acadêmica? A internacionalização das universidades é um tema atual no cenário mundial. Além de ser um processo que propicia a melhoria de competências, é também um processo competitivo, no âmbito dos sistemas acadêmicos mundiais, pois envolve o ranqueamento das universidades por meio de critérios de qualidade científica e de reconhecimento das mesmas perante toda a sociedade. O PES se alinha com o planejamento estratégico em oposição ao planejamento tradicional. A escolha do PES se deve ao fato de ser uma metodologia de planejamento que tem como foco principal o problema e suas causas, buscando identificar a melhor estratégia para resolvê-lo. É uma metodologia em que a participação de todos os atores é considerada elemento essencial para a implantação das estratégias, pois eles apresentam valores, visões, propósitos e ideias diferentes uns dos outros, o que contribui para a efetividade das ações propostas. Espera-se que as ações de internacionalização da instituição tenham reflexos diretos na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão e da visibilidade da instituição, no cenário nacional e internacional. Com a execução do PES de internacionalização, a UFLA pode contar com uma metodologia de planejamento capaz de proporcionalizar o alcance dos objetivos de internacionalização de forma efetiva.

Palavras-chave: Metodologia de planejamento. Planejamento Estratégico Situacional. Internacionalização das universidades.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to present a technical project of Situational Strategic Planning to implement the Internationalization Project of Universidade Federal de Lavras (UFLA). Thus, with this project we look up to answer the following question: how to effectively implement the internationalization project of UFLA with its academic community participation? The internationalization of universities is a current theme worldwide. Besides being a process that promotes skills improvement, internationalization of universities is a competitive process within worldwide academic systems, once it involves ranking of universities by scientific quality criteria and recognition of them before the whole society. SST fits with strategic planning conversely to traditional planning. SST choice is due to the fact of being a planning methodology which focuses mainly on the problem and its causes, seeking to identify the best strategy to solve them. It is a methodology where the participation of all stakeholders is considered essential for strategies implementation because they show values, views, goals and ideas diversely from each other which adds to the proposed actions effectiveness. It is expected that the Institution internationalization's actions reflect straightly on improving teaching quality, research, innovation, extension and Institution's visibility before worldwide and national scene. UFLA may rely on a planning methodology able to provide the internationalization goals achievement effectively with the implementation of this technical project of Internationalization SST.

**Keywords:** Planning methodology. Situational. Strategic. Planning. Internationalization of universities.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de localização dos países que possuem interação com a UFLA.....	49
Figura 2	Eixos temáticos do Projeto de Internacionalização da UFLA.....	54
Figura 3	Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	76
Figura 4	Momentos do planejamento estratégico situacional .....	86
Figura 5	Processo metodológico do PES.....	111
Figura 6	Identificação das causas do VDP .....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Universidades classificadas no ranking de reputação da THE.....	25
Quadro 2	Síntese histórica da UFLA.....	43
Quadro 3	A Universidade Federal de Lavras em números .....	50
Quadro 4	Problema: Produção científica pouco internacionalizada .....	116
Quadro 5	Lista de operações e ações .....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resultados de artigos, dissertações e teses encontrados nos sites CAPES e SCIELO, sem definição temporal .....	99
Tabela 2	Resultados de artigos, dissertações e teses encontrados nos sites CAPES e SCIELO, com definição temporal.....	99
Tabela 3	Análise dos critérios de seleção dos problemas .....	115
Tabela 4	Identificados os nós críticos.....	118
Tabela 5	Desenho da situação-objetiva.....	119
Tabela 6	Análise de viabilidade .....	120
Tabela 7	Recursos necessários para viabilização .....	121
Tabela 8	Controle de cada ator sobre os recursos.....	121
Tabela 9	Cálculo do balanço da operação.....	122
Tabela 10	Número de artigos publicados pelos professores da UFLA no ano de 2011 com conceito Qualis/CAPES.....	125
Tabela 11	Indicadores de desempenho científico da UFLA, de acordo com o sistema de avaliação Scimago .....	128
Tabela 12	Proposta de evolução de indicadores de desempenho científico e internacionalização da UFLA, de acordo com o sistema Scimago de avaliação .....	128

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	18
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	19
<b>2</b>	<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Principais universidades internacionalizadas no mundo</b> .....	24
<b>2.2</b>	<b>Políticas brasileiras de internacionalização</b> .....	32
<b>2.3</b>	<b>Os sistemas de ranqueamento das universidades</b> .....	38
<b>3</b>	<b>CONTEXTO DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFLA</b> .....	43
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO: TEORIA E ESTRATÉGIAS</b> .....	56
<b>4.1</b>	<b>Formulação de estratégias</b> .....	56
<b>4.1.1</b>	<b>1ª Escola do desing</b> .....	59
<b>4.1.2</b>	<b>2ª Escola do planejamento</b> .....	59
<b>4.1.3</b>	<b>3ª Escola de posicionamento</b> .....	60
<b>4.1.4</b>	<b>4ª Escola empreendedora</b> .....	61
<b>4.1.5</b>	<b>5ª Escola cognitiva</b> .....	61
<b>4.1.6</b>	<b>6ª Escola de aprendizado</b> .....	62
<b>4.1.7</b>	<b>7ª Escola de poder</b> .....	63
<b>4.1.8</b>	<b>8ª Escola cultural</b> .....	64
<b>4.1.9</b>	<b>9ª Escola ambiental</b> .....	65
<b>4.1.10</b>	<b>10ª Escola de configuração</b> .....	66
<b>4.2</b>	<b>Conceitos de planejamento</b> .....	68
<b>4.3</b>	<b>Tipos de planejamento</b> .....	71
<b>4.3.1</b>	<b>Planejamento tradicional</b> .....	72
<b>4.3.2</b>	<b>Planejamento estratégico</b> .....	73

<b>5</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) .....</b>	<b>77</b>
<b>5.1</b>	<b>1º Momento explicativo.....</b>	<b>87</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Descrição dos problemas .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Explicação dos problemas .....</b>	<b>90</b>
<b>5.2</b>	<b>2º Momento normativo: construir o plano de intervenção .....</b>	<b>91</b>
<b>5.3</b>	<b>3º Momento estratégico: Como tornar o plano viável?.....</b>	<b>92</b>
<b>5.4</b>	<b>4º Momento tático-operacional: Implementação do plano .....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>O PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.....</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFLA.....</b>	<b>101</b>
<b>7.1</b>	<b>Como foram formulados os objetivos estratégicos do projeto de internacionalização? .....</b>	<b>104</b>
<b>7.2</b>	<b>Por que foi escolhido ou por que é mais apropriado o planejamento estratégico? .....</b>	<b>106</b>
<b>7.3</b>	<b>Por que a escolha do PES?.....</b>	<b>107</b>
<b>7.4</b>	<b>O processo metodológico do PES .....</b>	<b>109</b>
<b>7.4.1</b>	<b>Definição dos atores .....</b>	<b>111</b>
<b>7.4.2</b>	<b>Identificação, seleção e valorização dos problemas .....</b>	<b>113</b>
<b>7.4.3</b>	<b>Descrição dos problemas .....</b>	<b>115</b>
<b>7.4.4</b>	<b>Construção do fluxograma situacional.....</b>	<b>116</b>
<b>7.4.5</b>	<b>Desenho da situação-objetivo .....</b>	<b>118</b>
<b>7.4.6</b>	<b>Construção de operações .....</b>	<b>119</b>
<b>7.4.7</b>	<b>Análise de viabilidade .....</b>	<b>120</b>
<b>7.4.8</b>	<b>Implementação do plano.....</b>	<b>122</b>
<b>7.5</b>	<b>Cronograma de execução.....</b>	<b>123</b>
<b>7.6</b>	<b>Resultados esperados do projeto de internacionalização.....</b>	<b>123</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>133</b>
-------------------------	------------

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das universidades públicas brasileiras é um tema de grande relevância na agenda de desenvolvimento e de posicionamento do governo brasileiro, no cenário acadêmico-científico global. Uma universidade internacionalizada propicia uma formação mais adequada para os cidadãos e pode se tornar um polo de desenvolvimento para o país, capaz de atrair intelectuais e estudantes de outras partes do mundo, aglutinar capitais em torno de novas tecnologias e estimular um ambiente de verdadeira inovação.

Além de ser um processo de melhoria de competências, a internacionalização das universidades é um processo competitivo no âmbito dos sistemas acadêmicos mundiais, pois envolve o ranqueamento das instituições por meio de critérios de qualidade científica e de reconhecimento das mesmas, perante toda a sociedade.

Nas últimas décadas, alterações nos cenários mundiais têm provocado profundas mudanças na forma de gestão das universidades. Conforme abordado por Duarte et al. (2012, p. 347), o processo de globalização resultou em desafios importantes para as universidades, como a necessidade de ofertar programas acadêmicos diferenciados, captar recursos financeiros, ganhar visibilidade e reputação e adaptar suas estruturas curriculares à nova realidade.

O processo de internacionalização das instituições não é um fenômeno novo. As práticas de internacionalização ocorreram, sobretudo, na Europa e se estenderam para o continente americano e para o Oriente, desde a criação das primeiras instituições de ensino. Segundo Altbach (2004, p. 3), “a internacionalização inclui políticas e programas específicos desenvolvidos por governos, instituições e sistemas acadêmicos e também departamentos individuais para cooperar com a globalização ou explorá-la”. Algumas definições propostas sobre internacionalização das universidades sugerem que

esse processo deve compreender um conjunto amplo de políticas, estratégias, ações e atores.

Atualmente, a internacionalização das universidades brasileiras tem sido tratada, pelo governo federal, como uma ação estratégica de crescimento dessas instituições. Ela proporciona o crescimento econômico, político, tecnológico e cultural para o país, pois há um aumento no fluxo de recursos e uma busca por manutenção de estudantes estrangeiros, o que contribui para o seu desenvolvimento. A cooperação entre governo e universidades é fundamental para a formação, a atração e a retenção de talentos.

A internacionalização é um processo em evolução e as instituições universitárias têm que se adaptar a esse novo ambiente. Essa evolução pode ser observada por meio do crescimento na mobilidade de estudantes em todo o mundo. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), no ano de 2005, havia 3 milhões de estudantes em intercâmbio com instituições internacionais; em 2009, foram 3,7 milhões e, em 2011, 4,1 milhões<sup>1</sup>.

Buscando integrar-se a esse novo cenário, a Universidade Federal de Lavras (UFLA) incluiu em seu plano estratégico a internacionalização, como um ponto fundamental de planejamento para o seu crescimento. Para isso, uma comissão designada pelo reitor, com a participação de um consultor professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), desenvolveu um projeto, com os principais objetivos que a universidade pretende atingir, para se posicionar entre as melhores instituições do mundo. No entanto, é necessária a definição de uma metodologia para a implementação desse projeto.

---

<sup>1</sup>Fonte: Apresentação realizada por Manuel Valsassina Heitor, no dia 12/03/2013, na Universidade de São Paulo (USP).

Nesse sentido, levantou-se a seguinte questão norteadora deste trabalho: como implementar efetivamente um projeto de internacionalização na UFLA, com a participação de sua comunidade acadêmica? A busca para resposta a esta questão é que motivou a realização do presente trabalho.

As universidades brasileiras, em grande parte, foram concebidas seguindo um modelo de gestão acadêmica similar ao modelo francês, baseado em instituições públicas com grande grau de autonomia administrativa e acadêmica, mas com pouca autonomia na gestão financeira e na capacidade de atrair e utilizar, de maneira eficiente, recursos da iniciativa privada. Isso se contrasta nas grandes universidades internacionais que têm autonomia de gestão financeira e, portanto, uma maior capacidade de tomada de decisão, fixação de recursos humanos destacados e de geração de um ambiente de inovação.

Com o advento, no país, de um sistema federal de fomento à ciência e tecnologia, baseado nas ações de agências como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), as universidades públicas brasileiras passaram a contar com recursos financeiros para pesquisa, captados, em grande parte, pelos próprios docentes, que induziram o aumento da qualidade da produção científica e tecnológica, aproximando mais o sistema acadêmico dos modelos mais desenvolvidos. Para a evolução desse modelo, torna-se necessário que as gestões administrativas de cada universidade pública implementem políticas internas que permitam alavancar a internacionalização, por meio do estabelecimento de um ambiente institucional propício para isso e que tenha como foco o aumento da competitividade com outras universidades que figuram como referência no cenário mundial.

Segundo a publicação do Quacquarelli Symonds (QS 2012), o Brasil vem sendo considerado o país da América Latina com a maior

internacionalização do sistema acadêmico superior, com destaque para algumas instituições que aparecem em rankings mundiais, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade de Campinas (Unicamp), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Contudo, ainda há a necessidade de mudar e de desenvolver muitas ações na gestão das universidades, para que elas possam se fortalecer perante as instituições internacionais.

Por isso, a internacionalização da UFLA é um processo vital e imediato, que figura no seu planejamento estratégico. Espera-se que as ações da instituição nesse sentido tenham reflexo direto na melhoria do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão e da sua visibilidade no cenário nacional e internacional. Para isso, foi elaborado o projeto de internacionalização, no final do ano de 2012, por uma comissão especialmente nomeada para essa finalidade e que, por meio de um diagnóstico, estabeleceu os principais pontos a serem trabalhados para que a UFLA alcance a posição de uma universidade de renome mundial.

Com base nesse projeto de internacionalização e no contexto apresentado é que se propõe elaborar um planejamento estratégico, baseando-se na metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) criada e desenvolvida por Carlos Matos, para implantação e execução na UFLA.

O PES será utilizado como metodologia para implementar e executar o projeto de internacionalização da UFLA, de forma que possa ser adotado e operacionalizado pela direção da instituição. Espera-se que, com o PES, possam ser identificados a situação atual e possíveis problemas na implantação e funcionamento do projeto e, principalmente, que ele auxilie no envolvimento de toda a comunidade, para que o mesmo seja efetivamente institucionalizado na instituição em estudo.

Segundo Huertas (1996, p. 15), um bom planejamento é uma aposta estratégica. Não uma aposta qualquer sobre o destino de muitos, pois quem

planeja influencia os resultados futuros, ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua própria ação.

Também, conforme Monteiro e Rojo (2010, p. 119-120), o reconhecimento da importância na formulação de um plano estratégico e a implementação de uma governança pública no âmbito das universidades levarão os gestores universitários ao cumprimento dos princípios administrativos públicos com maior eficácia<sup>2</sup>, eficiência<sup>3</sup> e efetividade<sup>4</sup> (BRASIL, 2012).

### **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho consiste em adequar e utilizar a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) para a implementação e a execução do projeto de internacionalização da UFLA, elaborado pela comissão nomeada pela Portaria do Reitor nº 963, de 7 de agosto de 2012 e com a participação de um consultor professor da Universidade Federal de Minas Gerais.

---

<sup>2</sup> É a medida do grau de alcance das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto. Procura medir o alcance dos resultados, da finalidade ou dos objetivos pretendidos.

<sup>3</sup> É a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa, frente a padrões estabelecidos.

<sup>4</sup> É a medida do grau de alcance dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, tendo como referência os impactos na sociedade e sua contribuição para os objetivos setoriais e/ou objetivos de governo. Essa categoria de indicadores é fundamental para a mensuração do resultado de um programa em solucionar um problema ou demanda social e trata-se do indicador de programa e de objetivos setoriais por excelência. Efetividade é a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo.

## **1.2 Objetivos específicos**

- a) analisar detalhadamente o projeto de internacionalização da UFLA e o contexto de sua implementação, identificando e avaliando os possíveis pontos fortes e fracos;
- b) apresentar e adequar as etapas metodológicas do PES para implementar o projeto de internacionalização da UFLA.

## **1.3 Justificativa**

Toda ação institucional necessita de um embasamento claro e objetivo que a justifique, oferecendo respostas às seguintes questões: Qual a razão de se investir em um processo de internacionalização? Qual o possível impacto institucional derivado das ações nesse sentido? Como implementar essas ações de forma eficiente?

A importância deste trabalho está na possibilidade de auxiliar os gestores da UFLA a implantarem, de forma efetiva e cooperativa, o seu Projeto de Internacionalização. Esse auxílio se dará por meio da apresentação de propostas de ações planejadas e articuladas, expondo seus principais problemas e maneiras de solucioná-los, por meio da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Esta é uma importante ferramenta de gestão que busca auxiliar os gestores públicos no desempenho de suas funções, atribuições e competências executivas e gerenciais, com o envolvimento de toda a comunidade.

Assim, busca-se apresentar, neste trabalho, uma forma de implementar e executar o Projeto de Internacionalização da UFLA, oferecendo um redirecionamento de políticas da instituição, bem como a concepção de diversas novas políticas que, em conjunto, serão capazes de alcançar o objetivo proposto

pelo projeto, que é transformar a UFLA em uma instituição reconhecida mundialmente.

## 2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

A globalização é um tema que está no centro de discussões realizadas por formuladores de políticas de educação, acadêmicos, profissionais e praticantes da área em todo o mundo. Para a UNESCO (2004), a globalização é o fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias através das fronteiras. A globalização afeta cada país de forma diferente, visto que cada nação tem sua história, tradições, culturas, recursos e prioridades.

Altbach (2004) avalia algumas tendências do ensino superior mundial, surgidas por meio da globalização. São elas: a) a dependência dos sistemas de ensino superior dos países em desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos; b) a consolidação do uso do idioma inglês como língua acadêmica principal, beneficiando os países anglo-saxões no oferecimento de serviços educacionais e na produção acadêmica; c) o crescimento de um mercado mundial de talentos formados e retidos nos países desenvolvidos com prejuízo aos países em desenvolvimento; d) a internacionalização e a harmonização dos currículos; e) a multinacionalização de provedores privados e f) o uso intensivo de tecnologia.

Para Souza (2008), é de fundamental importância entender o novo papel do ensino superior na economia atual e futura dos países, pois ele é um pilar crítico para o desenvolvimento humano em todo o mundo. O mesmo autor afirma que o ponto central e que torna o ensino superior um setor estratégico consiste na avaliação de que a força do trabalho na sociedade do conhecimento corresponde, cada vez mais, a uma força de trabalho de conhecimento.

A globalização é um processo multifacetado com o desenvolvimento econômico, social, implicações políticas e culturais para o ensino superior. Ela coloca novos desafios no momento em que os Estados-nação não são mais os únicos provedores de ensino superior e a comunidade

acadêmica já não detém o monopólio da tomada de decisões em educação. Tais desafios não são só para tratar de questões de acesso, equidade, financiamento e qualidade, mas também os da soberania nacional, a diversidade cultural, a pobreza e o desenvolvimento sustentável. (UNESCO, 2004, p.6)

A globalização tem impacto sobre o ensino superior e a internacionalização é interpretada como uma das formas de resposta do ensino superior às oportunidades e desafios da globalização. Internacionalização abarca uma vasta variedade de elementos, como currículos, ensino/aprendizagem, pesquisa, acordos institucionais, mobilidade de estudante/docente, cooperação para o desenvolvimento e muitos mais (UNESCO, 2004). Assim, em decorrência da globalização que o mundo experimenta, as universidades precisam responder às novas exigências que lhes são colocadas. A internacionalização é uma delas, pois é um fato vital e imediato que deve ser realizado por meio de envolvimento em programas e projetos de parcerias internacionais.

No âmbito internacional, destaca-se a atuação da International Association of Universities (IAU), organização filiada à UNESCO, como fórum global para discussões sobre conceitos e práticas de interesse comum das instituições de ensino superior, com a finalidade de atingir objetivos compartilhados por meio da cooperação. Dentro do escopo da IAU está o desenvolvimento de políticas, diretrizes, prospecção e monitoramento de atividades e melhores práticas de internacionalização em universidades de todos os continentes.

O contexto internacional tem exercido pressões sobre as universidades, na medida em que há necessidade crescente de que essas instituições realizem esforços para responder às demandas impostas por uma maior interação cultural, econômica e política (DUARTE: LIMA JÚNIOR; BATISTA, 2007).

Ter políticas e programas bem estruturados nas instituições é fundamental para que o processo de internacionalização ocorra, pois, professores, pesquisadores, administradores e estudantes são catalisadores essenciais para a realização desse processo. As políticas de internacionalização são ferramentas a serviço da formação de docentes, pesquisadores, discentes e técnicos.

Esse processo de internacionalização abre a universidade para o mundo e aproxima o mundo da universidade. Isso significa a necessidade de a universidade começar a comparar-se mais com seus pares internacionais, pois é um alinhamento dela com novas necessidades que o mundo globalizado tem mostrado.

Tão importantes quanto os objetivos da internacionalização são suas formas, meios e dificuldades de concretização. Para ser internacional uma universidade precisa ser atrativa. Não basta que determinada instituição adote planos de internacionalização sem atentar para as ações que são necessárias e adequadas para implementá-las efetivamente. Esse processo depende não apenas do estabelecimento de objetivos, mas também da escolha de formas e, conseqüentemente, da tomada de medidas administrativas, financeiras e acadêmicas em diversos setores (MARRARA, 2007).

Essas ações, bem definidas, refletirão diretamente na melhoria de posicionamento nos rankings mundiais e em uma maior visibilidade das ações realizadas nas instituições, pois um bom posicionamento nos rankings é a consequência de um trabalho bem estruturado e parametrizado nos quesitos necessários para a melhoria da qualidade do ensino.

Nos últimos anos, rankings universitários internacionais adquiriram grande importância, influenciando a percepção da qualidade e da produtividade das universidades. Esse movimento vem ganhando força ao proporcionar maior visibilidade à produção intelectual das universidades. Isso resulta numa análise

detalhada da performance das universidades, oferecendo uma comparação do sucesso global e o ideal de permanecer ou se tornar uma instituição com um nível de qualidade reconhecido mundialmente, tornando-se, assim, importantes instrumentos de escolhas de futuros alunos, que são o capital intelectual fundamental para atingir esse objetivo.

## **2.1 Principais universidades internacionalizadas no mundo**

Por meio dos principais rankings hoje existentes, que avaliam a performance das principais universidades do mundo, os jovens podem fazer opções de estudos com um maior embasamento, pois lhes são apresentadas avaliações com diversas variáveis. Isso incentiva as instituições a melhorarem o seu desempenho numa multiplicidade maior de atividades, buscando sempre atrair os melhores estudantes e, assim, criar um corpo intelectual altamente capacitado que irá contribuir para o avanço da instituição. Abrir a universidade para o mundo também aproxima as pessoas da ciência.

Com base no último ranking, divulgado em março do ano de 2013, pela instituição londrina Times Higher Education (THE), apresentam-se, a seguir, algumas características das quatro principais universidades estrangeiras e uma brasileira, que foi a única entre as 100 mais bem classificadas. Esse ranking baseou-se em uma pesquisa realizada em março e abril do ano de 2012, que recebeu 16.639 respostas de 144 países. O ranking de reputações é preparado com base em questionários enviados para acadêmicos de todo o mundo. De acordo com nota divulgada pela publicação da THE em seu site, são consultados pesquisadores experientes, que oferecem seus pontos de vista sobre a excelência em pesquisa e ensino dentro de suas disciplinas e em instituições com as quais estão familiarizados. O editor do ranking, Phil Baty, reconhece que a reputação é um conceito subjetivo, mas que tem importante impacto no mundo real,

ajudando a atrair bons estudantes e professores talentosos, além de encorajar investimentos e benefícios (USP CONTINUA ENTRE 70, 2013).

No Quadro 1 apresentam-se as quatro instituições mais bem classificadas e a brasileira melhor classificada no ranking de reputação da Times Higher Education (THE).

Quadro 1 Universidades classificadas no ranking de reputação da THE

Ranque	Instituição	Localização	Pontuação final
1	<b>Harvard University</b>	Estados Unidos	100,0
2	<b>Massachusetts Institute of Technology</b>	Estados Unidos	87,6
3	<b>University of Cambridge</b>	Reino Unido	81,3
4	<b>University of Oxford</b>	Reino Unido	73,0
61-70	<b>University of São Paulo</b>	Brasil	Dados retidos pela THE

Fonte: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013/reputation-ranking>

A seguir, são apresentadas informações sobre essas universidades e os órgãos responsáveis por suas políticas de internacionalização, pois, sem estratégias bem definidas, mesmo sendo universidades de ponta, não seria possível afirmar que elas estariam ocupando os primeiros lugares nos rankings mundiais<sup>5</sup>:

**Harvard** é a instituição mais antiga de ensino superior dos Estados Unidos, tendo sido fundada em 8 de setembro de 1636. É uma universidade privada, com a maior dotação financeira do mundo. Tem cerca de 21 mil estudantes, sendo, no Harvard College, cerca de 6.700 estudantes e de pós-graduação são cerca de 14.500. Tem 2.100 docentes e mais de 10.000 consultas acadêmicas em hospitais de ensino filiados. A Universidade de Harvard é formada por onze principais unidades acadêmicas, dez faculdades e o Instituto Radcliffe de Estudos Avançados. As dez faculdades são responsáveis por

<sup>5</sup> Informações obtidas nos sites oficiais das Universidades.

supervisionar as escolas e as divisões que oferecem cursos e atribuem graus acadêmicos.

O Escritório de Assuntos Internacionais é o órgão responsável pelas políticas de internacionalização de Harvard. A primeira política da universidade em relação à criação de lugares de Harvard fora dos Estados Unidos foi aprovada em 1997 e a primeira política em relação à governança de centros de pesquisa e de ensino foi promulgada em 2002. No início do ano letivo 2004-2005, o reitor nomeou uma força-tarefa, presidida pelo professor Jorge I. Domínguez, para rever as políticas da universidade no que diz respeito às atividades internacionais, especialmente aos grandes projetos e lugares de instalação fora dos Estados Unidos.

O primeiro vice-reitor da universidade para assuntos internacionais foi nomeado em 1º julho de 2006, ano em que foi criado o Comitê da Universidade em Projetos Internacionais e Sítios (UCIPS), e procedimentos foram estabelecidos em cada Escola de Harvard. A vice-reitoria da universidade para assuntos internacionais visa promover e desenvolver atividades internacionais por meio de suas escolas, promover a coordenação entre eles, supervisionar e revisar os esforços internacionais de grande escala e definir políticas para estabelecer melhores práticas. O vice-reitor não administra diretamente os programas universitários ou escritórios, que permanecem na responsabilidade das escolas, departamentos, centros de investigação ou outras unidades no âmbito da administração central. Ele é o principal responsável acadêmico por analisar as propostas para o desenvolvimento de iniciativas interfaculdades sobre temas internacionais.

Em maio de 2008, o gabinete do vice-reitor de Assuntos Internacionais, em colaboração com o Escritório do Controller, lançou um site - Harvard Worldwide - que reúne informações sobre a gama crescente de suas atividades internacionais. Pela primeira vez, estudantes, professores e administradores, bem

como o público em geral, passaram encontrar informações sobre estas atividades de forma rápida e fácil. Entre outras coisas, essas atividades internacionais incluem cursos, bolsas de pesquisa, viagens e estágios no exterior; grau, certificado e programas de educação executiva, e de pesquisa do corpo docente.

O **Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT)**, localizado na cidade de Cambridge, Estados Unidos, proporciona educação, em áreas como ciência e tecnologia, a cerca de 10 mil estudantes distribuídos em suas escolas. O MIT foi criado em 1861 e sua missão é avançar no conhecimento e educar os alunos em ciência, tecnologia e outras áreas de conhecimento que melhor servirem à nação e ao mundo. É um centro universitário de educação e pesquisa privado e um dos líderes mundiais em ciência e tecnologia, bem como outros campos, como administração, economia, linguística, ciência política e filosofia. Dentre seus grandes departamentos e escolas, destacam-se Sloan School of Management Lincoln Laboratory, Computer Science and Artificial Intelligence Laboratory, Media Lab e Whitehead Institute.

A alma do MIT é a pesquisa. Por mais de 150 anos, o Instituto reúne estudos de ensino, de engenharia e científicos para a produção de uma série de avanços. Muitos desses avanços são realizados para mudar o mundo e ocupam todos os cantos da ciência e da tecnologia, da engenharia avançada ao estudo da genética e das artes. O MIT criou uma cultura de inclusão que apoia e aprende com as diversas habilidades e perspectivas que existem em sua comunidade. Ele ampara o crescimento do aluno, proporcionando oportunidades de se relacionar, expandir e crescer, bem como para a etapa de visão do mundo, dada a fim de apreciar diversas experiências de vida.

O MIT Internacional Scholars Escritório (ISchO) dá assistência aos professores e funcionários, para que levem estudiosos internacionais para o campus para variados propósitos. O ISchO aconselha sobre assuntos de imigração, questões de documentos de visto e fornece informações e orientações

sobre uma ampla gama de questões. Todos os anos, mais de 2.000 estudantes internacionais (pesquisadores visitantes, professores e palestrantes) são filiados à comunidade MIT. Em 2011-2012, esse grupo era formado por 90 diferentes países, envolvidos em atividades de pesquisa e ensino em 71 diferentes laboratórios, centros e departamentos daquela instituição.

Para os estudantes, existe, ainda, o Escritório Internacional de Estudantes (ISO), que atende a cerca de 3.000 alunos estrangeiros que frequentam a MIT, sendo 900 estudantes recém-admitidos e mais de 500 dependentes. A ISO oferece os serviços de: (a) aconselhamento sobre regulamentos de imigração; (b) preparação de documentos legais que permitam que os alunos internacionais ganhem experiência de trabalho por um período de treinamento prático; (c) fornecimento de formulários exigidos por estudantes internacionais e seus dependentes para viajar para fora dos EUA; (d) processamento de documentos legais exigidos para a admissão de todos os estudantes internacionais (incluindo graduação, pós-graduação, especial, intercâmbio e estudantes visitantes) e (e) organização de programas de orientação para a entrada de estudantes de graduação e pós-graduação internacional. A ISO também patrocina eventos e programas para ajudar os alunos a se adaptarem à vida nos EUA e no MIT, e fornece aconselhamento relacionado com emergências e problemas inesperados de imigração. A ISO se reporta administrativamente ao Gabinete do Reitor de Pós-Graduação em Educação.

A **Universidade de Cambridge** é uma tradicional instituição de ensino superior do Reino Unido e a segunda mais antiga universidade ainda em funcionamento do país. O ensino tem ocorrido desde o ano de 1209 e, hoje, abriga cerca de 18 mil estudantes, incluindo mais de 3.500 estudantes internacionais de mais de 120 países diferentes. A Universidade de Cambridge tem uma comunidade internacional de estudantes e docentes, e está representada

em todo o mundo por uma comunidade global de ex-alunos. Sua missão é a de contribuir para a sociedade por meio da busca da educação, aprendizagem e pesquisa nos mais altos níveis internacionais de excelência. Para este fim, ele se dedica à pesquisa de ponta em todo o mundo, para encontrar soluções para os problemas do mundo.

Em Cambridge, existe um Gabinete de Estratégia Internacional que atua como apoio administrativo central da universidade e de colaborações internacionais. O Gabinete presta assessoria estratégica para o vice-chanceler, os pró-vice-chanceleres e outros altos líderes acadêmicos, em áreas em que a universidade atua, procurando avaliar colaborações e parcerias de nível universitário. O Gabinete ainda assessora as escolas, as faculdades e os departamentos no desenvolvimento e na ampliação de colaborações internacionais; tem a responsabilidade de garantir a devida diligência em relação aos acordos internacionais e para implementar outros aspectos sobre acordos internacionais; lida com a Universidade e todas as parcerias estratégicas, no acompanhamento e na execução de estratégias internacionais acordadas, na coordenação de visitas ao exterior por altos representantes da universidade e visitas internas de altas delegações do exterior, além do envolvimento com agências nacionais e internacionais. O Gabinete de Estratégia Internacional coordena as atividades decorrentes da adesão da Universidade em consórcios internacionais, incluindo a Aliança Internacional de Universidades de Pesquisa e a Liga das Universidades Europeias de Investigação.

**Universidade de Oxford** é a mais antiga do mundo de fala Inglesa. Não há uma data clara de fundação, mas o ensino existia em Oxford, de alguma forma, desde 1096 e desenvolveu-se rapidamente a partir de 1167, quando Henrique II proibiu os estudantes ingleses de frequentar a Universidade de Paris. Tem mais de 22 mil estudantes, incluindo 11.832 alunos de graduação e 9.857 de pós-graduação. A Universidade, incluindo as faculdades e a Oxford

University Press, é o maior empregador em Oxford, suportando mais de 16.500 empregos e injetando £ 750.000.000 (setecentos e cinquenta milhões de libras inglesas) por ano na economia regional. Oxford tem uma das menores taxas de abandono no Reino Unido: números publicados em março de 2012, pela Higher Education Statistics Agency (HESA) mostram que apenas 1,6% dos estudantes de Oxford deixou os estudos, em comparação com a média nacional de 8,6%. Todos os anos, há mais de 15 mil matrículas em cursos oferecidos pela Secretaria de Educação Continuada, tornando a Oxford University um dos maiores provedores de educação continuada no Reino Unido.

A comunidade universitária de Oxford é verdadeiramente internacional. Os alunos vêm, atualmente, de 138 países ao redor do mundo para estudar uma ampla gama de assuntos. Eles compõem um terço do corpo discente, incluindo 14% dos estudantes de graduação em tempo integral e 63% dos pós-graduandos em tempo integral. A política de internacionalização de Oxford é gerenciada por um escritório denominado Gabinete de Estratégia Internacional, que é responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia coerente para promover as relações internacionais da instituição, o perfil global e a competitividade internacional. O trabalho do escritório é amplo e inclui questões como a abordagem institucional para: (a) promover um maior compromisso com os países/regiões-chave; (b) colaborações internacionais (pesquisa e educação); (c) experiências internacionais de ensino para todos os alunos; (d) integração do corpo docente internacional e estudantes e (e) recrutamento de estudantes internacionais e financiamento.

No Brasil, a **Universidade de São Paulo (USP)** é a instituição de ensino mais bem posicionada nos rankings mundiais. Fundada em 1934, é uma das três universidades públicas mantidas pelo governo do estado de São Paulo e ligadas à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Trata-se da maior universidade pública brasileira, bem como de uma

das maiores instituições de ensino superior na América Latina. O ensino de graduação é ministrado em 240 cursos, dedicados a todas as áreas do conhecimento, distribuídos em 42 unidades de ensino e pesquisa e oferecidos a mais de 57 mil alunos. A pós-graduação é composta por 239 programas (totalizando 308 cursos de mestrado e 299 de doutorado). A vocação internacional vem desde a sua fundação, que se deu a partir da união de escolas anteriormente existentes e por meio do relevante papel desempenhado pelas missões de professores estrangeiros, principalmente franceses, italianos e alemães, que vieram dar aulas na antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, cuja posterior divisão gerou boa parte das faculdades e dos institutos. As novas exigências da globalização têm levado a USP ao aceleração do processo de internacionalização das suas atividades de ensino e pesquisa, por meio de ações que têm apresentado excelentes resultados, como a ampliação do número de docentes e estudantes em intercâmbio e a performance da instituição em rankings mundiais.

A internacionalização é uma das diretrizes da USP. A universidade entende que é de extrema relevância o estabelecimento de parcerias com entidades de diversos países, para a criação de novos laços de integração e também a manutenção e o fortalecimento dos já existentes, além da mobilidade de estudantes e professores, bem como a participação em redes e consórcios. Assim, a Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais (VRERI), órgão responsável pelo processo de internacionalização da USP, tem como objetivo formular a política de internacionalização da instituição, promover a dinamização e a expansão de sua atuação internacional e assessorar o reitor em assuntos de sua competência, bem como os órgãos centrais e as unidades de ensino e pesquisa, na área de cooperação acadêmica internacional. Entre as atribuições do escritório de Relações Internacionais da USP estão: (a) apoiar os escritórios de relações internacionais locais das unidades de ensino e de pesquisa

da instituição em suas atividades de internacionalização; (b) oferecer oportunidades de mobilidade à comunidade USP; (c) fomentar a cooperação acadêmica internacional; (d) selecionar, preparar e divulgar informação sobre programas e iniciativas de cooperação internacional; (e) manter articulação com o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, bem como embaixadas, consulados, organizações e instituições internacionais e (f) promover ativamente ações com o objetivo de dar maior visibilidade à universidade, no cenário internacional.

Essas instituições são exemplos de competência em formação, e estudar em uma das melhores universidades do mundo é um sonho para muitos jovens. A partir da globalização e do processo de internacionalização, esse sonho tornou-se mais acessível para muitos jovens brasileiros, pois, hoje, existem vários programas de apoio do governo que possibilitam essa ação.

As potenciais implicações da globalização na educação são muitas, podendo ocorrer um crescimento da importância da sociedade/economia do conhecimento e o desenvolvimento de novos acordos comerciais que abrangem o comércio de educação, serviços, inovações relacionadas à informação e comunicação e tecnologias (TIC), com ênfase no papel do mercado e da economia de mercado. Este desenvolvimento tem implicações importantes para o ensino superior, em termos de qualidade, acesso, diversidade e financiamento (UNESCO, 2004).

## **2.2 Políticas brasileiras de internacionalização**

O modelo de cooperação internacional no Brasil foi marcado, nos últimos anos, por uma transformação profunda que colocou a essência da cooperação internacional no centro de suas atividades. De fato, o contexto atual apresenta-se muito favorável à reflexão estratégica e à articulação coerente de

novas oportunidades de atuação para a cooperação internacional (UNESCO, 2011).

No governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, houve grandes avanços, alcançados pelas universidades federais por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Visando dar continuidade a essa política de expansão, no sentido de oferecer respostas acadêmicas, políticas e estratégicas aos novos desafios do século XXI, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) apresentou, no ano de 2012, ao governo da presidente Dilma Roussef, uma proposta de programa de expansão, excelência e internacionalização das universidades federais. Para os propositores do programa, em um mundo no qual a ciência não tem fronteiras, a universidade brasileira, em especial as federais, devem dialogar e interagir com suas congêneres de melhor qualidade em todos os países (ANDIFES, 2012).

Dentre os princípios norteadores do programa encontra-se a internacionalização das universidades federais, tendo como algumas de suas diretrizes ampliar os programas para recepção de alunos e docentes estrangeiros e, também, promover uma maior internacionalização da pesquisa e da pós-graduação.

Atualmente, o governo tem definidas, em seu Plano Plurianual (PPA) 2012-2015 (Plano Mais Brasil), algumas ações já voltadas para a internacionalização. De acordo com a Visão de Futuro, respeitando os valores fundamentais que norteiam o Plano Mais Brasil e com vistas a orientar a continuidade do conjunto de políticas públicas implementadas nos últimos oito anos, acrescidas de novas políticas e linhas de ação, que foram defendidas no programa de governo da Presidente Dilma Roussef, foram definidos onze macrodesafios que orientarão as políticas públicas federais no PPA vigente, consubstanciadas nos programas governamentais. Dentre esses macrodesafios,

encontra-se o de Ciência, Tecnologia e Inovação, que tem como objetivo consolidar estas três áreas como eixo estruturante do desenvolvimento econômico brasileiro. Quatro grandes objetivos compõem este macrodesafio. O primeiro é reduzir a defasagem tecnológica, por meio da ciência, tecnologia e inovação; o segundo é contribuir para a inserção internacional soberana do Brasil; o terceiro é fomentar a economia verde e criativa e o quarto objetivo é contribuir para a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais (PLANO MAIS BRASIL, 2012).

Dentre os programas temáticos do PPA, destacam-se:

a) Objetivo

0497 - Expandir a formação, a capacitação e a fixação de recursos humanos qualificados para ciência, tecnologia e inovação e impulsionar o intercâmbio e a atração de recursos humanos qualificados radicados no exterior por meio de concessão de bolsas.

Iniciativas: 01Q0 - Concessão de bolsas para atração, fixação e promoção do intercâmbio de recursos humanos qualificados - Ciência sem Fronteiras; 01Q1 - Concessão de bolsas para formação, capacitação e fixação de recursos humanos qualificados para ciência, desenvolvimento tecnológico, extensão e inovação.

b) Objetivo

0803 - Apoiar a formação de pessoal qualificado em nível superior para fortalecer o sistema nacional de educação, contribuindo para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e o crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

Iniciativas: 0390 - Concessão de bolsas, auxílios e outros mecanismos, no país e no exterior, para a formação, a valorização e a capacitação de recursos humanos e para promover cooperação internacional no Sistema Nacional de Pós-Graduação, em áreas de interesse nacional e regional, inclusive formação de professores, garantida a equidade étnico-racial e de gênero.

**Educação Superior - Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão**

c) Anexo I - Programas Temáticos 152

0391 - Fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico, com apoio à pesquisa, à inovação, à manutenção e à promoção de mecanismos de cooperação internacional, à ampliação de programas de acesso a acervos digitais e a bases de dados.

O governo vem apoiando fortemente a internacionalização das universidades também por meio de programas específicos, visando auxiliar na formação de recursos humanos (docentes e discentes) e melhorar a produção científica e tecnológica do país, o que, conseqüentemente, refletirá no seu desenvolvimento.

Dois órgãos a primeiro ligado ao Ministério da Educação (MEC) e o segundo ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) tem um importante papel nesse novo cenário. São eles: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Ao CNPq e CAPES estão vinculados importantes programas de incentivo à internacionalização. Em ambos encontram-se políticas de fomento à cooperação internacional das universidades brasileiras, visando o desenvolvimento científico e tecnológico de

alto nível e, também, a inserção internacional de recursos humanos das universidades brasileiras.

Destaca-se, entre os programas apoiados pelo governo, o “Ciência sem Fronteiras”, lançado em dezembro do ano de 2011. Este programa busca promover a consolidação, a expansão e a internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional. São seus objetivos principais:<sup>6</sup>

- a) investir na formação de pessoal altamente qualificado nas competências e habilidades necessárias para o avanço da sociedade do conhecimento;
- b) aumentar a presença de pesquisadores e estudantes de vários níveis em instituições de excelência no exterior;
- c) promover a inserção internacional das instituições brasileiras pela abertura de oportunidades semelhantes para cientistas e estudantes estrangeiros;
- d) ampliar o conhecimento inovador de pessoal das indústrias tecnológicas;
- e) atrair jovens talentos científicos e investigadores altamente qualificados para trabalhar no Brasil.

O projeto prevê a utilização de até 101 mil bolsas de estudo, em quatro anos, para promover intercâmbio, de forma que alunos de graduação e pós-graduação façam estágio no exterior, com a finalidade de manter contato com sistemas educacionais competitivos em relação à tecnologia e à inovação. Além disso, busca atrair pesquisadores do exterior que queiram se fixar no Brasil ou estabelecer parcerias com os pesquisadores brasileiros nas áreas prioritárias

---

<sup>6</sup> Informações obtidas no site [www.cienciasemfronteiras.gov.br](http://www.cienciasemfronteiras.gov.br)

definidas no Programa, bem como criar oportunidade para que pesquisadores de empresas recebam treinamento especializado no exterior.

Em complemento ao “Ciência sem Fronteiras”, o governo lançou, em dezembro de 2012, o Programa Inglês sem Fronteiras, que visa auxiliar os estudantes no aprendizado da língua inglesa, um dos pré-requisitos para serem selecionados no Ciência sem Fronteiras. O programa prevê a aplicação de teste de avaliação e o fortalecimento do ensino de língua inglesa nas universidades.

A CAPES apoia a cooperação internacional por meio do desenvolvimento de atividades da pós-graduação no contexto mundial. A principal atividade da Cooperação Internacional da CAPES se dá por meio de acordos bilaterais, programas que fomentam projetos conjuntos de pesquisa entre grupos brasileiros e estrangeiros. Também financia missões de trabalho (intercâmbio de professores) e bolsas de estudo (intercâmbio de alunos), além de uma quantia para o custeio das atividades do projeto.<sup>7</sup>

Existem também organizações internacionais das quais universidades brasileiras fazem parte, buscando manter vínculos de intercâmbio científico, pedagógico e cultural. Destacam-se a Organização dos Estados Americanos (OEA), o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB) e o Instituto Internacional da Unesco para a Educação Superior na América Latina e Caribe (IESALC), dentre outras.

No Brasil existe um fórum das universidades específico para tratar do tema internacionalização. Trata-se do Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI), que promove a integração e a capacitação dos gestores da área - por meio de seminários, workshops e reuniões regionais e nacionais -, além de divulgar a diversidade e as potencialidades das instituições brasileiras junto às agências de fomento, representações diplomáticas, organismos e programas internacionais. Por meio

---

<sup>7</sup> Informações obtidas no site [www.capes.gov.br/cooperacao-internacional](http://www.capes.gov.br/cooperacao-internacional)

desse Fórum, representantes das universidades buscam trocar experiências entre os setores de relações internacionais das universidades do Brasil e do mundo.

O FAUBAI tem a finalidade de promover o aperfeiçoamento do intercâmbio e da cooperação internacional como instrumento para a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração das instituições filiadas, procurando estimular o constante aperfeiçoamento da gestão do intercâmbio e da cooperação internacional<sup>8</sup>

Essas reformas de processos das universidades são consequência das influências dos organismos internacionais e de políticas dos órgãos governamentais (KRAWCZYK, 2008). Essas políticas são fundamentais para que se possam alavancar projetos de grande importância, como o da internacionalização das universidades. Esse apoio, por meio de vários órgãos do governo, faz toda a diferença na viabilização de parcerias internacionais e mobilidade estudantil, dentre outras ações essenciais para a sua internacionalização.

### **2.3 Os sistemas de ranqueamento das universidades**

Nesse processo de internacionalização das universidades, diversos sistemas de avaliação e ranqueamento de universidades e instituições de pesquisa têm sido elaborados e aplicados com o objetivo de avaliar as melhores instituições de ensino do mundo, baseados em diversos indicadores. Ranking é uma classificação ordenada de acordo com critérios determinados.

Isso se dá em função de uma clara demanda por maneiras de se comparar a eficácia das instituições mundiais. Afinal, muitos estudantes querem saber primeiro como é o desempenho das universidades para, posteriormente, definirem onde querem estudar.

---

<sup>8</sup>Informações obtidas no site [www.faubai.org.br](http://www.faubai.org.br)

Os principais rankings publicados durante o ano que buscam medir a qualidade das instituições são:

- a) Quacquarelli Symonds (QS) - QS World University, publicado anualmente desde 2004, o ranking inglês traz a lista das 300 melhores universidades, considerando o desempenho acadêmico nas áreas de artes e humanidades, ciências naturais, engenharia e tecnologia da informação, ciências sociais e ciências da vida. Dentre outros critérios, a lista é elaborada com base na opinião de acadêmicos de todo o mundo, de empregadores e no número de citações científicas das instituições;
- b) Ranking de universidades latino-americanas, que é outro ranking do grupo QS, que tem vários tipos de publicação de ranqueamento. Foi divulgado pela primeira vez no ano de 2011, baseado na proporção de professores com doutorado, na produtividade de pesquisas e na presença na internet;
- c) Academic Ranking of World Universities (ARWU) - na China, o Ranking Acadêmico de Universidades Mundiais faz uma classificação das instituições de ensino superior mais "recomendadas" para se estudar fora do país. Publicada anualmente pela Universidade de Jiao Tong, desde 2003, a classificação usa seis indicadores para avaliar as instituições, entre eles o número de professores e alunos que ganharam prêmios Nobel e outros prêmios em ciências e economia, menções a seus pesquisadores e artigos publicados em jornais científicos;
- d) Times Higher Education (THE) – publica, anualmente, o ranking das 400 melhores instituições do mundo. A relação anual do ranking “Times Higher Education”, que utiliza dados da Thomson

- Reuters, é baseada nos seguintes critérios: ensino - ambiente de aprendizagem; pesquisa - volume de captação de recurso e reputação; citações - influência da pesquisa; renda indústria – inovação e perspectiva internacional - funcionários, alunos e pesquisa. A THE tem uma série de outros rankings, como Asia University Rankings; 100 Under 50, que é um ranking das 100 melhores universidades com menos de 50 anos de idade e Ranking Mundial de Reputação, que é realizado por meio de aplicação de questionários a especialistas considerados de alto nível acadêmico;
- e) No Brasil, pela primeira vez, no ano de 2012, foi publicado o Ranking Universitário Folha – RUF/Folha de São Paulo, metodologia baseada nos rankings internacionais, como o ranking global Times Higher Education (THE), o Quacquarelli Symonds (QS) e a ARWU (ranking de Xangai), e adaptada ao contexto brasileiro.

Alguns índices que compõem os rankings de avaliação das instituições, dentre eles o THE, o QS e, no Brasil, o RUF/Folha de São Paulo, consideram a reputação nas áreas de pesquisa e ensino, e também o reconhecimento da instituição junto a empresas empregadoras. Outro índice utilizado é o impacto da instituição na Web, por meio de quantificação de acessos das páginas e conteúdos divulgados no site.

Pelos resultados apresentados pela UFLA nos rankings em relação à reputação, observa-se a total falta de visibilidade global da instituição perante pesquisadores e empregadores. Em relação à visibilidade da UFLA na WEB, a situação não é muito diferente.

O ranking Quacquarelli Symonds utiliza o indicador “Impacto na Web”, que é analisado por meio do sistema Webometrics, uma métrica criada para

incentivar as instituições a publicarem os resultados de suas pesquisas na internet. São quatro os critérios utilizados para calcular a presença de uma universidade na web, apresentados a partir de dois itens: a) visibilidade (50%) – impacto; b) atividade (50%) – presença (1/3); abertura (1/3) e excelência (1/3) dos conteúdos.

Na avaliação divulgada em 2012, a UFLA foi a de número 1.419, num total de 19.402 instituições avaliadas. Entre as universidades da América Latina, a UFLA ficou em 92º lugar e, entre as universidades brasileiras, em 41º lugar. Essa classificação resultou no posicionamento 87 no ranking QS. Já no RUF/Folha de São Paulo divulgado no ano de 2012, a UFLA ficou em 30º lugar, entre todas as universidades do Brasil.

Cada um desses sistemas de ranqueamento utiliza metodologias distintas, bem como fontes de dados (inputs) variados. Essa característica ocasiona diferenças na classificação de várias universidades e um debate intenso sobre quais são os melhores indicadores para se mensurar a qualidade acadêmica de uma instituição, a qualidade da pesquisa, o valor da produção tecnológica e o grau de internacionalização alcançado.

Outro indicador de fundamental relevância em todos os rankings de avaliação é a produção científica desenvolvida nas universidades. Um conjunto de indicadores construídos pelo grupo Scimago, que coordena o “SCImago Journal & Country Rank”, leva em consideração em algumas metodologias de ranqueamento das instituições. Esses indicadores são elaborados a partir de dados brutos de produção científica internacional de cada instituição de ensino superior e de pesquisa no mundo, obtidos por meio da base de dados Scopus, da Editora Elsevier. Portanto, os indicadores avaliam não somente o montante de artigos produzidos, mas também o seu impacto científico associado, a relevância de cada publicação por área de conhecimento, o grau de participação de colaboradores internacionais e a capacidade proporcional de cada instituição em

publicar artigos em diferentes áreas de conhecimento, dentre outros. Esses indicadores permitem, além da comparação imediata de diferentes instituições, o acompanhamento da evolução de uma dada instituição, ao longo de anos de atuação.

O acompanhamento da evolução desses indicadores de produção científica, focados, principalmente, na qualidade da publicação, tem grande impacto científico e um aumento significativo na cooperação internacional.

Estar presente nos rankings de classificação é consequência de um trabalho realizado na instituição, visando à melhoria constante do ensino, da produção científica, da qualificação de pessoal e da visibilidade da instituição, dentre outras características. Porém, é importante que se conheça toda a parametrização dos rankings para que se possa realizar um acompanhamento de desenvolvimento em cada um dos indicadores que os compõem.

### 3 CONTEXTO DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFLA

No que se refere a esse aspecto, torna-se necessário apresentar o contexto histórico dos fatos que foram relevantes no processo de internacionalização da UFLA. Sua história sempre foi marcada por um movimento de internacionalização, tendo a sua própria fundação se dado por missionários estadunidenses que vieram para o Brasil com o objetivo de criar escolas e difundir os valores cristãos da religião protestante.

No Quadro 2 é apresentada uma síntese das datas que foram cruciais para a inclusão do projeto de internacionalização nos objetivos estratégicos da UFLA.

Quadro 2 Síntese histórica da UFLA

<b>Datas marcantes</b>	<b>Fatos</b>
<b>1908</b>	Fundação da Escola Agrícola de Lavras - EAL
<b>1917</b>	Reconhecimento da Escola pelo Estado de Minas Gerais
<b>1936</b>	Reconhecimento da Escola pelo Governo Federal
<b>1938</b>	Mudança do nome para Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL
<b>1963</b>	Federalização da Escola Superior de Agricultura de Lavras
<b>1970</b>	Início de um forte programa de qualificação do seu corpo docente, nas melhores universidades das Américas e europeias
<b>1994</b>	Transformação em Universidade Federal de Lavras - UFLA
<b>2007</b>	Participação no programa de Expansão das Universidades
<b>2009</b>	Criação da Diretoria de Relações Internacionais
<b>2012</b>	Inclusão da internacionalização nos objetivos estratégicos da Instituição

Fonte: Adaptado de Dias (2009, p. 51)

A Universidade Federal de Lavras foi fundada em 1908, federalizada pela Lei nº 4307, de 23 de dezembro de 1963, transformada em autarquia de regime especial pelo Decreto nº 70.686, de 7 de junho de 1972, e criada pela Lei nº 8.956, de 15 de dezembro de 1994, por transformação da Escola Superior de Agricultura de Lavras, regendo-se pela legislação vigente, por Estatuto, pelo

Regimento Geral e pelas resoluções e normas emanadas do Conselho Universitário (CUNI) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). De acordo com seu Estatuto, a UFLA tem por finalidade promover o ensino de graduação e pós-graduação, a pesquisa e a extensão universitária, desenvolver as ciências, as letras e as artes, o esporte e a saúde e prestar serviços técnicos especializados à comunidade. As normas que estabelecem a estrutura orgânica são definidas pelo Regimento Geral aprovado pela Resolução CUNI nº 130/95 e Regimentos Internos. O Estatuto foi aprovado pela Portaria MEC nº 959, de 3 de agosto de 1995, publicada no DOU de 4 de agosto de 1995, alterado pelas Portarias MEC nº 66, de 17 de janeiro de 2007 (DOU de 19 de janeiro de 2007) e nº 1.591, de 28 de outubro de 1999 (DOU de 3 de novembro de 1999).

Com 104 anos de existência, a UFLA consolidou-se por seu pioneirismo na extensão, pela geração de conhecimento científico e tecnológico, por meio da atuação em pesquisas, mas, acima de tudo, pela qualidade do ensino na formação de seus alunos que têm se constituído, ao longo dos anos, em atores importantes da reconhecida excelência da Universidade.

O processo de internacionalização faz parte da história da UFLA, haja vista que tanto a sua concepção quanto a sua fundação se deram por meio de missionários estadunidenses. Manter a interação com outras instituições e entidades internacionais sempre foi considerada ação estratégica da ESAL-UFLA que iniciou, na década de 1970, um forte programa de qualificação do seu corpo docente em universidades estadunidenses e europeias. Nessa época, aproximadamente 10% do corpo docente da ESAL-UFLA foram para o exterior cursar Ph.D. em áreas estratégicas para o futuro da instituição e do país. As instituições estrangeiras mais procuradas, em função do destaque em ensino e pesquisa na área de ciências agrárias, foram a Universidade de Purdue, nos Estados Unidos e a de Reading, na Inglaterra. O retorno desses professores do exterior deu condições à ESAL-UFLA de oferecer cursos de mestrado *stricto*

*sensu* a partir de meados dos anos 1970, nas áreas de Fitotecnia, Solos e Nutrição de Plantas, e Administração Rural (DIAS, 2008).

Com a transformação da ESAL em UFLA, no ano de 1994, um ambiente político e econômico favorável passou a existir, assim como o empenho da comunidade acadêmica para que os investimentos fossem bem aproveitados. Expandir com qualidade não foi e não será desafio fácil de ser vencido. É preciso um trabalho incansável na busca de alternativas para dotar a universidade de uma infraestrutura adequada para atender às demandas futuras.

Para a expansão da UFLA, a partir do projeto do governo chamado Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), implantado no ano de 2007, foi necessário, inicialmente, planejar a gestão e a logística. Afinal, as transformações necessárias e realizadas nos últimos anos tiveram um princípio norteador nobre: ampliar o acesso à universidade pública de qualidade. Conceitualmente, não foi suficiente crescer; foi necessário manter a qualidade que tornou a UFLA uma referência em ciências agrárias.

A pesquisa é destaque na Universidade que, no ano de 2012, ocupou a terceira posição, em Minas Gerais, na captação de recursos, na formação de pesquisadores e na produção intelectual em Ciência e Tecnologia, com 114 grupos de pesquisa, os quais atuam em mais de 400 linhas, desenvolvendo cerca de 1.000 projetos, financiados por empresas públicas e privadas e por organismos internacionais. Os estudantes encontram na UFLA uma atmosfera altamente favorável para atuação na iniciação científica (IC), no mestrado e no doutorado. Atualmente, 20% dos estudantes de graduação estão inseridos em programas de iniciação científica, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) e de empresas privadas. A UFLA participa também do Programa de Bolsas de Iniciação Científica do Ensino

Médio, atendendo a 150 estudantes das escolas estaduais de Lavras, com apoio do CNPq e da FAPEMIG. Soma-se a isso o fato de que, por meio de convênios com empresas públicas, privadas e governos municipal, estadual e federal, a UFLA propicia aos estudantes de graduação oportunidades de trabalhos de extensão, como importante atitude de aprendizagem.

A pesquisa abrange as seguintes áreas: biologia geral, ciência do solo, ciência e tecnologia de alimentos, fitotecnia, ciências florestais, sanidade vegetal, engenharia agrícola, ciências veterinárias, zootecnia, química, genética e melhoramento de plantas e biologia molecular, administração, administração pública, computação, tecnologia da informação e física, e instrumentação aplicada à agropecuária, entre outras.

A universidade tem mostrado um grande potencial para o desenvolvimento de pesquisas de alta qualidade e relevância científica, em razão do perfil altamente qualificado de seus professores e estudantes de graduação e de pós-graduação. Entretanto, apesar de ser fundamental para que a UFLA seja conhecida e reconhecida internacionalmente, a produção científica em periódicos de alto impacto ainda é baixa. No ano de 2011, apenas 5% dos artigos foram publicados em periódicos classificados como A1 pelo sistema *Qualis/Capes*<sup>9</sup> e 13% em A2; a grande concentração, 42%, encontra-se no estrato B1. Assumindo que a maioria dos veículos de divulgação A1 e A2 é de periódicos internacionais, percebe-se que este quesito tem deixado a desejar. Existe produção de boa qualidade, mas que, ao que parece, na sua maioria é publicada em bons periódicos nacionais, assumindo que estas publicações estão concentradas, principalmente, no estrato B1<sup>10</sup>. Também tem ocorrido um avanço

---

<sup>9</sup> *Qualis* - conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES para a estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação, classificados por estratos indicativos de qualidade denominados A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C.

<sup>10</sup> Análise feita a partir do Currículo Lattes de todos os professores da UFLA, levando em consideração a base *Qualis* da Capes, 2011.

na formação do corpo docente em relação aos indicadores de ciência, tecnologia e inovação e no ensino, em níveis de graduação e de pós-graduação, que se deve ao investimento da instituição em um corpo docente que é altamente qualificado, composto por 498 professores, dos quais 90% têm doutorado e 10% mestrado, sendo 100% com dedicação exclusiva. Possuir um corpo docente altamente qualificado é fator fundamental para que ocorra o processo de internacionalização da instituição.

No período de 2011/2012, um total 71 docentes solicitou afastamento para o estágio pós-doutoral, 44 estudantes saíram para a realização de doutorado sanduíche em outros países, 139 estudantes de graduação participaram do programa Ciência sem Fronteiras e, ainda, 13 estudantes saíram por iniciativa própria, para a realização de atividades no exterior. Estes números representam 12,2% dos professores, 1,99% dos estudantes de pós-graduação e 2% dos estudantes da graduação presencial, resultados muito tímidos, sendo necessária a sua ampliação<sup>11</sup>. Buscando intensificar e coordenar as ações internacionais, no ano 2000, a UFLA criou o Escritório de Assuntos Internacionais que, em 2009, foi transformada em Diretoria de Relações Internacionais (DRI), órgão ligado diretamente à Reitoria e responsável por organizar e incentivar o processo de internacionalização, cada vez mais vital para a excelência do ensino, pesquisa, extensão e inovação. Desde então, o número de convênios e acordos de cooperação e intercâmbios acadêmico-científicos internacionais tem crescido.

Nos últimos quatro anos, a Direção Executiva da UFLA aportou recursos financeiros para fomentar as atividades de internacionalização, incluindo aqueles destinados ao custeio de diárias e passagens. Além disso, foram criados mecanismos acadêmicos que facilitaram o reconhecimento de créditos e outras atividades realizadas no exterior, como a criação das disciplinas

---

<sup>11</sup> Dados fornecidos pelas Pró-Reitorias da UFLA, 2012.

de estágio internacional, na graduação e de atividade acadêmica internacional, na pós-graduação.

Contudo, a interação com os diversos países, como pode ser observado ilustrativamente na Figura 1, é feita de maneira pouco estratégica e articulada e quase exclusivamente de forma passiva. Ela ocorre, na maioria das vezes, por iniciativas isoladas de docentes ou grupo de docentes que já interagem com grupos ou professores/pesquisadores internacionais, empregando recursos de projetos ou, mesmo, com algum suporte da UFLA. Entretanto, muitas dessas ações não são contabilizadas institucionalmente, por falta de iniciativa nesse sentido, ou porque o professor considera a institucionalização como a inclusão de aspectos burocráticos às suas ações e, assim, evita que as mesmas sejam divulgadas ou contabilizadas como sendo institucionais. Não há, ainda, uma política que oriente nesse sentido. O envio de missões diplomáticas da UFLA a outros países também ocorre de maneira desarticulada.

No quesito infraestrutura para apoio às ações de internacionalização, a UFLA conta, atualmente, com um laboratório de idiomas para trabalho simultâneo de 48 estudantes. Este laboratório está passando por readequações relacionadas ao local de instalação e também de modernização de equipamentos e softwares. Como, até 2008, não havia pessoal docente especializado nas áreas de ensino de idioma estrangeiro, este laboratório não era utilizado em todo o seu potencial. Com o advento da contratação de vários professores na área de língua inglesa, a partir de 2008, e com a criação e implantação do curso de Letras, presencial e EAD, em 2010, o laboratório tem sido utilizado como apoio aos cursos dessa área. Entretanto, existem necessidade e potencial para que o seu uso seja direcionado também para a melhoria da proficiência em idiomas estrangeiros dos integrantes da comunidade universitária.

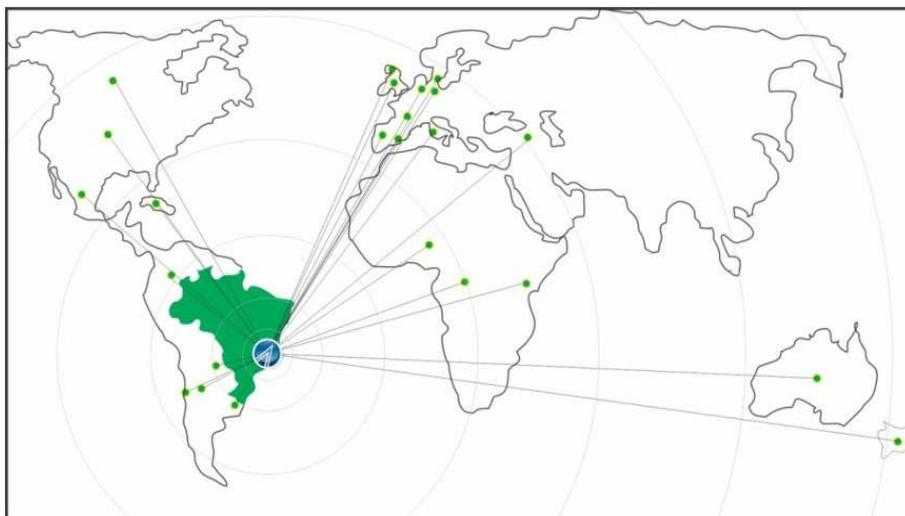


Figura 1 Mapa de localização dos países que possuem interação com a UFLA  
Fonte: Diretoria de Relações Internacionais e ASCOM

Em relação à estrutura para o ensino da língua portuguesa para estudantes e professores estrangeiros, a UFLA tem desenvolvido somente ações pontuais, a maioria delas relacionadas ao programa de mobilidade no Mercosul, não havendo uma rotina eficiente relacionada a este quesito.

Outra estrutura existente na Universidade, que precisa ser melhorada para apoiar eficientemente um programa de internacionalização, é formada pelas salas e os equipamentos de vídeo e webconferência. Existe uma sala com equipamentos de vídeo e webconferência na Biblioteca Universitária e uma em cada programa de pós-graduação. Essas estruturas são utilizadas, basicamente, para defesas de dissertações ou teses, mas todas enfrentam problemas operacionais relacionados à qualidade do link de internet que, muitas vezes, inviabiliza ou torna precário o uso desses equipamentos. Além disso, as salas onde esses equipamentos estão instalados não têm estrutura acústica adequada.

Em relação à estrutura necessária para a hospedagem de estudantes e professores estrangeiros, a UFLA tem um hotel e uma casa de hóspedes, que são

rotineiramente utilizados para hospedar docentes. Quanto aos estudantes estrangeiros, não se tem hoje qualquer estrutura que possibilite hospedá-los. Apesar de existirem dois alojamentos para estudantes, a capacidade de hospedagem ainda é muito baixa (3% do total de estudantes) e, por isso, existem ainda restrições para a hospedagem de estrangeiros.

O acervo bibliográfico da Biblioteca Universitária da UFLA já conta com muitos títulos em língua estrangeira, necessidade esta demandada, principalmente, pelos programas de pós-graduação. Entretanto, visando um programa forte de internacionalização, o acervo em língua estrangeira ainda é muito baixo, especialmente em áreas das disciplinas de graduação.

Outro problema enfrentado pela instituição é a falta de pessoal especializado em Direito Internacional, capaz de dar apoio logístico à elaboração de acordos e convênios internacionais, com celeridade. Muitas vezes, pela escassez de pessoal, os instrumentos jurídicos demoram em demasia, desestimulando as instituições estrangeiras em firmar acordos com a UFLA. Sendo assim, há a necessidade de ações relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, à inovação e à infraestrutura para que se possa efetivar, de forma mais expressiva, a internacionalização da instituição, criando os meios para que, em um prazo de aproximadamente 15 anos, ela esteja com uma política sólida de internacionalização e, conseqüentemente, se destaque nos rankings internacionais de avaliação da qualidade de instituições de ensino.

Para que se tenha uma dimensão melhor da potencialidade da UFLA, são apresentados, no Quadro 3, os principais dados da Universidade.

Quadro 3 A Universidade Federal de Lavras em números

<b>Parâmetro</b>	<b>2013</b>
Alunos de graduação presencial	6.939
Alunos de graduação a distância	1.723
Alunos de pós-graduação	1.907

“continua”

Quadro 3 “conclusão”

<b>Parâmetro</b>	<b>2013</b>
Cursos de graduação presencial	24
Cursos de graduação a distância	5
Programas de pós-graduação acadêmicos (mestrado)	3
Programas de pós-graduação acadêmicos (mestrado e doutorado)	21
Programas de pós-graduação profissionais (mestrado)	6
Departamentos didático-científicos	17
Professores	520
Servidores técnico-administrativos	437
Funcionários terceirizados	530
Projetos de pesquisa	1.000
Bolsas de iniciação científica	560
Bolsas institucionais	1.450
População diária no campus da UFLA	13.000
Alunos no exterior	98

Fonte: Dados fornecidos pelas Pró-Reitorias da UFLA

Buscando continuar figurando no grupo das melhores instituições do Brasil, alguns objetivos estratégicos foram estabelecidos pela Direção Executiva da UFLA, gestão 2012-2016, para que sejam norteadores das ações de toda a gestão da universidade nesse período. São eles:

- a) **internacionalização:** estabelecer o uso do idioma inglês como rotina no campus da instituição e viabilizar a inserção e melhoria da UFLA nos rankings nacionais e internacionais que avaliam as instituições superiores de ensino e pesquisa, que refletirá diretamente na melhoria do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão e da visibilidade da instituição perante a população, no âmbito nacional e internacional;
- b) **expansão dos cursos de graduação:** criação dos cursos presenciais em engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia da computação, engenharia química, engenharia de materiais, engenharia de telecomunicações e geologia. Estruturar a área de

ciências sociais aplicadas com os cursos de pedagogia e ciências sociais. De forma complementar, a forma de inclusão social poderá se dar com mais intensidade a partir de mais cursos de graduação a distância, desde que inseridos num projeto pedagógico comprometido com a qualidade;

- c) **mudança na estrutura organizacional:** elaboração de um relatório que pautará a decisão de alteração do formato institucional para um formato que seja sustentável e viável para todos os segmentos da instituição, para que se possa construir um modelo em que a gestão administrativa e as gestões acadêmicas e científicas sejam independentes e plurais;
- d) **modernização do sistema de gestão:** modernizar o sistema de gestão existente na universidade para que a prestação de serviços seja feita com qualidade, de forma rápida, acessível e transparente, para toda a comunidade. Este propósito obriga a abandonar uma visão funcional/departamental e a adotar sistemas de gestão orientados a processos. É necessária a adoção de políticas que garantam que todos os setores, diretorias, pró-reitorias e demais órgãos ligados à administração tenham procedimentos claros, detalhados e públicos. Dessa forma, pode-se estruturar a instituição para que ela tenha uma gestão eficiente, solidária e comprometida com a qualidade dos processos administrativos e a utilização de sistemas de gestão integrados de gerência da organização, pelo qual toda a comunidade possa acompanhar os processos institucionais;
- e) **avanços na gestão de inovação tecnológica:** implantação do Parque Científico e Tecnológico, para fortalecer a gestão da inovação tecnológica na instituição, propiciando o aumento no

desenvolvimento de novas tecnologias e, conseqüentemente, na transferência delas para a sociedade;

- f) **centros de referência em ensino e extensão:** processo educativo, cultural e científico que articula o ensino à pesquisa e à extensão de forma indissociável, com vistas a viabilizar a relação transformadora entre universidade e sociedade. O que se deseja com os centros de referência em pesquisa e extensão é dinamizar as aulas práticas para os discentes da UFLA, ser um ponto de referência, no qual os agricultores do município de Lavras e seu entorno possam buscar orientações das melhores, mais adequadas e mais sustentáveis práticas agrícolas e ambientais desenvolvidas na própria instituição;
- g) **qualidade no ensino de graduação e pós-graduação:** busca-se a qualidade do ensino de graduação de maneira a alcançar o conceito máximo nas avaliações do Ministério da Educação, para todos os cursos de graduação, como resultado de um processo de formação técnica e científica de cidadãos que possam atuar profissionalmente em prol do desenvolvimento da sociedade brasileira de forma sustentável. Para ser uma universidade de classe mundial, é necessário, sobretudo, colocar a pós-graduação no cenário internacional, buscando produzir publicações de impacto e parcerias no desenvolvimento de pesquisas. A pós-graduação é um ambiente no qual ocorre a articulação de pesquisa forte, que propicia a criação de um ambiente coletivo de investigação. Com isso, busca-se melhorar, sobretudo, os conceitos dos cursos de pós-graduação junto à CAPES;
- h) **desenvolvimento de grupos transdisciplinares:** institucionalização de grupos transdisciplinares de pesquisa já

existentes na UFLA e estímulo à formação de novos grupos, por meio de uma filosofia em que o aspecto pessoal seja sobrepujado de longe pelo institucional. Aparentemente, simples e lógica, essa linha de pensamento tem como grande adversária a posição individualista de muitos de nossa comunidade.

Dentre os objetivos estratégicos elencados, destaca-se o de internacionalização que se materializou em um projeto que, a partir da realização de um diagnóstico, foi elaborado por uma comissão que estabeleceu quatro eixos principais que deverão ser trabalhados dentro da instituição, os quais podem ser observados na Figura 2.



Figura 2 Eixos temáticos do Projeto de Internacionalização da UFLA

Fonte: Projeto de Internacionalização

Apesar de ter grande destaque na área de ensino e pesquisa, a UFLA ainda não aparece ranqueada em algumas avaliações e, em outras, não ocupa posições de destaque, em função da pouca visibilidade da instituição perante a população. Para melhorar essa visibilidade, nacional e mundialmente, é fundamental que se tenham estratégias direcionadas à melhoria da imagem e comunicação da instituição.

Com a realização de trabalhos específicos visando à melhoria na divulgação da instituição, pretende-se aumentar a visibilidade da UFLA perante

a sociedade mundial e, conseqüentemente, melhorar o posicionamento em rankings de avaliação das instituições de ensino e pesquisa.

Outro fator determinante para avançar no processo de internacionalização é o estabelecimento de ações voltadas para tornar rotineiro o uso da língua inglesa em aulas de graduação, pós-graduação e eventos técnico-científicos e culturais. Atualmente, na UFLA, o idioma é pouco utilizado no meio acadêmico, o que restringe a cooperação e a interação com pesquisadores estrangeiros.

Isso, conseqüentemente, viabilizará a inserção e a melhoria da classificação nos rankings nacionais e internacionais que avaliam as instituições superiores de ensino e pesquisa. Para que sejam alcançadas condições de inserção mundial efetiva, estratégias direcionadas ao ensino de graduação e pós-graduação, à pesquisa, à extensão e à inovação tecnológica deverão ser instituídas. De forma resumida, a cultura do inglês deverá estar inserida na rotina do campus, a presença de estrangeiros deverá ser frequente e intensa, as parcerias internacionais deverão ser intensificadas e a publicação da produção científica em periódicos internacionais deve ser rotineira e prioritária.

A realização de ações de internacionalização da instituição refletirá diretamente na melhoria do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão e da visibilidade da instituição perante a população nacional e internacional.

Assim, com a adequação do projeto de internacionalização à metodologia do PES, acredita-se que a UFLA estará preparada para que, neste novo milênio, possa se expandir internacionalmente, pois, além de estar assentada em bases sólidas, apresenta disponibilidade do meio mais importante para o sucesso: pessoas altamente qualificadas e comprometidas com suas metas e, assim, conseguir alcançar seu principal objetivo, que é consolidar-se de maneira definitiva no cenário nacional e internacional, como uma das 150 melhores instituições universitárias do mundo.

## 4 PLANEJAMENTO: TEORIA E ESTRATÉGIAS

### 4.1 Formulação de estratégias

A formulação de estratégias constitui parte importante na concepção de um planejamento eficiente. Para elaborar uma estratégia, necessariamente, tem-se que pensar no futuro, de forma integrada a um processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Assim, nessa seção apresentam-se as principais teorias e conceitos de estratégia, visando uma melhor compreensão sobre o tema e sua integração ao planejamento.

Na literatura, o termo estratégia é definido sob diferentes enfoques, por diversos autores. Para Mintzberg (1998), as estratégias representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva.

Para Wright, Pringle e Kroll (1992, p. 3), ela é definida como “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização”. Na concepção de Felix, Felix e Timóteo (2011, p. 53), a estratégia significa “a arte da liderança”. Inserir estratégia no contexto das organizações significa descrever como alcançar metas e objetivos organizacionais, considerar valores pessoais e sociais existentes nas organizações.

[...] Trata-se de processo contínuo que necessita de indicadores efetivos. Precisa estar de acordo com a situação em que se encontra a organização, visando à sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou o desenvolvimento. O sucesso de uma estratégia se vincula “a fazer as perguntas certas e a encontrar boas respostas” (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011, p. 53).

A formulação de estratégias permite a um gestor revelar o modo de vida que se pretende estabelecer em uma instituição. A estratégia é um elemento indutor de mudanças. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia

não somente posiciona uma empresa em sua paisagem externa; ela define o que a empresa será.

Como já abordado por Meyer Jr, Pascucci, Mangolin (2012), as instituições, hoje, têm sido pressionadas a reverem sua gestão, procurando definir formas mais eficientes de atuação. Os principais motivos são as mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Por isso, as instituições têm buscado uma gestão estratégica que permita a melhor definição de seus objetivos, o estabelecimento de prioridades, o uso mais adequado dos recursos e a materialização de suas estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 30) apresentam algumas vantagens quando se adota a estruturação de estratégias. São elas:

- a) a estratégia fixa a direção: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente;
- b) a estratégia concentra o esforço: ela promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para concentrar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos;
- c) a estratégia define a organização: ela propicia às pessoas uma forma taquigráfica de entender sua organização e distingui-la das outras;
- d) a estratégia favorece a coerência: ela é necessária para reduzir a ambiguidade e estabelecer a ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda enfatizam que esse processo é fundamentalmente coletivo e cooperativo. O delineamento de

estratégias é um processo reativo, em que as iniciativas não estão dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim, procura-se compreender as pressões impostas sobre as organizações. O reconhecimento dos ambientes externos e internos é fundamental para garantir o sucesso das estratégias estabelecidas e, também, a sua compreensão, a curto e médio prazo, além de garantir que as estratégias formuladas hoje permaneçam viáveis depois da implementação. A estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definiram dez escolas de pensamento sobre formação de estratégias. São dez pontos distintos cuja maioria reflete a prática gerencial. Cada uma focaliza uma perspectiva, um aspecto importante na formulação de estratégias, contendo restrições, mas também importantes informações e, por isso, a ideia dos autores é colocada como uma metáfora em que cada uma das escolas representa uma parte de um elefante, demonstrando assim a dificuldade de se definir por apenas uma delas, quando da concepção de uma estratégia de planejamento. As estratégias estão associadas às vantagens de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e prover consistência no seu planejamento. Entretanto, estas características podem também trazer perigos potenciais de inflexibilidade perante o percurso, ocultar visões periféricas e engessar a organização. Daí a importância de as organizações traçarem planos para o futuro, ao mesmo tempo em que precisam ser hábeis em se adaptar durante o trajeto, reagindo sempre a eventos inesperados.

São apresentadas a seguir as características principais de cada uma das dez escolas de pensamento, fundamentadas na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que contém uma revisão bibliográfica de importantes autores do tema.

#### **4.1.1 1ª Escola do desing**

O foco desta escola é a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, amplamente debatidas em organizações com direcionamento estratégico. Trata-se do modelo SWOT (*Strengths/Forças; Weaknesses/Fraquezas; Opportunities/Oportunidades e Threats/Ameaças*), que consiste na avaliação dos pontos fortes e fracos das empresas em relação às oportunidades e às ameaças do ambiente. Enfatiza também que, para ser bem sucedida, uma organização deve ter um líder forte, que esteja disposto a fazer escolhas e a definir o que vale a pena. Uma crítica a esta escola refere-se à separação entre quem pensa a estratégia e quem a executa. O estrategista que não está envolvido na execução das tarefas e as elabora apenas com o estudo de dados da empresa corre o risco de estabelecer estratégias superficiais e distorcidas das competências reais das organizações. Um ponto negativo é a impressão de que um resumo é suficiente para compor estratégias, assim como é possível separar pensamento da ação. Um ponto positivo, é que trouxe a noção central de que a estratégia apresenta uma adequação entre oportunidades externas e capacidade interna.

#### **4.1.2 2ª Escola do planejamento**

Sintetiza o debate sobre a formação de estratégias formais. Tem-se por base o modelo SWOT, com suas etapas delineadas, articuladas e verificadas com o auxílio fundamental de fixação de objetivos e a elaboração de orçamentos e planos operacionais. Esta escola apresenta uma separação entre metas e estratégias, utilizadas como uma etapa de fixação de objetivos. “Prever e preparar” é o lema desta escola. Houve também, em anos mais recentes, a construção de cenários com o objetivo de visualizar estados alternativos da

situação futura. Na abordagem de planejamento, as forças e as fraquezas internas ganham técnicas formalizadas com o uso de *checklist*, que trouxeram objetividade ao processo. Esta escola difere da Escola do *Desing* por ser altamente formal e programada. Outra diferença é que a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, mas, na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamento, planos e programas operacionais de vários tipos. Um dos problemas mais sérios nesta escola é o fato de os sistemas de planejamento não serem concebidos para produzir resultados e de não conseguirem desenvolver opções estratégicas verdadeiras. Outro problema é que não adianta prever pouco ou nada, o que deve ser feito é estar preparado para reagir rapidamente quando houver alguma descontinuidade. Outra crítica é o excesso de formalização, colocando em dúvida se o processo de inovação pode realmente ser institucionalizado.

#### **4.1.3 3ª Escola de posicionamento**

Esta escola tem a estratégia como um processo analítico. A inovação está no posicionamento das empresas diante de um número limitado de estratégias-chaves. Esse pensamento cria ferramentas analíticas para ajustar a estratégia ao contexto vigente. Estratégia deve ser uma ferramenta dinâmica para guiar o desenvolvimento de uma empresa no decorrer do tempo. O processo de formação de estratégias é realizado por meio de posições genéricas, com base em cálculo analítico.

As críticas a esta escola podem ser resumidas na simplificação do foco com orientação para o econômico e ao contexto estreito, com inclinação para as grandes empresas, estabelecidas e estáveis, um processo baseado em cálculos

que inibem a criatividade e o aprendizado. Mas, ela trouxe contribuições à administração estratégica, estimulando a pesquisa e com o fornecimento de muitos conceitos relevantes, que devem ser utilizados como base para ampliar a visão estratégica, e não restringi-la.

#### **4.1.4 4ª Escola empreendedora**

A estratégia é vista como um processo visionário. Como na Escola de Desing, a formação de estratégia focaliza exclusivamente em um único líder. O foco de tudo está na visão de um grande líder. Focalizar o sucesso da empresa na cabeça de apenas um líder leva ao risco da descontinuidade nas gerações futuras. A dificuldade é encontrar um novo líder visionário. Porém, nessa escola, enfatiza-se a visão como perspectiva, incluindo a intuição, o julgamento e a experiência. A visão estratégica desta escola tende a ser deliberada na visão geral e emergente nos detalhes que se desdobram. A centralização pode assegurar que a resposta estratégica reflita o pleno conhecimento das operações. Ela também encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade: apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa; por outro lado, o chefe pode ficar tão preso a detalhes operacionais que perde de vista considerações estratégicas. Esta escola também focaliza o lado econômico do negócio. Assim, Collins e Porras (1994 citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010) sugerem ser melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder com visão.

#### **4.1.5 5ª Escola cognitiva**

Apresenta a formação de estratégia como um processo mental, sendo uma das áreas mais populares de pesquisa em administração estratégica. Esta escola tem duas alas: uma positivista, que vê o mundo como filme objetivo, e a

subjetiva, que sugere uma interpretação do mundo. O foco dos estudos está na descoberta de como são processadas as informações para a tomada de decisões, apontando, para isso, um quadro de tendências. Dos estrategistas, espera-se que tenha uma representação mental da realidade, organizados no que comumente é chamado de mapas ou esquemas. O conhecimento, representado dessa forma, poderá influenciar de modo positivo na tomada de decisões corretas, incluindo níveis de competitividade. Na visão construcionista, os ambientes são construídos dentro da organização, como produto das crenças gerenciais. O potencial desta escola está no incentivo ao estudo de como as estratégias se formam na mente de um estrategista, ciente de que ela pode distorcer e também integrar uma diversidade de informações complexas.

#### **4.1.6 6ª Escola de aprendizado**

Lapierre (1980), citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), afirma que “a administração estratégica, nesse pensamento, deixa de ser apenas a administração de mudanças passando a ser a administração por mudanças”. A visão dos pensadores desta escola é a que de que as estratégias emergem com o aprendizado a respeito de uma situação e de como a organização lida com ela, criando padrões de comportamento. Acreditam que a formulação da estratégia é, na verdade, uma fantasia, sendo mais correto utilizar o termo formação de estratégias, consequência de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por qualquer indivíduo da organização.

As iniciativas estratégicas, de acordo com alguns estudiosos, emergem com frequência de gerentes da linha de frente e, então, são propagadas por gerentes de nível médio, que levam à apreciação da alta administração. Nesta escola, todo comportamento estratégico real precisa combinar controle deliberado com aprendizado emergente, e o aprendizado estratégico deve

combinar com resultados. Segundo essa corrente, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.

Como definiu Lampel (2006), citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o fator de sucesso está na capacidade de aprendizado acumulativo e autorrenovação constante, combinando flexibilidade com eficácia. As organizações que são capazes de aprender com suas experiências se saem melhor do que aquelas que simplesmente se adaptam aos seus ambientes. Porém, a aprendizagem não deve ser a única forma de gerenciamento de riscos, mas deve ser vista como uma disciplina para ajudar no direcionamento. O gerenciamento eficiente significa manter o aprendizado e prosseguir com as estratégias que funcionam.

#### **4.1.7 7ª Escola de poder**

Aqui a formulação de estratégia é analisada como um processo de negociação. Foram os pensadores desta escola que caracterizaram a formação de estratégia como um processo aberto de influência, com ênfase no uso do poder e política de interesses. Nesta escola, os profissionais são pessoas com sentimentos e não apenas agentes reacionais que ditam ou se submetem às regras. Além de a estratégia ser fruto de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões.

Um dos efeitos prejudiciais da política nas organizações citado no texto é que ela é divisiva e onerosa, além de promover uma arena na qual as pessoas lutam entre si. A política pode assegurar que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posição de liderança. Nesta escola, as políticas de coalizão existem. De acordo com Macmillan e Guth (1985), citados por

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), como os processos de coalizão existem nas organizações, elas executam uma função necessária e influenciam os resultados das decisões; a gerência geral precisa reconhecê-los, compreendê-los e aprender a administrá-los.

Na Escola de Poder, a formulação de estratégia apresenta o caráter agressivo das manobras estratégicas utilizadas para persuadir os concorrentes com fatores de análise e dedução. Também foram os pensadores desta escola que incluíram novos termos no vocabulário da administração estratégica. A crítica, como nas outras escolas, é o exagero no foco de suas colocações. Com ênfase em política e poder, despreza, muitas vezes, nuances da própria estratégia.

#### **4.1.8 8ª Escola cultural**

Esta escola é analisada como um processo coletivo, que integra uma organização em um interesse comum. É como se a alma da organização fosse delineada com suas crenças, hábitos e todas as manifestações que tecem este expressivo tecido social. Dessa forma, associa-se cultura organizacional com cognição coletiva. Em consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas e refletidas nos padrões pelos quais os recursos e as capacidades são protegidos e utilizados em prol de uma vantagem competitiva.

Esta escola retoma as capacidades internas enraizadas em uma cultura duradoura como fator de equilíbrio dentro da organização. O risco, entretanto, está neste mesmo sentido, já que a cultura pode desencorajar mudanças necessárias, levando a empresa à estagnação em nome da tradição e do consenso.

#### **4.1.9 9ª Escola ambiental**

Coloca o ambiente como ator central da estratégia e a estratégia como um processo reativo. Sob esta visão, a organização é passiva, enquanto o ambiente estabelece as regras.

Esta escola tem suas origens na Teoria de Contingência, que acredita que a administração estratégica depende do porte da organização, da tecnologia, da estabilidade do contexto, da hostilidade externa e de alguns outros fatores.

Mintzberg (1979), citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), identificou quatro principais dimensões do ambiente que refletem nas organizações: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégias, posicionando o ambiente em três forças centrais no processo, ao lado da liderança e da organização. As visões desta escola orientam os administradores estratégicos a levarem em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as demandas do contexto externo. Além disso, ela ajuda a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formulação de estratégias. Porém, durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas, depois, se torna cada vez mais incapaz de reagir e, também, no decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização. Não que o ambiente não esteja presente nas outras escolas, mas ele aparece de forma específica, como foco.

#### **4.1.10 10ª Escola de configuração**

Esta escola trata a formação de estratégia como um processo de transformação, oferecendo a possibilidade de reconciliar e integrar as mensagens das demais escolas. Ela dá importância a duas palavras em especial: configuração e transformação. Aborda como diferentes dimensões de uma organização se agrupam em determinadas condições para definir modelos e padrões.

Uma das premissas desta escola é a ideia de que períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, como um salto para outra configuração. Essas sequências padronizadas também determinam os ciclos de vida da organização. Assim, a chave para a administração estratégica está em sustentar a estabilidade, reconhecendo a necessidade de transformação, gerenciando processos de ruptura, sem desequilibrar a organização.

Para esta escola, o processo de geração de estratégias pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando a cognição individual, a socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

Uma crítica a esta escola foi feita por Lex Donaldson (1996), citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que afirma que as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar. Para ele, as organizações apresentam “muitas nuances de cinza, e não apenas preto e branco”.

A partir dessa apresentação das escolas de pensamento, fica clara a ideia de que todo processo de formulação de estratégias pode combinar vários aspectos das diferentes escolas. As escolas olham para o mesmo processo de

formulação com visões diferenciadas. Cabe aos estrategistas avaliarem o contexto para que as melhores escolhas sejam realizadas. A estratégia, em sua essência, é integradora. É uma reunião de ações e dimensões que configuram as organizações e influencia o seu desempenho.

Na busca por orientar os estrategistas a elaborarem suas estratégias de forma a alcançarem seus objetivos, Rumelt (1997, p. 39) apresentou uma estrutura para avaliação da viabilidade de estratégias, da seguinte maneira:

- a. consistência: a estratégia não deve representar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.
- b. Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro dele.
- c. Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e/ou a manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
- d. Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Brenes, Mena e Molina (2008) afirmam que a elaboração da estratégia não é um fim em si; pelo contrário, é apenas um meio para esse fim. Pode-se perceber, então, que a formulação da estratégia é apenas o primeiro passo de uma longa jornada.

Ao tratar de formulações estratégicas no contexto das instituições de ensino, Almeida (2000, p. 62) afirma que

A pior de todas as doenças das universidades brasileiras é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política

cientificamente formulada. Essa doença poderá levá-la à morte prematura.

## 4.2 Conceitos de planejamento

O conceito de planejamento tem evoluído no decorrer dos anos. Ele surgiu na busca de tentar organizar e controlar o futuro por meio de documentos elaborados, denominados planos. O plano consiste no planejamento das decisões das ações futuras, em qualquer tipo de atividade econômica ou de interesse público.

Para Drucker (1981), planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes. Para Huertas (1996), um bom planejamento é uma aposta estratégica, não uma aposta sobre o destino, conseguindo, assim, influenciar os resultados futuros, ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua ação.

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que acontecer amanhã e do que não pode acontecer. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro (...). Ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação (...) (HUERTAS, 1996, p. 12).

Segundo Derek (1999), muitas empresas criam sistemas de planejamento sem fazer diferenciação entre o presente e o futuro. Adotam abordagens ineficazes que funcionam como “abrigos de transição” entre presente e futuro, e deixam de atender às necessidades de excelência de curto prazo e às mudanças de longo prazo. O planejamento para o presente necessita de uma estratégia própria e o planejamento para o futuro é feita com base numa

visão do futuro, articulando uma estratégia para alcançar grandes diretrizes e objetivos. Na construção do planejamento, os princípios teóricos, os procedimentos metodológicos e as técnicas de grupo são aplicados em organizações que têm um objetivo e que perseguem uma mudança futura. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas questiona qual é o futuro das decisões que as organizações tomam.

O propósito do planejamento, para Santos (2009), é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de modo que as transformações ocorridas não sejam determinadas por circunstâncias casuais ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os envolvidos no meio onde será implantado o planejamento.

Para que o plano seja politicamente viável, é preciso que obtenha certo grau de apoio da sociedade sobre a qual vai atuar. Para que seja implementado, é necessário apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediário e executivo. Este apoio está relacionado aos interesses das forças políticas e ao controle que estas têm sobre os meios e mecanismos de tornar um plano viável, seja politicamente, seja na implementação (SANTOS, 2009).

Segundo Santos (2009, p. 25), o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser a base para as demais funções. Ele determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios.

Para Oliveira (2006), o papel do planejamento é construir e articular relações na sociedade ou na organização, para buscar o bem comum. O planejamento solidificou-se como um processo que depende da maneira como se estabelecem as relações de confiança entre as diversas partes interessadas e influenciadas pelas decisões. É um processo político que necessita ter

informações precisas, transparência, ética, temperança, aceitação de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções. O papel fundamental do planejamento é construir e articular relações na sociedade ou na organização, buscando seu bem comum de forma ética, justa e responsável.

Na visão de Chiavenato (2004), o planejamento pode ser feito por meio de diferentes tipos de planos e cabe ao administrador saber lidar com esta diversidade.

Oliveira (2004), ao estudar Steiner, estabelece, dentro da conceituação de planejamento, cinco dimensões que devem ser abordadas na elaboração do planejamento. São elas:

- a) assunto abordado (finanças, marketing, pesquisa, entre outros);
- b) elementos do planejamento (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, entre outros);
- c) tempo do planejamento (longo, médio ou curto prazo);
- d) unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado (corporativo, de grupos funcionais, de divisões, entre outros);
- e) características do planejamento (podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro, entre outros).

Uma preocupação demonstrada por Cardoso Júnior (2011) é a de que o planejamento sem gestão adequada é processo especialmente sujeito a fracassos e discontinuidades e corre o risco de se tornar um conjunto de estudos, diagnósticos e proposições de objetivos sem eficácia instrumental, incapaz de mobilizar os recursos necessários de forma racional, na direção pretendida pelo plano.

Por isso, o desenvolvimento do planejamento deve ser considerado pelos gestores como um instrumento técnico-político capaz de aumentar a capacidade de atingir resultados concretos e de contribuir efetivamente para aumentar a governabilidade. Nesse sentido, é essencial conhecer as características do planejamento a ser adotado, bem como a sua tipologia.

#### **4.3 Tipos de planejamento**

Os gestores públicos, a todo o momento, se deparam com problemas e pressões que decorrem de diversas fontes (regulamentações governamentais, evolução tecnológica, economia globalizada, necessidade de operar com maior eficiência, dentre outras) e a prática do planejamento deve ser considerada como um instrumento técnico-político capaz de aumentar a capacidade de atingir resultados concretos e de contribuir efetivamente para aumentar a governabilidade.

O planejamento é um cálculo que precede e preside a ação para criar uma ação, não para predizê-la. Ele enumera possibilidades para poder preparar-se para enfrentar problemas futuros da forma que ele vier. Quem planeja influi em resultados ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua ação (HUERTAS, 1996, p. 15).

É impossível falar de planejamento se este não tiver condições de conduzir concretamente processos e programas para atingir os fins desejados e se a proposta não for aceita por aqueles que têm o poder de decisão e por aqueles para os quais as ações são destinadas.

Assim, é fundamental que se defina a melhor metodologia a ser adotada para o desenvolvimento de um planejamento, que se inicia com a determinação dos objetivos e, posteriormente, detalha os planos necessários para atingi-los da melhor forma possível. Planejar é definir os objetivos e escolher

antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO, 2000).

#### **4.3.1 Planejamento tradicional**

Conforme Freitas (1980, p. 26), o planejamento tradicional é o processo de decisão que objetiva uma combinação ótima de atividades e uma área específica.

O planejamento tradicional para Santos (2009, p. 26) é um planejamento que tende a assumir um ponto de vista estático, mesmo quando objetiva o longo prazo.

Parte de uma definição estática da missão da organização e, frequentemente não explícita, e muito menos questiona, essa missão. Baseia-se em uma análise da estrutura e funcionamento internos da organização, não considerando as alterações do meio exterior nem a adequação da organização às solicitações atuais e futuras do meio. Os planos poderão ser revistos com certa regularidade, mas são estáticos entre cada revisão (SANTOS, 2009, p. 26).

Toni (2001, p.145) argumenta que os métodos mais tradicionais de planejamento são extremamente normativos, impessoais e se dizem neutros, pois são amparados na “boa técnica de planejamento”.

Segundo Huertas (1996, p. 19), o planejamento tradicional restringe-se ao econômico, com projeções limitadas para o social.

Planejamento tradicional, inicialmente uma simples técnica de projeções econômicas que gradualmente se transformou em planejamento do desenvolvimento econômico e social [...] é um tipo de planejamento que ignora todos os atores do processo social, exceto o Estado ou o governante que

planeja; tem um viés autoritário e tecnocrático. Teoricamente, se inclui no campo do determinismo positivista mais simples [...]. (HUERTAS,1996, p. 19).

O planejamento tradicional atua em âmbito restrito, limitando-se apenas ao socioeconômico. A realidade é explicada por meio da realização de um diagnóstico que é feito por um único ator e validado por todos. A pessoa responsável por realizar o diagnóstico deve ser objetiva, científica e rigorosa, devendo descobrir a verdade e, a partir dela, construir o plano para mudá-la. O planejamento tradicional ignora que o outro existe (atores do processo), ignora os adversários e ignora os atores sociais. É o planejamento de um só ator e de muitos agentes. É um plano deficiente que consiste na sua incapacidade de lidar com as incertezas e com as surpresas e o diálogo entre o técnico e o político é superficial. Não é oferecido, nessa metodologia, um suporte efetivo para tomada de decisões nem sua oferta é requerida pelo decisor (HUERTAS, 1996).

#### **4.3.2 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão à disposição das universidades, que pode contribuir com o desenvolvimento econômico, social, político e cultural do país. É um planejamento de processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, que deve ser permanentemente revisto, conforme sua evolução e execução.

Felix, Felix e Timóteo (2011, p. 53) argumentam que o planejamento estratégico é o primeiro item a ser abordado pela administração estratégica, pois possibilita o planejamento do desenvolvimento e de mudanças organizacionais.

Robbins (1978, p. 35) o define como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos; é a decisão de o que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”.

A metodologia de planejamento estratégico, segundo Oliveira (1994), estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo as organizações condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, para que se possa exercer alguma influência sobre o ambiente.

Rezende (2003, p. 147) define planejamento estratégico por meio dos autores Boar (1993); Vasconcelos; Pagnoncelli (2001) e Mintzberg; Quinn (2001), como

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

Na concepção de Oliveira (2004), o planejamento estratégico tem quatro aspectos de atuação que são:

- a) o que a empresa pode fazer em termos de ambiente;
- b) o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
- c) o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes e
- d) o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

As fases básicas para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico podem ser definidas, segundo Oliveira (2004), como:

- a) Fase I – diagnóstico estratégico;
- b) Fase II – missão da empresa;
- c) Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos;
- d) Fase IV – controle e avaliação.

O processo de planejamento estratégico tem o objetivo de aumentar a eficácia de uma organização ou de uma unidade de negócio e aprimorar sua missão, sendo considerado uma forma sustentável para a criação de valores organizacionais.

Outro ponto relevante apresentado por Kich e Pereira (2011), e construído a partir de concepções de vários autores, é que a presença de uma liderança que acredita na implantação do planejamento estratégico, fazendo com que as coisas aconteçam, é primordial para o seu sucesso, assim como a presença de uma cultura forte voltada para a execução e alinhada com os métodos da implantação do planejamento estratégico influenciam a sua eficácia. Nesse sentido, o planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da organização. Ainda, o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento também influenciam a execução, ou seja, o sistema de comunicação da empresa atua efetivamente na ação.

Conforme Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Esses três tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão por meio de uma pirâmide organizacional, como a apresentada na Figura 3.



Figura 3 Níveis de decisão e tipos de planejamento  
 Fonte: Oliveira (2001, p. 45)

Para a elaboração de um planejamento estratégico, apesar de, normalmente, ser responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, deve-se considerar a empresa como um todo. Para Oliveira (2004), o planejamento de forma isolada é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida por meio do desenvolvimento e da implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)

A metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) é o foco de estudo deste trabalho. Essa metodologia dará os subsídios necessários à elaboração de um planejamento, que poderá ser adotado na instituição, visando à implementação efetiva de seu projeto de internacionalização.

O planejamento, visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos destinos das pessoas, organizações e países. O processo de planejamento, portanto, diz respeito a um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança situacional futura. O planejamento não trata apenas das decisões futuras, ele questiona qual é o futuro de nossas decisões (TONI, 2001).

O planejamento é uma ferramenta para pensar e criar o futuro. Significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método, explicando cada uma das possibilidades e analisando suas perspectivas vantagens e desvantagens (HUERTAS, 1996).

O PES é uma proposta de planejamento cujo foco principal é o problema e na qual se busca integrar as pessoas que concebem o planejamento com os aplicadores de estratégia, pois todas as pessoas envolvidas no processo de planejamento são fundamentais para seu sucesso. Além disso, é um processo que agrega perspectivas diversas na sua elaboração, como a política, a economia e a social.

É uma metodologia concebida pelo economista Carlos Matus, que nasceu no ano de 1931, em Santiago, Chile, e exerceu importantes funções governamentais, como assessor do Ministro da Fazenda e como Ministro da Economia do governo do presidente Salvador Allende, de 1965 a 1970. Foi

consultor da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e do Instituto Latino-Americano de Planejamento Estratégico e Social (Ilpes). Foi o maior estudioso da América Latina e um dos maiores do mundo sobre o tema planejamento estratégico de governo e governabilidade, entre outros assuntos. Em 1988, criou a Fundação Alta Direção (Altadir), com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do planejamento estratégico e contribuir para a capacidade dos gestores governamentais de alto escalão (FORTIS, 2010, p. 5).

O pano de fundo para que Carlos Matus desenvolvesse o PES foi a crítica ao planejamento tradicional, servindo, ao mesmo tempo, como sustentação e valorização do método proposto. Nesse sentido, o PES é apresentado como um modelo pautado na democracia e na descentralização, e é fruto de uma criação coletiva (GONÇALVES, 2005).

O PES é um método e uma teoria do planejamento estratégico público. Foi criado para apoiar os dirigentes públicos, tanto no governo como na oposição. Seu principal objetivo é tratar dos problemas públicos, sendo também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social (HUERTAS, 1996).

Para Huertas (1996, p. 29), o PES é um planejamento de ação humana que integra todas as dimensões da realidade, especialmente o mundo da política com o mundo da técnica. É um jogo entre vários atores com interesses específicos, mas com explicações diferentes da realidade.

O fundamento do PES, segundo Carlos Matus, é a teoria de um jogo semicontrolado a serviço da prática racional da ação humana. A principal característica do jogo semicontrolado é que há aspectos e momentos do jogo em que, apesar dos outros jogadores, podem-se calcular resultados com alta margem de segurança ou com probabilidades.

Se deseja alcançar bons resultados, o governante deve aprender a jogar no jogo social. Mas o que significa jogar

bem? Esta é a pergunta chave para a teoria do governo e a planificação, porque jogar bem não apenas implica o domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado, como, principalmente, a arte de jogar bem na prática, medir-se com os outros jogadores e dominar a tensão que o jogo produz numa situação concreta (MATUS, 2006, p. 122).

Além disso, os atores do jogo social lidam com ameaças, oportunidades e problemas.

As ameaças se traduzem pelo risco de perder vantagens ou conquistas já acumuladas. As possibilidades abertas pelo jogo e que podem ser aproveitadas ou não, são chamadas de oportunidades. Deve-se considerar, contudo, que uma oportunidade pode ser, ao mesmo tempo, um problema e seu inverso, em outras palavras, uma oportunidade para um pode ser um problema para outro. Matus define problema como “uma discrepância entre o ser (ou a possibilidade de ser), e o deve ser, discrepância essa que um ator encara como evitável e inaceitável” (GONÇALVES, 2005, p. 105, 2005).

Conforme apresentado por Matus (2006, p. 122), o domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado apresenta quatro grandes problemas, que são:

- a) saber explicar a realidade do jogo;
- b) saber delinear propostas de ação sob forte incerteza;
- c) saber pensar estratégias para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias, para calcular bem o que se pode fazer, em cada momento, em relação ao que se pode fazer para alcançar os objetivos e

- d) saber fazer no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando o plano com um complemento de improvisação subordinada.

Para Huertas (1996), a essência do planejamento estratégico situacional é o acompanhamento constante da realidade e a avaliação das decisões postergadas, no intuito de verificar se os resultados e os impactos decorrentes das ações do plano vão ao encontro das metas e dos resultados esperados.

Na concepção de Azevedo (1992, p. 30), o planejamento situacional é como cálculo que admite o gestor governar em situações de conflito e poder compartilhado e parte do pressuposto de que não é possível adivinhar o futuro, mas fazer previsões de possibilidade para projetar ações e, portanto, ser oportuno e eficaz na ação. Como a realidade muda constantemente, é necessário que o planejamento consiga ser a medição entre o conhecimento e a ação, e assim sendo continuamente construído.

O PES é um método flexível e se adapta às constantes mudanças da situação real. Não separa as funções de planejamento das de execução, pois não opera com “receitas” prontas, mas realiza análises situacionais para orientar os dirigentes no momento da ação (IIDA, 1993).

Na visão de Fortis (2010), a transição para uma epistemologia de planejamento do tipo situacional favorece a superação das limitações dos enfoques tradicionais.

A perspectiva situacional é eminentemente pós-moderna, na medida em que recusa uma distinção categórica entre sujeito e objeto, demonstra ceticismo em relação ao mecanicismo dos modelos teóricos que pretendem “representar” a realidade e desacredita a racionalidade redutiva dos enfoques economicistas (MATUS, 1993, p. 111).

Para Riege Araújo Filho (2002), a metodologia do PES apresenta três características principais, que são:

- a) o subjetivismo, que tem por objetivo identificar e analisar uma situação problemática, centra-se nos indivíduos envolvidos (atores), em suas perspectivas e pontos de vista. O PES coloca que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos. É necessário diferenciar as explicações dos diferentes autores. É em função dessa perspectiva que Huertas (1996) argumenta que a realidade não pode ser explicada por uma simples descrição (diagnóstico), mas pelas diferentes interpretações dadas pelos autores envolvidos (apreciação situacional);
- b) a elaboração de planos-proposta a partir de problemas entendidos como obstáculos criados em razão da diferença entre a realidade atual do jogo social e as aspirações de um ator de acordo com seu mundo subjetivo. Tem-se o problema quando o ator (planejador) encontra-se insatisfeito com determinada situação e ao mesmo tempo a considera evitável (HUERTAS, 1996, p. 165);
- c) o PES assume que o futuro é incerto, não sendo possível predizê-lo. Assim, não se prende a uma visão determinista do mundo, no sentido de predizer (adivinhar) o futuro e buscar alcançá-lo, mas procura enumerar possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las. É uma aposta de caráter verdadeiramente estratégico, e não sobre o destino (ou o futuro), pois, à medida que se planeja, se influencia no futuro.

Para Toni (2001), os principais argumentos que sustentam o planejamento estratégico situacional são: a) mediação entre o presente e o futuro; b) necessidade de prever possibilidades quando a predição é impossível; c) capacidade para lidar com surpresas; d) mediação entre o passado e o futuro e e) mediação entre o conhecimento e a ação.

Conforme apresentado por Gonçalves (2005), existem ainda outros conceitos que devem ser tratados durante a elaboração de um plano estratégico, quais sejam, a direcionalidade, a viabilidade e a aceitabilidade.

A direcionalidade encontra-se no âmbito daquilo que é necessário para que um ator possa se aproximar da situação-objetivo. Já a viabilidade situa-se no âmbito do que é possível e é um aspecto que deve ser examinado, não no momento inicial do plano e sim durante todo o processo. É a condição de realização, ou o juízo político de possibilidade. Um resultado só é alcançável se for viável. Além disso, a construção da viabilidade deve contar com um ator ou força social que pretenda abrir caminho para um programa direcional, muitas vezes, em oposição a outros atores e aos seus objetivos. Em contrapartida, a aceitabilidade indica se o resultado viável é aceito ou não pelos participantes do jogo. Representa um juízo humano de valor (GONÇALVES, 2005, p. 124).

Para uma melhor compreensão proposta pelo modelo do PES, é necessário enxergar o processo como uma articulação dinâmica de quatro momentos repetitivos, complementares e constantes. Na concepção de Huertas (1996, p. 26), os quatro momentos da dinâmica do processo de planejamento são: explicar a realidade, conceber o plano, torná-lo viável e agir a cada dia de forma planejada. Esses momentos não devem ser entendidos como cortes definidos, lineares e rígidos, mas como possibilidades de reafirmação da complexidade dialética da dinâmica do processo de planejamento (GONÇALVES, 2005).

Abaixo se apresentam os quatro momentos definidos por Carlos Matus, na visão dos autores Birchall, Zambalde e Bermejo (2012) e Toni (2001). São eles:

- a) **momento explicativo:** o planejamento estratégico situacional propõe trabalhar com o conceito de problemas. A realidade é composta de problemas, oportunidades e ameaças. Esta categoria permite sintetizar a noção de explicação da realidade em suas múltiplas dimensões (interdisciplinar) com a noção de direcionalidade do ator: saber selecionar e identificar problemas reais (atuais ou potenciais) e distinguir causas de sintomas e consequências já é mudar radicalmente a prática tradicional dos “diagnósticos” convencionais. Explicar a realidade por problemas também permite o diálogo e a participação com setores populares que, afinal, sofrem problemas concretos e não “setores” de planejamento, além de facilitar a aproximação entre “técnicos” e “políticos”. Na explicação da realidade, tem-se que admitir e processar a informação relativa a outras explicações de outros atores sobre os mesmos problemas, isto é, a abordagem deve ser sempre situacional, posicionada no contexto;
- b) **momento normativo ou prescritivo:** após a identificação, a seleção e a priorização de problemas, bem como o debate sobre as causas, os sintomas e os efeitos, está-se pronto para desenhar o conjunto de ações ou operações necessárias e suficientes para atacar as causas fundamentais dos problemas (também chamadas de nós críticos). Esta é a hora de definir o conteúdo propositivo do plano. O ponto central neste modelo de planejamento é discutir a eficácia de cada ação e qual a situação objetivo que sua realização objetiva,

cada projeto e isso só pode ser feito relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação. Os planos normativos, normalmente, terminam aqui, onde o planejamento situacional apenas começa. Para que ações tenham impacto efetivo e real na causa dos problemas, há ainda dois passos ou momentos fundamentais, o estratégico e o tático-operacional;

- c) **momento estratégico:** se a realidade social não pode ser fragmentada em diferentes “setores”, se outros “jogadores” existem e têm seus próprios planos, se o indeterminismo e as surpresas fazem parte do cotidiano, então, o debate sobre a viabilidade estratégica das ações planejadas não é só necessário como indispensável. Toda estratégia é uma exploração consciente do futuro. Ela resulta da situação diferenciada dos vários atores em relação a problemas, oportunidades e ameaças. Estratégia é um conjunto de procedimentos práticos e teóricos para construir viabilidade para o plano, para garantir a sua realização com máxima eficácia. Dois instrumentos-processos entram aqui: a análise de cenários e a análise criteriosa dos demais atores sociais ou agentes. Os cenários representam distintas reflexões, limitadas pela qualidade da informação disponível, sobre possíveis “arranjos” econômicos, institucionais, políticos, sociais, etc., capazes de influenciar positiva ou negativamente a execução das ações planejadas. Ao permitir a simulação sobre as condições futuras, os cenários permitem a antecipação das possíveis vulnerabilidades do plano e a elaboração de planos de contingência necessários para minimizar os impactos negativos. Já a análise dos demais agentes envolvidos no espaço do problema-alvo do plano é imprescindível

para identificar o possível interesse e a motivação de cada um e o tipo de pressão que é (ou será) exercida em relação às ações planejadas. A elaboração de cenários e o “estudo do outro” só têm um grande objetivo: desenhar as melhores estratégias para viabilizar a máxima eficácia ao plano;

- d) **momento tático-operacional:** é o momento de fazer, de decidir as coisas, de finalmente agir sobre a realidade concreta. É quando tudo se decide e, por isso, do ponto de vista do impacto do plano, é o momento mais importante. Nesse momento é importante debater o sistema de gestão da organização e até que ponto ele está pronto para sustentar o plano e executar as estratégias propostas. Para garantir uma resposta positiva, será preciso acompanhar a conjuntura detalhadamente e monitorar não só o andamento das ações propostas, mas também a situação dos problemas originais. Deve-se reavaliar criticamente todo o processo interno de tomada de decisões, o sistema de suporte à direção, bem como os sistemas de informações, devem ser revistos e reformulados. Outros temas vitais neste momento são a estrutura organizacional, o fluxo interno de informações, a coordenação e avaliação do plano, o sistema de prestação de contas, as ferramentas gerenciais existentes e necessárias e, finalmente, a forma, a dinâmica e o conteúdo da participação democrática na condução do plano. Não se pode esquecer que o planejamento estratégico só termina quando é executado; é o oposto da visão tradicional do “plano-livro” que, separando planejadores dos executores, estabelecia uma dicotomia insuperável entre o conhecer e o agir.

De forma resumida, apresentam-se os quatro momentos do planejamento estratégico situacional na Figura 4.

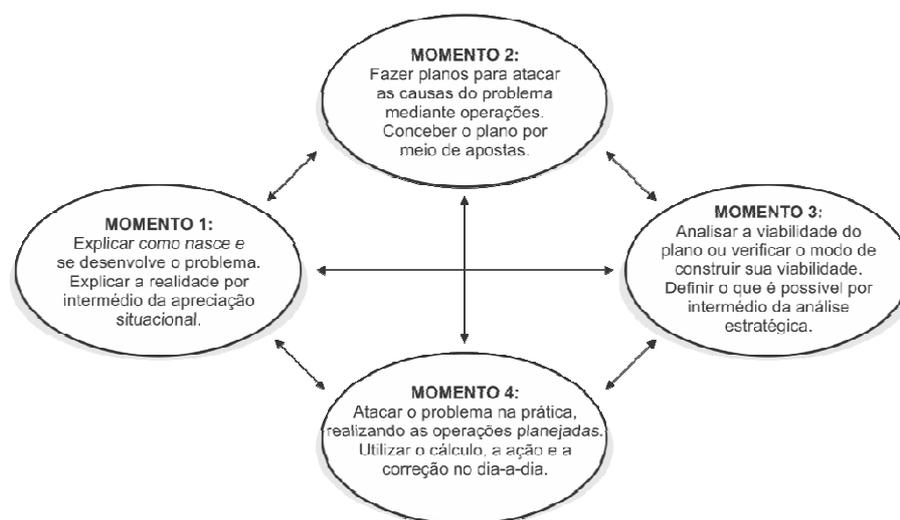


Figura 4 Momentos do planejamento estratégico situacional  
Fonte: Riege Araújo Filho (2002, p. 165)

A metodologia do Planejamento Estratégico Situacional é uma importante ferramenta de gestão e de formulação de estratégias. A análise de problemas, a identificação de cenários, a percepção de outros atores, o enfoque na análise estratégica e sua viabilidade são elementos que colocam o PES como uma boa opção de planejamento para o setor público, pois seu enfoque principal são os problemas públicos. Além disso, tem a variável política presente na elaboração da viabilidade e da vulnerabilidade do plano.

Utilizando-se essa importante ferramenta de planejamento, objetiva-se responder à questão de como implementar o projeto de internacionalização da UFLA, laborado pela comissão responsável pelo processo de internacionalização, com a participação de sua comunidade. Será possível identificar os principais entraves à implantação do projeto e propor estratégias que poderão contribuir para resolvê-los.

Essa metodologia foge das idealizações comuns de planejadores que apenas conhecem a realidade por meio de análises estatísticas, modelos matemáticos e demais impressões reducionistas (BIRCHAL, ZAMBALDE; BERMEJO, 2012). O único planejamento legítimo é o planejamento democrático descentralizado, que minimiza a imposição de valores (HUERTAS, 1996).

A análise de confiabilidade de um plano – nome dado pelo PES ao exame de um plano antes de implantá-lo, para que se descubram erros *ex-post* -, é um bom método para aprender com os erros e não tornar a cometê-los, pelo menos do mesmo modo (HUERTAS, 1996).

O PES não é um método estático. Trata-se de um planejamento de uma situação dinâmica que se caracteriza por constantes mudanças. Assim, ele contribui para a elaboração de um planejamento que pressupõe constante adaptação a cada situação concreta em que será aplicado.

A metodologia apresentada abaixo explicando o processo de aplicação do PES será abordada com base em Huertas (1996), que apresenta o PES como um jogo entre vários atores, bem como por meio dos estudos de Birchal, Zambalde e Bermejo (2012); Toni (2001) e Artman<sup>12</sup>).

### **5.1 1º Momento explicativo**

Seleção e análise dos problemas. Constrói-se a realidade e elabora-se um plano para mudá-la.

---

12

<http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/O%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Situacional%20no%20n%C3%ADvel%20local%20um%20instrumento%20a%20favor%20da%20vis%C3%A3o%20multissetorial.pdf>

Como explicar a realidade? A realidade não é explicável pela simples descrição, mas pelas leituras que se fazem dela, sob diferentes interpretações. É o momento em que o problema é explicado e descrito. Isto é feito por meio de explicação situacional, que implica em uma análise do ator que planeja (limites e potencialidades, ambientes interno e externo), identificação e seleção de problemas, descrição das causas por meio do Vetor de Descrição do Problema (VDP). Diferenciar essas causas quanto ao grau de relação com os problemas e quanto ao grau de controle do planejador sobre essas causas. As causas fundamentais são chamadas de nós críticos, que são centros práticos de ação. Esse primeiro momento baseia-se na explicação situacional de cada problema e compõe-se de operações que atacam os nós críticos dos problemas.

a) Ponto 1

Definição dos atores sociais, para que se possa aplicar a técnica de pesquisa denominada grupo focal. O grupo focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações acerca de um fenômeno, seja pela possibilidade de gerar novas concepções ou pela análise e problematização de uma ideia em profundidade (BACKES et al., 2011).

A pesquisa tem que ser realizada levando em consideração a teoria de situações.

b) Ponto 2

Seleção dos problemas e descrição dos mesmos por meio de indicadores (descritores), para defini-los com clareza.

A seleção dos problemas deve atender aos seguintes critérios:

- a) valor político do problema para os diferentes atores sociais envolvidos;

- b) tempo de maturação dos resultados;
- c) vetor de recursos exigidos pelo enfrentamento do problema em relação ao vetor de recursos do ator, tais como poder político, recursos econômicos, recursos cognitivos e capacidade organizativa;
- d) governabilidade sobre o problema, o que significa: controle dos nós críticos de maior peso no problema, fraco controle dos nós críticos e nós críticos fora do jogo;
- e) resposta dos atores com governabilidade, no que diz respeito à colaboração, rejeição e indiferença dos atores;
- f) custo de postergação;
- g) exigência de inovação e continuidade;
- h) impacto regional;
- i) impacto sobre o balanço político de gestão ao término de governo.

c) Ponto 3

Construção do fluxograma situacional. Regras – Acumulações – Fluxos.  
Causas imediatas; causas intermediárias; causas de fundo.

### **5.1.1 Descrição dos problemas**

O problema deve ser declarado por um ator a partir da análise situacional do passo anterior. A explicação do problema deve ser objetiva e permitir caracterizá-lo e mensurá-lo. O método introduz o conceito de Vetor de Descrição do Problema (VDP), que é comparado ao placar de um jogo e pode ter um ou mais descritores. O objetivo do VDP é neutralizar a ambiguidade inerente ao título do problema e evitar que ele possa ter mais que uma interpretação e, portanto, mais que uma explicação, levando à total desorganização do processo

de planejamento. Para isso, ele é um conjunto de descritores que tornam a explicação do problema única, clara e objetiva para todos os atores envolvidos.

São características do VDP:

- a) os descritores devem enunciar o problema e não suas causas ou consequências;
- b) devem ser precisos e monitoráveis;
- c) cada um deve ser necessário à descrição e o conjunto, suficiente;
- d) não deve haver relações causais entre os descritores;
- e) a descrição será suficiente quando a eliminação da carga negativa resolver o problema.

### **5.1.2 Explicação dos problemas**

Identificar as causas do VDP. Essas causas podem ser de três tipos: fluxos, acumulações ou regras formais ou informais. Cada causa é denominada “nó explicativo”. O conjunto de nós deve ser ordenado graficamente num fluxograma situacional em que se distinguem outras três áreas, que são:

- a) governabilidade: em que o controle total é do ator que declara o problema;
- b) área de influência: o ator tem capacidade de influenciar, mesmo que no momento atual essa influência seja zero;
- c) fora do jogo: área em que o ator não tem qualquer controle sobre as causas do problema.
- d) Critérios para selecionar os nós críticos:
- e) alto impacto sobre o VDP;

- f) ser um centro prático de ação – algum dos atores deverá ter governabilidade sobre essa causa;
- g) ser um centro oportuno de ação política – ter viabilidade política durante o período do plano.

d) Ponto 4

Seleção de problemas específicos segundo suas causas – nós críticos. Sobre eles serão elaboradas as propostas de ação.

### **5.2 2º Momento normativo: construir o plano de intervenção**

Como conceber o plano? Desenhar ações ou projetos concretos sobre cada nó crítico (chamado de operações do plano), para que se possa provocar uma mudança no VDP, para contribuir para a mudança situacional pretendida em relação à situação-objetivo. Definir, para cada operação, os recursos necessários, os produtos esperados e os resultados previstos. Construir cenários possíveis onde o plano será executado, analisar a trajetória do conjunto das operações em cada cenário e, a partir disto, tentar diminuir a vulnerabilidade do Plano. O PES reconhece que as circunstâncias fora do controle do ator que formula o plano têm valor. Para isso, se assume como predizível tudo quanto estiver fora do controle do ator que planeja.

a) Ponto 1

Definição da situação-objetivo, portanto, situação a ser atingida por meio do plano de operações. VDP–VDR (vetor de descrição de problemas x vetor de descrição de resultados). Para cada nó-crítico deverá ser elaborado um ou mais planos de operações para intervenção sobre o mesmo.

b) Ponto 2

A situação-objetivo deve ser pensada sob o aspecto de vários cenários.

c) Ponto 3

Cada operação será detalhada por ações baseadas nas descrições dos nós críticos. As ações devem ser detalhadas em: responsáveis por elas, tempo de realização e recursos, considerando-se o cenário do plano.

d) Ponto 4

Construção do plano de ação com problemas sob a governabilidade do ator principal e construção do plano de demandas quando os problemas fogem do controle de governabilidade do ator principal.

### **5.3 3º Momento estratégico: Como tornar o plano viável?**

Análise de viabilidade do plano nas suas várias dimensões: política, econômica, cognitiva e organizativa. Essa análise parte de dois níveis: análise da motivação dos atores frente às operações do plano e análise do grau de controle dos recursos necessários à implementação das operações e ações por parte do conjunto de atores que apoiam e dos que rejeitam.

O plano é constituído por operações destinadas a mudar o VDP de cada problema, até alcançar as metas propostas. Essas operações são selecionadas por sua capacidade de atacar as causas críticas (os nós críticos dos problemas) e produzir resultados que se aproximem das metas. Essas operações (técnicas) são apoiadas por outras operações construtoras de viabilidade (político). Em resumo, o momento estratégico deve analisar os atores sociais envolvidos no plano, seus interesses, motivações e poder em cada uma das operações previstas e dos cenários imaginados; definir a melhor estratégia possível para cada trajetória

traçada; estabelecer um programa direcional para o plano e construir viabilidade estratégica para atingir a situação-objetivo.

a) Ponto 1

Elaboração de estratégias e viabilidade de operações que compõem o plano. Operações (OP) visando atacar os nós críticos dos problemas para produzir resultados que se aproximem das metas. É necessária a construção de operações de viabilidade técnica e política. Processo tecnopolítico.

b) Ponto 2

Todas as operações devem ter uma estrutura que combina recursos que levam a um produto que gera um resultado.

c) Ponto 3

Cada ator deve atribuir um valor a cada operação para análise de viabilidade das operações.

d) Ponto 4

A viabilidade inicial de uma operação depende da relação de pressões que se exercem sobre ela, e a pressão dos atores depende de sua motivação e de sua força. Vetor de Peso de um ator em determinada operação - VP

Caso a análise de viabilidade tenha resultado negativo, de operações inviáveis, é necessário pensar em estratégias que possam torná-las viáveis.

#### **5.4 4º Momento tático-operacional: Implementação do plano**

Como agir, a cada dia, de forma planejada? É a ação com o suporte do plano e os seus resultados; o modo como garantir a execução do plano.

Administrar os três balanços propostos pelo PES: (a) balanço de gestão política – sistematizar os resultados positivos e negativos alcançados no âmbito específico, que dá ou nega resposta às demandas políticas dos atores sociais ou da comunidade em geral - ação do governante; (b) balanço macroeconômico – registrar, em benefícios e custos, as consequências políticas do manejo macroeconômico e os resultados econômicos alcançados nas condições políticas vigentes - eficácia macroeconômica no período do governo; (c) balanço de intercâmbio de problemas específicos – saldo de efeitos políticos, positivo ou negativo, gerado pelo enfrentamento dos problemas específicos. Manter os marcadores dos problemas (VDP) dentro de metas aceitáveis. Criar um processo contínuo entre os momentos explicativo, normativo e estratégico. Estar atento para possíveis alterações que deverão ocorrer no plano durante a sua execução, de acordo com as circunstâncias do momento da ação e do detalhamento operacional que a prática exige. Estar sempre atento à prestação de contas, à participação dos envolvidos, ao gerenciamento do cotidiano e à análise sistemática da conjuntura.

a) Ponto 1

Elaboração de agenda do dirigente.

b) Ponto 2

Pedir e prestar contas de cada atividade.

c) Ponto 3

Guiado por critérios de eficácia, elaborar um sistema de gerência por operações, até os níveis mais operacionais (ações, subações). Verificar sempre como essas operações estão afetando o VDP.

## d) Ponto 4

Possuir um “Sistema de Monitoramento e Avaliação do Plano”.  
Desenhar um modelo de avaliação baseado em indicadores específicos ao problema em questão.

Na metodologia do PES, a elaboração do plano abarca vários planos em diferentes cenários, várias apostas que devem ser submetidas a um exame de confiabilidade. São vários planos capazes de lidar com as incertezas do cotidiano. O cenário é composto não só por opções, mas também por variáveis que não são passíveis de escolha. No PES, essa técnica deve ser utilizada com a função de incorporar as variáveis não controláveis ao cálculo do plano (GONÇALVES, 2005)

Destaca-se que, entre a situação-inicial e a situação-objetivo, há várias trajetórias possíveis e incertas a se seguir. Diante da incerteza, surge a importância que deve preceder e presidir a ação dos jogadores (GONÇALVES, 2005).

Assim, o desenvolvimento do projeto se dará por meio da caracterização dos momentos do PES, numa visão dinâmica do processo de planejamento, com características permanentes de suas fases, buscando responder ao problema principal, que é “Como implementar o projeto de internacionalização na UFLA com a participação de sua comunidade?”. O projeto de internacionalização da UFLA já apresenta quatro pontos principais que deverão ser trabalhados pela direção da universidade, para que se obtenha o resultado esperado no processo de internacionalização. São eles:

- a) visibilidade internacional;
- b) ambiente educacional bilíngue;
- c) cooperação internacional;

d) produção científica e tecnológica internacionalizada

Na visão do PES, planejamento e gestão são intrínsecos. O plano não pode ficar somente no papel, mas ter sempre o compromisso de ação que visa resultados, impacto nos problemas selecionados, que se traduzem em novas situações mais favoráveis do que a situação inicial.

## **6 O PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Hoje, as universidades estão inseridas em um contexto competitivo e de grandes mudanças. Assim, as universidades precisam ter capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobrevivência em curto, médio e longo prazo. Por isso, o estabelecimento de planejamento estratégico é fundamental para a articulação das melhores estratégias a serem adotadas no processo de crescimento e desenvolvimento da instituição (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Procurando obter um embasamento teórico para realizar o estudo da implantação de um Planejamento Estratégico Situacional na Universidade Federal de Lavras, pois isso constitui uma tarefa científica relevante, realizou-se uma busca nos principais meios de divulgação de produção científica de periódicos, dissertações e teses publicados na área do PES. O acesso adequado e atualizado às informações técnico-científicas é essencial para apoiar a realização de um estudo do estado da arte no desenvolvimento de uma pesquisa.

Ao realizar a pesquisa bibliográfica em torno do tema Planejamento Estratégico Situacional, foi observado que, do total dos trabalhos levantados, a maioria se referia à área da saúde. Assim, acredita-se que este trabalho contribuirá para o avanço científico na adoção de planejamento no setor público na área de educação, tendo em vista que, por meio das leituras realizadas para a construção deste trabalho, mostra-se a relevância de se ter um planejamento bem estruturado para o estabelecimento de ações futuras que permitam o desenvolvimento das instituições públicas de ensino. Conforme apresentado por Huertas (1996), um bom planejamento é uma aposta estratégica, não uma aposta sobre o destino. Matus apresenta o planejamento como uma forma de cálculo que precede e preside a ação.

Essa revisão é importante para melhor compreensão do objeto da pesquisa, para verificar a sua atualidade e também para melhor entendimento dos elementos que compõem o planejamento nas instituições de ensino, para, assim, auxiliar nas soluções de alguns impasses para a sua implementação efetiva.

A estratégia adotada para a realização das buscas foi o levantamento por meio de buscas no portal de periódicos da Capes, no portal de Teses/Dissertações CAPES e no site SCIELO, com a seguinte concepção:

- a) buscando ter uma dimensão do quantitativo de publicações na área de planejamento, para se obter um comparativo em relação ao tema Planejamento Estratégico Situacional, realizou-se uma busca, sem definição de recorte temporal, primeiramente usando o termo “planejamento”, posteriormente “planejamento estratégico” e, por último, “planejamento estratégico situacional”;
- b) busca por periódicos, teses e dissertações relevantes ao tema pesquisado, um recorte temporal que englobou trabalhos de 2003 a 2013, no tema Planejamento Estratégico Situacional;
- c) por último, foi realizada uma leitura de todas as publicações encontradas no recorte temporal de 2003 a 2013, para verificar a quantidade de trabalhos que foram realizados, voltados para o emprego de planejamento nas universidades públicas.

Nas Tabelas 1 e 2 apresentam-se os resultados das buscas.

Tabela 1 Resultados de artigos, dissertações e teses encontrados nos sites CAPES e SCIELO, sem definição temporal

<b>Banco</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Planejamento Estratégico Situacional</b>
SCIELO	3.422	49	4
CAPES Periódicos	6.340	697	41
CAPES Banco de Teses e Dissertações Profissionalizantes	2.257	929	24
CAPES Banco de Dissertações	19.909	4.166	56
CAPES Banco de Teses	5.194	1.183	20
<b>TOTAL</b>	<b>37.122</b>	<b>7.024</b>	<b>145</b>

Tabela 2 Resultados de artigos, dissertações e teses encontrados nos sites CAPES e SCIELO, com definição temporal

<b>Banco</b>	<b>Planejamento Estratégico Situacional</b>	<b>Planejamento Estratégico Situacional nas universidades</b>
SCIELO	2	1
CAPES Periódicos	29	0
CAPES Banco de Teses e Dissertações Profissionalizantes	21	0
CAPES Banco de Dissertações	32	1
CAPES Banco de Teses	16	0
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>2</b>

Em relação ao tema pesquisado, Planejamento Estratégico Situacional, com definição temporal de 2003 a 2013, foram encontrados 31 artigos e 69 teses e dissertações. Porém, em relação ao tema de interesse central do trabalho, que é a aplicação do PES nas instituições de ensino público, foram encontrados apenas 1 artigo e 1 dissertação. O artigo e a dissertação foram lidos e resenhados, em busca de uma consonância aos objetivos do projeto.

A busca realizada mostrou que a maioria dos artigos, dissertações e teses tratava de estudos realizados na área de saúde, sendo o tema PES largamente difundido no campo da saúde coletiva.

Percebe-se, assim, que, em universidades, ainda é pouco utilizada a metodologia de planejamento, apesar de ser um poderoso instrumento de

desenvolvimento das instituições de ensino e de já possuir uma abordagem mais ampla de discussão dentro das universidades.

Na constatação de Borges e Araújo (2001), a utilização de planejamento estratégico em universidades não é tarefa fácil. É necessário compreender a natureza da instituição, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório definem os arranjos institucionais, com consequências diretas para a atividade de planejamento.

Embora as universidades, em especial as públicas, sejam resistentes a mudanças, o macroambiente onde residem é altamente instável e faz com que essas instituições se deparem, cada vez mais, com novas situações, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo, a fim de, a partir da visualização de cenários prováveis, se prepararem para atender às demandas da sociedade, cada vez mais exigente e atuante (MONTEIRO; ROJO, 2010).

## **7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFLA**

O primeiro objetivo específico deste projeto, analisar detalhadamente o projeto de internacionalização da UFLA e o contexto de sua implementação, identificando e avaliando os possíveis pontos fortes e fracos, foi respondido no capítulo 3.

O segundo objetivo específico, apresentar e adequar as etapas metodológicas do PES para implementar o projeto de internacionalização da UFLA, será apresentado a seguir.

Para alcançar, de fato, os resultados propostos no projeto de internacionalização, sendo o seu principal foco colocar a Universidade Federal de Lavras como uma das 150 melhores instituições do mundo, num período de trabalho de aproximadamente 15 anos e, tendo como principais referências os sistemas de rankings que avaliam as instituições e as classificam entre as melhores do mundo, é que se apresenta essa proposta de aplicação do Planejamento Estratégico Situacional para a execução do projeto.

A expectativa é que esse projeto de internacionalização tenha um impacto positivo nos indicadores avaliados pelos rankings. Assim, é de suma importância ter um planejamento para a execução das metas propostas no projeto, visando um resultado substancial nos índices avaliados.

Nesse sentido, a metodologia do PES será apresentada passo a passo, com algumas adaptações para a realidade da instituição. Espera-se que o PES possa auxiliar a Direção Executiva da UFLA na implantação efetiva do projeto de internacionalização, com a participação efetiva dos principais atores e da comunidade acadêmica.

O planejamento é essencial para a realização de um ajuste das decisões e ações que deverão ser realizadas para formular e implantar o PES do Projeto de Internacionalização, pois, assim, obtém-se um alinhamento entre a instituição e

seu ambiente interno e externo para atingirmos as metas estabelecidas no projeto.

Além disso, busca-se, com este trabalho, mostrar a necessidade de se implantar nas instituições públicas de ensino o planejamento como uma ferramenta de gestão, pois, hoje, a utilização desse importante instrumento ainda é deficiente, considerando que se encontram poucas publicações a esse respeito, gerando, assim, dificuldades de ordem gerencial das Direções Executivas das mesmas.

Segundo Gonçalves (2005), a prática cotidiana está marcada pela baixa qualidade governamental, pelo modo primário de se fazer política, pela falta teórica da cooperação técnica internacional e pela carência das respostas das universidades aos problemas de governo. Isso é o reflexo da separação entre a prática e a teoria. Por muitas vezes, a improvisação, o imediatismo e a incapacidade para processar “tecnopoliticamente” os problemas sociais aparecem como resultado da ausência de embasamento científico nas esferas político-administrativas.

Rutkowski (1998), baseando-se em estudos realizados por Carlos Matus, coloca que o planejamento exige domínio do entendimento do papel político de quem planeja, pois planejar é uma opção frente a outras formas de ação: planejar é buscar uma equação ótima entre ação improvisada e ação pensada e perseguida em um determinado tempo. O mesmo autor ainda afirma que, para governar, é necessário que se articulem três variáveis, e cada uma depende das demais.

a) o projeto de governo, que se refere ao conteúdo propositivo dos Projetos de Ação que um ator propõe-se realizar para alcançar seus objetivos; b) a governabilidade do sistema que se caracteriza pela relação entre o peso das variáveis que um ator controla e as que ele não controla, no processo de governo; c) a capacidade de governo traduzindo-se na capacidade de condução ou de direção, ou seja, acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de

um ator e de sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (RUTKOWSKI, 1998, p. 287).

Baseando-se na colocação de Gonçalves (2005), que afirma que todo planejamento tem como objetivo alterar uma realidade detectada na direção de uma meta estabelecida, propõe-se levar em consideração três aspectos inter-relacionados:

a) situação inicial; b) situação-objetivo; c) projetos. Assim, o plano parte do conhecimento de uma situação inicial que leva à determinação de uma situação-objetivo. A partir desses dois aspectos, os projetos são definidos, explorados e realizados a fim de se alterar a situação inicial e de se alcançar a situação-objetivo, que deve ser um guia ou uma referência flexível e móvel e não uma imagem rígida, podendo ser reatualizada e alterada, com vistas ao seu próprio cumprimento, sempre que se mostrar necessário (surgimento de novos problemas, inviabilidade de certas soluções, criação de novas possibilidades, etc.). Deve-se destacar, neste ponto, que o Planejamento Estratégico Situacional se identificaria com a realidade e giraria em torno de problemas (GONÇALVES, 2005, p. 119).

O planejamento deve ser uma resposta às necessidades de quem governa, tornando-se uma forma de organização para a ação e, por isso ele tem que ser necessariamente realizado de forma a envolver todas as pessoas que são fundamentais para seu sucesso. E a aplicação do PES é importante, pois é um método que possui uma capacidade de internalizar as estratégias estabelecidas no planejamento nas práticas de trabalho a serem realizadas no dia a dia.

Outra questão importante na aplicação do PES para que se tenha o resultado esperado é a permanente avaliação dos impactos esperados por meio de indicadores estabelecidos, especificamente para acompanhar e monitorar o plano, o que possibilita a atualização e as correções necessárias para que não se

desvie da situação objetivo. O sucesso da aplicação do plano estabelecido também depende da definição clara de responsabilidades, de mecanismos de prestação de contas, da competência comunicativa e da flexibilidade de todos frente às mudanças necessárias no decorrer de sua execução (ARTMANN)

### **7.1 Como foram formulados os objetivos estratégicos do projeto de internacionalização?**

A formulação de estratégias é um ponto crucial para o desenvolvimento de todas as etapas de um planejamento para que ele se torne de fato um planejamento eficiente. Estratégia é o plano geral que leva a instituição a atingir suas metas de longo prazo. Assim, para elaborar uma estratégia, necessariamente tem-se que se pensar no futuro. Agir estrategicamente compreende uma série de comportamentos e atitudes, mediante um conjunto de análise sobre os ambientes em que se está inserido.

A teoria sobre formulação de estratégias apresenta a importância de se ter uma estratégia definida dentro de uma instituição pública. As estratégias mostram o caminho que a instituição quer seguir. Ela fixa a direção e concentra os esforços de toda uma equipe no caminho estabelecido pela direção executiva. Foi o que ocorreu na UFLA, pois, a partir da formulação dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo reitor foi que surgiu o projeto de internacionalização.

E, pensando no futuro da Universidade Federal de Lavras, foram estabelecidos os objetivos estratégicos elaborados no projeto de internacionalização da UFLA, compostos a partir de uma ampla discussão entre os atores envolvidos no processo de sua construção, levando-se em consideração os fatores internos e externos necessários para a sua realização e, principalmente, definindo-os de forma clara, de modo a informar as demais pessoas da instituição a melhor maneira de se atingir as metas propostas.

O resultado de uma estratégia bem elaborada é uma melhor gestão dos processos existentes. A partir do estabelecimento dos objetivos estratégicos, começa-se a trabalhar uma forma de planejamento consistente, capaz de atingir os resultados propostos pela estratégia.

Para uma melhor conceituação de estratégia, apresentou-se, neste trabalho, um resumo das dez escolas de pensamento sobre a formação de estratégias definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Todas as escolas tratam de um mesmo processo, a trajetória da administração estratégica empresarial, mas cada uma a seu jeito. O campo é dinâmico, sendo que as primeiras escolas deram origem a outras, bem mais complexas e com novas variáveis.

Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização seria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Gonçalves (2005) apresenta algumas considerações das escolas de pensamento de formulação de estratégias com o PES:

Algumas premissas da chamada Escola do *Design* são encontradas no Planejamento Estratégico Situacional, entre as quais a racionalidade excessiva e a aplicação da análise SWOT, apesar de Mintzberg não utilizar essa denominação. Assim como na Escola de Planejamento, as estratégias, no método PES, são entendidas como o resultado de um processo controlado de planejamento formal, apoiado tecnicamente e como na Escola de Posicionamento, há um excesso de cálculos, relatórios e monitoramento. A valorização da figura de um líder, a formulação estratégica

envolvendo poder e política, as ideias de cognição e de interação entre indivíduos são outras características presentes nas demais escolas de formação estratégica e encontradas como pressupostos da metodologia PES. Não que, necessariamente, Matus tenha bebido das mesmas fontes dos autores e propositores de algumas dessas escolas, apesar de ter estudado em Harvard. Apenas é possível reafirmar que as propostas do Planejamento Estratégico Situacional são parte integrante de um amplo conjunto. (GONÇALVES, 2005, p.138).

Estratégia e plano de ações são essenciais para a gestão de qualquer projeto, de grande ou pequeno porte. Isso porque proporciona rumo, orientação, direção e tem uma influência muito grande, tanto em aspectos comportamentais, quanto na execução de atividades.

Para que os objetivos estratégicos estabelecidos no projeto de internacionalização da UFLA, quais sejam, ambiente educacional bilíngue, produção científica e tecnológica internacionalizada, visibilidade internacional e cooperação internacionalizada, sejam de fato objetivos que compõe um conjunto de políticas, ações e metas que permitirão que a UFLA eleve seu grau de internacionalização, bem como desenvolver novos processos de mensuração e acompanhamento do capital intelectual da instituição é que propõe-se a implantação do PES para a sua efetivação.

## **7.2 Por que foi escolhido ou por que é mais apropriado o planejamento estratégico?**

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que busca ordenar as ideias de um planejador, buscando identificar uma direção que deve ser seguida pela instituição. Por ser um planejamento de processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, que deve ser permanentemente revisto conforme sua evolução e execução, é que se optou por esta metodologia.

O planejamento estratégico é um processo dinâmico e interativo para a determinação de objetivos, políticas e estratégias das funções e procedimentos das instituições. O principal objetivo do planejamento estratégico é aumentar a eficácia de uma organização, sendo considerado uma forma de modelo sustentável para a criação de valores organizacionais.

### **7.3 Por que a escolha do PES?**

O PES se alinha com o planejamento estratégico em oposição ao planejamento tradicional. A escolha pelo PES se deve ao fato de ser uma metodologia de planejamento que tem como foco principal o problema e suas causas, buscando identificar a melhor estratégia para resolvê-lo. É um método em que a participação de todos os atores é considerada elemento essencial para a implantação das estratégias, pois apresentam valores, visões, propósitos e ideias diferentes uns dos outros, o que contribui para a efetividade das ações propostas. O planejamento tradicional limita-se ao socioeconômico, já o PES é um planejamento da ação humana que integra dimensões da realidade, principalmente o da política com a técnica.

Este método responde, fundamentalmente, às questões políticas, com envolvimento de diversos atores com diferentes interesses e motivações, além daqueles diretamente relacionados com as ações do planejamento. Já o planejamento tradicional não considera os demais atores, achando que todos têm comportamentos determinísticos, tendo o planejador todo o poder para realizar o que planeja.

Além disso, o PES é voltado especialmente para órgãos públicos, tendo sido criado para apoiar dirigentes públicos. Seu foco principal é tratar de problemas cujo ponto fundamental não seja o mercado, mas o político, o econômico, o social e o cultural, dentre outros.

O PES apresenta três características essenciais para a elaboração de um planejamento no setor público, segundo Rieg e Araújo Filho (2002). São eles:

- a) o subjetivismo – identifica e analisa uma situação problemática, centrando-se nos atores envolvidos, em suas percepções e pontos de vista;
- b) a elaboração de plano-propostas a partir de problemas – tem-se um problema quando o ator (planejador) encontra-se insatisfeito com determinada situação e, ao mesmo tempo, a considera evitável;
- c) assume que o futuro é incerto, não sendo possível predizê-lo – não se prende a uma visão determinista, no sentido de predizê-lo.

O PES é um método completo composto por uma articulação dinâmica de quatro momentos que se complementam e que permite uma abordagem metodológica e ordenada dos instrumentos práticos de planejamento.

Para Gonçalves (2005), citando Carlos Matus, é essencial no processo de planejamento uma interação do momento explicativo, que seria a avaliação situacional; do momento normativo, que concebe a direcionalidade; do momento estratégico, que significaria a viabilidade e do momento tático-operacional, compreendido como o cálculo que precede e preside a ação. O objetivo é que eles formem um sistema eficaz de tomada de decisões.

Esse processo de planejamento permite um acompanhamento do que está sendo executado e uma avaliação das decisões tomadas, com o objetivo de verificar se os resultados alcançados estão convergindo em direção aos resultados esperados. É um processo constante de aprendizagem-correção-aprendizagem. Ele fornece ferramentas operacionais para a construção de projetos de planos de ação para o enfrentamento de problemas estratégicos.

O PES, por meio do conceito de explicação situacional, permite uma visão abrangente e rigorosa que fundamenta a ação do ator, considerando a capacidade de ação dos outros atores que são relevantes, e que devem sempre ser envolvidos no enfrentamento dos problemas.

Esses fatos apresentados justificam a adoção do PES para o desenvolvimento desse projeto, pois essa é uma metodologia que considera a complexidade do mundo real e oferece as ferramentas com as quais os planejadores podem entender esse mundo.

#### **7.4 O processo metodológico do PES**

Na tentativa de auxiliar a direção executiva da Universidade Federal de Lavras a implantar o Projeto de Internacionalização da instituição de forma consistente e, principalmente, buscando agregar os principais atores do processo, que são fundamentais para o sucesso do mesmo, apresenta-se, a seguir, uma proposta de aplicação do PES, com algumas adaptações na metodologia necessárias a serem realizadas para atender às peculiaridades da Universidade.

A metodologia foi criada por Carlos Matus e a proposta será apresentada a partir de diversas leituras realizadas em materiais publicados por autores citados nas referências bibliográficas, mas, principalmente, baseada em Itiro Iida, Elizabeth Artmamm e por uma publicação de autoria de Franciso Tancredi, Suzana Barrios e José Henrique Ferreira. Propõe-se a operacionalização do PES para a implantação do projeto, com algumas adaptações necessárias, mas tendo o cuidado de não simplificá-la a ponto de perder sua potência na abordagem global e estratégica dos problemas.

Toda a elaboração deste projeto técnico teve uma contextualização, apresentando a situação que levou a direção executiva a elaborar seus objetivos estratégicos, dentre eles, o projeto de internacionalização, a importância da

elaboração de estratégias para o sucesso de um projeto e a materialização dessas estratégias por meio da elaboração de um plano estratégico de implementação do projeto de internacionalização.

A utilização do PES é adequada neste contexto por apresentar as seguintes características de planificação estratégica, segundo Matus (2006):

- a) multidimensional: político, econômico, cultural, cognitivo, dentre outros;
- b) problemas de incerteza dura – quase-estruturados;
- c) contexto explícito parcialmente enumerável;
- d) atores sociais em um jogo;
- e) vários planos com resultados variáveis segundo as circunstâncias e
- f) quem governa planifica.

O PES revela-se adequado para lidar com problemas quase estruturados dos sistemas de incerteza dura. Os problemas bem estruturados são aqueles para os quais se podem enumerar todas as variáveis, precisar todas as relações entre elas e cuja solução é objetiva. Os problemas quase estruturados podem apresentar apenas algumas de suas variáveis e as relações entre elas enumeradas; sua solução é situacional, discutível segundo interesses e posições. (TANCREDI, BARRIOS; FERREIRA, 1998).

Para garantir a efetividade das ações a serem desenvolvidas no projeto, o gestor deve estar atento às seguintes condições:

- a) ao projeto de governo<sup>13</sup>;
- b) à sua capacidade para governar<sup>14</sup>e

---

<sup>13</sup> Seleção de problemas que o gestor se dispõe a enfrentar e a estratégia escolhida para esse enfrentamento.

c) à sua governabilidade<sup>15</sup>.

Na Figura 5 apresenta-se o fluxograma do processo metodológico do PES de internacionalização da UFLA.

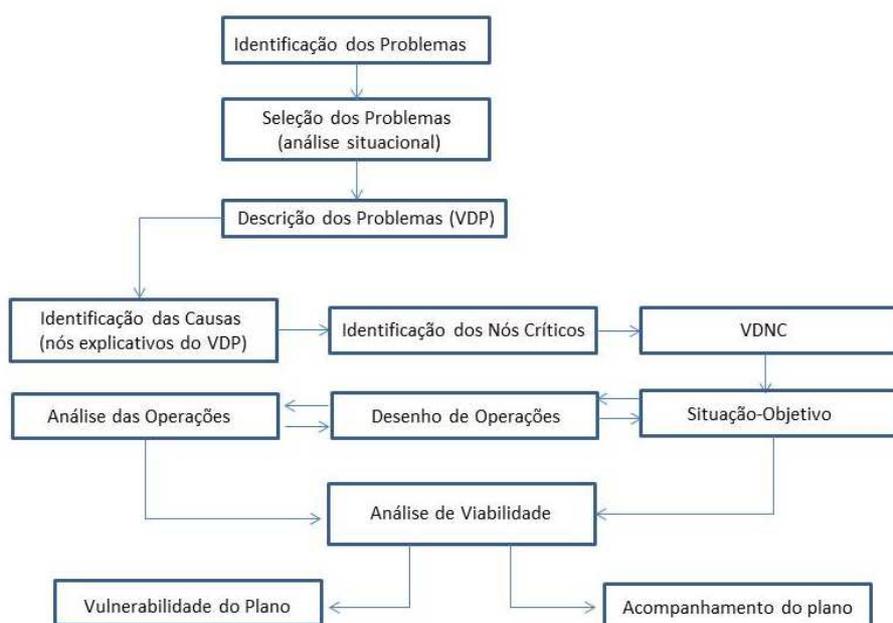


Figura 5 Processo metodológico do PES

O processo metodológico do PES compreende oito passos articulados entre si que serão descritos a seguir.

#### 7.4.1 Definição dos atores

<sup>14</sup> Elenco de qualificações reunidas pelo gestor e seu staff administrativo, que lhes conferem a competência necessária à compreensão, elucidação e enfrentamento de problemas.

<sup>15</sup> Relação do peso das variáveis que o ator controla e o das que não controla, somada à capacidade de percepção que o gestor tem dessa relação, ou seja, de sua limitação quanto ao controle majoritário de determinada situação (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998).

Os atores têm diferentes perspectivas dos problemas e, por isso, existem várias explicações sobre a realidade a partir da análise de cada um. O ator deve controlar variáveis importantes para a situação. Além do ator-eixo ou ator-chave, os outros atores que controlam recursos ou variáveis importantes devem ser considerados no processo de planejamento.

Assim, sugere-se a seguinte definição de atores para o desenvolvimento do projeto de internacionalização:

**Atores internos, subdivididos em atores-chave, estratégicos, principais e coadjuvantes.** Fundamentais nas perspectivas técnica, política, cultural, dentre outras.

**Atores-chave:** aqueles imprescindíveis para a realização do planejamento. Sem eles é impossível a execução do projeto. São eles: reitor, vice-reitor, pró-reitor de pesquisa, pró-reitor de pós-graduação, pró-reitor de graduação, pró-reitor de extensão, pró-reitor de planejamento e gestão, pró-reitor de assuntos estudantis e comunitários, pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas, superintendente de planejamento, assessor de assuntos estratégicos, assessor de assuntos acadêmicos e diretor de relações internacionais.

**Atores estratégicos:** professores com alta produção científica internacionalizada e forte inserção internacional, por meio de cooperação acadêmica e científica. Hoje, na Universidade, o universo de professores com essa qualificação é de aproximadamente 5% do total do corpo docente.

**Atores principais:** todos os outros professores, pesquisadores e discentes da Universidade.

**Atores coadjuvantes:** servidores técnico-administrativos. Essenciais para apoiar todas as ações a serem desenvolvidas.

Um trabalho de conscientização dos atores estratégicos, principais e coadjuvantes, é essencial para o sucesso do projeto. Não é um trabalho fácil, pois as mudanças a serem são muitas e o envolvimento de toda a comunidade é

fundamental. Por isso, também, a metodologia do PES é importante, pois não é um planejamento imposto e sim trabalhado com todos para a obtenção de resultados.

**Atores externos:** Parceiros fundamentais nas perspectivas política e financeira para a realização do projeto. São eles:

- a) Ministério da Educação;
- b) Ministério das Relações Exteriores;
- c) Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- d) CNPq;
- e) CAPES;
- f) FINEP;
- g) FAPEMIG;
- h) Governo de Minas Gerais e
- i) Prefeitura Municipal de Lavras.

#### **7.4.2 Identificação, seleção e valorização dos problemas**

Um problema gera ações. Um problema nunca é solucionado definitivamente, mas uma intervenção eficaz na realidade deve produzir uma mudança positiva nos problemas (ARTMANN).

Neste ponto é necessária a realização da análise situacional, que é a existência de diferentes explicações da realidade a partir da interpretação dos distintos atores e dos conflitos gerados pela diferença de interesses.

Explicar bem é diferenciar as explicações dos diversos atores e atribuir corretamente a cada ator as explicações diferenciadas. Tem-se que identificar corretamente os problemas e explicá-los, situacionalmente, quer dizer,

diferenciar as explicações, para saber não apenas onde atuar para enfrentá-los, como também perante quem deve-se fazê-lo (MATUS, 2006).

A explicação situacional é sempre multidimensional, pois cada ator tem que buscar, com a explicação, fundamentar sua ação. A situação está sempre relacionada a um ator, à sua própria explicação da realidade, mas inclui a explicação, o ponto de vista de outros atores envolvidos (ARTMANN<sup>16</sup>).

Sugere-se a técnica de grupo focal para a realização da análise situacional e a seleção de problemas. Para a seleção dos problemas, deve-se atentar para os seguintes critérios:

- a) valor político do problema para os atores;
- b) governabilidade sobre o problema;
- c) valor econômico das soluções;
- d) valor político do enfrentamento ou postergação do problema;
- e) eficácia da intervenção e
- f) exigência de inovação e/ou continuidade.

Sugere-se que a listagem de problemas seja agrupada por afinidades e, por isso, acredita-se que a seleção de problemas deva ser realizada de forma separada para cada eixo apresentado no projeto de internacionalização, quais sejam:

- a) visibilidade internacional;
- b) ambiente de educação bilíngue;

---

16

<http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/O%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Situacional%20no%20n%C3%ADvel%20local%20um%20instrumento%20a%20favor%20da%20vis%C3%A3o%20multissetorial.pdf>

- c) cooperação internacional e
- d) produção científica e tecnológica internacionalizada.

Para facilitar a visualização e a análise dos critérios de seleção dos problemas, sugere-se a elaboração de um protocolo de seleção dos problemas em forma de tabela, na qual as colunas enumeram os critérios, os problemas são listados e anota-se o resultado da análise, para os atores que participam do processo de planejamento (Tabela 3).

Tabela 3 Análise dos critérios de seleção dos problemas

VISIBILIDADE INTERNACIONAL						
Problemas	Critério	Critério	Critério	Critério	Critério	Critério
- P	1	2	3	4	5	6
P1						

Classificação do impacto favorável:

A= alto

M= médio

B= baixo

0= zero

Adaptado de: TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998

### 7.4.3 Descrição dos problemas

O problema deve ter sido declarado por um ator, a partir da análise situacional do passo anterior. A explicação do problema deve ser objetiva e capaz de permitir caracterizá-lo e mensurá-lo. O método PES apresenta essa explicação como conceito de Vetor de Descrição do Problema (VDP). O VDP é um conjunto de descritores que tornam a explicação do problema única, clara e objetiva para todos os atores envolvidos.

Os descritores devem ser necessários e suficientes para expressar o problema, sem confundi-lo com outros ou com suas próprias causas e consequências. Devem caracterizar o problema, ser precisos e monitoráveis. A

verificação deste critério pode ser realizada por meio da resposta afirmativa à seguinte pergunta: “eliminadas as cargas negativas expressas pelos descritores, fica eliminado o problema?” Caso negativo, deve-se rever os descritores (ARTMANN, site).

A descrição dos problemas deve ser apresentada em forma de tabela, indicando a fonte de verificação da informação. A descrição resultará nos indicadores que serão utilizados para avaliar os impactos do plano. A seguir, é apresentado um exemplo.

Quadro 4 Problema: Produção científica pouco internacionalizada

<b>Descritores</b>	<b>Fonte de verificação</b>
d1 10% dos professores dominam a língua inglesa	Declaração dos professores
d2 5% de artigos publicados em revista Qualis A1	Relatórios CAPES dos Programas e Currículo Lattes dos docentes
d3 3% de professores têm algum tipo de interação com instituições de pesquisa no exterior	Acordos de cooperação internacional

Fonte: adaptado de (ARTMANN).

#### **7.4.4 Construção do fluxograma situacional**

Identificação das causas do VDP. Cada causa é denominada nó explicativo. Essas causas podem ser de três tipos: fluxos (representam ações), acumulações (às causas com caráter cognitivo) ou regras (leis e normas) que, no caso desta aplicação, podem estar divididas em imediatas, intermediárias e de fundo. Dentro do fluxograma deve-se também ordenar os nós explicativos, distinguindo-se outras três áreas, conforme apresentado por (ARTMANN):

- a) espaço de governabilidade: em que o controle total é do ator que declara o problema;

- b) espaço de influência: no qual o ator tem capacidade de influenciar, mesmo que no momento atual essa influência seja zero e
- c) espaço de fora do problema: área na qual o ator não tem qualquer controle sobre as causas do problema.

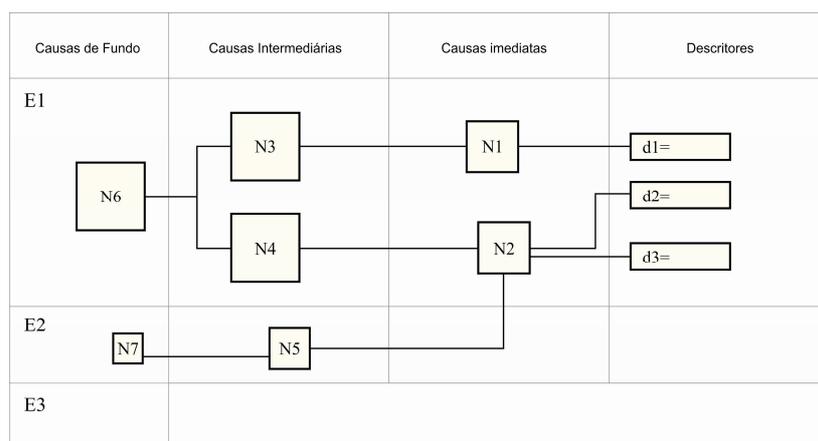


Figura 6 Identificação das causas do VDP

E1= espaço de governabilidade

E2= espaço de influência

E3= espaço de fora do problema

N= nós explicativos (ou causas)

Fonte: (ARTMANN<sup>17</sup>).

As relações de causalidade entre os nós explicativos deverão ser representadas por setas. Alguns nós explicativos são críticos para a alteração dos descritores do problema, que são denominados nós críticos, sobre os quais serão elaboradas as propostas de ação.

Alguns critérios deverão ser observados para a seleção dos nós críticos.

São eles:

17

<http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/O%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Situacional%20no%20n%C3%ADvel%20local%20um%20instrumento%20a%20favor%20da%20vis%C3%A3o%20multissetorial.pdf>

- a) impacto que a intervenção sobre a causa trará para o descritor, no sentido de modificá-lo positivamente;
- b) possibilidade de intervenção – algum dos atores deverá ter governabilidade sobre essa causa e
- c) ter viabilidade política de intervenção durante o período do plano.

Identificados os nós críticos, qualquer atuação fora desses nós será pouco efetiva, não provocando impactos significativos sobre os descritores do problema e, portanto, não solucionando o problema. Deve-se construir uma tabela, na qual se devem relacionar somente os nós críticos e os atores que os controlam (Tabela 4).

Tabela 4 Identificados os nós críticos

Nós críticos	Atores que o controlam
--------------	------------------------

Cada nó crítico deve ser descrito pelo vetor de descrição dos nós críticos (VDNC). Para resolver o problema, constroem-se operações capazes de alterar o VDNC de cada nó crítico.

#### 7.4.5 Desenho da situação-objetivo

É a busca por uma nova situação que se deseja alcançar. São os resultados esperados com as modificações nos VDNC e, automaticamente, no VDP do problema. Transformam-se os descritores dos problemas em indicadores desejados. Assim será demonstrado o vetor de descrição de resultados (VDR), que correspondem aos resultados a serem atingidos pelo plano como um todo (Tabela 5).

Tabela 5 Desenho da situação-objetiva

Situação inicial – VDNC	VDR (Situação-objetivo)
-------------------------	-------------------------

#### 7.4.6 Construção de operações

São conjuntos de ações a serem realizadas para atuar sobre o problema e alcançar o que propõe o VDR. São ações capazes de modificar algum nó crítico e, assim, produzir impacto sobre os descritores do problema.

As operações devem estar na área de governabilidade do ator que declara o problema. As que estão na área de governabilidade de outro ator são chamadas de demandas de operações.

Cada operação deve apresentar as ações necessárias para alcançar os resultados propostos, sendo também definidos os responsáveis pelas ações, os atores que devem ser envolvidos, o prazo para a sua realização e os recursos necessários. As operações constituem-se em compromissos de ação.

Para cada nó crítico deverá ser elaborada uma ou mais operações, que correspondem às propostas de intervenção sobre o mesmo (Quadro 5).

Quadro 5 Lista de operações e ações

Operações	Nome da operação e suas ações	Ator responsável	Atores envolvidos	Prazo de execução	Recursos necessários - R
OPI	Nome: Ação1: Ação 2:				

Fonte: Adaptado de TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998

É neste momento que entra a técnica de cenários estabelecida no PES, que corresponde às possibilidades futuras de adequação do contexto que envolve o plano. Cada cenário apresenta um programa direcional possível ou pertinente a ele. Porém, para esta proposta de projeto, sugere-se que o plano seja elaborado a

partir de um único cenário, o mais provável. Mas, são necessários uma revisão constante e um acompanhamento do plano, no sentido de verificar o comportamento previsto com o real para que, quando houver inadequações, se possa refazer o cenário e remodelar o plano.

#### 7.4.7 Análise de viabilidade

Nem todas as operações são viáveis no momento atual de construção do plano, pois algumas delas podem necessitar de recursos extras, atores que se opõem e que têm recursos necessários para a realização das operações. Por isso há a necessidade de construir uma matriz de motivação dos atores. É necessário também identificar os atores que são aliados, os oponentes e os indiferentes ao plano, e identificar as operações de consenso e de conflito e definir as táticas para viabilizar as operações de conflito.

Primeiramente, avalia-se a motivação de cada ator em relação ao plano, se são favoráveis, opositores ou indiferentes à realização das operações.

Tabela 6 Análise de viabilidade

Atores	Operações				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
A1	+	+	+	+	+
A2	0	+	0	0	-
A3	0	-	+	0	-
A4	0	0	0	+	0
A5	+	0	+	0	-

Sinal + indica apoio; - oposição; 0 indiferença

Fonte: Iida, 1993

Posteriormente, avaliam-se os recursos necessários para a viabilização de cada operação.

Tabela 7 Recursos necessários para viabilização

Recursos	Operações				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
R1					
R2					
R3					
R4					
R5					
R6					

Fonte: Iida, 1993

Tabela 8 Controle de cada ator sobre os recursos

Atores	Recursos					
	R1	R2	R3	R4	R5	R6
A1	70	90	80	20		20
A2	10			40	20	50
A3				20	70	10
A4	20	10	10	10	10	
A5			10	10		20
Soma	100	100	100	100	100	100

Fonte: Iida, 1993

Assim, avaliam-se cada operação, a motivação dos atores em relação a essa operação, os recursos necessários para a operação e os controles que os atores exercem sobre esses recursos.

Por exemplo, na OP5, apenas o ator A1 é favorável e o A4, indiferente, mas há oposição dos atores A2, A3 e A5. Os recursos necessários são R6. Então, calcula-se o balanço dessa operação.

Tabela 9 Cálculo do balanço da operação

OP5		Recursos	Soma
		R6	
Apoio	A1	20	20
	A4		
Rejeição	A2	-50	-50
	A3	-10	-10
	A5	-20	-20
Soma		-60	-60

Fonte: Adaptado de Iida, 1993

Essa é uma operação que não tem viabilidade no momento atual. Então, deve-se estudar uma forma de construção da viabilidade da operação.

A matriz de viabilidade deve ser construída para todas as operações para:

- a) uma análise das operações que são viáveis hoje;
- b) a elaboração de estratégias para as operações que poderão ter sua viabilidade construída;
- c) até mesmo a verificação de inviabilidade de alguma operação; nesse caso, será necessária uma revisão do plano em relação a esse ponto.

#### 7.4.8 Implementação do plano

Neste momento deve-se definir o modelo de gestão do plano.

Durante a construção do plano de operações definem-se os atores responsáveis por cada operação. Para garantir a execução do plano e a operacionalização de todas as ações, sugere-se a nomeação de um responsável por acompanhar todo o desenvolvimento do plano. Trata-se de um planejamento estratégico, portanto, o plano é seletivo; trata das questões estratégicas, e todas as demais ações devem fazer parte da programação diária de atividades dos

setores envolvidos. As questões estratégicas e as questões de rotina devem ser tratadas de forma diferenciada. Por isso, há a necessidade de um “condutor” do plano para que as questões estratégicas sejam acompanhadas de perto e com uma intensidade diferenciada.

Deve-se implementar um sistema de prestação de contas da execução das operações que compõem o plano.

Um sistema de gerenciamento deve ser implementado no sentido de verificar, de fato, o quanto as operações e as ações estão afetando positivamente o VDP dos problemas. Sem esta etapa fica difícil o acompanhamento do plano e a verificação da necessidade de adaptação ou revisão em função de mudanças situacionais.

### 7.5 Cronograma de execução

Etapa/mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificação, seleção e valorização dos problemas	x											
Descrição dos problemas		x	x									
Construção do fluxograma situacional				x								
Desenho da situação-objetivo					x							
Construção de operações						x						
Análise de viabilidade						x						
Implementação do plano							x	x	x	x	x	x

### 7.6 Resultados esperados do projeto de internacionalização

O principal objetivo do projeto de internacionalização da UFLA é estabelecer diretrizes para que ela se torne uma instituição de ensino de renome internacional e que figure entre as 150 melhores do mundo daqui a 15 anos.

Essa posição de “150 melhores instituições do mundo” é definida nos rankings de avaliação das instituições e, para que a UFLA figure em posições de destaque nestes rankings, é necessário um acompanhamento do impacto das operações estabelecidas no Planejamento Estratégico Situacional, elaborado para a implantação do projeto, nos indicadores de avaliação dos rankings. O projeto de internacionalização foi elaborado levando em consideração os indicadores que compõem os sistemas de ranqueamento, o que poderá favorecer a melhoria do posicionamento da UFLA nos rankings ao implementar o PES.

Os indicadores de maior peso nos rankings são produção científica internacionalizada e com alto fator de impacto, e visibilidade internacional, para que, nas avaliações de reputação acadêmica, reputação da instituição entre os empresários e impacto na web, sejam obtidos bons resultados.

Na UFLA, a produção científica, hoje, se concentra, principalmente, na avaliação Qualis B1, conforme demonstrado na Tabela 10. É necessário, então, um trabalho para que se consiga atingir um número maior de publicações Qualis A1 e A2.

Tabela 10 Número de artigos publicados pelos professores da UFLA no ano de 2011 com conceito Qualis/CAPES

<b>Departamento</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>	<b>B5</b>	<b>C</b>	<b>Sem Qualis</b>	<b>Total</b>	<b>Nº total de prof.</b>	<b>Média geral</b>
1	0	17	16	9	11	13	6	5	2	79	45	1,76
2	0	17	81	41	23	0	5	0	5	172	38	4,53
3	14	39	73	19	11	4	11	12	5	188	45	4,18
4	2	1	2	0	0	3	2	1	1	12	26	0,46
5	2	17	38	10	7	15	25	5	5	124	31	4,00
6	6	11	79	8	5	0	14	0	5	128	21	6,10
7	0	0	1	2	2	2	1	0	0	8	19	0,42
8	2	3	60	15	2	9	8	2	1	102	26	3,92
9	0	8	33	6	1	0	14	0	1	63	48	1,31
10	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	14	0,14
11	1	2	0	1	0	13	0	2	3	22	16	1,38
12	6	9	37	24	3	4	14	0	1	98	46	2,13
13	1	3	23	2	2	0	4	1	2	38	10	3,80
14	6	3	22	11	3	0	7	0	3	55	12	4,58
15	6	30	40	19	5	30	6	0	5	141	47	3,00
16	17	24	37	9	9	1	3	9	4	113	25	4,52
17	5	7	72	19	5	5	5	3	1	122	38	3,21
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>192</b>	<b>615</b>	<b>195</b>	<b>89</b>	<b>99</b>	<b>125</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>1467</b>	<b>507</b>	<b>2,89</b>
<b>%</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100</b>		

Espera-se alcançar uma média de 50% de trabalhos publicados em revistas com Qualis A1, com a implementação do projeto.

Outra base de avaliação da produção científica que deve ser acompanhada, pois é a principal base utilizada para avaliação em alguns rankings, é o conjunto de indicadores construídos pelo grupo Scimago ([www.scimagoir.com](http://www.scimagoir.com)), que coordena o “SCImago Journal & Country Rank”. Esses indicadores são elaborados a partir de dados da produção científica internacional de cada instituição de ensino superior e de pesquisa no mundo (são mais de 4000 entidades avaliadas), obtidos por meio da base de dados Scopus, da Editora Elsevier, que se constitui dos seguintes indicadores:

- a) output - total da produção científica publicada em periódicos indexados pelo Scopus/Elsevier;
- b) IC - índice de cooperação internacional: proporção de artigos científicos em que ocorreu a parceria com alguma outra instituição de ensino e/ou pesquisa internacional, avaliado a partir do rol de coautores listados em cada publicação e suas instituições de origem;
- c) Q1 - proporção de publicações da instituição que se localizam no 1º quartil das revistas mais bem conceituadas de cada área de conhecimento, medido pelo fator de impacto Scopus/Elsevier (SJR). Esse indicador demonstra o quanto uma instituição consegue inserir sua pesquisa científica na vanguarda do conhecimento mundial;
- d) NI – impacto normalizado médio da instituição: o campo de atuação de cada instituição de pesquisa é heterogêneo, de modo que algumas instituições publicam regularmente em diferentes áreas de conhecimento e algumas outras, ao contrário, são mais

especializadas em alguma área específica do conhecimento, como ciências exatas, ciências agrárias, ciências médicas, etc. O indicador NI mede o impacto médio da produção científica de cada instituição, ponderado pela média de fator de impacto de cada área de conhecimento. Assim, por meio desse indicador, é possível comparar o desempenho de instituições, mesmo que elas sejam especializadas em diferentes áreas de conhecimento. Esse índice varia de 0 a 1, sendo 1 para a instituição que atinja o maior fator de impacto normalizado;

- e) Spec – especialização: é a medida do grau de concentração temática/dispersão da produção científica de uma instituição. O índice varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 for o valor, maior é a concentração da publicação em uma área específica de conhecimento. Instituições com elevado grau de dispersão da sua publicação em diferentes áreas de conhecimento, geralmente, apresentam o índice de 0,4 para esse indicador;
- f) Exc - excelência: porcentagem da produção científica institucional que é incluída nos 10% dos artigos científicos mais citados para cada área de conhecimento. Medida de qualidade de output;
- g) Liderança: o número bruto de artigos científicos de uma instituição em que o “autor para correspondência”, ou seja, o autor principal e líder do artigo, pertence à instituição. É um indicador que demonstra indiretamente o grau de dependência que uma instituição pode ter em relação às instituições parceiras.

O desempenho da UFLA, no relatório publicado no ano de 2012, de acordo com os critérios Scimago, é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 Indicadores de desempenho científico da UFLA, de acordo com o sistema de avaliação Scimago

Universidade*	Output	IC	Q1	NI	Spec	Exc	Liderança
<b>UFLA</b>	2.396	10,6	10,1	0,5	0,9	3,3	1.305

A proposta é a de acompanhar a eficácia do planejamento por meio da projeção de evolução da instituição em cada indicador composto na Tabela 11. Assim, na Tabela 12, podem ser observadas as metas colocadas para cada indicador, de maneira trienal, até o ano de 2024.

Tabela 12 Proposta de evolução de indicadores de desempenho científico e internacionalização da UFLA, de acordo com o sistema Scimago de avaliação

UFLA	Output	IC	Q1	NI	Spec	Exc	Liderança
<b>2010</b>	1.121	10,79	10,88	0,4	-	-	-
<b>2011</b>	1.851	10,3	10,3	0,4	0,9	2,2	-
<b>2012</b>	2.396	10,6	10,1	0,5	0,9	3,3	1.305
<b>2015</b>	5.264	14	15	0,6	0,8	5	3158
<b>2018</b>	7.500	21	22	0,7	0,7	9	5250
<b>2021</b>	9.000	27	30	0,8	0,5	14	6750
<b>2024</b>	10.500	35	38	0,8	0,5	20	7875

A visibilidade internacional da instituição poderá ser acompanhada por meio dos indicadores do Webometrics. Na avaliação do ano de 2012, a UFLA ficou na posição de número 1.419, num total de 19.402 instituições avaliadas. Entre as universidades da América Latina, ficou em 92º lugar e, entre as universidades brasileiras, em 41º lugar. A expectativa é a de que se classifique entre as 10 melhores do país, com a implantação do projeto. Aumentada a visibilidade da instituição, conseqüentemente haverá uma melhor avaliação da reputação da instituição, perante os empregadores e acadêmicos.

Em relação à cooperação internacional, nos últimos três anos (2010, 2011 e 2012), foram firmados 18 acordos de cooperação. O aumento da cooperação internacional é uma ação estratégica, pois, com essas parcerias, será possível publicar trabalhos em cooperação com instituições de outros países,

atrair pesquisadores, estabelecer uma rotina mais efetiva no uso de línguas estrangeiras no campus e, conseqüentemente, avançar em todos os índices estabelecidos no planejamento. Por isso, a meta é aumentar em, pelo menos, 100% a cooperação, nos próximos três anos.

O ambiente bilíngue dentro da Universidade deverá ser estabelecido por meio de ações como a implantação de cursos de inglês e o oferecimento de disciplinas e eventos em língua inglesa, dentre outras. Essas são ações importantíssimas que refletem diretamente no aumento de cooperação e de interação com pesquisadores estrangeiros. Por isso, deve-se aumentar em, pelo menos, 200% o número de eventos, implementar os cursos em língua inglesa, aprovar na CAPES um curso de pós-graduação todo ministrado em inglês e ofertar pelo menos duas disciplinas em inglês em cada curso de pós-graduação da UFLA.

Esses são alguns dos indicadores que deverão ser acompanhados para a verificação do impacto do planejamento perante o projeto a ser implementado. Acredita-se que outros indicadores serão identificados durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Situacional de implantação do projeto de internacionalização.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização das universidades está em destaque no cenário mundial e é um processo em evolução. O trabalho de internacionalização é um conjunto de atividades que devem ser executadas nas instituições, buscando uma melhor resposta na melhoria do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão e da visibilidade da instituição no cenário mundial.

Essas atividades devem ser executadas de forma planejada, buscando sempre a interação de todos os atores envolvidos no processo, pois, sem esse envolvimento e planejamento, dificilmente serão obtidos os resultados esperados.

Buscando responder à pergunta central do projeto, que é “Como implementar o projeto de internacionalização na UFLA com a participação de sua comunidade?”, foi que se adaptou a metodologia do PES à realidade da Universidade Federal de Lavras, apresentando, passo a passo, como se deve aplicar essa metodologia ao projeto.

Para a elaboração deste projeto técnico, primeiramente, foi analisado detalhadamente o projeto de internacionalização da UFLA, para entender os pontos principais que devem ser trabalhados para que se alcancem os objetivos propostos.

A partir daí, foram avaliados possíveis pontos fortes e fracos para a sua implementação. Sem dúvida alguma, o principal ponto forte é o momento político atual em que vivemos, seja dentro ou fora da instituição UFLA. Por um lado, o contexto político nacional e internacional é favorável ao projeto, pelas políticas públicas atuais de cooperação acadêmica e científica internacional que envolvem o programa “Ciências sem Fronteiras”, programas específicos da CAPES de fomento a projetos desta natureza, bem como acordos bilaterais de cooperação na pós-graduação, dentre outros. Por outro lado, o ambiente interno

à UFLA é também favorável, pelas políticas internas de reformas administrativas e pela determinação da administração da UFLA em colocar em prática o projeto de internacionalização. O governo brasileiro está apoiando fortemente ações ligadas à internacionalização das universidades e esse apoio é fundamental, pois, para executar um projeto dessa magnitude, é essencial que se tenham recursos financeiros disponíveis para a implantação da maioria das ações propostas.

Em relação a pontos fracos, o principal deles é, ainda, a falta de envolvimento de todos os atores essenciais para a sua execução. Para que esse projeto tenha sucesso, toda a comunidade da UFLA tem que estar envolvida e consciente da importância de seu papel nas ações a serem realizadas. Para que se tenha uma universidade internacionalizada, o ensino e a pesquisa devem estar alinhados ao conteúdo e aos projetos desenvolvidos no âmbito global das universidades. E, para que se tenham pesquisas de âmbito global, são necessários o empenho e a dedicação de todos os professores/pesquisadores, tendo como objetivo final uma produção científica de alta qualidade e com destaque mundial, possibilitando atrair pesquisadores internacionais para a instituição.

Pensando, principalmente, em buscar esse envolvimento de todos os atores necessários para a execução do projeto, foi que se apresentou a metodologia PES, adaptada à realidade da universidade, como uma proposta de planejamento de implantação do projeto.

Essa metodologia foi apresentada por ser um método completo composto por uma articulação dinâmica de quatro momentos que se complementam e que permite uma abordagem metodológica e ordenada dos instrumentos práticos de planejamento. Também, pela necessidade de se ter um planejamento com um enfoque abrangente e participativo que possa dar conta da

complexidade da implantação do projeto e que favoreça a articulação dos distintos setores no enfrentamento dos problemas apresentados.

Além disso, uma boa classificação nos rankings de avaliação é essencial para a visibilidade da instituição. Por isso, foram propostos alguns indicadores que deverão ser acompanhados como resultado do impacto da aplicação do planejamento.

Por último, considera-se que o sucesso na utilização da metodologia do PES nesse projeto técnico depende do engajamento de todos para a sua execução, com definição clara de responsabilidades, de meios que possibilitem a prestação de contas regular e sistemática das ações, da capacidade comunicativa dos atores e, principalmente, da flexibilidade perante as necessidades de mudanças.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. P. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres** - novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

ALTBACH, P. G. Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education and Management**, Boston, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004.

ARTMANN, E. O Planejamento Estratégico Situacional: um instrumento a favor da visão multissetorial. Disponível em:  
<http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/O%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Situacional%20no%20n%C3%ADvel%20local%20um%20instrumento%20a%20favor%20da%20vis%C3%A3o%20multisetorial.pdf>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINOSUPERIOR. **Programa de expansão, excelência e internacionalizaçãodas universidades federais**. Brasília, 2012. 24 p.

Disponível em:  
<[http://www.ufop.br/downloads/proposta\\_programa\\_expansao\\_excelencia\\_e\\_internacionalizacao\\_das\\_universidades\\_federais-1.pdf](http://www.ufop.br/downloads/proposta_programa_expansao_excelencia_e_internacionalizacao_das_universidades_federais-1.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

AZEVEDO, C. da S. Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 129-133, abr./jun. 1992.

BACKES, D. S. et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011

BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. de S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 523-545, mar./abr. 2012.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Planejamento governamental e gestão orçamentária e financeira**. 2. ed. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, n. 6, p. 590–598, June 2008.

CARDOSO JUNIOR, J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: IPEA, 2011. 59 p.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. Ed. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

DEREK, A. F. Duplo planejamento. **Revista HSM Management**, v. 3, n.16, p. 106-114, set/out. 1999.

DIAS, J. C. **A terra prometida de Lavras**. 1. ed. São Paulo: Barleus, 2008. 143 p.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning/Pioneira, 1981.

DUARTE, R. G. et al. O Papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 343-370, mar.2012.

DUARTE, R. G.; LIMA JÚNIOR, A. F. de; BATISTA, R. V. L. O Processo de internacionalização de ensino superior: o caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007.

FELIX, R.; FELIX, P. do P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, jan./mar. 2011.

FORTIS, M. F. de A. Rumo a pós-modernidade em políticas públicas: a epistemologia situacional de Carlos Matus. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 2, jul./dez. 2010. Art. 13.

FREITAS, L. S. de. **Programa de serviços penitenciários**: um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento. 1980. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1980.

GONÇALVES, R. G. **Modelos emergentes de planejamento**: elaboração e difusão – um estudo do planejamento estratégico situacional. 2005. 201 p. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

HUERTAS, F. **O método PES - Entrevista com Matus**. São Paulo. Editora FUNDAP, 1996. 139 p.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Produção**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 113-125, dez. 1993. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65131993000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131993000200004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 mar. 2013.

KICH, J. I. di F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, dez. 2011. Artigo 6.

KRAWCZYK, N. R. As políticas de internacionalização das universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul. **Jornal de Políticas Educacionais**, n. 4, p. 41-52, jul./dez. 2008.

MARRARA, T. **Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação**. R B P G, Brasília, v. 4, n. 8, p. 245-262, dezembro de 2007.  
MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MATUS, C. O plano como aposta. GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (Org.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: ENAP, 2006. v. 2. (Coletânea, 1).

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46. n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010. 392 p.

MONTEIRO, M da C.; ROJO, C. A. Avaliação do planejamento estratégico da UNIOESTE: uma proposta de controle continuado. In: PEIXE, B. C. S. et al. (Org.). **Gestão de políticas públicas no Paraná: reflexões, experiências e contribuições**. Curitiba: Secretaria da Administração e da Previdência, 2010. Cap. 2, p. 119-136. Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_I/capitulo\\_2\\_ciencia\\_tecnologia\\_e\\_ensino\\_superior/2\\_2.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_I/capitulo_2_ciencia_tecnologia_e_ensino_superior/2_2.pdf) >. Acesso em: 10 mar. 2013.

OLIVERIA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. A. P. **Repensando políticas públicas: por que frequentemente falhamos no planejamento?** In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Org). **Estado e gestão pública. visões do Brasil contemporâneo**. 2. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

**QS University Rankings: LatinAmerica**, p.1-20, 2012/2013.

PLANO MAIS BRASIL. **Dimensão estratégica do Planejamento Plurianual – PPA 2012-2015**. Anexo I Programas Temáticos. Brasília – DF.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. de. O uso das metodologias “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. **Revista Gestão e Produção**, v. 9, n. 2, p. 163-179, ago. 2002.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. 3. ed. Englewood Clifff: Printice Hall, 1997.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. **Gestão e Produção**, São Carlos. v. 5, n. 3, p. 284-297, 1998.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 156 p.

SOUZA, E. P. de. **Mapeando os caminhos da internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil**. 2008. 233 p. Dissertação (Mestrado)- Universidade de São Paulo, São Paulo.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em Saúde**. São Paulo: Fundação Peirópolis/USP/IDS/NAM/FSP, 1998. v. 2, 76 p.

TONI, J. de. O Planejamento Estratégico e Situacional – PES. In: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativo**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. 312 p.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **UNESCO para o Brasil**: programa da UNESCO no Brasil 2011-2012. Revisão de Sérgio Alexandre Galdêncio. São Paulo, 2011. 47 p.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Higher education in a globalized society**. Composed and printed in the workshops of UNESCO. 2004. Paris, 2005. 28 p. (UNESCO Education Position Paper, ED-2004/WS/33.).

**USP continua entre 70 melhores do mundo, diz ranking**. Estadão. Com.br. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,usp-continua-entre-70-melhores-do-mundo-diz-ranking,1004282,0.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic management**: text and cases. Needham. Heights: Allyn and Bacon, 1992. 969 p.