

UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE

ALEXANDRE RODRIGUES SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)
arsantospi@yahoo.com.br

DANIEL FELIPE VICTOR MARTINS
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
dfvicmar@gmail.com

FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)
flsbarbosa@hotmail.com

HEBER JOSE DE MOURA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
heberm@unifor.br

ELIZABETH ALENCAR DE MOURA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)
bethmoura2@hotmail.com

UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE

RESUMO

A pesquisa tem por objetivo analisar a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho alcançado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Nordeste. Quanto a natureza, a pesquisa se classifica metodologicamente como quantitativa, orientando seus dados com base na aplicação de técnicas estatísticas. Na pesquisa foram analisados os principais indicadores de gestão compreendidos longitudinalmente entre os anos de 2005 a 2014. A análise dos resultados mostrou que a relação entre o planejamento e o desempenho é presente, na medida em que se torna possível mensurar uma evolução positiva ao estabelecimento dos objetivos específicos propostos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Desempenho. Relação.

ABSTRACT

The research aims to analyze the relationship between strategic planning and performance achieved by the federal institutions of higher education (IFES) in the Northeast. As for nature the research qualifies as quantitative, orienting their methodological data based on application of statistical techniques. In the survey were analyzed the main management indicators included length wise between the years 2005 to 2014. The analysis of the results showed that the relationship between planning and performance is presente, to the extent that it becomes possible to measure a positive development the establishment of specific objectives proposed.

Keywords: Strategic Planning. Performance. Relationship.

1 INTRODUÇÃO

Face a complexidade e a instabilidade que pairam no ambiente, as organizações têm explorado o planejamento estratégico (PE) como uma ferramenta vital na prevenção problemas que possam comprometer o desempenho organizacional (PORTER, 2001). No setor público, as prerrogativas advindas da inovação tecnológica, da gestão de qualidade, da eficiência e da racionalização de custos têm proporcionado uma contestação crescente acerca do desempenho das organizações dessa esfera (VIEIRA, 2003).

No âmbito da educação pública, as universidades brasileiras, por serem organizações independentes, configuram seus planos estratégicos voltados para o modelo do paradigma racional das empresas, na qual o seu foco não está voltado para resultados (MEYER; MANGOLIN, 2012).

Assim, a atual conjuntura social e econômica vigente, em função do forte processo de globalização e intercâmbio, tem provocado profundas transformações na educação superior mundial (MARGINSON & HAZELKORN, 2014). Organizações internacionais como a *Times Higher Education* e, ainda, a *World University Rankings* têm criado e aplicado mecanismos para avaliar e/ou classificar as universidades por meio de seus resultados ou desempenhos.

Seguindo esse viés, a universidade pública no Brasil, passou a ser profundamente questionada sobre a qualidade de suas atividades, bem como a maneira como emprega e gerencia seus recursos. Avigorando, assim, a importância da sua avaliação como instrumento necessário para a qualificação institucional, promoção da melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão (VENTURINI, 2010).

O marco nessa direção se deu por meio da chegada da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que entrou em vigor a partir de 1996, sendo regulamentada por diversos decretos, portarias e resoluções, que passou a obrigar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a apresentarem um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo este regulamentado pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. O PDI, além de orientar as ações futuras, caracteriza-se também como um instrumento legal para aferição da qualidade da gestão, pois deve conter informações mínimas, como: missão, objetivos e metas, cronogramas de implantação e desenvolvimento, perfil docente, organização administrativa, infraestrutura, oferta de cursos e demonstrativos de capacidade e sustentabilidade financeira, conforme disciplina o Artigo 16.

Em suma, o PE nas IES é tido como um processo sistemático orientado para tomadas de decisões, investigação, fomentação e aplicação de processos e serviços, além de proporcionar alocação de recursos financeiros existentes, e não somente para a melhoria da educação e formação (KAHVECI *et al*, 2012).

Nesse contexto, mesmo o planejamento estratégico sendo um tema presente na literatura, estudos que tratam dessa ferramenta em organizações universitárias existem em quantidade ainda pouco expressiva (ESTRADA, 2000; ATHANÁZIO, 2010; FALQUETO, 2012). Nesse ínterim, **a presente pesquisa vem a contribuir nessa discussão, amparada pelo objetivo geral de investigar a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho dessas organizações, no contexto Brasileiro, em especial, na região Nordeste.** Por considerar que, representam 28,57% das universidades federais do Brasil, com 26,04% do corpo docente e 28,78% do corpo discente, caracterizando-se como organizações de extrema relevância para o desenvolvimento do país (BRASIL, 2014).

Assim, de forma específica tem-se: **elencar os objetivos estratégicos das IFES do Nordeste; relacionar os objetivos estratégicos estabelecidos com os resultados da gestão concernentes ao período de 2005 a 2014.** Não obstante, o estudo tem um foco longitudinal que permite uma análise, ou mesmo avaliação, dos resultados alcançados pelas IFES do Nordeste ao longo de dez anos, não havendo peculiaridades de períodos de gestão dos governos federais, ou mesmo de conjunturas socioeconômicas vivenciadas. Permitindo, portanto, um retrato temporal que independe de modelos de gestão ou mesmo das adversidades circunstanciadas. Além de gerar informações sobre as ações e o desempenho destas IFES, bem como encontrar oportunidades de melhoria e aprimoramento das suas gestões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contribuições do Planejamento Estratégico (PE) para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

A frequência das discussões que envolvem as instituições públicas passou a ser nos últimos anos essencial para a adequação de possíveis disfunções inerentes às estruturas organizacionais, fazendo com que se tornem mais eficientes no âmbito da execução dos seus processos.

Cabe ressaltar que sobre as instituições públicas, independente de qual seja a área de atuação, é inegável pensar em desenvolvimento e crescimento, sem que se leve em consideração questões voltadas ao planejamento, isto é, implicando compreender que o planejar é mais do que uma exigência para a organização moderna, no entanto, como uma condição institucional necessária voltada para beneficiar a sociedade a partir de ações organizadas (VIANNA, 2004).

Nesses termos, o planejar passa a ser uma ação de caráter estratégico para as instituições públicas, por exemplo, fortemente adotadas pelas IFES. Nesse sentido, Raluca (2012) defende que o Planejamento Estratégico (PE) deve fomentar a atenção por parte da administração de

uma IES, devido ao seu alto grau de importância. Nesse caminho, o planejamento passa a ser um ponto chave para o processo institucional das IFES, tendo em vista a sua evidente complexidade organizacional. Conceituar as IFES a partir dessa abordagem, implica a entendê-las como uma ação orientada à mudança, conduzindo aos gestores a assumir certas capacidades de tomada de decisão para os problemas organizacionais, como por exemplo, tornar-se proativo para evitar que os entraves não se agravem (ZHANG, 2014).

Em conformidade com este pensamento, Kahveci (2012) acredita que o PE nas IFES se referem a um processo sistematizado orientado para as decisões voltadas a melhoria do portfólio educacional, portanto, limitar a condição estratégica pode implicar na perda da capacidade de aprendizado e inovação, visto que são componentes essenciais para toda e qualquer organização.

Dessa forma, o PE pode remeter a inúmeros benefícios para as organizações, tais como: maior sistematização nas atividades, maior racionalidade no processo decisório, minimização dos riscos, potencializando o alcance de objetivos estabelecidos, e, promover maior eficiência, eficácia e efetividade organizacional (MATIAS-PEREIRA, 2011; REZENDE, 2011).

De acordo com questões históricas, socioculturais e socioeconômicas, as IFES adotaram ao longo do tempo posicionamentos com características mais conservadoras ao não se preocupar em adotar o PE como ferramenta de gestão. Com isso, a universidade pública brasileira, vêm sendo questionada sobre seus objetivos, estrutura e gestão, assim como sobre a eficiência e a qualidade de seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

Esse pensamento converge com a ideia central de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), uma vez que visa a modernização e fortalecimento da gestão, fundamentado na racionalização, eficiência e eficácia administrativa buscando o crescimento e o desenvolvimento do desempenho organizacional.

Em consonância com a Nova Gestão Pública (NGP), o processo de gestão universitária deve dispor de mecanismos que garantam os recursos necessários para financiar a estratégia que está para ser adotada (QUEIROZ, 2011). Por esse motivo, o planejamento orçamentário se apresenta como peça fundamental para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

2.2 Possíveis Limitações das IFES na aplicação do Planejamento Estratégico

Conforme pode ser debatido, o PE é considerado como uma ferramenta organizacional necessária para os problemas gerenciais e operacionais das universidades. Para Borges e Araújo (2001, p. 64), “a utilização do PE não é tarefa fácil e exige que se façam algumas considerações sobre a natureza da instituição universitária”.

Nessa perspectiva, as teorias de planejamento procuram oferecer conceitos e instrumentos para sua aplicação. Todavia, a questão-chave é compreender as suas limitações enquanto teoria, técnica gerencial e instrumental, quando aplicado de forma prática em uma universidade.

De acordo com Picchiali (2012), a dificuldade de implementação do planejamento nas universidades dá-se pela ausência de uma estrutura organizacional formalizada nas áreas institucionais e gerenciais.

Assim, o potencial transformador do planejamento está condicionado pela clareza que os agentes do planejamento possuem a esse respeito (CECILIO, 2001), muito embora, seja necessário que as universidades equacionem algumas questões, a saber:

- a) Adoção de uma tecnologia do planejamento;
- b) Definição de um ponto de partida, algo como detonador do processo;
- c) Criação e consolidação com o gabinete, um grupo de PE;

- d) Reorganização do gabinete do reitor, visando à maior agilidade no processamento e encaminhamento dos problemas cotidianos, de forma que a agenda da direção superior não seja totalmente dominada por tais problemas.

Com base no exposto, Vianna (2004) considera que o excesso de conservadorismo e rigidez das IFES instituições pode conduzir à uma espécie de racionalidade limitada, impossibilitando o conhecimento de todas as variáveis que envolvem seus processos, o que pode implicar numa miopia para prever o futuro e o alcance de objetivos, além de propiciar limitações ao processo de implantação do PE. Nessa perspectiva, o desconhecimento sobre as limitações organizacionais pode comprometer essencialmente o alcance do desempenho esperado.

2.3 A Relação entre Desempenho e Planejamento Estratégico

De acordo com Zhang (2014) para o PE cumprir seu papel orientador, é fundamental o estabelecimento de metas claras para viabilizar a sua implementação e avaliação, assim como a existência de indicadores de desempenho específicos. Esse embasamento reflete possíveis vantagens que o PE remete como ferramenta para as ações da organização.

Para Poister (2010), o desempenho refere-se a um processo de estabelecimento de metas organizacionais e gestão eficaz que objetiva atingir os objetivos direcionados para os resultados. Destaca-se, portanto, a relação entre metas e objetivos presentes no desempenho organizacional que, por sua vez, também são elementos presentes no PE.

Nesse caminho, a gestão estratégica passa a ser considerada como uma gestão de desempenho em nível estratégico, valendo ressaltar que este também pode ser mensurado no nível tático ou mesmo operacional, mas é apenas no nível estratégico, onde se encontra o PE, que está relacionado aos resultados globais ou *performance* organizacional.

Sobre o PE nas IFES, outro ponto importante é o seu objetivo de promover um processo permanente de análise e avaliação dos pontos fortes, fracos, objetivos, requisitos de recursos e do futuro, estabelecendo um plano para responder às demandas, tornando a instituição mais forte e eficaz (YARMOHAMMADIAN, 2011).

Ainda sobre esse prisma, Fathi e Wilson (2009) afirmam que o PE é vital para o sucesso de uma universidade, pois permite uma análise do presente e do futuro, criando vantagem competitiva sustentável. Fica confirmada, portanto, a forte relação entre o PE e o desempenho institucional, visto que Ahmad e Farley (2014) apontam o desempenho como desafio do PE; para Kahveci (2012), a melhoria da educação, pesquisa e serviços dá-se por meio do PE; para Yarmohammadian (2011), a qualidade possui uma forte relação com o PE; entre outros que apontam essa relação estreita entre a implementação do PE e o desempenho, servindo de base ou ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, ou seja, desempenho.

Nesse contexto, conforme preconizado por Rabosky (2014) em seus trabalhos anteriores, as informações sobre o desempenho, podem fornecer importantes subsídios sobre o que as organizações precisam explorar para promover mudanças e melhorar sua performance, pois o planejamento estratégico se refere a um processo contínuo, com o maior conhecimento sobre o futuro, tomando decisões atuais, sendo as atividades organizadas e avaliadas em confronto com as expectativas atendidas (DRUCKER, 1984).

3 METODOLOGIA

Utilizou-se fundamentalmente da abordagem quantitativa, no sentido de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Tem-se como universo de estudo todas as Universidades Federais do Nordeste, que correspondem a uma população de dezoito IFES, representando 57% das Universidades Federais e, 16,21% das Universidades Públicas de Ensino Superior do Brasil.

No intuito de assegurar a viabilidade do estudo longitudinal proposto, foram definidos os seguintes critérios para a escolha das IFES do estudo: número de alunos matriculados, o valor do orçamento 2014, o fato delas estarem sediadas nas capitais e, por fim, o tempo de operação das mesmas. Assim, a amostra definida foi não probabilística e intencional de nove IFES, sendo estas: Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A pesquisa documental constituiu-se como técnica de coleta de dados, por empregar materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os resultados da pesquisa (GIL, 1999). Assim, foram feitas pesquisas nos (*sites*) institucionais das IFES do estudo, bem como por meio do portal do Governo Federal: www.acessoainformacao.gov.br. Para tanto foram consultados os seguintes documentos que instrumentalizaram os dados concernentes aos objetivos estratégicos das IFES que foram utilizados na análise sugerida pelo estudo, tais como: Planejamento Estratégico e/ou Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatórios de gestão, bem como a execução orçamentária, Propostas orçamentárias, Anuários estatísticos, dentre outros documentos que fazem referência aos resultados institucionais e que descreveram os resultados atingidos.

E, para compor como variáveis acerca dos resultados acumulados ao longo de dez anos utilizou-se os seguintes indicadores: desempenho orçamentário - Orçamento planejado e executado no exercício (**orçexec**); e, Eficiência na aplicação destes recursos, por meio da relação entre planejado/executado (**eficor**); indicadores de eficiência, eficácia e efetividade classificados pelo Tribunal de Contas da União (TCU): Custo corrente por aluno equivalente (**ccae**); Relação aluno tempo integral/professor equivalente (**atipe**); Relação aluno tempo integral/funcionário equivalente (**atife**); Relação funcionário equivalente/professor equivalente (**fepe**); Grau de participação estudantil (**gpe**); Grau de envolvimento discente com pós-graduação (**gepg**); Conceito CAPES - o índice de qualificação docente (**ccapes**). E, indicadores de desempenho operacional: Taxa de sucesso na graduação (**tsg**); Número total de discentes (**ndisc**); Número de cursos de graduação (**ncgrad**); Número de cursos de pós-graduação (**ncpos**); Número total de técnicos administrativos (**ntec**); Número total de professores efetivos (**nprof**) e Número de grupos de pesquisas (**ngpesq**).

Por fim, para subsidiar a análise do estudo considerou-se o seguinte cálculo: $[(2014/2005) - 1] * 100$, representando os resultados dos indicadores no ano de 2005 e dos indicadores no ano de 2014.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da Orientação e Objetivos Estratégicos

A análise documental revelou algumas ações e/ou objetivos comuns. Nesse sentido, buscou-se compilar essas ações, a fim de melhor compreender os objetivos e metas estratégicas estabelecidas pelas IFES do estudo, a fim de responder ao objetivo desse trabalho, que investiga se o desempenho alcançado está alinhado aos objetivos estratégicos estabelecidos.

O quadro 1 apresenta os objetivos estratégicos identificados relacionadas à execução orçamentária e sua evolução cumulativa no período de 2005 a 2014.

Quadro 1 – Objetivos estratégicos x evolução do ORÇ. EXECUTADO: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Aperfeiçoar a gestão universitária.	218,28
UFPI	- Buscar aumentos reais anuais nos recursos provenientes do Orçamento Fiscal da União e destinados ao custeio.	271,80
UFPE	- Fortalecer a gestão orçamentária ampliando e diversificando as Fontes de financiamento institucional.	199,52
UFPB	- Aumentar a Receita de recursos oriundos de Convênios, Contratos e Parcerias institucionais.	193,78
UFBA	- Buscar uma maior previsibilidade em relação às demandas por recursos, de modo a administrar melhor os saldos das dotações orçamentárias.	167,60
UFC	- Definir um plano de aplicação orçamentária que contemple ações voltadas para a melhoria do ensino, e captar recursos extra orçamentários.	137,15
UFMA	- Captar financiamentos para infraestrutura física, projetos de pesquisa e desenvolvimento institucional.	226,81
UFS	- Obter novos financiamentos por meio de parcerias públicas e privadas, de convênios, contratos e projetos com agências de fomento.	331,85
UFAL	- Otimizar a captação, monitoramento e uso dos recursos orçamentários. - Ampliar orçamentos, convênios e garantir a matriz orçamentária.	182,71

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Pode-se perceber que todas as IES apresentaram evoluções positivas e expressivas ao longo do período. A UFS com 331,85%, destacou-se com a maior evolução, seguida pela UFPI, com 271,80%, e pela UFMA com 226,81%. Assim, convém salientar que a elaboração do orçamento de uma instituição pública contempla o diálogo (MOACIR, 2012). Além de existir uma conexão entre o planejamento estratégico e o orçamento, pois somente assim, os principais objetivos organizacionais terão seus recursos garantidos para sua implantação (MEYER JR; SERMANN; MAGOLIM, 2005)

O quadro 2 apresenta os objetivos estratégicos identificados, relacionados à eficiência Orçamentária (EFICOR), e sua evolução quantitativa no período de 2005 a 2014.

Quadro 2 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador EFICOR: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Aperfeiçoar a gestão universitária.	7,07
UFPI	- Otimização da aplicação de recursos em projetos de manutenção e de desenvolvimento institucional.	1,98
UFPE	- Otimizar a alocação de recursos orçamentários.	12,50
UFPB	- Implantar o Subsistema de Planejamento, Orçamento Participativo e Avaliação das Atividades Acadêmico-administrativas.	13,33
UFBA	- Incrementar, uma cultura de eficiência e eficácia na gestão dos recursos, eliminando os desperdícios, otimizando recursos e maximizando resultados.	8,25
UFC	- Assegurar a alocação ótima dos recursos orçamentários.	-5,83
UFMA	- Monitorar a execução do orçamento.	16,48
UFS	- Otimizar o uso dos recursos financeiros por meio do aprimoramento dos controles de execução financeira e da criação de novos mecanismos de controle.	11,34
UFAL	- Racionalizar as despesas.	9,78

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

De acordo com o quadro 2, todas as IFES apresentaram objetivos relacionados à eficiência ou melhoria do processo de gestão, como a racionalização, otimização, alocação ótima, entre outros. No entanto, a UFMA destacou-se, nesse caso, com o maior indicador de eficiência orçamentária, com 16,48%, pois apresentou o maior percentual de aplicação do orçamento planejado. Entretanto, não se pode afirmar que esta situação é a melhor para instituição, pois fica também evidenciado neste caso, que o planejamento orçamentário, ou seja, a proposta inicial do orçamento, não representou a realidade constatada ao longo do período, havendo assim, uma subestimação das necessidades e demandas institucionais.

Por outro lado, é importante ressaltar que, mesmo a UFC apresentando uma evolução negativa, ou involução, no que se refere a eficiência orçamentária, a mesma obteve uma evolução positiva orçamentária de 137,7% ao longo de dez anos. Isto pode representar superestimação do planejamento orçamentário em relação às reais necessidades e demandas ao longo de dez anos ou mesmo uma real ineficiência no processo de gestão que não permitiu a aplicação de fato do que foi planejado.

Os quadros 3 e 4 apresentam os objetivos estratégicos relacionados aos indicadores de eficiência segundo orientação e classificação do TCU. No caso do quadro 3, tem-se a relação dos objetivos estratégicos institucionais com o indicador custo corrente por aluno equivalente.

Quadro 3 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador CCAE: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	----	145,60
UFPI	- Otimizar a aplicação de recursos em projetos de manutenção e de desenvolvimento institucional.	20,34(*)
UFPE	- Desenvolver um sistema de informações de custo por atividades.	150,12
UFPB	- Aprimorar os procedimentos de avaliação e acompanhamento, especialmente das atividades educativas.	54,24
UFBA	- Criar modelos de custos que permitam o acompanhamento da relação custos/resultados, das diversas atividades, apoiado em indicadores de desempenho que auxiliem nas ações de racionalização.	148,96
UFC	- Promover ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social.	37,61
UFMA	----	135,15
UFS	- Acompanhar a evolução dos custos;	87,69
UFAL	- Racionalizar as despesas.	174,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: (*) Dados referentes apenas ao período de 2008 a 2014.

Por meio da análise documental, a UFRN e UFMA não revelaram seus objetivos estratégicos relacionados ao CCAE, apesar de se constatar uma evolução positiva de 145,60% e 135,15%, respectivamente. A UFAL apresentou a maior evolução, com 174,75%, seguida da UFPE com 150,12%. Por outro lado, a UFPI e a UFC apresentaram as menores evoluções, com 20,34% e 37,61%, respectivamente. De acordo com Freire e Castro (2007), um maior custo por aluno deve se traduzir em melhores instalações e serviços oferecidos ao discente ao longo de sua permanência na IES, o que pode também resultar em maior qualidade no processo de ensino-aprendizado.

O quadro 4 apresenta apenas a evolução dos indicadores ATIPE, ATIFE e FEPE, tendo em vista que a análise documental não revelou objetivos estratégicos alinhados ou orientados para esses indicadores.

Quadro 4 – Evolução dos Indicadores ATIPE, ATIFE e FEPE: 2005 a 2014

Ifes	Evol. (%) ATIPE	Evol. (%) ATIFE	Evol. (%) FEPE
UFRN	-2,42	16,86	-16,67
UFPI	1,75	-22	50 (*)
UFPE	5,68	27,05	-16,60
UFPB	-1,65	37,19	-28,43
UFBA	16,25	20,08	-3,14
UFC	31,33	76,89	-25,50
UFMA	-14,48	5,85	-18,78
UFS	30,46	24,19	5,21
UFAL	-15,21	-27,34	16,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: (*) Dados referentes apenas ao período de 2008 a 2014.

No que se refere à análise do indicador ATIPE, ou seja, da relação aluno tempo integral *versus* professor equivalente, a UFC apresenta a melhor evolução com 31,33% seguida da UFS

com 30,46%, enquanto a UFAL e a UFMA apresentaram as maiores involuções, de -15,21% e -14,48% respectivamente. A análise do indicador ATIFE, aluno em tempo integral *versus* funcionário equivalente, revelou uma evolução de 76,89% para a UFC, sendo esta, maior em quase quarenta pontos em relação à segunda colocada, a UFPB com 37,19%. A UFAL apresentou a maior involução, com -27,34%, seguida da UFPI com -22%. No que se refere ao indicador FEPE, que mede a relação entre funcionário equivalente *versus* professor equivalente, a UFPI apresentou a maior evolução, com 50%, seguida da UFAL com 16,76%. Por outro lado, a UFBP apresentou a maior involução seguida da UFC, com -28,43 e -25,50, respectivamente. Outro aspecto observado é que no caso do FEPE seis das nove instituições apresentaram involução, ou evolução negativa.

Tendo em vista que CCAE, ATIPE, ATFE e FEPE representam os chamados indicadores de eficiência, *a priori* um custo menor por aluno ou uma melhor relação entre alunos/professores/funçãoário pode ser reflexo de maior eficiência nos gastos e nas ações estabelecidas. Dessa forma, conforme preconizado por Matias-Pereira e Rezende (2011) em trabalhos anteriores, o planejamento estratégico pode proporcionar inúmeros benefícios às organizações, como: maior sistematização nas atividades e maior racionalidade no processo decisório, promovendo maior eficiência organizacional.

Os quadros 5, 6 e 7 apresentam os objetivos estratégicos relacionados aos indicadores de eficácia de acordo com a classificação estabelecida pelo TCU. O quadro 5, apresenta a relação dos objetivos estratégicos institucionais com o indicador conceito CAPES.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador CCAPES: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Qualificar o sistema de pós-graduação, com políticas indutivas de fortalecimento dos programas.	3,05
UFPI	- Consolidação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> já existentes, visando a melhoria do conceito junto à CAPES, por meio da melhoria da infraestrutura de pesquisa dos PPGs.	20,34 ^(*)
UFPE	- Criar indicadores de avaliação de desempenho da pós-graduação para efeito de avaliação de sua consonância com os objetivos institucionais.	5,41
UFPB	- Melhorar a qualidade da Pós-Graduação aumentando o Conceito CAPES dos Programas de Mestrado e Doutorado.	4,70
UFBA	- Aumentar o conceito médio dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em 10 pontos decimais a cada avaliação trienal da CAPES até 2017.	6,60
UFC	- Elevar o conceito dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , já avaliados pela CAPES.	6,37
UFMA	- Desenvolver uma política de qualidade para a pós-graduação, seguindo os critérios do sistema nacional de avaliação da pós-graduação.	3,67
UFS	- Promover o aumento da qualidade dos cursos.	11,25
UFAL	- Buscar melhoria dos conceitos CAPES dos cursos, passando os cursos existentes para Conceito 4.	7,60

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) dados referente apenas ao período que vai de 2008 a 2014.

Verificou-se que todas instituições obtiveram ao longo de dez anos, uma evolução positiva, na qual a UFPI apresentou a maior evolução delas, com 20,34%, seguida da UFS, com 11,25, e da UFAL com 7,60%. Nesse caso, a UFRN e a UFMA apresentaram as menores evoluções 3,05% e 3,67%, respectivamente. Os resultados sugerem investimentos estruturais e humanos direcionados aos cursos de pós-graduação, avigorando que, o planejamento estratégico norteia as decisões voltadas à melhoria da educação, do desenvolvimento da pesquisa e da prestação dos serviços nas Instituições de Ensino Superior (KAHVECI, 2012).

O quadro 6, apresenta a relação dos objetivos estratégicos institucionais com o indicador IQCD, fazendo referência à qualificação docente nas instituições.

Quadro 6 – Objetivos estratégicos x evolução indicador IQCD: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Estimular a formação continuada para os docentes.	21,69
UFPI	- Estimular a qualificação docente.	15,87
UFPE	- Aperfeiçoar os programas de qualificação permanente de docentes, pesquisadores, gestores e pessoal técnico-administrativo.	19,18
UFPB	- Elevar a titulação dos professores.	22,13
UFBA	- Aumentar em 30% e 40% o percentual de docentes titulados – mestres e doutores.	27,04
UFC	- Estimular a qualificação docente.	19,56
UFMA	- Criar um espaço de formação continuada para o docente.	28,62
UFS	- Ampliar a qualificação docente.	34,55
UFAL	- Capacitação de 10% ao ano, do quadro de docentes.	26,94

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Observou-se, que todas as instituições pesquisadas alcançaram evoluções positivas, na qual a UFS atingiu 34,55%, seguida da UFPB, com 28,62%. É importante destacar que, apenas a UFBA e a UFAL estabeleceram em seus objetivos estratégicos metas a serem alcançadas. O indicador possui uma forte relação com a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação, pois se apresenta como reflexo direto da qualificação docente. Bem como, percebe-se a gestão das universidades do estudo na promoção da qualificação do seu corpo docente, por meio do alinhamento dos seus objetivos voltados para o fortalecimento dos cursos de graduação, ou mesmo de pós-graduação ofertados pelas mesmas.

O quadro 7, apresenta a relação os objetivos estratégicos institucionais com o indicador TSG, ou seja, a taxa de sucesso na graduação, que mede a relação entre entradas e saídas de discentes no ensino de graduação.

Quadro 7 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador TSG: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Elevar a taxa de conclusão de curso média.	-1,64
UFPI	- Ampliar e fortalecer políticas afirmativas de apoio ao ensino.	-5,08 ^(*)
UFPE	- Monitorar e reduzir a evasão do corpo discente.	-16,39
UFPB	- Aumentar o número de alunos de graduação diplomados.	-21,15
UFBA	- Alcançar, até o final de 2013, uma taxa de conclusão de 90% nos cursos de graduação.	-30
UFC	- Assegurar a excelência na qualidade da oferta do ensino de graduação.	13,46
UFMA	- Aprimorar os instrumentos voltados para a avaliação da qualidade do ensino de graduação.	-45,95
UFS	- Elevar a taxa de conclusão média para 90%.	-47,37
UFAL	- Implementar estudos sobre ingressantes, evasão e tempos médios de conclusão.	-40,26

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2009 a 2014.

Percebeu-se que oito das nove instituições pesquisadas apresentaram evoluções negativas ou involuções ao longo de dez anos, tendo apenas a UFC uma evolução positiva de 13,46%. A UFS, seguida da UFMA e UFAL apresentaram as maiores involuções com -47,37%, -45,95% e -40,26%, respectivamente. Configurando-se como deficiência no processo de gestão voltadas para o ensino de graduação, já que não houve melhora na relação entre as entradas e saídas de discentes nas instituições, apesar de todas contemplarem em seus objetivos estratégicos ações direcionadas à essa questão.

Ao analisar os indicadores (de eficácia) TSG e IQCD, pode-se verificar que alguns resultados não foram satisfatórios em sua totalidade, tendo em vista que ocorreram involuções ao longo do período. É importante destacar ainda que, estes indicadores refletem os resultados de decisões e ações voltadas para a formação dos discentes de graduação em "tempo ideal", e ainda sobre a qualificação docente que também tem reflexos diretos sobre a qualidade e produtividade do ensino, pesquisa e extensão.

Os quadros 8 e 9 apresentam os objetivos estratégicos relacionados aos indicadores de efetividade de acordo com a classificação estabelecida pelo TCU. O quadro 8 apresenta a relação entre os objetivos estratégicos com o indicador GPE, ou grau de participação estudantil, que se refere ao ensino de graduação.

Quadro 8 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador GPE: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Promover a expansão do ensino, pesquisa e extensão centrada na formação profissional, assegurando a qualidade acadêmica.	-1,33
UFPI	- Manter e fortalecer as iniciativas de premiação acadêmica, dos serviços de apoio às atividades discentes e dos espaços de inserção acadêmica.	12,33 ^(*)
UFPE	- Integrar ensino com a pesquisa e a extensão.	2,82
UFPB	- Ampliar a participação dos discentes em programas acadêmicos.	-21,69
UFBA	- Ampliar a participação e a mobilidade internacional de estudantes.	-30,67
UFC	- Ampliar e consolidar as estratégias relativas ao protagonismo estudantil.	8,57
UFMA	- Promover a articulação da graduação com a pesquisa e a pós-graduação.	-5,26
UFS	- Incentivar a participação em eventos científicos nacionais e Internacionais.	7,02
UFAL	- Ampliar a participação da comunidade estudantil universitária em eventos acadêmicos, culturais, artísticos e esportivo.	-42,57

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2008 a 2014.

Constatou-se que, cinco do total de nove instituições analisadas apresentaram evoluções negativas ao longo de dez anos, destacando-se a UFBA, com -30,67%, e a UFPB, com -21,69%. Por outro lado, tem-se a UFPI, com 12,33%, seguida da UFC, com 8,57%, contando com as melhores evoluções positivas. Esse indicador expressa a regularidade dos alunos em relação à atuação/participação nas atividades de seus cursos, visando à conclusão em tempo adequado. Portanto, nas IES em que se constataram evoluções positivas, pode-se perceber que o nível de participação do corpo discente está adequado aos prazos de conclusão planejados. O quadro 9 apresenta a relação entre os objetivos estratégicos com o indicador GEPG, ou grau de envolvimento com a pós-graduação.

Quadro 9 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador GEPG: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Ampliar a integração entre os programas de pós-graduação e grupos de pesquisa.	27,27
UFPI	- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica.	46,34 ^(*)
UFPE	- Estimular e ampliar a participação do alunado na pesquisa como parte da sua formação.	31,25
UFPB	- Ampliar a participação dos discentes em programas acadêmicos.	30
UFBA	- Aumentar o envolvimento de discentes em projetos de pesquisa.	9,09
UFC	- Implementar políticas que visem sua promoção ao nível de excelência acadêmica.	60
UFMA	- Estimular o aumento da produção intelectual dos programas de pós-graduação.	25 ^(**)
UFS	- Fortalecer o ensino/pesquisa.	75
UFAL	----	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2008 a 2014.

^(**) Dados referentes apenas ao período de 2010 a 2014.

Por meio da análise do quadro acima, pode-se perceber que a análise documental da UFAL não revelou objetivos estratégicos voltados para o grau de envolvimento com a pós-graduação. Talvez por este motivo não se verificou evolução positiva ou negativa, desse indicador ao longo do período analisado. Entretanto, verificou-se que a UFC, seguida da UFPI e UFPE, apresentam as maiores evoluções, com 60%, 46,34% e 31,25%, respectivamente, isto é, apresentaram as maiores evoluções quanto ao número de estudantes de pós-graduação em relação ao total de alunos da IES.

Os quadros 10, 11, 12, 13, 14 e 15 apresentam a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NDISC (número de discentes), NGRAD (número de cursos de graduação), NPOS

(número de cursos de pós-graduação), NTEC (número de técnicos administrativos), NPROF (número de professores) e NGPESQ (número de grupos de pesquisa), indicadores considerados de desempenho operacional. Assim, o quadro 10 apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NDISC no período pesquisado.

Quadro 10 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador NDISC: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Expandir o número de matrículas.	41,40
UFPI	- Ampliar a oferta de cursos.	95,44
UFPE	- Expandir o número de vagas em cursos existentes.	30,32
UFPB	- Aumentar o número de vagas ofertadas.	136,15
UFBA	- Aumentar o número de estudantes matriculados.	72,46
UFC	- Propor a criação de novos cursos.	59,22
UFMA	- Ampliar a oferta de vagas.	12,48 ^(*)
UFS	- Ampliar novas vagas ofertadas nos cursos já existentes.	155,30
UFAL	- Ampliar anualmente o número de vagas.	148,26

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2010 a 2014.

Verifica-se que todas as instituições pesquisadas apresentaram evoluções positivas ao longo do período analisado. A UFS com 155,30%, seguida da UFAL, com 148,26% apresentaram as maiores evoluções, que vão de encontro ao processo de expansão vivenciado pelas IES nos últimos dez anos. Nessa situação, os resultados aferidos indicam que as tomadas de decisões institucionais foram de encontro ao processo de expansão, tendo em vista os resultados positivos.

O quadro 11, apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NGRAD no período pesquisado.

Quadro 11 – Objetivos estratégicos x evolução indicador NCGRAD: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Promover a expansão do ensino centrada na formação profissional cidadã e ética, assegurando a qualidade acadêmica.	120,75
UFPI	- Ampliar da oferta de cursos.	154,76
UFPE	- Criar novos cursos, e expandir o número de vagas em cursos existentes.	72,58
UFPB	- Aumentar o número de vagas ofertadas.	119,05 ^(*)
UFBA	- Oferecer, até o final do Programa, 4510 novas vagas em cursos de graduação, nas diversas modalidades.	96,49
UFC	- Criar novos cursos de graduação e consolidar os existentes.	90,74
UFMA	- Ampliar a oferta de vagas e criar novos cursos na graduação.	118,92
UFS	- Ampliar o número de cursos ofertados e de novas vagas ofertadas nos cursos já existentes.	93,22
UFAL	- Criar novos cursos de graduação vinculando-os, quando possível, ao desenvolvimento estadual.	107,41

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2008 a 2014.

Como se constata, todas as IES pesquisadas apresentaram evoluções positivas ao longo do período de dez anos, destacando-se a UFRN, com 120,75%, seguida da UFPB, com 119,05%, e ainda da UFMA, com 118,92%. É importante lembrar que, tanto o número de discentes, quanto o número de cursos de graduação estão relacionados ao processo de expansão do ensino superior ocorrido nos últimos anos, confirmando assim, os fortes investimentos para a criação de novos cursos e/ou novos campus universitários. O quadro 12, apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NCPOS entre os anos de 2005 a 2014.

Quadro 12 – Objetivos estratégicos x evolução indicador NCPOS: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Ampliar a integração entre os programas de pós-graduação.	82,35

UFPI	- Manter política de ampliação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , nos níveis de mestrado e doutorado, na modalidade “acadêmico”.	-32,26
UFPE	- Ampliar os programas de pós-graduação observando padrões de qualidade, a demanda e desenvolvimento regional.	10,83
UFPB	- Expandir o ensino de pós-graduação <i>Stricto Sensu e Lato Sensu</i> , com a criação e implantação de Programas e Cursos.	28,89
UFBA	- Aumentar em 25% o número de cursos de Mestrado e Doutorado de níveis 4 e 5 e atingir em pelo menos 5% os níveis 6 e 7.	116,95
UFC	- Ampliar e consolidar a pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	43,64
UFMA	- Ampliar a oferta de cursos de pós-graduação em áreas consideradas de relevância para o crescimento científico e tecnológico do Estado.	64,29
UFS	- Criar mais cursos de pós-graduação <i>lato sensu e stricto sensu</i> e novas linhas de pesquisa nos já existentes.	470
UFAL	- Fortalecer e expandir os programas de pós-graduação da universidade.	288

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Observa-se que, a UFS, com 470%, seguida da UFAL, com 288%, apresentaram uma evolução muito grande em relação às demais IES. Por outro lado, a UFPI, com -32,26%, foi a única com involução nesse indicador. É importante salientar que, esse indicador se refere ao número de cursos de pós-graduação que possui uma grande importância na composição da matriz orçamentária da instituição, ou seja, é um indicador que exerce uma grande influência na "captação de recursos" para a instituição, sejam advindos do orçamento proposto, ou de projetos de pesquisa. O quadro 13, apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NTEC entre os anos de 2005 a 2014.

Quadro 13 – Objetivos estratégicos x evolução indicador NTEC: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Dimensionar as necessidades da força trabalho.	0,31
UFPI	- Aumentar o número de técnicos administrativos.	-5,68
UFPE	----	24,01
UFPB	- Aumentar o quadro de servidores técnico-administrativos.	-3,93
UFBA	- Ampliar, o quadro de referência do pessoal técnico-administrativo.	-8,14
UFC	----	-9,97
UFMA	- Ampliar o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos.	16,90
UFS	- Recrutar, selecionar e nomear docentes e técnicos.	41,17
UFAL	- Ampliar o quadro de docentes e de técnicos –administrativos.	-0,28

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Examina-se que, cinco das nove IES pesquisadas apresentaram involuções em relação ao indicador analisado. Todavia, das quatro IES que apresentaram resultados ou evoluções positivas, a UFS apresentou a maior, com 41,17%. Ressalva-se ainda que, a análise documental não revelou objetivos estratégicos orientadas para o indicador em questão, tanto da UFPE quanto da UFC, apesar de a primeira apresentar resultados positivos. Entretanto, esse resultado não condiz com o processo de expansão ocorrido nos últimos anos, criando uma defasagem no número de técnicos administrativos que dão suporte e apoio administrativo as atividades acadêmicas e de gestão. O quadro 14, apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NPROF entre os anos de 2005 a 2014.

Quadro 14 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador NPROF: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Dimensionar as necessidades da força trabalho.	44,55
UFPI	- Aumentar o número de professores.	116,51
UFPE	----	19,16
UFPB	----	81,35
UFBA	- Ampliar os códigos de vagas do banco de professor equivalente.	34,12
UFC	- Realizar concurso público preferencialmente para professor.	60,30
UFMA	- Ampliar o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos.	73,69
UFS	- Recrutar, selecionar e nomear docentes e técnicos.	86,35

UFAL	- Ampliar o quadro de docentes e de técnicos – administrativos.	59,23
------	---	-------

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Inicialmente, confirma-se, por meio da análise documental, que tanto a UFPE quanto a UFPB não apresentaram objetivos estratégicos orientados para o indicador NPROF. Contudo, todas apresentaram resultados positivos ao longo do período, na qual a UFPI, com 116,51%, apresenta-se com a maior evolução, seguida da UFS, com 86,35%, e a UFPB, com 81,35%, apesar de não relatar objetivos específicos para o indicador em questão. Salienta-se que, esse indicador está fortemente relacionado com o ensino, seja de graduação ou de pós-graduação, que, por exemplo, se associado aos índices de qualificação ou mesmo a relação aluno/professor, pode favorecer a uma maior ou menor qualidade dos serviços prestados a comunidade acadêmica.

O quadro 15, apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e o indicador NGPESQ entre os anos de 2005 a 2014.

Quadro 15 – Objetivos estratégicos x evolução do indicador NGPESQ: 2005 a 2014

Ifes	Objetivos Estratégicos	Evol. (%)
UFRN	- Promover a expansão dos grupos de pesquisa.	104,29
UFPI	- Estimular a criação de novos grupos de pesquisa e fortalecer os já existentes, por meio do incentivo à qualidade e à produtividade dos resultados obtidos.	131,58
UFPE	- Dar suporte aos grupos de pesquisa emergentes ou em consolidação.	56,33 ^(**)
UFPB	- Aumentar a base operacional das atividades de pesquisa (número de grupos e projetos de pesquisa).	97,21 ^(*)
UFBA	- Apoiar grupos emergentes de pesquisa.	23,93 ^(*)
UFC	- Consolidar os grupos de pesquisa já existentes e estimular os grupos emergentes.	49,61
UFMA	- Incrementar a política de incentivo e apoio aos grupos de pesquisa emergentes.	2.100
UFS	- Ampliar o número de grupos de pesquisa cadastrados na base do CNPq.	320 ^(*)
UFAL	- Criar novos Grupos de Pesquisa (aumento anual de 10%).	113,21

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nota: ^(*) Dados referentes apenas ao período de 2005 a 2013.

^(**) Dados referentes aos anos de 2006, 2008, 2010, 2012 e 2014.

Como visto, todas as IES apresentaram resultados positivos ao longo do período pesquisado. A UFMA, de forma surpreendente apresentou uma evolução de 2.100%, seguida da UFAL, com 113,21%. É relevante destacar que, esse indicador também possui uma forte relação com os cursos de pós-graduação, ou seja, pode diretamente colocá-lo como fator positivo para a avaliação do conceito CAPES, que também se apresentou positivo para todas as IES.

Portanto, percebeu-se que, no geral, as IFES pesquisadas conseguiram evoluções significativas em seus resultados ao longo de dez anos de gestão, os quais, também em sua maioria, estavam contemplados ou apoiados em objetivos estratégicos previamente estabelecidos em seus Planos de Desenvolvimento Institucional ou em alguns casos, em seus Planejamentos Estratégicos, evidenciando assim, um alinhamento dos objetivos e metas institucionais as estratégias estabelecidas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou investigar se o desempenho alcançado, isto é, os resultados de gestão compreendidos entre os anos de 2005 a 2014 de nove IFES Brasileiras da região Nordeste, escolhidas de acordo com critérios que viabilizassem um estudo longitudinal dos resultados de gestão ou de desempenho, estão alinhados com os seus objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional e/ou no Planejamento Estratégico.

No que se refere ao orçamento executado, constatou-se que todas as IFES obtiveram evoluções significativas ao longo de dez anos. Assim, percebeu-se que os objetivos realmente

estavam alinhados, visto que os resultados verificados foram relevantes e positivos. Sobre a variável eficiência orçamentária ou nível de aplicação do orçamento, observou-se que apenas a UFC obteve uma involução, no entanto, devido a sua evolução positiva orçamentária pode-se concluir uma superestimação do planejamento orçamentário ou uma ineficiência no processo de gestão que não permitiu a aplicação de fato do que foi planejado.

Quanto aos indicadores de eficiência: no CCAE, notaram-se evoluções significativas para todas as IFES, mesmo não conseguindo identificar objetivos estratégicos estabelecidos pela UFRN e UFMA para esta variável. Já para as variáveis ATIFE, ATIPE e FEPE, que mensuram a relação entre o número de alunos, professores e funcionários, não foram estabelecidos objetivos estratégicos para eles. Observou-se, evoluções, em sua maioria, para os indicadores ATIPE e ATIFE. E, involuções para o indicador FEPE, que por sinal, caracteriza-se como um fator positivo, visto que a “distância” entre a quantidade de professores e funcionários foi reduzida, proporcionando, mais funcionários para o atendimento e suporte às atividades fins das IES.

Em relação aos resultados verificados para os indicadores de eficácia, todas as IFES elencaram objetivos estratégicos para eles. Sendo alcançando resultados positivos em relação ao CCAPES. Para o indicador IQCD, que possui uma relação com o CCAPES, todas as IFES com exceção apenas da UFC, com 13,46%, registraram involuções. E, por fim, para o indicador TSG, cinco das nove IES obtiveram involuções. E, em relação aos indicadores de efetividade (GPE e GEPG) averiguaram-se evoluções significativas nas duas variáveis para todas as IES, com exceção apenas da UFAL, na qual não se constatou a existência de objetivos para elas, onde nesse caso, não ocorreu evolução ou mesmo involução do indicador ao longo de dez anos.

Sobre os indicadores operacionais (NDISC, NCGRAD, NCPOS, NTEC, NPROF e NGPESQ), pode-se dizer que praticamente todas as IFES relacionaram objetivos estratégicos direcionados para cada variável e, que houveram evoluções significativas praticamente para todas elas.

Dessa forma, considerando as observações analisadas e, em resposta ao objetivo estabelecido, é possível afirmar que os desempenhos das IFES do estudo estão, de fato, alinhados aos objetivos estratégicos estabelecidos, tendo em vista que em sua grande maioria, os resultados alcançados se mostraram positivos e significativos, confirmando, portanto, a existência de uma relação positiva entre o planejamento e o desempenho alcançado pelas IFES no referido período. Bem como, evidenciam-se que os resultados corroboraram com os estudos de Ahmad e Farley (2014), Kahveci (2012) e Yarmohammadian (2011).

Diante disso, fica visível a relevância do planejamento para orientar e guiar as ações com vistas ao alcance das metas e objetivos institucionais, ou seja, para o desenvolvimento e crescimento da organização em função do permanente processo de melhoria proporcionado pelo planejamento.

A falta de padronização nos documentos oficiais analisados, dificultando o acesso, ou mesmo o entendimento das informações; a ausência ou inconsistência de informações; a inexistência de escalas de medida pré-definidas para a maioria das variáveis estudadas; e a inexistência de objetivos ou metas quantificadas para cada variável pesquisada enquadram-se como limitações concernentes ao presente trabalho. Assim, ensejam-se para futuras pesquisas, a ampliação da amostra ou do número de instituições pesquisadas, permitindo uma melhor compreensão da realidade brasileira; a busca por novas teorias ou ferramentas para melhor balizar o processo de avaliação destas IFES, possibilitando a criação de modelos de previsão; além de promover a comparação com os modelos de gestão adotadas nos grandes centros de ensino internacionais.

REFERENCIAS

- AHMAD, A. R., FARLEY, A. Funding Reforms in Malaysian Public Universities from the Perspective of Strategic Planning. **International Conference on Innovation, Management and Technology Research**, Malaysia, 22 – 23 sep. [2013. Procedia - Social and Behavioral Sciences 129 (2014) 105 – 110.
- ATHANÁZIO, M. M. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará**, 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pará - Natal, RN, 2010.
- BRASIL. Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Leis, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/10861.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2014.
- _____. Ministério da Educação. **Sistema de Acompanhamento de Processos das instituições de ensino superior** – Sapiens. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- CECILIO, L. C. de O. Pensando o planejamento na universidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas** – FGV/EAESP, São Paulo, v.8, n.2, 2-7, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78511>>. Acesso em: 24 mai. 2014.
- FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília – Brasília – DF, 2012.
- FATHI, M., WILSON, L., Strategic Planning in colleges and universities, **the business renaissance quarterly**, v. 4, ISS. 1, apr. 2009.
- FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes de. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. **Revista Produção On line**. Florianópolis. Edição Especial. dez.2007. Disponível em <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/57>> Acesso em: 05 nov 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAZELKORN, E. Reflections on a decade of global rankings: what we've learned and outstanding issues. **Dublin Institute of Technology**. Centre for Social and Educational Research. Beiträge zur Hochschulforschung, 8 35. Jahrgang, 2/2013.
- KAHVECI, T. C., UYGUN, O., TEKEZ, E. K., SEVINÇLI, A., KILIÇARSLAN, A. G., DULGER, E. Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. **8th international strategic management conference**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 138 – 148. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.987
- MARGINSON, S. University Rankings and Social Science. **European Journal of Education**, Vol. 49, No. 1, 2014. DOI: 10.1111/ejed.12061.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEYER JÚNIOR, Victor; SERMANN, Lucia Izabel Czerwonka; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e Gestão Estratégica: viabilidade nas IES. **Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul**, 4. Florianópolis, SC. 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

MOACIR, M. R. R. ZONATTO, V. C. S. LAVARDA, C. E. F. Participação no sistema orçamentário de uma IES. SIMPOI, 2012. **Anais...** Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00172_PCN73123>. Acesso em: 26 mai. 2014.

PICCHIAI, Djair. O Plano de Desenvolvimento Institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gual**, v.5, n.3, p.23-45, dez., 2012. DOI: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>>.

POISTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public administration review**. Dec. 2010. Special Issue.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUEIROZ, J. V., QUEIROZ, F. C. B. LIP., HEKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso. **IJIE – Iberoamerican journal of industrial engineering**. Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 98-117, Julho, 2011. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/504>>. Acesso em: 24 mai.2014.

RABOVSKY, T. M., Using data to manage for performance at public universities. **Public administration review**. v. 74, ISS. 2, p. 260–272. © 2014 by. The American Society for Public Administration. DOI: 10.1111/puar.12185.

RALUCA, D. A., ALECSANDRU, S. V., Strategic planning ate the level of higher education institution ‘quantitative elements used in early stages of process. **8th international strategic management conference**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 66 – 72. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.972.

REZENDE; D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

VENTURINI, J. C., PEREIRA, B. A. D., MORALES, R., FLECK, C. F., BATISTELLA, Z. J., NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 44 (1): 31-53, jan/fev. 2010.

VIANNA, I. O. A. Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – Anais do **IV Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul**, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

VIEIRA, E. F., VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**. Rio de Janeiro 37 (4): 899-920 Jul./Ago. 2003

YARMOHAMMADIAN, M.H., ABARI, A. A. F., SHAHTALEBI, B., FOOLADYAND, M., SHAHTALEBI, S., NAJAFI, P. Is strategic planning relevant to non-governmental universities; experiences from Islamic Azad University, Iran. WCES 2011. **Procedia Social and Behavioral Sciences** 15 (2011) 2096–2100. DOI:10.1016/j.sbspro.2011.04.061

ZHANG, A. Learning Strategic Planning from Australian and New Zealand University Experience. **Chinese education and society**, v. 47, n. 2, March–April 2014, pp. 43–55. © 2014 M.E. Sharpe, Inc. All rights reserved. Permissions: www.copyright.com. ISSN 1061–1932 (print)/ISSN 1944–9298 (online) DOI: 10.2753/CED1061- 1932470203.