

## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA A DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR EM UMA IES PÚBLICA

**Ana Maria de Lima Simoes (UFC)**

ana\_limasimoes@hotmail.com

**MAXWEEL VERAS RODRIGUES (UFC)**

maxweelveras@gmail.com

**Joao Welliandre Carneiro Alexandre (UFC)**

jwca@ufc.br



*O alinhamento estratégico deve ser interpretado como a fase prática executada logo após a conclusão do planejamento estratégico. Apenas por meio dele é possível unir esforços organizacionais para trabalhar com um direcionamento comum a todos da instituição. Este trabalho buscou conhecer como o alinhamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior tem sido utilizado para orientar e fortalecer o Projeto de Formação Docente. Verificou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional tem sido utilizado como base para a maioria das ações de formação docente. Entretanto, constatou-se que, nos níveis abaixo da alta administração, não existe sintonia sobre a importância da execução de atividades consideradas prioritárias para a IES.*

*Palavras-chaves: Estratégia, alinhamento, gestão*

## 1 Introdução

Este estudo tem o fundamental interesse de conhecer a operacionalização prática do alinhamento estratégico numa Instituição de Ensino Superior (IES), que adota periodicamente um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Divide-se o presente estudo de modo sequencial em: fundamentação teórica, metodologia, contextualização da pesquisa e fases da análise. A contextualização da pesquisa e as fases da análise relacionam Projeto de Formação Docente às propostas do PDI.

A necessidade de analisar a utilização do PDI como ferramenta prática para o alinhamento das ações estratégicas justifica esse estudo. Comparar dados reais provenientes de uma IES com as teorias de gestão estratégica instiga a relação entre a teoria e a prática. Assim, buscou-se verificar até que ponto, pode-se perceber o alinhamento estratégico entre as ações que visam à formação pedagógica de novos docentes realizadas por uma IES e os objetivos do PDI estipulados para o desenvolvimento profissional desse público.

Com esse intuito, identificaram-se, a partir do PDI, as ações de orientação para formação pedagógica dos seus docentes, foram realizadas a análise das ações propostas para a formação docente registradas no PDI e identificar os principais objetivos planejados e a análise da relação entre os objetivos planejados para a formação docente documentados no PDI e as suas ações práticas oferecidas pela IES.

## 2 Fundamentação teórica

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011), as metas de desempenho para o acompanhamento dos processos de planejamento nos serviços públicos são predominantemente controladas pela entrada de recursos. No entanto, tende-se que o controle dessas metas seja realizado por meio dos processos de produção. Esse controle dos processos de produção trata-se do trabalho orientado para a qualidade dos serviços e principalmente voltado para os seus resultados. Para elevar a possibilidade de efetividade do planejamento estratégico é imprescindível refletir sobre a elaboração de mecanismos (indicadores de desempenho) que

possam orientar a avaliação dos resultados obtidos. Ter a possibilidade de mensurar os resultados alcançados, os investimentos realizados e compará-los, com o que fora planejado inicialmente, podem colaborar substancialmente com a imparcialidade da avaliação do plano estratégico.

O planejamento estratégico culmina em um documento que deve ser socializado com toda a organização para que tenha chances de efetivação. O produto resultante desse planejamento, o plano estratégico, trata-se do registro da análise de diversas áreas e setores de uma organização, cujos objetivos devem estar diretamente alinhados aos valores da instituição e ao rumo que ela pretende tomar de acordo com a sua missão e visão.

Como ênfase sobre a importância do alinhamento da gestão com a sua proposta de missão, Silva (2012, p.85) considera:

O modelo de gestão deve ser focado na perenização da missão, por meio da interligação do estratégico visionário com o operacional, de forma a garantir a execução dos planos, otimizando os recursos para a melhoria dos resultados. Somente o estímulo à proatividade de seus gestores a agirem de forma estratégica e planejada integrada, proporcionará às IES o desenvolvimento de equipes, como catalisador do aprendizado às melhores práticas e métodos gerenciais mais eficazes. (SILVA, 2012, p.85).

O PDI de uma organização registra em si mais do que os seus anseios por melhorias, ele traça as metas e os objetivos que devem estar em acordo com a sua missão e visão. Para este trabalho, é considerada a análise do eixo estratégico do PDI de uma IES pública e a sua relação entre os itens destinados à formação docente para o ensino superior. Essa formação docente para o ensino superior trata-se de um projeto institucional que visa ao apoio pedagógico realizado aos professores recém-empossados nessa IES.

A relevância em elaborar um plano estratégico dá-se pela sua execução no sentido de alcançar os objetivos estipulados. Desse modo, toda a organização precisa ter como foco comum o trabalho integrado entre a alta gestão, os variados setores e os objetivos documentados no PDI (que necessariamente já estão alinhados à missão da instituição). A partir dessa integração e do esforço em cumprir as metas e os objetivos é possível ambicionar o desenvolvimento da instituição. Galindo (2005) menciona que ter as declarações de missão e visão bem elaboradas não é o suficiente para a obtenção dos propósitos esperados, para isso é necessário que a organização esteja estruturalmente preparada. Johnson, Scholes e

Whittington (2011, p.34) complementam com o seguinte pensamento: “O controle operacional é a tarefa na qual os gerentes permanecem envolvidos na maior parte do tempo. Isto é vital para o sucesso da estratégia, mas não é o mesmo que gestão estratégica.”. Pode-se dizer que apenas a elaboração teórica da declaração da missão e da visão não garante o sucesso do planejamento estratégico. Do mesmo modo, o empenho exclusivo com o controle operacional das ações não determina a institucionalização de uma gestão estratégica, apesar de ser de suma importância para o seu andamento. De acordo com Silva (2012, p.85) “Assim é importante que um modelo de gestão preveja a integração dos sistemas de decisão, mensuração e informação e que estes sejam garantidos pela Controladoria como um de seus principais papéis.”.

A IES pesquisada tem como plano estratégico o seu PDI com ações previstas para o período de 2013 a 2017. Como forma de evitar que os esforços sejam orientados em direções opostas ao que o PDI propõe como estratégico é imprescindível que todas as ações da IES estejam devidamente alinhadas a ele. Galindo (2005) também considera a importância de se trabalhar com informações confiáveis para orientar a tomada de decisão dos gestores por se tratar de um componente crítico de uma organização.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011) para que a estrutura de uma instituição seja capaz de colaborar com a sua estratégia é necessário compreender que os processos organizacionais formais e informais são os responsáveis pelo funcionamento da organização. Os processos de controle podem ser os que enfatizam as entradas e os resultados e os controles diretos e indiretos. O controle com as entradas relacionam-se com os recursos financeiros e humanos investidos durante a elaboração da estratégia. O controle de resultados tem como objetivo garantir o cumprimento de metas e assegurar os resultados desejados e traçados no planejamento. O controle direto está baseado na presença física de um gestor, mas em razão desse controle ter a possibilidade de ser feito através de mecanismos tecnológicos para acompanhamento à distância, alguns tipos específicos de organizações têm optado pelo controle indireto.

Não foram identificados, imediatamente, os tipos de controles que a IES pesquisada para este trabalho utiliza-se para controlar e acompanhar as suas ações estratégicas.

Entretanto, pode-se dizer que alguns mecanismos aproximam-se do controle de entradas, partindo das características conceituais abordadas por Johnson, Scholes e Whittington (2011).

Para Kaplan e Norton (2004) o alinhamento é anterior ao *empowerment*, ou seja, sem a sinergia entre os colaboradores, a gestão e o plano estratégico não há sentido em investir em ações de poder e pró-atividade, considerando os riscos que esse “empoderamento” pode ocasionar em virtude da falta de alinhamento prévio entre as ações operacionais, táticas e estratégicas. Os colaboradores podem direcionar a organização para sentidos contraditórios, provocando o caos, caso não haja o alinhamento da estratégia e dos objetivos para alcançá-la. Ao mesmo tempo, Kaplan e Norton (2004) explicam que essa preocupação pode ser evitada através do alinhamento estratégico entre a equipe, estimulando a inovação sem riscos, pois a orientação está de acordo com os objetivos.

Adaptando o desdobramento dos três componentes para o alinhamento estratégico desenvolvido por Norton e Kaplan (2004) elenca-se:

- a) Compreensão estratégica: todos os colaboradores compreendem o direcionamento da organização e os seus elementos de ação.
- b) Alinhamento organizacional: os objetivos da instituição, das equipes de trabalho e das divisões (unidades, células, setores etc.) estão alinhados entre si.
- c) Alinhamento pessoal: todos os colaboradores envolvidos definem objetivos pessoais alinhados com os da equipe de trabalho e da área de atuação.

**Figura 1 – Componente para o alinhamento estratégico segundo Norton e Kaplan**

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
<b>Consciência estratégica</b>	(A) Garantir que todos os empregados compreendam a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentagem dos empregados capazes de identificar as prioridades estratégicas da organização (pesquisa)</li> </ul>
<b>Alinhamento estratégico</b>	(A) Reforçar a direção estratégica e fortalecer o senso de urgência e propósito  (B) Alinhar esforços por meio de mensurações e recompensas  (C) Desenvolver força de trabalho motivada e preparada  (D) Alinhar objetivos pessoais  (E) Capacitar empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentagem do staff com objetivos ligados ao BSC</li> <li>▪ Porcentagem dos empregados (diretores e acima) cujos objetivos esteja mapeados na estratégia</li> <li>▪ Porcentagem do staff com BSC pessoal</li> <li>▪ Porcentagem do staff com objetivos ligados ao BSC</li> <li>▪ Porcentagem do staff cujo treinamento e desenvolvimento estejam ligados ao BSC</li> </ul>

Fonte: Adaptação da tabela sobre Definição e mensuração da consciência e do alinhamento estratégico. (NORTON; KAPLAN, 2011, p.308).

O alinhamento estratégico também perpassa pelo registro de informações e seu compartilhamento, pois não são consideradas coletivas e de interesse da organização. “Não existe maior desperdício do que usar uma ideia apenas uma vez. Nenhum ativo tem maior potencial para as organizações do que o conhecimento coletivo acumulado por todos os empregados.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.310). Um dos grandes desafios é encontrar maneiras de incentivar a documentação das experiências e socializar com a equipe. Pode-se fazer uma relação direta entre essa preocupação com a documentação do conhecimento e os processos culturais, conforme o pensamento de Johnson, Scholes e Whittington (2011). Esses processos culturais são positivos e podem acontecer sem a intervenção direta da gestão, ou seja, espontaneamente. Através dessas culturas colaborativas, que devem ser incentivadas pela gestão, há o estímulo às “comunidades de prática” que socializam o seu conhecimento, colaborando com inovações e soluções de problemas por iniciativas próprias.

Ao tomar como referência Kaplan e Norton (2004), Johnson, Scholes e Whittington (2011), Galindo (2005) e Silva (2012) percebe-se que a necessidade do alinhamento estratégico não pode ser compreendida como teórica ou conceitual sem o alicerce da prática. Além disso, o alinhamento estratégico deve ser interpretado como uma sequência de processos que envolvem todos os níveis da organização com um objetivo comum: o sucesso da instituição de acordo com as propostas estabelecidas no plano estratégico.

### 3 Metodologia

Esse trabalho tem uma abordagem indutiva, pois parte da análise de um ponto particular (ações de formação docente de uma IES) para o geral (o alinhamento dessas ações com o plano de desenvolvimento institucional).

Conforme Gil (2008), esse método é utilizado para se conhecer as causas de um determinado evento que se pretenda estudar por meio da observação dos fatos, podendo orientar uma generalização das explicações após interpretação dos seus resultados.

Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos. (GIL, 2008, p.11).

De acordo com a fonte pesquisada, este artigo é documental e bibliográfico Lakatos e Marconi (2007). São utilizados para a fundamentação desse trabalho: o plano de desenvolvimento institucional da IES, a proposta da formação docente da IES e resoluções e portarias da IES pesquisada.

Todo o trabalho é desenvolvido num processo descritivo que de acordo com Gil (2008) têm como principal objetivo a descrição das características e das relações entre as variáveis consideradas.

De acordo com o referencial teórico adotado, o alinhamento estratégico não pode ser compreendido amplamente sem sua prática. Além disso, ele precisa ser interpretado como uma sequência de processos que envolvem todos os níveis da organização com um objetivo comum.

Para operacionalizar a teoria com os dados analisados será feita uma comparação entre as ações de formação existentes e o PDI da IES estudada. O desdobramento poderá ser acompanhado pela figura abaixo:

**Figura 2 – Sequência de fases para análise do alinhamento estratégico entre o Projeto de Formação Docente e o PDI**

Fase	Atribuição	Ação	Desdobramento
Primeira	1. Análise do PDI	Análise do eixo estratégico (sobre a formação docente) do PDI.	a) Elencar as principais ações para o projeto de formação docente estipuladas para o período de 2013 a 2017; b) Segmentar as ações já realizadas e as que estão em andamento ou com previsão para cumprimento.
	2. Análise do Projeto de Formação Docente	Verificar quais são as ações propostas pelo projeto de formação pedagógica docente da IES.	c) Listar os propósitos, valores e objetivos do Projeto de Formação Docente; d) Identificar os tipos de atividades existentes e as programadas para o período a partir de 2013.
A segunda fase depende do desdobramento da primeira			
Segunda	3. Identificação das ações correlacionadas	Fazer uma correlação entre a proposição do PDI e com as ações do projeto de formação identificadas na primeira fase.	e) Listar as atividades de formação com relação direta com o que é previsto pelo PDI; f) Identificar as atividades de formação oferecidas que não têm relação direta com o PDI; g) Identificar as ações do PDI que ainda não foram contempladas pelo projeto de formação docente.
A terceira fase depende da conclusão da segunda			
Terceira	4. Análise da efetividade do alinhamento estratégico com a formação docente	Analisar se de fato a IES tem desenvolvido o alinhamento estratégico como prática de gestão para o desenvolvimento do projeto de formação docente.	h) Comparar a fundamentação teórica com os elementos encontrados nas alíneas e, f e g (desta tabela).

#### 4 Contextualização da pesquisa e fases da análise

Para a contextualização da pesquisa considerou-se a análise do PDI da IES e o Projeto de Formação Docente.

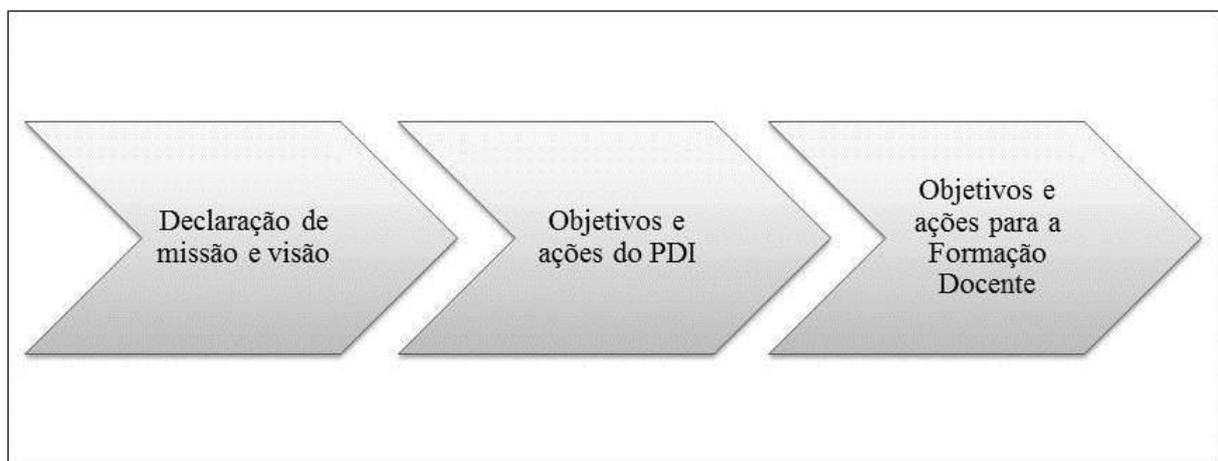
##### 4.1 Análise do PDI da IES

A primeira fase trata-se da análise do PDI da IES. Para isso é necessário verificar o alinhamento entre a missão, a visão, os objetivos e as ações estipuladas pelo PDI,

considerando as ações desenvolvidas para o Projeto de Formação Docente. Esse alinhamento, na prática, é considerado por Johnson, Scholes e Whittington (2011) como a estratégia em ação.

A representação, abaixo, ilustra a ideia utilizada para esse trabalho, cuja finalidade é analisar o alinhamento entre o PDI e as ações para a Formação Docente:

**Figura 3 – Modelo de análise do alinhamento estratégico da IES**



Esse modelo simplificado permite, numa sequência lógica, ilustrar o alinhamento estratégico da IES com a sua proposta de formação docente.

É importante que os níveis gerenciais relacionem as suas ações às orientações dos planos desenvolvidos pela alta administração das organizações, para evitar desperdícios de foco e recursos. Segundo Colla (2011), a preocupação é pertinente, pois a capacidade de agir em alinhamento pode determinar o alto desempenho da organização e a sua falta, pode destruir esses esforços.

Sob o aspecto gerencial, a capacidade de ação em alinhar os recursos estratégicos, disponíveis pela organização por parte de seus gestores, parece ser determinante para altos desempenhos organizacionais, visto que o contrário tende a formar uma força centrífuga e destruir os esforços organizacionais. (COLLA, 2011, p. 121).

O núcleo da missão institucional da IES pesquisada considera como a sua razão de existir a formação de profissionais com a mais alta qualificação, a preservação e divulgação de valores éticos, científicos e culturais. A sua visão compreende a finalidade de se consolidar com uma instituição de referência em ensino e pesquisa para o estado e região onde se situa.

A formação para a docência no ensino superior está inserida no eixo estratégico do PDI, ou seja, o Projeto de Formação Docente deve seguir as suas orientações.

A primeira fase de análise corresponde aos seis itens que constituem as propostas do PDI voltados à consolidação das ações de formação docente dessa IES e o projeto institucional de formação. Como segue abaixo:

a) Elencar as principais ações para o projeto de formação docente estipuladas para o período de 2013 a 2017:

Essas seis ações abordadas pelo PDI (2013 a 2017) são:

1. Analisar em conjunto (com discentes, docentes, gestores, coordenadores de atividades do projeto de formação docente) as ações de 2012 através do *balanced scorecard*;
2. Reformular o portal do projeto de formação e planejar a comunicação para o melhor entendimento das atividades;
3. Divulgar os princípios norteadores e as atividades de formação em andamento;
4. Possibilitar o conhecimento e a reflexão sobre as atividades desenvolvidas e estimular a criação de grupos de estudo;
5. Fazer investigações nos *campi* sobre as necessidades de formação específicas de cada local;
6. Consolidar o projeto de formação continuada em acordo com a reconstrução da realidade do Ensino Superior.

b) Segmentar as ações já realizadas e as que estão em andamento ou com previsão para cumprimento:

**Figura 4 – Acompanhamento de ações do PDI para a Formação Docente com o objetivo da sua consolidação institucional**

Ações	Situação em 2013
1. Analisar em conjunto (com discentes, docentes, gestores, coordenadores de atividades do projeto de formação docente) as ações de 2012 através do <i>balanced scorecard</i> .	Item 1 iniciado em parte. Realizadas reuniões periódicas para decidir sobre as atividades, entretanto não há indicadores de desempenho ou outra métrica mensurável para avaliação. O BSC ainda não está sendo utilizado
2. Reformular o portal do projeto de formação e planejar a comunicação para o melhor entendimento das atividades.	Item 2 realizado. O portal passou por uma adequação e reorganização do <i>lay-out</i> para facilitar a navegação e um cadastro de <i>mailing</i> é utilizado para socializar o agendamento das atividades, bem como, explicar as suas proposições.
3. Divulgar os princípios norteadores e as atividades de formação em andamento.	Item 3 realizado. Através do portal e de comunicações formais como a carta de boas vindas aos docentes recém-empossados.
4. Possibilitar o conhecimento e a reflexão sobre as atividades desenvolvidas e estimular a criação de grupos de estudo.	Item 4 em estruturação. Há uma atividade específica para o estímulo de células de estudos de áreas variadas do conhecimento. Esses grupos estão sendo retomados através da sensibilização e identificação de perfis entre os docentes com interesse em coordenar os grupos.
5. Fazer investigações nos <i>campi</i> sobre as necessidades de formação específicas de cada local.	Item 5 iniciado. Foram realizadas quatro visitas em diferentes unidades para identificar e compreender as necessidades específicas de formação. Entretanto pela dinamicidade das mudanças essas reuniões necessitam de uma frequência periódica, portanto, o item 5 não pode ser considerado como encerrado.
6. Consolidar o projeto de formação continuada em acordo com o projeto de reconstrução da realidade do Ensino Superior.	Item 6 iniciado. Atividades de reflexão e meios de comunicação são utilizados para este fim.

## 4.2 Análise do Projeto de Formação Docente

Essa proposta de formação docente segue uma orientação essencialmente significativa. A experiência dos docentes, anterior à sua entrada na IES e os seus valores são considerados para a formulação das atividades propostas. Castanho *et al.* (2007) fortalece essa concepção de ruptura com a pedagogia mais clássica para a formação de professores. Deve haver uma orientação formativa sensível ao lado pessoal dos docentes (seus anseios, suas experiências etc.). Além disso, essas ações devem ser acompanhadas pela universidade através de políticas de avaliação institucional. Entretanto, não existe na IES pesquisada um mecanismo formal para a avaliação desse projeto, assim, as ações e os seus resultados ficam a critério dos coordenadores do projeto.

c) Para continuar a análise, foram listados os propósitos, valores e objetivos do Projeto de Formação:

**Figura 5 – Propósitos, valores e objetivos da Formação Docente**

Propósitos	Valores	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construção cooperativa</li><li>• Caráter contínuo</li><li>• Dialógico e formativo</li></ul>	Estimular o trabalho coletivo, a solidariedade e a heterogeneidade, a equidade e a transformação.	Possibilitar o compartilhamento de reflexões entre docentes novatos e veteranos, alunos de graduação e pós e a integração com a comunidade.

d) Identificar os tipos de atividades existentes e as programadas para o período a partir de 2013.

Há onze tipos de atividades divididas pelos temas: encontros para a formação docente; palestras pedagógicas; homenagens a docentes que inspiraram os professores recém-ingressos; seminários de filosofia, ciência e religião; apresentações artísticas; curso sobre as tecnologias de comunicação para a docência; valorização da cultura afro; programa semanal de rádio sobre docência; textos sobre a docência para o blog do projeto; agrupamentos de professores para a discussão de temas sobre o ensino superior e reuniões entre a coordenação do projeto de formação e as unidades ou cursos.

Essas atividades podem ser classificadas por características semelhantes como forma de melhor compreendê-las:

**Figura 6 – Atividades de formação oferecidas aos docentes**

Atividade	Característica	Observação
Encontros para a formação docente	Com orientação pedagógica, centra-se na reflexão de metodologias de ensino e troca de experiências entre os participantes.	Sempre é conduzido por um docente da faculdade de educação com experiência acadêmica na área de didática.
Palestras pedagógicas	Com orientação pedagógica. Apresenta temas relacionados ao ensino superior.	Não se limita às questões de didática, temas diversos são abordados nessas palestras.
Homenagens a docentes	Com orientação significativa e pedagógica.	Através da homenagem de um docente mais experiente os recém-ingressos podem refletir sobre o seu papel de influência entre os discentes.
Seminários de filosofia, ciência e religião	Com orientação significativa e reflexiva	As palestras são temáticas e sempre se relacionam com as áreas específicas da filosofia, ciência e religião.
Apresentações artísticas	Com orientação significativa	Essas apresentações tem o intuito de atingir a sensibilidade através das artes.
Tecnologias integradas de comunicação para a docência	Com orientação pedagógica	Atividade oferecida anualmente com a finalidade de aproximar os docentes das ferramentas virtuais como um método a mais de ensino.
Valorização da Cultura Afro	Com orientação significativa	Com a finalidade de despertar a consciência das origens africanas e o espaço acadêmico.
Programa de rádio	Com orientação significativa	Programa semanal com a finalidade de socializar com todos os <i>campi</i> as informações sobre a universidade, a comunidade e a formação docente.
Elaboração de textos para o blog	Com orientação significativa e pedagógica	Elaborado com o propósito de socializar as experiências docentes relatadas em textos pelos próprios professores em estágio probatório.
Agrupamentos	Com orientação significativa	Atividade de estímulo ao protagonismo dos professores para propor temas e coordenação de grupos.
Reuniões entre a coordenação do projeto de formação e as unidades ou cursos	Com orientação significativa e reflexiva.	A partir dessa atividade é possível identificar as especificidades das unidades ou cursos e planejar eventuais adaptações para o atendimento do público docente.

#### 4.3 Relação entre as propostas do PDI e as atividades de formação docente

A segunda fase de análise dos dados corresponde à identificação da relação entre as propostas do PDI e das atividades de formação. Está representada pela Figura 7:

**Figura 7 – Análise das atividades de formação docente em relação ao PDI com o objetivo da sua consolidação institucional**

Ações PDI	Atividades oferecidas pelo Projeto de Formação Docente	Relação do PDI com a Atividade do Projeto de Formação
<p>1. Analisar em conjunto (com discentes, docentes, gestores, coordenadores de atividades do projeto de formação docente) as ações de 2012 através do <i>balanced scorecard</i>.</p> <p>2. Reformular o portal do projeto de formação e planejar a comunicação para o melhor entendimento das atividades.</p> <p>3. Divulgar os princípios norteadores e as atividades de formação em andamento.</p> <p>4. Possibilitar o conhecimento e a reflexão sobre as atividades desenvolvidas e estimular a criação de grupos de estudo.</p> <p>5. Fazer investigações nos campi sobre as necessidades de formação específicas de cada local.</p> <p>6. Consolidar o projeto de formação continuada em acordo com a reconstrução da realidade do ensino superior.</p>	1. Encontros para a formação docente;	Colabora com a implementação do item 6.
	2. Palestras pedagógicas;	Colabora com a implementação do item 6.
	3. Homenagens a docentes;	Sem relação direta às ações estipuladas pelo PDI.
	4. Seminários de filosofia, ciência e religião;	Sem relação direta às ações estipuladas pelo PDI.
	5. Apresentações artísticas;	Sem relação direta às ações estipuladas pelo PDI.
	6. Tecnologias integradas de comunicação para a docência;	Sem relação direta às ações estipuladas pelo PDI.
	7. Valorização da Cultura Afro;	Atende ao item 3 do PDI que se refere à divulgação dos princípios norteadores.
	8. Programa de rádio;	Atende às ações dos itens 2 e 3 do PDI.
	9. Elaboração de textos para o blog;	Colabora com a implementação do item 6.
	10. Agrupamentos;	Atende à ação do item 4 do PDI.
	11. Reuniões entre a coordenação do projeto de formação e as unidades ou cursos;	Atende à ação do item 5 do PDI.

Referente a alínea “e” correspondente à Figura 2 há a lista das atividades de formação com relação direta com o que é previsto pelo PDI:

Os Encontros para a formação; as Palestras pedagógicas; a Valorização da Cultura Afro; o Programa de rádio; a Elaboração de textos para o blog; os Agrupamentos e as Reuniões entre a coordenação do projeto de formação e as unidades ou cursos são as atividades de formação docente da IES que atendem, a pelo menos, um dos seis itens de ação propostos pelo PDI para o período de 2013 a 2017. A proposta 6 do PDI que trata da consolidação do projeto de formação continuada em acordo com a reconstrução da realidade do ensino superior tem sido a ação com mais atividades alinhadas ao seu cumprimento.

Na alínea “f” da Figura 2 identificou-se o seguinte:

As Homenagens aos docentes; os Seminários de filosofia, ciência e religião; as Apresentações artísticas e o curso de Tecnologias de comunicação para a docência são as atividades cujas finalidades não se alinham diretamente às ações propostas pelo PDI. Apesar disso, é preciso considerar a sua importância, mesmo sem a possibilidade de fundamentação com a estratégia.

Sobre as ações não contempladas pelo projeto de formação, conforme indicado pela alínea “g” (Figura 2) foi possível registrar que dos seis itens do PDI relacionados à formação docente, apenas um não foi implementado. Ainda não foi realizada a análise sistematizada (BSC) e em conjunto (entre discentes, docentes, gestores e coordenadores de atividades do projeto de formação) sobre as ações de 2012. Entretanto, em 2013, a gestão do Projeto de Formação iniciou visitas locais aos *campi* com a finalidade de conhecer as especificidades de cada local e do seu público.

#### **4.4 Análise do alinhamento estratégico na prática**

A terceira fase, prevista na Figura 2, tem como objetivo verificar a efetividade do alinhamento estratégico com as ações de formação docente.

Sobre as ações de formação diretamente relacionadas às orientações previstas pelo PDI, verifica-se que das suas onze atividades, sete estão conceitualmente alinhadas ao proposto pelo PDI. Entretanto, não se pode afirmar a efetividade para a sua realização em virtude da ausência de métricas para acompanhá-las (indicadores). Conforme Silva (2012) as práticas gerenciais mais eficazes podem ser alcançadas pelo estímulo à pró-atividade dos seus gestores sob a orientação do desenvolvimento de uma estratégia planejada e integrada. Alinhar os processos decisórios pode contribuir para a frequência de participação docente nas atividades e fortalecer o PDI. Desse modo, orientar a gestão, do nível operacional ao estratégico, pode colaborar para a efetividade do alinhamento entre as ações de formação e a IES.

Com relação às atividades não relacionadas ao PDI, nota-se que quatro delas não poderiam ser justificadas pelo plano estratégico da IES, apesar da sua importância. De acordo com Norton e Kaplan (2004) a diferença entre compreensão estratégica e alinhamento

organizacional está na atitude prática. A compreensão estratégica é o princípio, trata-se do direcionamento da organização e dos seus elementos de ação, mas ter apenas a compreensão é insuficiente para colaborar com a instituição. O alinhamento organizacional estabelece que os objetivos da instituição, das equipes de trabalho e dos setores devem estar em sintonia.

Sobre as ações do PDI ainda não contempladas, verifica-se que, em 2013, dos seis itens de ação do plano estratégico previstos para a formação docente, apenas um não foi implementado. Refere-se a analisar em conjunto (com discentes, docentes, gestores, coordenadores do projeto de formação) as ações de 2012 através do *balanced scorecard*. Há registros de encontros com os docentes, discentes e demais gestores da IES para refletir sobre as atividades, mas não existe um modelo de avaliação como orientado pelo PDI. A ausência de métricas para o acompanhamento dificultam as tomadas de decisão e impede que o BSC seja utilizado para uma avaliação imparcial.

Galindo (2005) menciona que a organização deve estar estruturalmente preparada para estabelecer o alinhamento estratégico. O autor afirma que para viabilizar o acompanhamento do desempenho de uma instituição é preciso um sistema de gestão estratégica capaz estabelecer uma relação de causa e efeito entre as ações e os resultados operacionais.

Ter uma declaração de missão e visão bem delimitadas é imprescindível para conhecer a finalidade e compreender como uma instituição pretende se desenvolver. No entanto, apenas conceituar a missão de uma IES sem buscar os meios de socializar com todos os níveis administrativos o direcionamento que a organização almeja, diminui as possibilidades de efetividade das ações e dos resultados. Em muitos casos, esses resultados, mesmo quando alcançados, podem originar-se de atos improvisados de gestores e colaboradores comprometidos com a instituição. Para o plano estratégico ser executado como rotina, cultura e política institucional é preciso garantir o empenho da alta gestão (essencialmente), a implantação de recursos tecnológicos e o desenvolvimento humano integrado com as ações estratégicas. Desse modo, é preciso viabilizar que todos os esforços estejam orientados para a IES.

## 5 Conclusão

Ao analisar as ações de formação docente e o PDI, verifica-se que há uma convergência entre as atividades oferecidas e a orientação feita pelo plano estratégico. Entretanto, um dos desafios tem sido a profissionalização dos mecanismos de gestão, visto que, a falta de indicadores de desempenho para possibilitar o acompanhamento, o redirecionamento e a avaliação imparcial dos resultados ainda não foi posto em prática. De modo geral, mesmo com a dificuldade de avaliação dos resultados, o Projeto de Formação Docente tem conseguido executar as orientações do PDI, em menos de um ano, cinco dos seis itens de ação previstos foram iniciados ou implementados. Além disso, percebe-se uma maior aproximação entre a gestão estratégica e a gestão administrativa do Projeto de Formação Docente o que pode sinalizar melhorias até a finalização do prazo previsto para esse plano de 2013 a 2017.

## 6 Referências

- CASTANHO, Maria Eugênia; CUNHA, Maria Isabel da (org.). **Reflexões e práticas em pedagogia universitária**. Campinas: Papirus, 2007. P.63-73. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho pedagógico).
- COLLA, Julio Ernesto. **Alinhamento estratégico de setores operacionais: o caso da cooperativa agroindustrial do noroeste do Paraná**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, 2011. V. 10, n. 2. P. 118-139.
- GALINDO, Alexandre Gomes. **Balanced scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão**. Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Resende, 2005. P.57 -71.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 14. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 15. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.