



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS
Pró-reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Ação Comunitária
Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente

MILTON NEEMIAS MARTINS DA SILVA

**ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

ANÁPOLIS-GO
2012

MILTON NEEMIAS MARTINS DA SILVA

**ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

Orientador: Dr. Ricardo Luiz Machado

ANÁPOLIS-GO
2012

Neemias, Milton

Estratégia de sustentabilidade em instituição de ensino superior pública/Milton Neemias. Anápolis, 2012.

Orientador: Ricardo Luiz Machado

Disertação (mestrado) – UniEvangélica Centro Universitário, Programa de Pós-Graduação em Sociedade Tecnologia e Meio Ambiente.

1. Estratégia. 2 Sustentabilidade. 3 IES.

**ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado (Orientador) – UniEVANGÉLICA

Prof. Dr. Sandro Silva Dutra – UniEVANGÉLICA

Prof. Dr. Antônio Pasqualetto - UCG

Prof. Dr. José Paulo Pietrafesa (Professora suplente) - UniEVANGÉLICA

Anápolis, 18 Dezembro 2012

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho às três preciosas e insubstituíveis mulheres do meu coração: a começar por minha mulher (Simone Ribeiro) a qual sou apaixonado incondicionalmente e que tem lutado comigo por esse projeto fantástico; e minhas filhas (Bruna Ribeiro e Julie Ribeiro) amorosas e carinhosas. Sem elas tudo iria ser sem graça e desanimador.

AGRADECIMENTOS

Ao único Salvador e Grandioso Deus, pelo que tem feito em minha vida e proporcionado a mim sem nenhum merecimento. A Ele toda Honra e Glória.

À minha preciosa família (partindo de meus queridos pais, base da minha formação – sogros que me abençoam como filho e irmãos de sangue e também por aqueles que eu amo que o senhor escolheu para serem meus irmãos, muito obrigado pelas orações e apoio).

Ao ilustríssimo Prof. Dr. Ricardo Machado, com grande orgulho meu orientador, com extremo conhecimento e inexplicável visão de estratégia. Sem palavras, devo-lhe muito por minha formação.

Aos professores do Mestrado, em especial à Dra. Genilda D' Arc Bernardes e ao Dr. Sandro Dutra que me incentivaram sobremodo em fazer o curso. Por todas as orientações recebidas, mas especialmente no início da pesquisa onde eles me ajudaram a encontrar o caminho certo para o desenvolvimento da pesquisa.

A professora Dr^a Genilda D' Arc pela orientação na elaboração do pré-projeto para inscrição do programa de Bolsa da FAPEG.

À Eunice, secretária do Mestrado e pessoa finíssima e competente até em suas cobranças.

Ao Prof. Msc. Pedro Fernando Sahium (Coordenador de Avaliação Institucional Externa), que me abriu a porta da UEG inicialmente e me apresentou pessoas indeléveis, como: Profa. Dra. Jandernaide Resende Lemos (Gerência de Avaliação Institucional), Adriany Morais Borba (Assessora Executiva), Profa. Adriana Valle Vieira (Assessora de Estudos e Pesquisas em Avaliação Institucional), Carmencita Tonelini Pereira (Assessora de Avaliação Institucional Externa).

Ao amigo e professor mestrando Dione Inácio, que me ajudou muitíssimo em minha pesquisa de campo. Um competente e visionário amigo.

Ao sempre companheiro que representa todos os amigos do mestrado Wander Sousa Braga.

À Professora mestranda Liana Potenciano, que me incentivou várias e várias vezes nessa trajetória.

À Professora Ambrosina Borges, que formatou meu trabalho com muito carinho.

À FAPEG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás com a concessão da bolsa de estudo, que ajudou a custear as despesas como: viagens, material xerox, fotos e mensalidades do curso.

RESUMO

Esta pesquisa propõe uma investigação bibliográfica, documental e estudo de caso de estratégia de sustentabilidade em instituição de ensino superior pública. A metodologia utilizada envolveu revisão bibliográfica, análise documental, além de entrevistas com os atores envolvidos diretamente na estratégia da Universidade Estadual de Goiás – UEG, que trabalham na gestão e avaliação dos planos de ação dessa universidade. A pesquisa permitiu evidenciar que a importância da temática sustentabilidade no planejamento estratégico de uma IES pública. Além disto, foi possível evidenciar os indícios dos elementos que sinalizam a sustentabilidade como: abordagem ambiental, abordagem econômica, abordagem social, abordagem institucional e abordagem cultural. Entretanto, a aplicação prática dessas abordagens é frágil tanto do âmbito documental, quanto na prática efetiva de suas ferramentas na IES pesquisada. Porém, há uma proposta que contempla esses elementos adaptados ao planejamento estratégico da UEG, a relevância para a sociedade está em identificar que uma IES pública através de sua estratégia promove melhorias contínuas em prol da comunidade, partindo de pressupostos sustentáveis como: ambiental, econômica, social, institucional e cultural.

Palavras-chave: Estratégia, Sustentabilidade, IES.

ABSTRACT

This research proposes a bibliographic research, document and case study of sustainability strategy in public higher education institution. The methodology involved a literature review, document analysis, and interviews with the actors directly involved in the strategy of the University State of Goiás - UEG, working in the management and evaluation of action plans that university. The research has highlighted the importance of sustainability in strategic planning issue a public IES. Moreover, it became clear indications of elements that indicate sustainability as: environmental approach, economic approach, social approach, the institutional approach and culture approach. However, the application of such approach are fragile under both the documentary and in practice effective tools in their IES surveyed. However, there is a proposal that includes these elements adapted to the strategic planning of the UEG, , the societal relevance lies in identifying that an IES public through its strategy promotes continuous improvement for the community, based on assumptions of how sustainable environmental, economic, social, institutional and cultural.

Keywords: Strategy, Sustainability, IES.

LISTA DE SIGLAS

IES – Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
PPA – Plano Plurianual
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
UEG – Universidade Estadual de Goiás
PIB – Produto Interno Bruto
EUA – Estados Unidos da América
CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica
UnB – Universidade de Brasília
MEC – Ministério da Educação e Cultura
FIES – Financiamento Estudantil
CEF – Caixa Econômica Federal
LDB – Lei de Diretrizes e Bases
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
DETRAN – Departamento Nacional de Trânsito
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
CONAES – Conselho Nacional de Avaliação de Educação Superior
PAI – Projeto de Avaliação Institucional

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – Referencial teórico

QUADRO II – As escolas de pensamento estratégico

QUADRO III – Comparação entre a proporção de matrículas e o número de IES por sua natureza

QUADRO IV – Número de matriculados na UEG 2010 em comparação com as IES estadual, federal, municipal e privada por região

QUADRO V – Abrangência da UEG

QUADRO VI – Unidades, Polos e extensões da UEG

QUADRO VII – Cursos de Graduação da UEG

QUADRO VIII – Número de Matriculados presenciais da UEG

QUADRO IX – Recursos, processos e prazos da pesquisa

QUADRO X – Elementos de qualidade ambiental em edificações horizontais

QUADRO XI – Comparação dos estudantes concluintes da UEG no ENADE em relação aos estudantes de outras IES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Papel da Universidade na Sociedade Frente ao Desenvolvimento Sustentável

Figura 2 – Formulação de Estratégia

Figura 3 – Modelo do Processo de Formulação de uma Estratégia proposta por Mintzberg

Figura 4 – Dimensões de sustentabilidade na visão de Leff

Figura 5 – Modelo de sustentabilidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
1.1 Estratégia	21
1.1.1 Formação das estratégias	24
1.1.2 Estratégias	26
1.2 Sustentabilidade.....	27
1.3 Estratégia de Sustentabilidade	32
1.4 Características das Instituições de Ensino Superior do Brasil.	35
2. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	41
2.1 Abordagem de Pesquisa	41
2.2 Objeto de Estudo.....	45
2.3 Delimitação da Pesquisa	48
2.4 Roteiro da Pesquisa	49
2.5 Instrumentos usados na pesquisa	50
2.5.1 Análise documental	50
Fonte: criação própria	50
2.5.2 Entrevistas	50
2.5.3 Tópicos Norteadores das entrevistas e da análise documental	51
2.5.4 Observação direta:	52
3. ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS.....	53
3.1 Análise da variável estratégia presente na IES estudada	53
3.2 Análise da variável ambiental presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada	53
3.3 Análise da variável econômica presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada	56
3.4 Análise da variável social presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	61
Sugestões para trabalhos futuros.....	62
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXOS	73

INTRODUÇÃO

Um dos principais questionamentos existentes na relação entre o homem e a natureza consiste nos problemas oriundos dos processos exploratórios como: degradação ambiental, exploração pouco criteriosa de matrizes energéticas não renováveis e produção contínua de bens duráveis provocando agressões à camada de ozônio, dentre outros.

Para Sanchez (2008, p.87), a relação das sociedades contemporâneas com seu ambiente é mediada pelo emprego de técnicas cada vez mais sofisticadas, a ponto de muitas vezes diluir a própria noção de ambiente como elemento distante ou virtual.

Essas técnicas são visivelmente desenvolvidas através do processo industrial, do aprimoramento de novas tecnologias para a produção em larga escala, muitas vezes alienando o pensamento que traz equilíbrio entre o homem e a natureza. Portanto, a humanidade através da produção e consumo exagerado contaminou o próprio ar que respira, a água que bebe, o solo de que provém os alimentos, os rios, além de gerar destruições de florestas e *habitats*.

As Instituições de Ensino Superior – IES – podem ser promotoras, questionadoras e incentivadoras do desenvolvimento sustentável, para que haja melhor equilíbrio entre o homem e a natureza, buscando assim ponderar as práticas exploratórias atuais. Para isso, as IES, podem se valer das ferramentas de estratégias alinhadas à sustentabilidade, utilizando-se de instrumentos de recursos ambientais, pois segundo Godard (1997), a gestão de recursos ambientais deve estar imbuída de uma visão estratégica de desenvolvimento em longo prazo.

De acordo com Maximiano (2006, p. 329), **estratégia** é “a seleção dos meios para realizar **objetivos**”.

O conceito de sustentabilidade é a capacidade humana de interagir com o meio ambiente e o mundo em desenvolvimento que atenda às necessidades das gerações presentes sem comprometer as futuras gerações.

Hamel e Prahalad (1995) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia define-se como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Na perspectiva da pesquisa os conceitos acima relacionados a questões ambientais, sustentabilidade e estratégia, trazem base para a organização da dissertação que está organizada em três capítulos, sendo que no primeiro capítulo foi desenvolvida a revisão bibliográfica baseada em teóricos das seguintes temáticas:

Estratégia - Kluyver (2007); Rebouças (2011); Porter (1989); Mintzberg (2001); Barney e Hesterly (2011); Prahalad (1987).

Sustentabilidade – Galli (2008); Elkington (1999); Seiffert (2010); Sachs (1982); Araújo (2008).

Instituição de Ensino Superior (IES) – Santos (1994); Schwartzman (2002); Ristoff e Giolo (2006); informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2010); documentos extraídos do Plano Plurianual do Estado de Goiás – PPA (2010); Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2010).

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa apresentando: Abordagem de Pesquisa; Objeto de Estudo; Delimitação da Pesquisa; Roteiro da Pesquisa e Instrumentos Usados na Pesquisa. E no terceiro capítulo são apresentados os dados obtidos na investigação de campo, propiciando uma análise conclusiva do trabalho.

Para Rebouças (2011, p. 56), o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer melhor direção a ser seguida pelas empresas.

As IES públicas também necessitam de um planejamento para que possam projetar ações de melhoria em seus processos, há de se entender que a sustentabilidade é uma preocupação emergente e que essa impacta uma sociedade e que, portanto, a IES pública, como fonte de interferência nas modificações sociais, pode ser facilitadora no processo de conscientização, pesquisa e projetos que impactam as organizações e a sociedade em que alcança.

O termo sustentabilidade tem constituído assunto de debates acirrados no meio acadêmico, empresarial e governamental, tanto no Brasil como nas demais nações do mundo, em vista das questões socioambientais se tornarem cobradas, principalmente para aqueles que utilizam os recursos naturais e o meio social para permanecerem e se perpetuarem em mercados competitivos (LANG,2009).

Segundo Kluyver & Pearce II (2007, p. 87) a estratégia deve permear as organizações e através dela é possível analisar e desenvolver instrumentos de

mudanças evolutivas importantes como: a estrutura, sistemas e processos, pessoas, cultura, inovações e pesquisas.

A partir desses instrumentos as IES públicas poderão criar planos de ação que tenham características de exequibilidade e que contemplem elementos de sustentabilidade em sua estrutura.

Conforme Galli (2008, p.27), o desenvolvimento sustentável e a própria sustentabilidade constroem-se a partir da conscientização ambiental, decorrente das organizações e da sociedade.

Visto que as IES representam um dos principais veios da sociedade e têm em sua essência a missão de promover educação, conclui-se que essas instituições devem trabalhar sua estratégia e seus recursos estratégicos a fim de criar vantagem competitiva utilizando os instrumentos educacionais como: pesquisas, desenvolvimento de produtos associados a melhoria da qualidade de vida, capacitação de docentes, discentes, buscando alinhamento entre as estratégias e a temática sustentabilidade.

Para Porter (1989, p.79), há um claro entendimento de que existe uma competitividade perene entre as organizações e que através desta, as próprias organizações tendem a criar ferramentas e condições ambientais para sua sustentabilidade, constituindo o que ele chama de vantagem sustentável. Para Mintzberg (2001, p. 20), a estratégia traz algumas vantagens como: fixar a direção; focalizar o esforço; definir a organização; prover consistência. Essas vantagens podem trazer melhorias para as estruturas das IES públicas, promovendo desenvolvimento interno e abrangência e reconhecimento externo. Segundo Porter (1989) [...] normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só. Segundo este autor, o conceito de sustentabilidade está intimamente relacionado com o da responsabilidade social das organizações.

Para Queiroz e Albuquerque (2009), os ambientes empresariais são caracterizados por constantes transformações, que são profundas e decorrem de: aspectos tecnológicos, mercado global e a competitividade em si das organizações dentro e fora do país.

Uma consciência sustentável, por parte das organizações, pode significar uma vantagem competitiva, se for considerada como integrar uma estratégia única da organização, tal como defende Porter (1989), e não como algo que concorre a

parte com a estratégia da organização, apenas como parte da política de imagem ou de comunicação. Na perspectiva das IES, a temática sustentabilidade deve ser considerada, pois se entende sua natureza, constituição e impacto social como pilares de transformação social, impactando sua estratégia e elementos: cultural, econômico, institucional e ambiental.

Porter (1989) sustenta esta afirmação, preconizando que as companhias podem, através da compreensão do tema sustentabilidade, agregar valor, promover pesquisas e melhorar sua vantagem competitiva no mercado. Nesse sentido, as IES têm trabalhado elementos de sustentabilidade fomentando pesquisas contínuas, agregando assim valor social, ambiental, institucional, trazendo diferencial competitivo ao mercado educacional. Uma das ferramentas por elas explorada são os cursos nas áreas ambientais, tanto na graduação, quanto em pós-graduações, suscitando elementos de pesquisas.

Para Tachizawa (2011, p. 121), existem alguns pressupostos que caracterizam as IES e que poderão influenciar na elaboração de suas estratégias:

- a) Diferenciação das instituições de ensino segundo a localização geográfica, região, porte, tipos de cursos oferecidos, qualificação do corpo docente;
- b) Baixa concentração de IES na região e sua abrangência;
- c) Se há interdependência entre as IES da região, considerando a semelhança de porte das mesmas;
- d) Não existência de grande diversidade de tecnologias educacionais e de processos utilizados entre as IES;
- e) Existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições na região;
- f) Competição via lançamento de novos cursos visando novos clientes;
- g) Significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor;
- h) Produto gerado – disponibilidade de ferramentas tecnológicas ao aluno com alto grau de conhecimento;
- i) Pouca diferenciação de produtos e serviços por parte das IES;
- j) Instituições de ensino já instaladas detêm significativo controle sobre o setor, exercendo domínio, por exemplo, sobre fornecedores e docentes.

Portanto, para evidenciar se as estratégias estão considerando as questões ambientais com base nas afirmações de Porter (1989) e Tachizawa (2011) já citadas anteriormente, esta investigação levantou as seguintes questões de pesquisa:

Como é considerada a temática sustentabilidade inserida no planejamento estratégico de uma IES pública?

Quais elementos de sustentabilidade do planejamento estratégico são usados pela IES pública?

As questões anteriores foram investigadas a partir de um estudo de caso em uma IES pública.

As IES públicas podem ser instrumentos de entendimento e aplicação da temática sustentabilidade. Um dos instrumentos dessa aplicação é o planejamento estratégico, definindo com clareza e precisão elementos que podem surtir efeito positivo em seu ambiente social.

Para Elkington (1999, p. 34), no tripé da sustentabilidade estão contidos os aspectos econômicos, ambientais e sociais, que devem interagir, de forma holística, para satisfazer o conceito. Essa organização deveria elaborar, portanto um plano estratégico, buscando a perpetuação e progressão no ambiente sócio econômico em que atua.

Porém, conforme indicadores de desenvolvimento sustentável do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010), absorvendo-se a proposta apresentada pelas Nações Unidas, comissão do desenvolvimento sustentável, os elementos de sustentabilidade são reorganizados em quatro dimensões: Ambiental, Social, Econômica e Institucional.

A dimensão Ambiental, diz respeito ao uso dos recursos naturais e degradação ambiental, preservação e conservação do meio ambiente, essas questões aparecem organizadas nos temas: atmosfera, terra, água doce, oceanos, biodiversidade e saneamento. Já a dimensão Social, implica na satisfação das necessidades humanas, melhoria na qualidade de vida e justiça social, incluindo abrangência nos temas: População, trabalho e rendimento, saúde, educação, habitação e segurança.

A dimensão Econômica está relacionada com o desempenho macroeconômico e financeiro e nos impactos de consumo dos recursos materiais, na produção e gerenciamento de resíduos de energia.

Por fim a dimensão Institucional, que diz respeito à orientação política, capacidade e esforço despendido pelo governo e pela sociedade na implementação

de mudanças, requeridas para uma efetiva execução do desenvolvimento sustentável, essa dimensão conforme IBGE (2010), aborda também investimento e ciência e novas tecnologias de processos e produtos chaves para busca de alternativas que conduzem ao desenvolvimento sustentável.

Em 2002, Fouto (2002) *apud* Tauchen (2007) propôs um modelo do papel da universidade frente ao desenvolvimento sustentável na visão da Universidade Politécnica da Catalunha apresentado na Conferência Internacional sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis (EMSU). O modelo é embasado em três esferas de atuação: (1) a educação; (2) a pesquisa, e; (3) a operação dos Campi Universitários, sendo alcançada a conferência da sustentabilidade quando há a coordenação e comunicação entre as três esferas e a sociedade.

A Figura 1 ilustra os três níveis de atuação das IES:



Figura 1 - O papel da universidade na sociedade frente ao desenvolvimento sustentável
Fonte: Fouto (2002) *apud* Tauchen (2007)

O modelo correspondente à figura 01 mostra pressupostos sobre as esferas que fazem parte das IES e se forem estrategicamente trabalhadas podem trazer clareza e consistência à aplicação da temática sustentabilidade, no processo de ação e compreensão das propostas ambientais. Para tanto, as IES devem promover inter-relação entre as esferas educação, pesquisa e campus universitário, buscando desenvolvimento contínuo na área educacional investindo em seus profissionais, desenvolvendo pesquisas para soluções concretas de, por exemplo, problemas

ambientais, interagindo com a estrutura da universidade para que essa tenha claramente aspectos relacionados com a temática sustentabilidade.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor entendimento da pesquisa desenvolvida nessa dissertação, segue Quadro 01, descrevendo a estrutura do trabalho contendo: problema da pesquisa, campo de conhecimento, referências e autores. A construção do quadro foi desenvolvida a partir do problema da pesquisa, a qual suscitou a investigação associada ao campo de conhecimento das temáticas: Planejamento estratégico, IES pública e Sustentabilidade. Para tanto, a busca por autores e referências associadas às temáticas demonstra a inter-relação entre essas três partes que compõem o referencial teórico. Portanto, a pesquisa foi desenvolvida e está mapeada e sintetizada no quadro a seguir:

Quadro 01 – Referencial Teórico

Problema da Pesquisa	Campo de Conhecimento	Referências e principais autores
Como é considerada a temática sustentabilidade inserida no planejamento estratégico de uma IES pública?	Planejamento Estratégico	Mintzberg; Porter; Ansoff; Ahlstrand; Lampel; Prahalade e outros PPA – Plano Plurianual do Governo do Estado de Goiás PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da UEG.
Quais os elementos de sustentabilidade do planejamento estratégico são usados pela IES pública?	IES pública	Galli; Elkington; Tachizawa; e outros
	Sustentabilidade	Leff; Seiffert; Araújo e outros

Fonte: adaptação própria para este trabalho de dissertação.

1.1 Estratégia

Não existe conceito único, definitivo, de estratégia. O vocabulário teve vários significados, diferentes em sua amplitude e enfoque. Há também certa complexidade em sua definição e evolução no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Segundo Cabral (1998), por sua abrangência o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto que é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991).

Segundo Rebouças (2011 p.20) toda empresa necessita de desenvolver e trabalhar uma postura estratégica, que corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos, dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico do plano de ação.

Para Henderson (1989), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Essa busca é um processo iterativo com reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Para Porter (1985 p. 3) vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

É dito que uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (Barney, 1991, p. 102).

Rebouças (2011) afirma que as organizações reúnem elementos complexos de tarefas e ações variadas em diferentes momentos, perspectivas e processos os quais tem evoluído ao longo dos anos. A estratégia tem sido uma das ferramentas para orientar movimentos e processos organizacionais e direcionar o cumprimento dos grandes objetivos e planejamentos, trazendo melhoria na visualização das escolhas de decisões.

No início de 1960 começaram a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes da escolha da estratégia mais adequada para os negócios. Surge assim a proposta do

Planejamento Estratégico como um processo substitutivo ao planejamento de longo prazo Ghemawat (2000, p. 46).

A década de 1970 principia com o questionamento de autores como Igor Ansoff e Henry Mintzberg quanto à visão reduzida de plano de ação como um processo de planejamento. Ansoff (1965, p. 27) apresenta um modelo para explicitar a convergência entre a linha estratégica corporativa e a de negócios, enquanto Mintzberg (1973, p. 38) argumenta que a estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo.

Após décadas de ensaios e experimentos, surge, na década de 1980, o conceito de Administração Estratégica, incorporando contribuições de diferentes correntes. É o caso dos estudos de Porter (1980, p. 39) sobre o posicionamento competitivo como base para a formulação de estratégias.

Prahalad e Hamel (1990, p. 79), para quem a melhor estratégia da empresa seria tornar-se o ator de seu futuro, assumindo uma posição de manter-se sempre no ataque cabe observar que esse pensamento é contestável para entendimento de sustentabilidade em IES pública, por conta de sua natureza.

Para Barney e Hesterly (2011), embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia de empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. Os autores também conceituam o processo de administração estratégica como sendo: conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia.

Porter (1986) e Ansoff (1965) discutem a concepção de estratégias deliberadas através de ferramentas do planejamento estratégico com maior foco na análise ambiental interna. Já contrapondo a esses, Mintzberg (2000) e Burgelman (1983) trazem conceitos de elaboração de estratégia ligando ao fato de que essa ferramenta é utilizada muito mais para uma análise ambiental externa do que a interna, portanto esses autores cujas estratégias denominam emergentes puras dão mais ênfase ao aprendizado que ocorre com o passar dos anos, o que ao ambiente onde ela está inserida, essa segunda defendida por Porter (1986) e Ansoff (1965).

Para Wright, Kroll e Parnell (2001), estratégia define-se como “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os

objetivos da organização”. Lodi (1969) define estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo [...] seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”. Já para Rebouças (2011 p. 17) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo Mintzberg (2000), as estratégias emergentes surgem de um processo do cotidiano, pois em sua concepção as empresas aprendem com suas experiências passadas podendo tomar decisões futuras. Nesse aspecto, ele defende que as estratégias emergentes são mais flexíveis que as deliberadas (aquelas que são concebidas a partir de uma formalização prévia e racionalização dos processos internos da empresa, a qual busca primeiramente uma análise profunda do ambiente externo), essa segunda, estratégias deliberadas Porter (1986).

Para Barney e Hesterly (2011), algumas empresas praticamente só possuem estratégias emergentes. Os autores baseiam-se na análise desenvolvida na figura a seguir, para conceituar e diferenciar as estratégias:

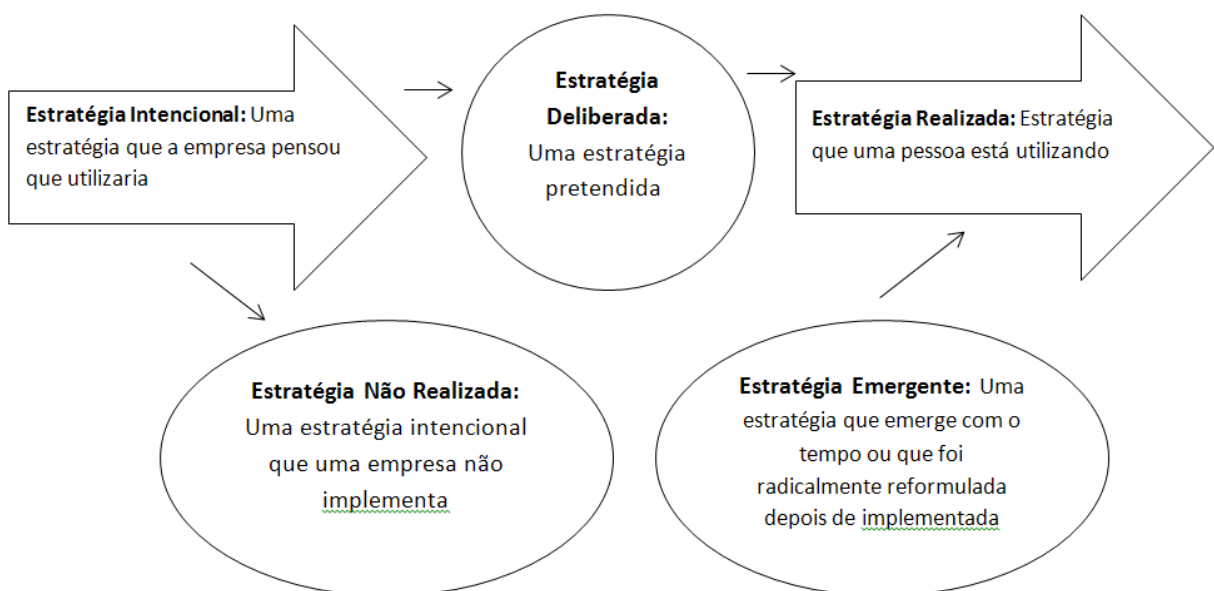


Figura 2 - **Formulação de Estratégia**
Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2011)

Mintzberg e Quinn (2001), em sua revisão sobre conceito em questão, consideraram que a estratégia emergente pode ser de tanto sucesso como a estratégia deliberada, esta última, como resultado do planejamento formal.

A partir da pesquisa e visão dos autores citados, pode-se afirmar que tanto o processo de formação deliberadas (ANSOFF, 1965; PORTER, 1986) quanto às emergentes (BURGELMAN, 1983; MINTZBERG, 1978), se inter-relacionam e em algum momento fazem parte do processo de elaboração de estratégias.

Para consubstanciar sua oposição à abordagem tradicional sobre o contexto da gestão, o autor recomenda que “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida com a imagem e explícita.” (MINTZBERG, 2010, p. 32).

Por conseguinte, as teorias sobre gestão desde as mais clássicas ou convencionais, até as mais recentes, tendem a manter e, assim, também a reproduzir e reforçar o imaginário controlado e sistemático da gestão. Observa-se o dia a dia da gestão sem empreender uma abordagem abrangente de uma prática fundamental em toda a sua grande variedade.

Para Costa (2010 p. 56) as estratégias suscitam as mudanças que são fundamentais à sobrevivência e para o crescimento das organizações no cumprimento de sua missão e, em última análise, para a realização de sua visão, do seu propósito.

1.1.1 Formação das estratégias

Segundo Rebouças (2011 p. 205), a formulação de estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico devendo considerar:

A empresa com seus recursos, seus pontos fortes e fracos;

O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças recebendo influencia dos diversos cenários;

Integração entre a empresa e o seu ambiente visando melhor adequação possível estando inserida a amplitude da visão e valores.

A formação de estratégias deve ser analisada como um composto evolutivo dos pensamentos citados por Mintzberg (2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 55) afirmam que a escola de *design* representa, sem dúvida, a visão mais influente no processo de formação de estratégia. E que a análise de SWOT – avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente, devem ser consideradas e utilizadas como ferramentas de avaliação no processo de implementação das estratégias.

Escolas de pensamento estratégico abordadas pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mostram que estratégias constituem processos dinâmicos e evolutivos ao longo do tempo conforme descritos no Quadro 02:

Quadro 02 - As escolas de pensamento estratégico

Natureza da escola – Escola	Formulação de estratégia como um processo
Escolas Prescritivas	
1 Escola do <i>Design</i>	Conceptual
2 Escola do Planejamento	Formal
3 Escola do Posicionamento	Analítico
Escolas Descritivas	
4 Escola Empreendedora	Visionário
5 Escola Cognitiva	Mental
6 Escola do Aprendizado	Emergente
7 Escola do Poder	De negociação
8 Escola Cultural	Coletivo
9 Escola Ambiental	Reativo
Escola Configurativa	
10 Escola de Configuração	Transformador

Fonte: Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (2000)

O quadro 02 mostra o primeiro grupo de escolas de natureza prescritiva, que estão preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas e não do que em como são efetivamente formuladas. Esse grupo compõe das: Design, planejamento e posicionamento.

O segundo grupo é composto de seis escolas de natureza descritiva. Elas caracterizam-se por abordar aspectos específicos do processo, ênfase na descrição do comportamento estratégico de fato e como se desdobram.

O último grupo é composto somente por uma escola (escola de configuração) descrevendo o estado das organizações e dos contextos que a cercam, com ênfase no processo de geração da estratégia. Essa escola é composta por configuração e por transformação no processo estratégico.

A escola de *design* propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mostram uma nova modelagem da escola de design baseada na concepção de Andrews (1980), há algumas variáveis dentro do processo que demonstram a ênfase sob duas perspectivas: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

1.1.2 Estratégias

A escola de posicionamento quadro 2 item 4, assume uma posição totalmente descritiva, ou seja, a partir de uma análise é determinada a estratégia a ser seguida, e reconhecidamente uma continuação das duas primeiras escolas.

Prahalad e Hamel (1990) e outros observaram que existe um ciclo de inovação na estratégia: picos de inovação seguidos de imitação e consolidação. No entanto é frequente os autores das pesquisas não olharem para lá dos seus contextos atuais.

Observa-se que o contexto de inovação, traz em sua composição pressupostos do próprio capitalismo.

Schumpeter (1954 p.86) define que o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. Schumpeter (1954) ainda complementa que a abertura de novos mercados — estrangeiros ou domésticos — e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados ilustram o mesmo processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo a velha, criando uma nova.

Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, é assim que têm de viver todas as empresas capitalistas. Para Schumpeter (1954), o capitalismo desenvolvia-se em razão de sempre estimular o surgimento dos empreendedores, isto é, de capitalista ou inventores extremamente criativos - os inovadores - que eram os responsáveis por todas as ondas de prosperidade que o sistema conhecia.

Segundo Moricochi (1994 p.29) caracteriza o processo de produção como uma combinação de forças produtivas que incluem coisas em parte materiais e imateriais. No nível material, têm-se os fatores originais da produção, isto é, terra e trabalho de onde procedem todos os bens. As forças imateriais seriam "fatos técnicos" e "fatos de organização social" ou meio ambiente sócio-cultural. Mais especificamente, o meio ambiente sócio-cultural representaria todo o complexo social, cultural e institucional da sociedade do ponto de vista econômico. Esse "meio ambiente" especifica as regras dos jogos institucionais que devem ser observadas na alocação e distribuição. "Isso indica, por exemplo, se a economia é principalmente competitiva ou monopolista, capitalista ou socialista".

Ainda Segundo Moricochi (1994) para esses cinco fatores não teriam os mesmos efeitos sobre a produção: porém os três primeiros termos seriam na visão de Schumpeter (1954) os "componentes de crescimento" que apresentam não somente uma variação contínua no sentido matemático como também que essa variação ocorre a uma taxa que se modifica lentamente. Os dois últimos fatores, S e U, são os "componentes de desenvolvimento" que são responsáveis pelos "saltos" e "repentes" que se verificam no sistema econômico, sendo, portanto, os fatores mais importantes na concepção Schumpeteriana de desenvolvimento econômico.

1.2 Sustentabilidade

A sustentabilidade é o significante de uma falha fundamental na história da humanidade. E ela é um tema do nosso tempo, marcando então a transição da modernidade truncada e inacabada para uma pós-modernidade incerta, marcada pela diferença, pela diversidade, pela democracia e pela autonomia. Tempos de hibridação do mundo – a tecnologização da vida e a economização da natureza -, de mestiçagem de culturas, de diálogo de saberes, de dispersão de subjetividades, onde se está desconstruindo e reconstruindo o mundo, onde se estão resignificando identidades e sentidos existenciais a contracorrente do projeto unitário e homogeneizante da modernidade (LEFF, 2005, p.9).

O princípio de sustentabilidade surge no contexto da globalização como um novo marco civilizatório da humanidade. A saturação ambiental e o crescimento econômico desarticulado com a natureza levaram ao questionamento das conseqüências e impactos ambientais, o que sugere uma nova reconstrução da ordem econômica através da sustentabilidade, criando assim um novo olhar para o desenvolvimento econômico, o que Sachs (1982 p.10) denomina como: estratégias do eco desenvolvimento, promovendo assim novos tipos de desenvolvimento fundados nas condições e potencialidades dos ecossistemas e manejo prudente de recursos.

Brasil (2011) em documento elaborado pela comissão nacional para conferência das nações unidas e Rio + 20, afirma que estratégias de atores e redes que assumem perspectivas contrahegemônicas, afirmam a necessidade de que sejam estabelecidos diálogos e convergências entre temas como agroecologia, saúde e justiça sócio-ambiental, economia solidária, segurança e soberania alimentar e questões de gênero, além de preservação da multiculturalidade, com ênfase no direito de existir das populações tradicionais. Essas estratégias assumem o território como elemento central da práxis, e criticam o uso predatório dos recursos naturais e a utilização do conhecimento científico hegemônico pelo capital como solução. Alternativamente, propõe o diálogo e intercomunicabilidade entre distintos saberes, com base na participação social como pedagogia de produção de hierarquias de prioridades, que resultem em ações emancipatórias.

Segundo Seiffert (2007, p.11), o termo sustentabilidade, de forma geral, relaciona a preocupação com a conservação e a preservação da qualidade ambiental.

Entende-se conservação ambiental como a exploração racional dos recursos naturais de modo a garantir sua sustentabilidade. Preservação pressupõe manter o recurso natural intacto e não utilizá-lo para outro fim que não seja a pesquisa científica Seiffert(2007, p.7).

Conforme interpretação de Scharf (2004, p. 88), o objetivo do desenvolvimento sustentável seria a preservação da riqueza global que, no seu entendimento, refere-se aos ativos financeiros, recursos naturais e qualidade de vida da população.

A terminologia empregada a este princípio surgiu, inicialmente, na Conferência Mundial de Meio Ambiente, realizada, em 1972, em Estocolmo e

repetida nas demais conferências sobre o meio ambiente, em especial na Eco-92, a qual empregou o termo em onze de seus vinte e sete princípios Fiorillo (2002).

Para Guimarães (1998), a noção moderna de desenvolvimento sustentável tem sua origem em Estocolmo, 1972, e consolidada no Eco-92¹.

O conceito e o princípio do desenvolvimento sustentável derivado do relatório de Brundtland (1987) tem por finalidade a busca de um ambiente equilibrado e justo, tanto social, econômico e ambiental para que os recursos naturais hoje existentes atendam as necessidades da atual geração e das futuras.

Porém o comportamento empreendedor, com a introdução e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo Schumpeter (1942). Contesta-se assim a teoria de Brundtland, de ser possível e real a busca do equilíbrio sustentável considerando o contexto capitalista.

Dessa forma, o princípio do desenvolvimento sustentável tem por *conteúdo* a manutenção das bases vitais da produção e reprodução do homem e de suas atividades, garantindo igualmente uma relação satisfatória entre os homens e destes com o seu ambiente, para que as futuras gerações também tenham oportunidade de desfrutar os mesmos recursos que temos hoje à nossa disposição (Fiorillo, 2002 apud Fiorillo e Diaféria, 1999).

A crescente importância do quesito sustentabilidade nas organizações configura-se através da determinação de valor da empresa percebida pela criação em 1999 do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSGI), que a define de acordo com critérios econômicos, sociais e ambientais, incorporando aos tradicionais valores empresariais os princípios da tecnologia inovativa, do bem estar social e da responsabilidade ambiental.

Em 1988, a Constituição Federal do Brasil, definiu no caput do art.225, as bases do conceito e agora princípio do Direito Ambiental, a sustentabilidade. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado [...], impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações Brasil.

O termo sustentabilidade remete ao vocábulo sustentar no qual a dimensão longo prazo se encontra incorporada. Há necessidade de encontrar mecanismos de

¹ Eco-92 – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente realizada no Rio de Janeiro, com 179 países representantes que discutiram durante 14 dias sobre problemas ambientais globais estabelecendo metas ambientais para os governos e as sociedades em todo o mundo.

interação nas sociedades humanas que ocorram em relação harmoniosa com a natureza Ferreira (2005).

“Numa sociedade sustentável, o progresso é medido pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, ambiente limpo, espírito comunitário e lazer criativo) ao invés de puro consumo material” Ferreira (2005).

O termo deriva do comportamento prudente de um predador ao explorar sua presa, ou seja, moderação, por tempo indeterminado. Isto é, o ser humano necessitaria conhecer as particularidades do planeta para utilizá-lo por longo tempo assegurando a continuidade da própria espécie Schweigert (2007).

O atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios. Se por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a miséria, a degradação ambiental e a poluição aumentam dia-a-dia. Diante desta constatação, surge a ideia do Desenvolvimento Sustentável (DS), buscando conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, ainda, ao fim da pobreza no mundo.

Na visão de Tachizawa (2011, p. 06), a gestão ambiental não questiona a ideologia do crescimento econômico, que é a principal força motriz das atuais políticas econômicas e, tragicamente, da destruição do ambiente global. A gestão ambiental implica o reconhecimento de que o crescimento econômico ilimitado num planeta finito só pode levar a um desastre. Desta forma, faz-se uma restrição ao conceito de crescimento, introduzindo-se a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades de negócio.

Para Seiffert (2010) o conceito de sustentabilidade dá margem a interpretações de modo que há um desequilíbrio entre esses três eixos (crescimento econômico, preservação ambiental e equidade social). Porém a autora alerta que se houver esse desequilíbrio há clara evidência que é por interesse de algum desses grupos desvirtuando assim o conceito puro e fiel. Assim sendo, se houver predominância dos imperativos das **esferas ecológicas e social** sobre a econômica, tem-se a perspectiva da ecologia profunda, a partir da qual amadureceu o conceito de desenvolvimento sustentável. Porém, se a predominância for da **esfera ambiental e econômica** sobre a social, tem-se o conservacionismo. Se finalmente houver o **predomínio econômico e social** sobre o ambiental, tem-se o crescimento econômico, pontuando o que acontece nas últimas décadas e que causa tanta degradação ambiental.

Mesmo havendo um conflito, segundo Seiffert (2010), entre as dimensões (ambiental, social e econômica), precisa-se fazer todo o mapeamento, utilizando-se de indicadores para dimensionar o impacto de cada um delas identificando os benefícios e conciliações dentro da estratégia desenvolvida.

A Dimensão Ambiental

A eliminação do desperdício, na indústria, leva a uma cadeia de eventos e processos que podem vir a formar a base de uma surpreendente inovação na esfera empresarial. Em última instância, porém, a cadeia nos reconduz aos sistemas biológicos, a esfera da vida da qual provém toda prosperidade. (HAWKEN, LOVINS E LOVINS, 1999, p. 135)

A Dimensão Social

"CEOs poderiam apontar que os lucros não são um fim em si mesmos, mas um sinal da sociedade que a companhia está provendo coisas que as pessoas querem" (DAVIS, 2005).

A Dimensão Econômica e a Governança Corporativa

A base para a sustentabilidade envolve a gestão responsável de questões econômicas, ambientais e sociais, mas a sobrevivência de qualquer organização corporativa começa primeiramente e principalmente com viabilidade financeira (STORA ENSO, 2006, p. 4).

Porém, observa-se que alguns autores mostram que não se restringe a somente três dimensões. Conforme Sachs (1993, p. 30) o desenvolvimento sustentável é a junção de diversas dimensões (**cultural, social, econômica, ecológica, espacial**). São pressupostos amplos e podem ser antagônicos, mas a necessidade da busca pela sustentabilidade deve ser entendida quantitativamente e qualitativamente, representando a necessidade de modificação do comportamento danoso ao meio ambiente e à sociedade, em termos de poluição, uso dos recursos naturais e injustiças socioambientais.

A revisão da literatura mostrou também que há vários enfoques para as dimensões da sustentabilidade, são elas:

- a) Sachs (1994) social, ambiental, econômica, geográfica e cultural;

- b) Darolt (2000) sociocultural, técnico-agronômica, econômica, ecológica e político-institucional;
- c) Costabeber (1989) aspectos econômicos, sociológicos, ecológicos, geográficos e tecnológicos;
- d) Carvalho (1999) econômica, social, ambiental, política, cultural e institucional;
- e) Camino e Muller (1993), multidimensional: justiça social, viabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, democracia, solidariedade e ética.

A sustentabilidade, portanto, é um conceito que pode ser aplicado a qualquer atividade desenvolvida pelo homem, e sua avaliação recebe diferentes enfoques, dependendo do nível de estudo e do ambiente em questão, se urbano Linhares e Seligman (1992) ou rural.

Práticas de sustentabilidade justificam-se por permitir às empresas a reduzir custos, aumentar a fidelidade tanto dos clientes quanto dos funcionários, criar novos mercados e reduzir a chance de ônus inesperado e ou inoportuno. Dentro dessa perspectiva, a estratégia vem como ferramenta de ação para as práticas corretas e eficazes do desenvolvimento sustentável nas organizações as quais se aplicam também nas IES.

1.3 Estratégia de Sustentabilidade

A discussão em torno da degradação que o modelo de desenvolvimento e o progresso trazem ao planeta e a diminuição dos recursos naturais, temáticas como geração de energia e seus resíduos vêm sendo foco de pesquisas e debates. A perda da biodiversidade e o aquecimento global, também entram em pauta. Por esses aspectos, as ações estratégicas no campo da sustentabilidade e as interações multidisciplinares para minimizar os impactos ambientais são incorporados por organizações e também por IES, trabalhando também a questão de conscientização e ações efetivas voltadas para empresas e sociedades.

Mesmo não sendo possível precisar o total de investimentos destinados à responsabilidade ambiental, há alguns indícios. De um grupo de 163 grandes e médias organizações estudadas pela Consultoria PriceWaterhouseCoopers-PWC,

em 2006, 72% declararam ter destinado orçamentos superiores a 1 bilhão de dólares, nos últimos cinco anos PWC (2008).

Stern (2007) afirma que a economia global irá enfrentar uma perda de 5% a 20% do Produto Interno Bruto (PIB) global em 20 anos, ou seja, 7 trilhões de dólares se nada for feito sobre a questão ambiental. O que fica claro é que a economia global depende diretamente do meio ambiente, e que o aspecto sustentabilidade é primordial para a sobrevivência econômica dos países diante das questões que envolvem fundamentos econômicos, sociais e ambientais, ampliando a dependência de aspectos tecnológicos, institucionais e legais, trazendo assim a harmonia entre gestão estratégica e sustentabilidade.

Segundo Araújo (2008 p.6), uma sociedade sustentável implica harmonizar estratégias de sustentabilidade individual, local, nacional e internacional baseada em princípios fundamentais, a saber:

- (a) respeito e incentivo a princípios éticos de preservação de todas as formas de vida;
- (b) preservação da biodiversidade;
- (c) alteração de padrões de produção;
- (d) redução ou substituição do uso de recursos não-renováveis;
- (e) incentivo e garantia do uso sustentável de recursos renováveis;
- (f) respeito da capacidade de suporte dos ecossistemas;
- (g) mudança dos padrões individuais de consumo;
- (h) delineamento de ferramentas locais, nacionais e internacionais de integração e conservação.

Para Araújo (2008), os novos problemas ambientais exigem abordagens integradas por parte da regulação ambiental que procurem prevenir o dano ambiental no ciclo de vida produtivo, da concepção inicial, por meio de extração de matérias primas, do processo industrial até a disposição final.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Ethos (2003), nos mercados emergentes muitas empresas estão se beneficiando com iniciativas que aliam progresso ao desenvolvimento sustentável. Para pequenas e médias empresas nacionais, uma das principais vantagens é a redução de custos, já as empresas exportadoras ampliam seu acesso aos mercados, enquanto as multinacionais que atuam em mercados emergentes, além da redução de custos, também obtêm benefícios intangíveis, como a redução de riscos e o fortalecimento

da marca e da imagem. Segundo esse estudo, na maioria dos casos, o caminho encontrado foi o emprego da ecoeficiência.

Porter (2008), durante o Fórum Mundial de Estratégia, realizado em São Paulo, abordou o fato de que muitas empresas monitoram seus investimentos sociais e publicam relatórios de sustentabilidade, porém poucas conseguem integrar as questões sociais e ambientais em sua estratégia, reforçando a vantagem competitiva do negócio.

A competição perfeita traz consigo o conceito da teoria econômica proposto a seguir:

A competição estava relacionada com a capacidade de forçar os preços de mercado para seu nível natural ou para a redução dos lucros a um mínimo; ou seja, o atingimento de um nível de preços resultantes da presença ou ausência de competição como uma força reguladora. Smith (1937: 56 apud McNulty, 1989),

Nessa perspectiva a IES pública compete dentro de alguns princípios como: força reguladora, eficiência interna, desenvolvimento de novas tecnologias, qualidade, melhoria de processos e outros, como parâmetro de vantagem competitiva.

A competitividade que permeia as IES são propostas por Schumpeter (1942 : 84 apud McNulty, 1989) um conceito que, considera que a competição está associada com a eficiência interna da indústria e com o desenvolvimento de novas tecnologias, novas fontes de conhecimento, e novo tipo de organização.

É esta abordagem proposta por Schumpeter (1942) que dá suporte à afirmação de Porter (1989, p. 26), no que diz respeito ao conceito de inovação. Segundo ele, a competitividade deriva sempre de atos de inovação.

As companhias atingem a vantagem competitiva através de atos de inovação. Elas chegam à inovação em seu mais amplo sentido, incluindo ambos, novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas distinguem uma nova base para competir ou encontram melhores meios para competir nos lugares antigos. Algumas inovações criam vantagem competitiva pela percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou servindo um segmento de mercado que outros tenham ignorado. Quando os competidores são muito lentos para responder, tais inovações revelam-se vantagens competitivas. Na verdade, para ter sucesso, a inovação usualmente requer pressão, necessidade, e mesmo adversidade: o medo de perder freqüentemente mostra-se mais poderoso que a esperança de ganhar. Uma vez que a companhia atinja a vantagem competitiva através de uma inovação, ela pode sustentá-la apenas através de inexorável melhoria. Os competidores irão eventual e inevitavelmente

ultrapassar qualquer companhia que pare de melhorar e inovar. (Porter, 1990 : 75)

Para o autor, as questões sociais de impacto genérico, que algumas empresas abraçam, têm a sua importância, porém, mais eficaz, do ponto de vista estratégico, é investir na transformação da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e reforçar os negócios da empresa.

1.4 Características das Instituições de Ensino Superior do Brasil.

Primeiramente, deve-se entender os conceitos que permeiam as IES, as quais se enquadram como organismos sistêmicos e que necessitam de ferramentas de gestão para sobreviver.

A ideia de que a instituição acadêmica tem uma função ou papel social a cumprir esteve presente desde a fundação das primeiras universidades, no século XII, sendo fator de conflito e tensão no relacionamento desta com o Estado e a sociedade, conforme afirma Santos (1994, p. 52). No Brasil, a criação de IES sempre esteve associada à ideia de modernização. Inicialmente mantidas e controladas pelo Estado, elas atendiam a demandas pontuais de formação de mão-de-obra e foram, aos poucos, vinculadas ao ideal de levar o país à modernidade do primeiro mundo, por promoverem o desenvolvimento da cultura, da ciência e da tecnologia (C&T) Ianni (1996).

A introdução no país do modelo moderno de ensino e pesquisa, iniciado na Universidade de Berlim por Von Humboldt, em 1810 deu-se apenas com a criação da Universidade de São Paulo, em 1934. Até então, as escolas superiores criadas no Império para a elite seguiam o modelo francês, ocupando-se da formação de quadros profissionais para o Estado. Esta visão permaneceu até o final da IIª Guerra Mundial, uma vez que não havia, no país, setor produtivo/empresas que demandassem avanço tecnológico. As atividades de pesquisa eram privilégio de alguns poucos Institutos criados com este fim Schwartzman (1979).

No pós guerra, a industrialização do país demandava recursos humanos qualificados para atuar nas empresas multinacionais, aumentando a pressão por vagas, supridas, principalmente, pela expansão da iniciativa privada segundo Cunha (1988). A vitória dos aliados, creditada aos cientistas das Universidades dos EUA, disseminou ainda mais a visão do caráter utilitário das IES e da pesquisa. Foi

neste momento que o Governo brasileiro ocupou-se de criar uma estrutura de investigação acadêmica, originando as primeiras agências de apoio e instituições de pesquisa (como o Conselho Nacional de Pesquisa/CNPq e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica/ITA), em 1948. A primeira Universidade do país totalmente concebida no modelo moderno foi a Universidade de Brasília/UnB, em 1961. Baseada na concepção tecnocrática norte-americana, com os princípios de produtividade, eficiência e eficácia, ela representava o ideal nacional de produzir a C&T necessária ao desenvolvimento econômico do país.

Conforme informações do INEP no senso de 2010 divulgado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), há claramente um decréscimo ao longo do tempo de proporção de matriculados em IES públicas. Em contrapartida há uma ascensão de matriculados em IES privadas em um mesmo período. Uma das explicações segundo o próprio INEP, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e a legislação subsequente às quais permitiu substituir o vestibular por outros processos seletivos, flexibilizando os currículos e a criação dos cursos de tecnologia, entre outras inovações, houve impulso que gerou o impressionante crescimento do sistema, bastando apenas sete anos para duplicar as matrículas entre 1995 e 2002.

Outra informação relevante no processo de análise de estratégias é a comparação evolutiva de número de alunos matriculados de 1995 a 2007 nas IES por natureza:

Quadro 03 – Comparação entre a proporção de matrículas e o número de IES, por sua natureza

Ano	Proporção de Matrículas		Nº IES	
	1995	2007	1995	2007
Públicas	40%	25%	23%	11%
Privadas	60%	75%	77%	89%

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

O quadro 03 demonstra a evolução de matrículas e IES. Esses dados devem ser considerados para uma formulação de estratégia de expansão, investigando as causas de perdas proporcionais, avaliando os ambientes internos e externos, os quais podem comprometer a performance da IES, de forma quantitativa.

Segundo o INEP no censo de 2010: a UEG encontra-se dentro da seguinte perspectiva no cenário nacional de universidades, considerando o número de matriculados em cursos presenciais:

Quadro 04 – Número de matriculados na UEG 2010 em comparação com as IES estadual, federal, municipal e privada por região.

Região	Categoria Administrativa							
	Estadual	%	Federal	%	Municipal	%	Privada	%
Brasil	524.698	100%	833.934	100%	103.064	100%	3.987.424	100%
Centro Oeste	41.260	8%	84.136	10%	9.493	9%	337.698	8%
Nordeste	157.411	30%	260.147	31%	20.533	20%	608.353	15%
Norte	39.348	7%	105.257	13%	7.863	8%	194.970	5%
Sudeste	204.197	39%	249.262	30%	40.422	39%	2.195.640	55%
Sul	82.482	16%	135.132	16%	24.753	24%	650.763	16%

Fonte: MEC/INEP 2010

O quadro 04 demonstra que a UEG, como IES estadual matriculou em 2010, 41.260 alunos. Em contrapartida as instituições privadas dentro do Centro-Oeste matricularam 337.698 alunos no mesmo período. Ou seja, a estratégia da instituição deve permear a análise dessa diferença crescente conforme dados do INEP no quadro 05. Ponderam-se alguns aspectos e hipóteses de fatores condicionantes desse aumento da demanda por ensino superior privado apontado pelo INEP:

a) Aumento da população jovem adulta:

Segundo dados do IBGE, houve aumento da população na faixa de 18 a 30 anos, desde 1990, esse crescimento é fruto das maiores taxas de natalidade dos anos 1980.

b) Exigências do mercado de trabalho:

Com o aumento do desemprego nos anos 90, no Brasil, e a maior inserção do país no mercado global, tendo suas empresas expostas à competição mundial,

tornaram-se cada vez mais importantes a qualificação profissional e o ensino voltado para atender a demandas mais imediatas de mão de obra do mercado.

c) Aumento do número de concluintes no ensino médio:

O ensino superior, naturalmente, tem correlação com o ensino médio, e, conforme aumenta o número de concluintes desse nível, o mercado para o ensino superior cresce.

e) Maior disponibilidade de financiamento estudantil e bolsas de estudo:

A demanda pelo ensino superior privado foi incentivada por programas como o Financiamento Estudantil (FIES), criado pela Caixa Econômica Federal (CEF), em 1999, para financiar estudantes de ensino superior, e o Programa Universidade para Todos (ProUni), do governo federal, criado em 2004 e cujo objetivo é conceder bolsas de estudo parciais e integrais para estudantes de IES privadas. Por outro lado, os estudantes do ensino superior também recebem financiamento da iniciativa privada. Um exemplo é o programa de crédito universitário privado PraValer, gerido pela companhia Ideal Invest, que tem mais de 170 IES parceiras.

f) Desregulamentação:

No contexto da década de 90, caracterizado por políticas de privatizações e desregulamentação, um dos fatores relacionados ao crescimento das IES privadas foi a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, que flexibilizou o mercado de educação superior. A LDB criou os centros universitários e os cursos sequenciais, permitiu substituir o vestibular por outros processos seletivos, flexibilizou os currículos e criou os cursos de tecnologia, entre outras inovações. De acordo com Ristoff e Giolo (2006), a nova LDB é “o aparato legal que sintetiza o enquadramento do sistema educacional às regras de mercado”.

Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002, pg.07), considerando a legislação vigente, expressa pela nova LDB:

A busca de lucro nos empreendimentos educacionais não é mais percebida como antagônica em princípio, aos fins da educação, ainda que possa vir a

sê-lo na prática – e daí a necessidade de sistemas públicos de acompanhamento e avaliação de qualidade e resultado.

Em contrapartida ao crescimento das IES privadas, o próprio governo tem promovido através de algumas ações propostas para reforma no setor universitário, conforme segue:

De acordo com o *site* do MEC², há cinco razões que motivam a reforma:

1) Fortalecer a universidade pública:

A partir da metade da década de 1990 houve uma “expansão desenfreada das universidades privadas no Brasil”. O governo quer reverter esse processo e ampliar a participação do setor público.

2) Impedir a mercantilização do ensino superior:

O MEC entende que o ensino é um bem público. Ao exercer uma função pública delegada, o setor privado deve buscar a qualidade, regulado pelo Estado, que orientará a expansão de forma ordenada.

3) Democratizar o acesso:

O Brasil tem uma penetração de ensino superior muito baixa. O MEC tem como objetivo promover o acesso de jovens de baixa renda expandindo as IES federais para regiões que careçam de IES, criando cursos noturnos e vagas públicas nas IES privadas.

4) Garantir a qualidade:

O MEC reconhece a fragilidade da capacidade de supervisão e regulação do Estado e pretende melhorar essas atribuições.

5) Construir uma gestão democrática:

²De acordo com o *site* do MEC: <http://mecsrv04.mec.gov.br/reforma/cinco.asp>.

De acordo com o MEC, deve haver mais influência da sociedade civil nas IES públicas e privadas.

Portanto, diante dos dados do próprio MEC, existem condições de competitividade, tanto nas IES privadas, quanto nas públicas considerando os conceitos de estratégias como definem: Porter (1986) e Ansoff (1965) que discutem a concepção de estratégias deliberadas através de ferramentas do planejamento estratégico (com maior foco na análise ambiental interna), cabendo também a abordagem de Mintzberg (2004) e Burgelman (1983) que trazem conceitos de elaboração de estratégia ligando ao fato de essa ferramenta focar muito mais a uma análise ambiental externa do que a interna, portanto esses autores cujas estratégias denominam emergentes puras dão mais ênfase ao aprendizado que ocorre com o passar dos anos. Dentro da dinâmica do mercado de IES, tanto privadas ou públicas, as estratégias independente da abordagem devem permear ativamente suas ações, buscando competências e diferenciais competitivos.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Abordagem de Pesquisa

Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

O estudo de caso permite a descoberta de relações que seriam mais difíceis encontrar em outro método na perspectiva da pesquisa em questão.

A escolha desse método se justifica para que haja uma melhor análise entre os conceitos estudados, os documentos investigados e a efetiva aplicação prática no dia a dia da instituição pesquisada, através dos dados levantados, entrevistas e observações em loco, a abordagem do estudo de caso consegue trazer maior abrangência e clareza para a pesquisa.

Mintzberg (2010), em sua última publicação, “Managing – desvendando o dia-a-dia da gestão”, enfatiza que gestão é algo que não se ensina, mas se pratica. A gestão envolve ciência (análise das evidências e conhecimentos sistemáticos), arte (compreensão e visão baseadas na intuição e emoções; discernimentos criativos) e prática (experiência, aprendizagem). Sabemos, porém, que raros são os momentos nos quais concretamente temos oportunidades reflexivas sobre a gestão enquanto prática, bem como, é raro nos permitimos experimentar novas experiências e obter discernimentos criativos. Frente a tais argumentos, podemos fazer novas indagações, evidenciando novos processos operacionais e novos modelos desses processos.

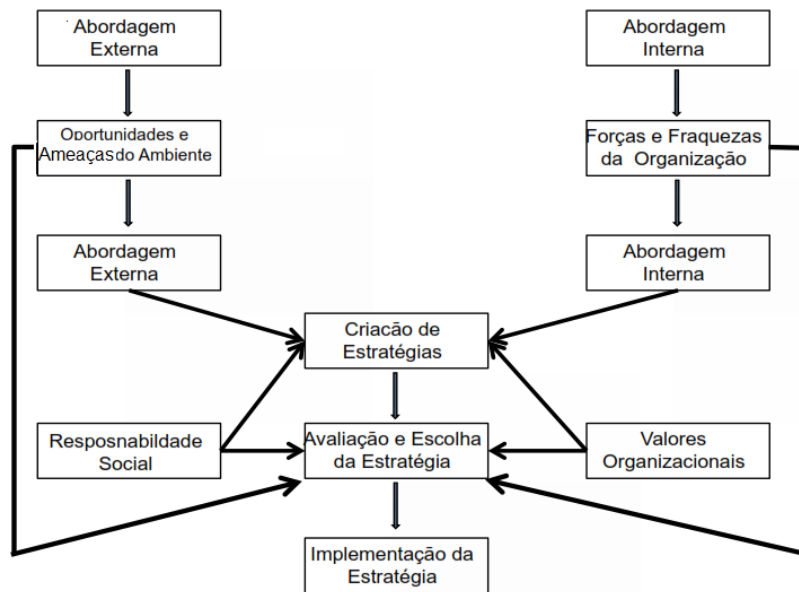


Figura 03 Modelo do processo de formulação de uma estratégia proposto por Mintzberg
Fonte: Mintzerg (1994, p. 37)

Uma das principais bases conceituais que servem de modelo no processo de estratégia é a apresentada na figura 03, pois abrange tanto uma abordagem interna, quanto externa, contemplando também os valores organizacionais e responsabilidade social. Começando pela implementação, depois a avaliação e por fim a criação de estratégias.

Segundo Morgan (2009, p. 17), “Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo”.

Essa forma mecânica de pensar está enraizada nas nossas concepções diárias de gestão, tanto que é muito difícil descrevê-la de outra forma, reforçando aquilo que Mintzberg (2010) denomina de mito do planejamento, em comparação com os fatos do dia a dia da gestão. Para consubstanciar sua oposição à abordagem tradicional sobre o contexto da gestão, o autor recomenda que “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida”.

A universidade, constituída como uma organização profissional (MINTZBERG, 2001; 2010), na sua grande maioria, delega aos gestores acadêmicos a realização de quase todo o trabalho operacional. Mintzberg (2010) classifica as universidades na estrutura das configurações profissionais, pois integram, na base operacional, pessoas altamente qualificadas, os docentes, que atuam com considerável

autonomia e relativa independência e, devido à natureza complexa de suas atividades, cabe a eles mesmos realizarem a maioria das tarefas.

Também para colaborar com a pesquisa, segue modelo de sustentabilidade extraído a partir dos conceitos de Leff (2009).

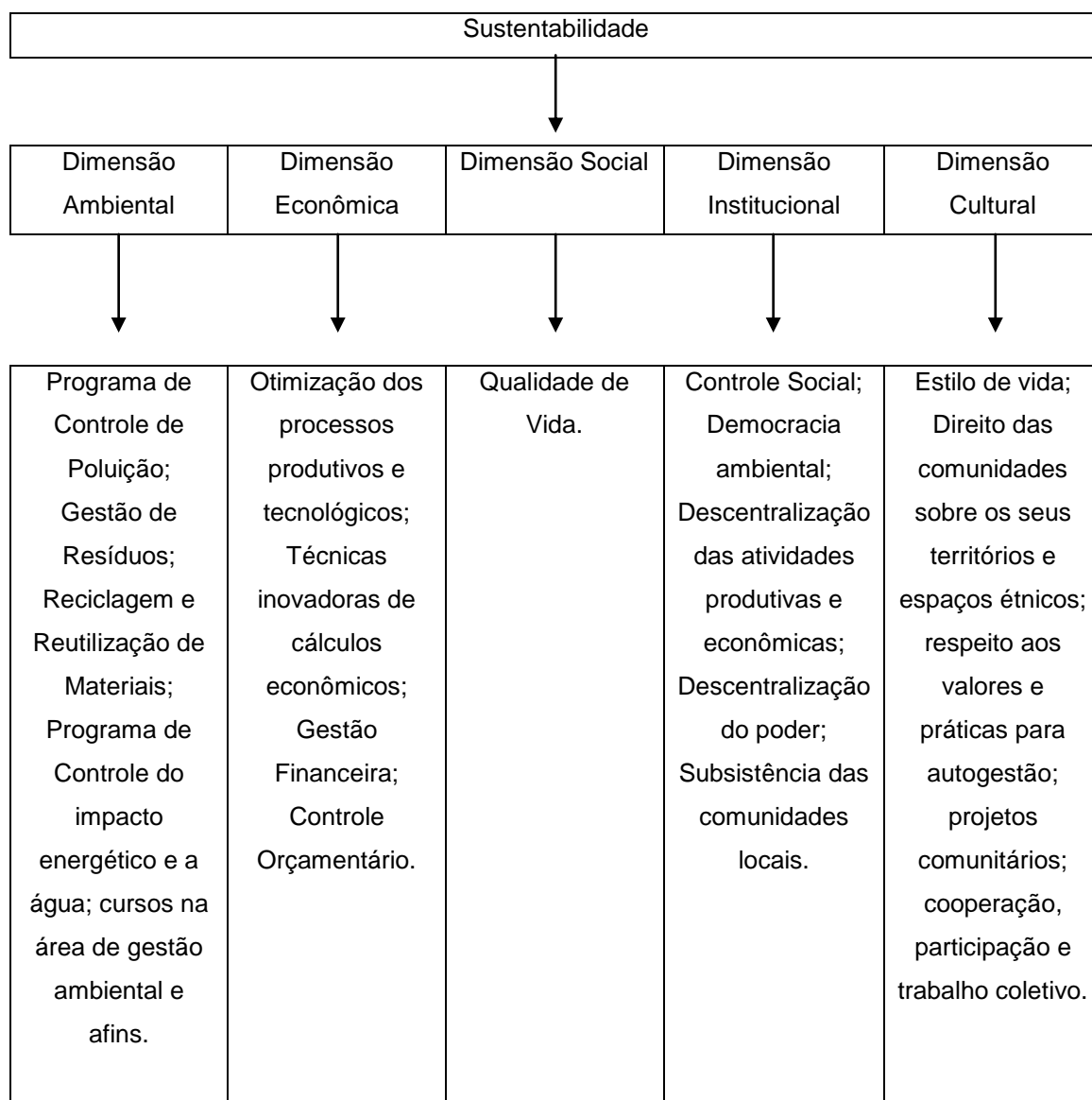


Figura 04 – Dimensões de sustentabilidade na visão de Leff
 Fonte: adaptação própria a partir de Leff (2009).

As cinco dimensões na visão de Leff (2009) figura 04, mostram maior abrangência e são fundamentais para análise de sustentabilidade na IES pública estudada UEG. Pois trabalham a dimensão cultural e institucional que são

pontuadas no estudo de caso. Além das abordagens Ambientais, Sociais e Econômicas.

A partir dos modelos (conceitual de estratégia e sustentabilidade), sugere-se a conciliação entre esses, conforme figura 05:

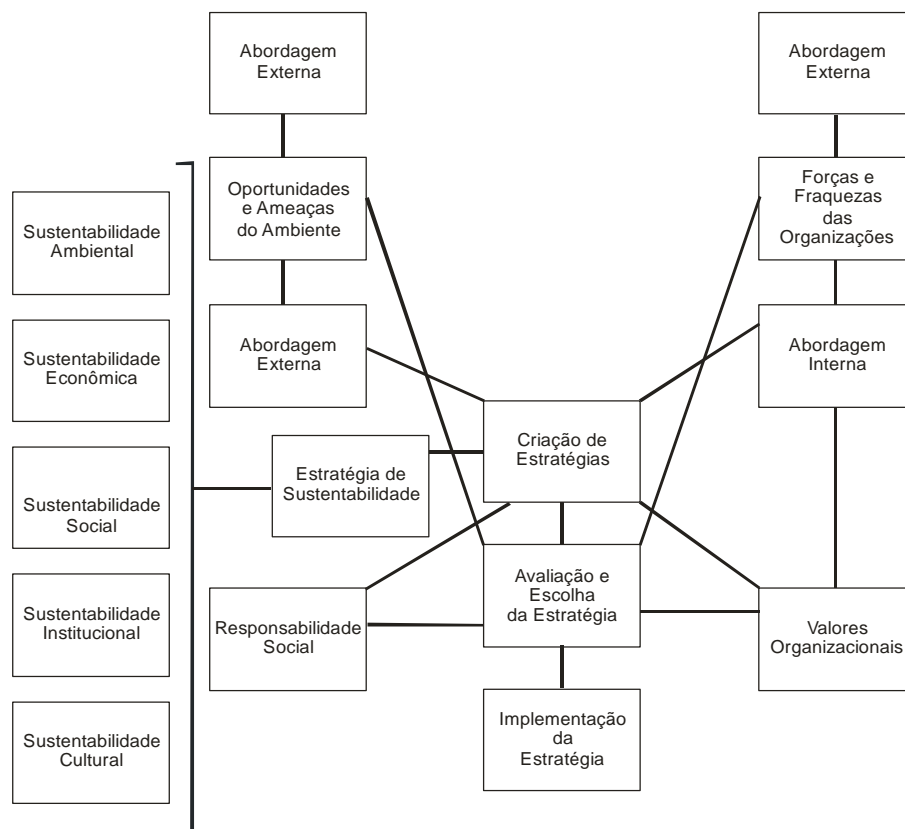


Figura 5 – Modelo de Sustentabilidade
Modelo de Estratégia de Sustentabilidade - Adaptação a partir dos modelos de Mintzberg (1994, p. 37) e de Leff (2009)

O modelo apresentado na Figura 5 foi desenvolvido a partir de pressupostos de estratégia o qual foi inserido a temática sustentabilidade abordada por Leff (2009), para que houvesse um mapeamento das dimensões na IES estudada. A interação entre os elementos de estratégia e sustentabilidade promove indicadores para delinear como a UEG trabalha as temáticas.

Conforme a figura 05, pode haver a interação multidisciplinar entre os conceitos e temáticas de estratégia e sustentabilidade aplicados a estrutura de uma IES pública. Na pesquisa em questão, utilizou-se esse modelo para análise e aplicação dos dados.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

O estudo de caso permite a descoberta de relações que seriam mais difíceis encontrar em outro método na perspectiva da pesquisa em questão.

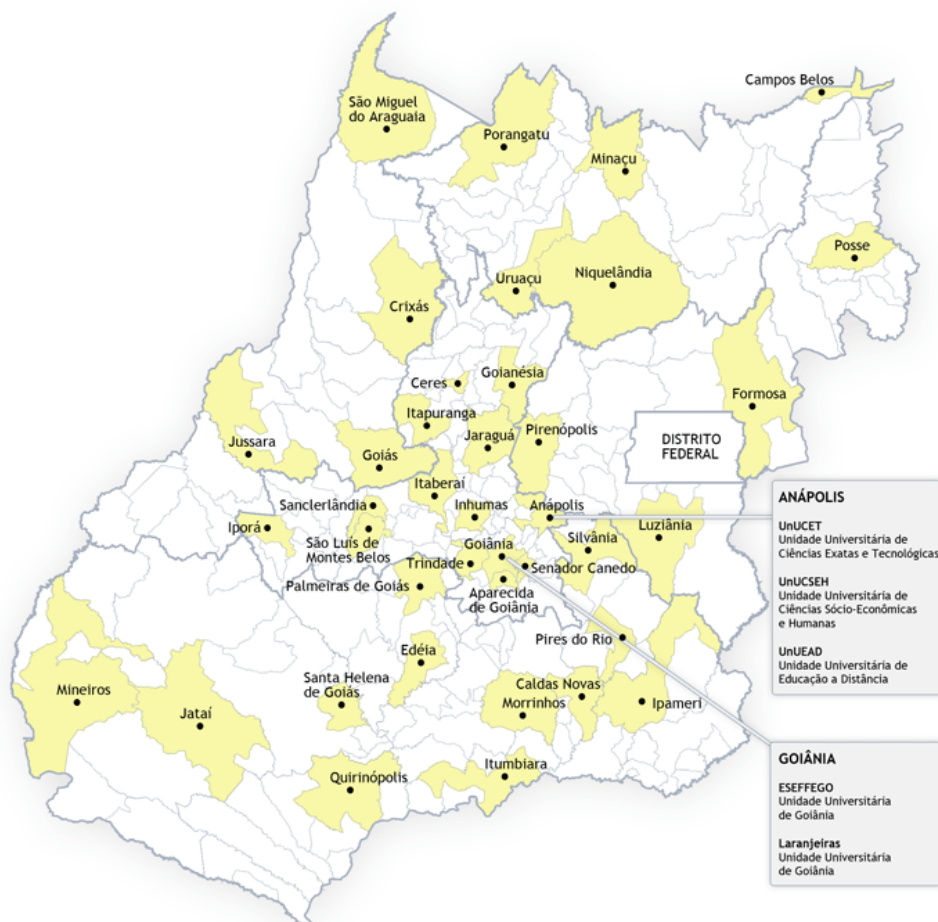
A escolha desse método se justifica para que haja uma melhor análise entre os conceitos estudados, os documentos investigados e a efetiva aplicação prática no dia a dia da instituição pesquisada, através dos dados levantados, entrevistas e observações em loco, a abordagem do estudo de caso consegue trazer maior abrangência e clareza para a pesquisa.

2.2 Objeto de Estudo

A Instituição de Ensino Superior (IES) pública pesquisada, Universidade Estadual de Goiás (UEG), traz inserida em sua missão que é: “Produzir e socializar o conhecimento científico e o saber, desenvolver a cultura e a formação integral de profissionais e indivíduos capazes de se inserirem criticamente na sociedade e promoverem a transformação da realidade socioeconômica do Estado de Goiás e do Brasil”; dimensões sociais, econômica, culturais e institucionais, como instrumentos fundamentais de interação estrategicamente planejada, sinalizando elementos de sustentabilidade, conforme aborda Alves (2008).

A UEG foi criada em 1999, por força da Lei 13.456, de 16/04/1999, Organizada como uma Universidade multicampi, sua sede central em Anápolis é resultado do processo de transformação da antiga Universidade Estadual de Anápolis (UNIANA) e da incorporação de outras 12 Instituições de Ensino Superior isoladas, mantidas pelo poder público. Conforme a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do Estado de Goiás, a UEG tem previsão de orçamento equivalente a 2% do orçamento do Estado de Goiás.

O mapa abaixo mostra a abrangência da UEG no estado de Goiás:



Fonte: UEG 2012

Para que haja melhor entendimento e percepção sobre a abrangência da UEG, através de dados concretos como: número de municípios onde a instituição se faz presente, número de unidades, polos, extensões, total de cursos e alunos matriculados, demonstrando assim a importância dessa instituição para o estado de Goiás, seguem quatro quadros com os dados fornecidos pelas pró-reitorias da UEG. Esses quadros fornecem subsídios para entender como a estratégia pode ser delineada a partir de dados concretos para tomada de decisões. Também podem ser definidas estratégias de sustentabilidade por microrregiões compreendendo o potencial de cada uma delas sua cultura, mapeando socioeconomicamente cada região do estado de Goiás.

Segundo dados de maio de 2012 no site da UEG, essa instituição se faz presente em quarenta e oito municípios os quais estão no quadro 06 a seguir:

Quadro 05 – Abrangência da UEG

MUNICÍPIOS ONDE A UEG SE FAZ PRESENTE

Nº	Município	Nº	Município	Nº	Município
01	Águas Lindas de Goiás (EaD)	17	Ipameri (UnU)	33	Planaltina (Pólo)
02	Alexânia (EaD)	18	Iporá (UnU)	34	Pontalina (Pólo)
03	Anápolis (UnU / Pólo / UnUEaD)	19	Itaberaí (UnU)	35	Porangatu (UnU)
04	Aparecida de Goiânia (UnU/EaD)	20	Itapuranga (UnU)	36	Posse (UnU/ EaD)
05	Caldas Novas (UnU)	21	Itumbiara (UnU/ EaD)	37	Quirinópolis (UnU)
06	Campos Belos (UnU)	22	Jaraguá (UnU)	38	Rio Verde (EaD)
07	Catalão (EaD)	23	Jataí (UnU)	39	Sanclerlândia (UnU)
08	Ceres (UnU)	24	Jussara (UnU)	40	Santa Helena de Goiás (UnU)
09	Cristalina (Pólo)	25	Luziânia (UnU)	41	Santo Antônio do Descoberto (Pólo)
10	Crixás (UnU)	26	Minaçu (UnU/ EaD)	42	São Luís de Montes Belos (UnU)
11	Edéia (UnU)	27	Mineiros (UnU/ EaD)	43	São Miguel do Araguaia (UnU/ EaD)
12	Formosa (UnU/ EaD)	28	Morrinhos (UnU)	44	Senador Canedo (UnU)
13	Goianésia (UnU/ EaD)	29	Niquelândia (UnU)	45	Silvânia (UnU)
14	Goiânia (UnU)	30	Palmeiras de Goiás (UnU)	46	Trindade (UnU)
15	Goiás (UnU/ EaD)	31	Pirenópolis (UnU)	47	Uruaçu (UnU/ EaD)
16	Inhumas (UnU/ EaD)	32	Pires do Rio (UnU)	48	Uruana (EaD)

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação e Coordenação de Programas Especiais

Número de unidades, polos e extensões que a UEG possui estão descritos no quadro 06:

Quadro 6 – Unidades, polos e extensões da UEG

TOTAL DE UNIDADES, PÓLOS E EXTENSÕES

Nº	Abrangência	Q.
01	Unidades Universitárias - UnU's	41
02	Unidade Universitária de Ensino a Distância - UnUEaD	1
03	Pólos Universitários	5
04	Pólos de Ensino a Distância - EaD	15

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Coordenação Geral de Programas Especiais e UnU se Ensino a Distância

Número e nome de cursos oferecidos pela UEG estão descritos no quadro 07:

Quadro 7 – Cursos de graduação da UEG

*CURSOS DE GRADUAÇÃO REGULAR – PRESENCIAIS
(Bacharelado, Licenciatura e Tecnológicos)*

Nº	Curso	Q.	Nº	Curso	Q.
01	Administração	8	08	Engenharia Agrícola	2
02	Enfermagem	2	09	Engenharia Civil	1
03	Agronomia	2	10	Engenharia Florestal	1
04	Arquitetura e Urbanismo	1	11	Farmácia	2
05	Ciências Contábeis	5	12	Fisioterapia	1
06	Ciências Econômicas	3	13	Química Industrial	1
07	Comunicação Social – Audiovisual	1	14	Sistemas de Informação	7
			15	Zootecnia	1
Subtotal de turmas – Bacharelado					38
01	Ciências Biológicas	7	06	Letras	15
02	Educação Física	3	07	Licenciatura em Informática	2
03	Física	1	08	Matemática	10
04	Geografia	10	09	Pedagogia	15
05	História	12	10	Química	2
Subtotal de turmas – Licenciatura					77
01	Tecnologia em Agronegócio	2	08	Tecnologia em Gestão de Turismo	3
02	Tecnologia em Alimentos	1	09	Tecnologia em Laticínios	1
03	Tecnologia em Aquicultura	1	10	Tecnologia em Logística	2
04	Tecnologia em Design de Moda	1	11	Tecnologia em Mineração	1
05	Tecnologia em Gastronomia	2	12	Tecnologia em Produção Sucrealcooleira	2
06	Tecnologia em Estética e Cosmético	1	13	Tecnologia em Redes de Computadores	3
07	Tecnologia em Produção de Grãos	1			
Subtotal de turmas – Tecnológicos					21
Total de Cursos de Graduação Regular					136

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação

Número alunos matriculados em 2012 pela UEG, por modalidade de cursos estão descritos no quadro 08:

Quadro 8 – Número de matriculados presenciais da UEG

MATRÍCULAS NAS DIVERSAS MODALIDADES – CURSOS PRESENCIAIS

Nº.	Cursos de Graduação Regular	Q.
01	Bacharelado	5.826
02	Licenciatura	10.165
03	Tecnológico	2.046
	Subtotal de matrículas – Graduação Regular	18.037
	Cursos de Graduação Emergencial – LPP	
04	Licenciatura	297
	Cursos de Pós-Graduação	
05	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	344
06	Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	122
	Subtotal de matrículas – Pós-Graduação	466
	Total de Matrículas	18.800

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Coordenação Geral de Programas Especiais

Dentre as 186 universidades brasileiras (INEP/MEC 2009), pode-se dizer que a UEG é uma das mais novas entre as instituições públicas de ensino superior do Brasil, que está se reestruturando continuamente, porém depende primordialmente de recursos governamentais para que haja viabilidade econômica composta na temática sustentabilidade.

2.3 Delimitação da Pesquisa

A delimitação compreendeu a análise da estratégia, de forma documental e entrevistas com três gestores do processo de estratégia da UEG, somente na unidade de Anápolis – (Unidade Universitária de Ciências Exatas e Tecnológicas). A pesquisa foi desenvolvida no mês de setembro/2012, já que os documentos investigados estão sob domínio público.

A base para essa pesquisa foi, o Plano Plurianual 2012/2015 - PPA do Governo do Estado de Goiás, que contempla o modelo de Planejamento, Orçamento e Gestão, através do qual cria-se estratégias para distribuição dos recursos destinados aos projetos estruturantes do Estado de Goiás, como por exemplo, o ensino superior e que posterior ao orçamento projetado, desenvolvem-se planejamento e ações estratégicas para UEG através do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) documento investigado nessa pesquisa que serviu

como documento norteador das aplicações de estratégias específicas da UEG, e que contempla a temática sustentabilidade, foco da pesquisa em questão.

2.4 Roteiro da Pesquisa

Para estruturação e organização do projeto de pesquisa considerou-se cinco etapas descritas a seguir.

Primeiramente inicia-se com a análise de documentos PPA e o Projeto Pedagógico Institucional - PPI os quais fazem parte dos instrumentos de pesquisa compostos desse trabalho, posteriormente a entrevista com os elaboradores do PDI e dos gestores da IES pública estudada. Posteriormente à observação (que irá buscar traços visíveis da temática sustentabilidade no planejamento estratégico), buscando coletar dados, analisar, tabular para conclusão dos resultados que compõe a dissertação.

1. Etapa

Investigação e análise documental (PPA e PDI)

2. Etapa

Entrevistas com três gestores, envolvidos na elaboração e monitoramento do planejamento estratégico.

3. Etapa

Observação na unidade de Anápolis – (Unidade Universitária de Ciências Exatas e Tecnológicas), no mês de setembro de 2012, para essa observação a pesquisa contou com um biólogo (mestrando), que pontuou aspectos peculiares à sustentabilidade ambiental, para captação de informações as quais serviram e subsídios para diagnosticar se existe a temática sustentabilidade no planejamento estratégico institucional.

4. Etapa

Análise e tabulação dos resultados obtidos

5. Etapa

Conclusão segundo os resultados apresentados

2.5 Instrumentos usados na pesquisa

2.5.1 Análise documental

Para iniciar a pesquisa documental, será estudado o Plano Plurianual 2012/2015 do Governo do Estado de Goiás, o qual originam-se os recursos do estado para implementação de projetos educacionais Estado de Goiás incluindo a UEG. O Plano Plurianual 2012/2015 - PPA do Governo do Estado de Goiás, elaborado para desenvolver o modelo de Planejamento, Orçamento e Gestão, contemplando a UEG, sob o aspecto orçamentário. Esse documento já está sob domínio público no site da SEGPLAN – Secretaria de Gestão e Planejamento, portanto, a obtenção do mesmo é de livre acesso.

Outro documento fundamental pesquisado foi o PDI o qual foi desenvolvido por gestores da UEG, após a aprovação orçamentária contemplada no PPA e que serviu como documento norteador no processo investigatório, o qual contempla a temática sustentabilidade, foco da pesquisa em questão, também sob domínio público encontrando-se no site institucional da UEG.

Para essa pesquisa foram utilizados recursos, processos e prazos como descrito no quadro 09:

Quadro 09 – Recursos, processos e prazos da pesquisa

Itens da Pesquisa	Descrição
Pesquisa documental	PPA (Plano Plurianual 2012/2015) do Governo do Estado de Goiás)
Pesquisa documental	PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)

Fonte: criação própria

2.5.2 Entrevistas

Foram feitas entrevistas com três gestores, os quais elaboraram e implantaram o PDI na UEG e os quais compõem a coordenação de avaliação institucional.

Os gestores do processo atuam no departamento de avaliação institucional os quais foram elaboradores do PDI institucional. Justificam-se os entrevistados

escolhidos por serem elaboradores e avaliadores institucionais, os quais tem visão tanto ampla como particular dos processos e dos dados estratégicos da UEG. Observa-se que seus nomes e que outros nomes que aparecerem na entrevista permanecerão sob sigilo a fim de resguardar e não os expor nem os comprometer sob quaisquer aspectos.

A entrevista busca elucidar questões fundamentais através da leitura prática dos gestores institucionais dos documentos como PPA e PDI, das temáticas da pesquisa: estratégia, IES pública e sustentabilidade, pois somente a investigação documental não é suficiente para elucidar por inteiro as questões da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise comparativa entre os documentos estratégicos e as ações práticas.

Não aconteceram entrevistas com gestores da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, pois as informações contidas no PPA são suficientes para análise atual e já elucidaram as questões iniciais de pesquisa, considerando que esse já foi aprovado e está sendo aplicado dentro do período 2012 a 2015. Também se justifica porque o maior teor da pesquisa foi desenvolvido na própria instituição através dos elaboradores do PDI, identificando assim a temática sustentabilidade no planejamento estratégico institucional.

2.5.3 Tópicos Norteadores das entrevistas e da análise documental

Investigar os objetivos, os princípios e impactos na elaboração do PDI para a UEG:

- a. Analisar a importância e influência do PPA sobre a elaboração do PDI da UEG, buscando compreender se a temática sustentabilidade é impactada nessa relação;
- b. Verificar quais as dificuldades e possíveis restrições para se elaborar estratégias com recursos públicos;
- c. Investigar como é feito o acompanhamento da aplicação proposta no PDI;
- d. Mostrar quais as principais abordagens estratégicas que remetem à temática sustentabilidade, que foram consideradas na elaboração do PDI;
- e. Identificar quais são os indicadores estratégicos de acompanhamento dos planos de ação elaborados através do PDI da UEG;

- f. Mostrar qual a importância da temática sustentabilidade inserida no planejamento estratégico através da análise do PDI da UEG.

2.5.4 Observação direta:

A observação foi desenvolvida nas dependências da UEG, buscando traços visíveis de sustentabilidade aplicada a essa instituição, como os aspectos físicos envolvendo aspectos como: coleta seletiva de resíduos comuns, resíduos de serviços de saúde, tratamento de resíduos químicos, tratamento de resíduos sanitários, captação de águas pluviais, reuso de águas cinzas, programa de economia de energia, área de preservação ambiental, áreas permeáveis entre as edificações e outros, a postura de seus colaboradores quanto à temática sustentabilidade. O registro dessa observação foi feito através de fotos digitais, contemplando tanto a área interna, quanto a externa de sua estrutura física. Não foram feitos registros fotográficos de pessoas.

Foi observado somente o campus de Anápolis, matriz dos polos da instituição.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS

3.1 Análise da variável estratégia presente na IES estudada

Primeiramente, observa-se que os dados coletados e as análises são correlacionadas com a Estratégia de Sustentabilidade, abordada por Leff (2009), nas perspectivas a seguir, considerando que na criação de estratégia existem pressupostos relacionados aos elementos de sustentabilidade que foram analisados na IES pesquisada. Esse mapeamento foi necessário para entender o quanto a temática sustentabilidade significa na estratégia da UEG.

- 1) Abordagem ambiental;
- 2) Abordagem Econômica;
- 3) Abordagem Social;
- 4) Abordagem Institucional e
- 5) Abordagem Cultural.

Outro elemento que compõe o modelo de estratégia de sustentabilidade são aspectos relacionados à estratégia da UEG, considerados também no PDI da instituição.

- 1) Responsabilidade Social
- 2) Valores Organizacionais
- 3) Abordagem Externa
- 4) Abordagem Interna
- 5) Oportunidades e ameaças
- 6) Forças e fraquezas

Alinhando assim, a temática principal, o problema de pesquisa, pesquisa bibliográfica, a análise documental, entrevistas e a observação em campo.

3.2 Análise da variável ambiental presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada

Análise Documental:

Existem alguns elementos no PDI da UEG, que sinalizam abordagem ambiental, dentro da Política de Gestão da IES pública como:

- a) Melhorar o meio ambiente de trabalho e qualidade de vida ao servidor;
- b) Otimizar os gastos efetuados com água, esgoto, telefone e energia, impactando no meio ambiente.

Na pesquisa documental, não foi encontrado maiores elementos que compõem a abordagem ambiental.

Entrevistas:

Nas entrevistas com os gestores do processo pesquisado, também não houve elementos diferenciados da composição do PDI, que pudessem trazer maiores informações dentro da abordagem ambiental. Buscou-se saber, quais programas ambientais eram desenvolvidos na sensibilização e no envolvimento dos colaboradores e ou alunos. Porém, ficou claro que tal abordagem não é explorada pela instituição. Por exemplo: programas que envolvessem a sociedade acadêmica na minimização dos gastos com energia, água, programa de reciclagem de papéis.

Observação Direta:

Para se trabalhar a observação direta na composição da abordagem ambiental, o pesquisador teve a colaboração de um biólogo o qual levantou e contribuiu na escolha da lista de verificações classificando-as conforme os grupos que as envolve segundo Valaski (2008).

Consideraram-se elementos descritos na qualidade ambiental em complexos de edificações horizontais, conforme quadro 11 abaixo documentando os elementos existentes via fotografia compondo anexo nessa dissertação. Esses elementos buscam saber a eficiência do processo de sustentabilidade relacionada à qualidade ambiental em edificações horizontais as quais também fazem parte da análise da temática sustentabilidade na IES estudada.

Quadro 10 – Elementos de qualidade ambiental em edificações horizontais

Qualidade Ambiental em Complexos de Edificações Horizontais					
Grupo	Item	Ausente	Presente		Observação
			Eficiente	Ineficiente	
Resíduos	Coleta seletiva de resíduos comuns	X			Não encontrado
	Destinação seletiva de resíduos comuns	X			Não encontrado
	Coleta e destinação de resíduos eletroeletrônicos	X			Não encontrado
	Resíduos sanitários pela ETE ou tratamento antes da deposição		X		Tratamento para análise
Água e Energia	Captação de águas pluviais	X			Não encontrado
	Resíduos de águas cinzas			X	Somente para pesquisas
	Reuso de águas cinzas	X			Não encontrado
	Aquecimento solar	X			Não encontrado
	Captação de energia ou outras fontes	X			Não encontrado
	Utilização de luz solar para iluminação no interior das edificações	X			Não encontrado
	Programa de economia de energia e água	X			Não encontrado
Espacial	Área de preservação ambiental		X		Área de reserva cerrado
	Manutenção da biodiversidade (Espécie do bioma local)			X	Área de reserva cerrado
	Telhado verde	X			Não encontrado
	Cobertura vegetal arbórea nas áreas de paisagismo			X	Poucas coberturas
	Áreas permeáveis entre as edificações			X	Poucas áreas

Fonte: Valaski (2008)

O quadro 10 foi elaborado a partir de elementos que fazem parte da análise da estratégia de sustentabilidade como: resíduos, água e energia e espacial. Buscou-se identificar através dos itens desses elementos os quais pudessem fornecer subsídios para análise de sustentabilidade na UEG, mostrando quais os itens fazem parte da política da organização pesquisada.

Observou-se que não há dentro da política institucional da UEG, parâmetros estabelecidos para as unidades como norteadores para aplicação da abordagem ambiental descritos nos grupos e itens do quadro 10, pois não há elementos suficientes e claros no PDI e nem apontados na observação em loco. Também através das entrevistas, houve consenso entre os entrevistados que não há essa aplicação. Observou-se finalmente que há extrema fragilidade, inúmeras ausências e ineficiências na unidade investigada.

3.3 Análise da variável econômica presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada

Análise Documental:

Analisou-se o PPA do Estado de Goiás, buscando informações sobre a verba orçamentária que o Estado de Goiás distribui para a UEG, constatando-se que por força do orçamento, destina-se 2% para essa instituição, cuja referência está na página 27 do PPA, conforme EMENDA CONSTITUCIONAL N. 39, de dezembro de 2005, que altera o art. 158 da Constituição Estadual, designa 2% (dois por cento) para a Universidade Estadual de Goiás, com repasses em duodécimos mensais. Essa verba deve ser administrada pela própria instituição de ensino superior pública, e é fiscalizada pelo ministério público do Estado de Goiás. Em 2012, os 2% da verba, corresponderam a R\$ 145.000.000,00.

Na perspectiva dos elementos de sustentabilidade, o orçamento, trata-se de abordagem econômica, pois através deste, há otimização dos processos tanto pedagógicos e tecnológicos (distribuição de verbas para expansão), há também impacto na gestão financeira da UEG, e outros concernentes ao financeiro da instituição.

Entrevistas:

Conforme depoimento de um dos gestores ligados ao orçamento da UEG, observa-se que nesse quesito, a UEG tem como fonte de recursos, principalmente a verba destinada pelo Estado de Goiás (2%), porém, conforme entrevista com os gestores do processo, existem outras fontes de recursos, as quais os cursos podem captar através de pesquisas (ex: CNPQ, CAPES), também através de doações, contratos especiais (ex: Departamento Nacional de Trânsito – DETRAN). Porém são fontes secundárias e não sistemáticas, ou seja, podem ser esporádicas (dados fornecidos na entrevista).

Na busca por clareza e maiores elementos para a pesquisa, o pesquisador esteve no departamento de controle financeiro da UEG, porém não obteve autorização para investigar quais controles orçamentários eram feitos pela instituição

e possíveis relatórios, buscando melhor subsídio para a pesquisa. Observação Direta:

Há na unidade investigada, propaganda de cursos pagos pelos alunos os quais configuram as fontes de recursos secundárias. Porém, não percebeu-se na pesquisa, nenhuma nota oficial ou comunicado, por exemplo, para os alunos ou comunidade acadêmica geral da composição orçamentária da UEG.

3.4 Análise da variável social presente na estratégia de sustentabilidade da IES estudada

A abordagem social está segundo Leff (2009) relacionada principalmente à qualidade de vida.

Análise Documental:

No PDI da UEG, existem informações consistentes que pontuam essa abordagem de forma clara, como por exemplo:

Preocupação com a organização de projetos didático-pedagógicos, os quais irão refletir positivamente para a sociedade que compõe a UEG (discente e docente), trazendo políticas para desenvolvimento do ensino, pesquisas, extensão, gestão e responsabilidade social;

Oferta de cursos por região;

Política de atendimento aos discentes;

Programação de acessibilidade e atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais; e outros.

Entrevistas: A entrevista buscou saber através do PDI o que foi pontuado no quesito abordagem social, feita com três gestores do processo de avaliação da UEG.

Nas entrevistas foi confirmada a aplicação da abordagem social pontuadas no PDI.

Observação Direta: A observação foi feita em loco (UEG), investigando as dependências da instituição:

Através da observação, verificou-se que não foram encontradas ações de extensão via publicações dessas na unidade pesquisada.

Há atendimento ao discente e ao docente, visualizado através de salas de atendimento e laboratórios de pesquisas para promoção do desenvolvimento didático pedagógico.

4) Abordagem Institucional:

A abordagem institucional faz parte de pressupostos que irão compor como é feito controle social, se há descentralização das atividades produtivas e de serviços, descentralização do poder, gestão universitária.

Análise Documental:

No PDI documento institucional pesquisado, está delimitado desde o perfil da UEG, como também o plano de desenvolvimento para 2010-2019. O qual configura e demonstra a abrangência da instituição, o cronograma de atuação, a organização de pessoal e gestão, também a organização administrativa, políticas de atendimento à sociedade e infraestrutura da IES. Existe no PDI aspectos relacionados a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.

Entrevistas:

Nas entrevistas com os gestores, ficou claro que não há acompanhamento do que é feito e também falta cobrança de relatórios sobre o desenvolvimento institucional baseado no PDI.

Observação Direta:

Ao fazer a observação do ambiente, não há clarividência de que o que foi proposto no PDI é monitorado.

5) Abordagem Cultural:

A abordagem cultural segundo Leff (2009), ocupa-se da análise do estivo de vida, direito das comunidades sobre seus espaços, a questão do respeito a valores e práticas de autogestão, projetos comunitários, cooperação, participação e trabalho coletivo, bem como as questões que diz respeito a diversidade cultural.

Um dos elementos que validam a questão competitiva da IES pública estudada UEG é a contínua avaliação interna a qual tem como objetivo e dimensão contribuir para a transformação qualitativa da educação superior, o melhoramento acadêmico pedagógico e maior eficiência na gestão, conforme deseja a comunidade acadêmica.

Esses objetivos expressos sugerem que a avaliação institucional é condição básica para a UEG melhorar os seu processo acadêmico pedagógico e de gestão e cumprir, com bons serviços, as atividades que desenvolve na e para a sociedade.

Para a concretude dos objetivos propostos, considerar-se-ão as diferentes dimensões educacionais, dentre elas, obrigatoriamente, as seguintes:

- a) Missão e PDI;
- b) Política para ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação;
- c) Responsabilidade social;
- d) Comunicação com a sociedade;
- e) Política de pessoal;
- f) Organização e gestão da instituição;
- g) Infraestrutura física;
- h) Planejamento e avaliação;
- i) Política de atendimento ao discente e
- j) Sustentabilidade financeira.

A UEG considera em seu processo avaliativo, a comparação de desempenho com outras instituições conforme exemplo do desempenho de seus alunos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE ³ anual (ex: ano 2010), buscando assim melhorar a competitividade dentro da concepção de Schumpeter (1942).

³ENADE, é um dos procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, que é realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES.

Quadro 11 – Comparação dos estudantes concluintes da UEG no Enade em relação aos estudantes de outras IES - 2010

Unidade UEG	Curso	ENADE	Nota média UEG		Nota média UFG		Nota média UFRJ		Nota média Brasil	
			Formação geral	Conhecimento específico	Formação geral	Conhecimento específico	Formação geral	Conhecimento específico	Formação geral	Conhecimento específico
Ipameri	Agronomia	5	53,3	60,8	49,4	52,6	-	-	45,8	51,2
Goiânia	Fisioterapia	5	65	60,3	SC	-	52,1	54,5	47,6	42,8
Anápolis	Farmácia	4	55,9	51,7	58	57,6	41,9	47,9	45,9	44,1
Ceres	Enfermagem	4	61,5	60,3	60,7	68	55,7	61,6	45,2	48,5
S.L.M.B	Zootecnia	4	48,3	55,5	SC	SC	-	-	46	52
Palmeiras de Goiás	Agronomia	4	45,8	54	49,4	52,6	-	-	45,8	51,2

Fonte: INEP 2012

* As médias da UFG e UFRJ foram prioritariamente as médias da cidade de Goiânia e Rio de Janeiro, com exceção dos cursos que não são oferecidos nestas capitais. A UFG foi escolhida por ser pública e ser referência no estado de Goiás e a Universidade do Rio de Janeiro por estar entre as 10 melhores Instituições de Ensino Superior do Brasil, avaliadas pelo MEC, e ter cursos que também são oferecidos pela UEG.

Fonte: UEG 2010

Conforme a IES pública estudada UEG, há necessidade de medir o crescimento tanto qualitativo, quanto quantitativo. Buscando assim potencializar suas estratégias de gestão, buscando diferencial competitivo conforme Adam Smith (1937) como força reguladora.

Análise Documental:

No PDI há projetos como “Jovens Mulheres Quilombolas de Goiás: Identidade, protagonismo e participação”, cuja finalidade é contribuir para o desenvolvimento humano e inclusão social das comunidades Quilombolas de Goiás.

Também nesse documento, programas de convênio com outros países como: Angola, Cabo Verde, Equador, São Tomé e outros, buscando ajudar no desenvolvimento desses países, conhecendo e respeitando sua cultura.

Entrevistas:

Nas entrevistas, também ficou claro que não há monitoramento e relatórios dos projetos que são estruturados na abordagem cultural da UEG.

Observação Direta:

Não houve evidenciação desse elemento (cultural) na observação direta feita.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Evidenciou-se na pesquisa apresentada, que há intensões e que existem alguns elementos na estratégia da UEG, que compõe a temática sustentabilidade, porém, há extrema fragilidade nos processos de implementação das mesmas e praticamente nenhum relatório de retorno do que foi desenvolvido segundo a política da UEG, baseada no PDI institucional.

A pesquisa em questão considerou que as fragilidades na aplicação do PDI parte de pressupostos ligados as falhas no acompanhamento constante do processo de implementação da estratégia.

Também considera-se que falta clareza em relação a temática sustentabilidade.

Observou-se que no processo investigatório, existe uma nova proposta do reitor recém-eleito e que ao ler a nova proposta intitulada “Integração e Consolidação: caminhos para a excelência”, os itens de sustentabilidade estão bem definidos e desenhados de maneira mais clara e consistente integrando as temáticas estratégia e sustentabilidade.

Os resultados deste estudo fornecem o contexto para compreender e diagnosticar melhor problemas e situações de uma universidade pública, e abrem novas discussões sobre o fenômeno da gestão estratégica, seus diferentes aspectos que coexistem e se complementam dentro da realidade organizacional, por mais paradoxal que esta possa parecer. São constatações que Mintzberg (2010) já havia denominado como enigmas da gestão. A tentativa de entender o caráter complexo e paradoxal da dinâmica da gestão no âmbito dos departamentos universitários nos fornece subsídios para reconhecer os limites e os alcances da gestão acadêmica. Esse cenário não sugere má gestão, mas sugere a gestão normal, ou, dito de outra forma, representa as nuances do ambiente educacional superior público.

A gestão, mesmo a gestão acadêmica, não é um trabalho fácil. Requer, portanto, a criação de espaços de reflexão acerca de suas mudanças e especificidades, permitindo que os gestores acadêmicos tenham uma visão perceptiva da realidade e possam refletir sobre a sua própria experiência.

Ser reflexivo é reconhecer não apenas o que os gestores acadêmicos sabem, mas também o que não sabem, seus pontos fracos e fortes. Corroborando com

Mintzberg (2010), reflexão significa analisar, sintetizar e ponderar cuidadosa e persistentemente o significado das próprias experiências.

Apoiados em Mintzberg (2010), acreditamos que na gestão acadêmica o que faz sentido é uma dose de controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas tanto pela instituição, quanto pelas agências reguladoras, todas essas inseridas em seu planejamento estratégico.

Sugestões para trabalhos futuros

Dar seqüência ao presente trabalho, contribuindo com melhorias, de forma a adequá-lo ainda mais ao ambiente de educação superior pública, é uma possibilidade bastante viável. Dentro desta perspectiva, podem-se desenvolver novos critérios e modelos de estratégias partindo de novas propostas que estão sendo lançadas pela UEG, conforme nova reitoria tem anunciado, visualizando um novo modelo de plano de ação para essa instituição, contemplando assim as possibilidades e abordagens que Leff (2009) descreve na concepção de sustentabilidade: Ambiental, econômica, social, institucional e cultura. Uma das possibilidades é trabalhar um departamento que trate especificamente de estratégia com um foco bem claro da temática sustentabilidade através dos conceitos propostos.

REFERÊNCIAS

_____. Strategy – Making in Three Modes, California Management Review, vol. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

_____. The Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

ALVES, A. F. Conhecimentos convencionais e sustentáveis: uma visão de redes interconectadas. In: ALVES, A.F., CARRIJO, B. R., CANDIOTTO, L., Z. P [Org.]. **Desenvolvimento territorial e agroecologia**. São Paulo: Expressão Popular, 2008. p. 63-80.

ANDREWS, K. R. “**Directors’ responsibility for corporate strategy**”. Harvard Business Review (58,6, November-December 1980: 28-43).

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, NY: McGraw-Hill. 1965.

ARAÚJO, Gisele Ferreira. **Estratégias de sustentabilidade: aspectos científicos, sociais e legais: contexto global : visão comparativa**; [tradução para o português da autora]. – 1. ed. – São Paulo : Editora Letras Jurídicas, 2008.

BANCO MUNDIAL; PWC. **Paying taxes 2008 - The global picture**. World Bank. Washington, 2007.

BARBOSA, Vanessa. **Mais de 80% dos municípios tem estrutura ambiental**. Exame, 18 maio 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 29. ed. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Ministério das Relações Exteriores. Documento de Contribuição Brasileira à Conferência Rio+20**. Brasília, 1/11/2011, 37 pp. O documento foi elaborado a partir dos trabalhos da Comissão Nacional para a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, com base em extensas consultas à sociedade e a órgãos do Governo.

_____. Governo de Goiás. **O que é o Plano Plurianual (PPA)?** Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/115737/plano-plurianual-2012-2015>> Acesso em: 30/11/2011

_____. Universidade do Estado de Goiás. **Resolução CsU N. 009/2010.** Disponível em: <https://www.adms.ueg.br/cms_upload/arquivos/legislacao/conteudo_compartilhado/944/Res_CsU_2010_009.pdf> Acesso em: 23/10/2011

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Encontro Nacional Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/encontro-nacional>> Acesso em: 15/07/2011

_____. Secretaria de Estado de Planejamento/Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação - **Perfil Socioeconômico dos municípios Goianos.** Goiânia: SEPLAN/Sepin- 2010. Disponível em: <www.seplan.go.gov.br>. Acesso em: 10/05/2011

_____. Seminário **“Olhares sobre a UEG”.** Disponível em: <http://www.seminario.ueg.br/>> Acesso em: 10/03/2012

_____. Indicadores de desenvolvimento sustentável. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/ids2010.pdf>. Acesso em: 05/03/2011

BARNEY, Jay B. HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson, 2011.

BARNEY, J. B. (1991). **Firms resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Doi: 10.1177/014920639101700108

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Our Common Future: From One Earth to One World.** Nova York, Oxford University Press, 1987.

BURGELMAN, Robert A. **A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy.** *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, 1983. p. 61-70.

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.** In: XXII ENANPAD, 22º. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CAMINO V., R. de; MÜLLER, S. **Sostenibilidad de la agricultura y los recursos naturales: bases para establecer indicadores.** San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura/Projeto IICA/GTZ, 1993. 134p. (Serie Documentos de Programas/IICA, 38)

CANNIBALS, with Forks: **The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, 1999.

CORREIO CAPIXABA. O Jornal de oportunidades e & negócios. **Sustentabilidade: garantia do presente sem descuidar do future.** Disponível em: <<http://www.jornalcorreiocapixaba.com.br/artigos/sustentabilidade-garantia-do-presente-sem-descuidar-do-futuro/>> Acesso em 11 de ago. 2012

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** São Paulo: Saraiva, 2010.

COSTABEBER, J. A. **Acción colectiva y procesos de transición agroecológica en Rio Grande do Sul, Brasil.** Córdoba, 1998. 422p. (Tese de Doutorado) Programa de Doctorado en Agroecología, Campesinado e História, ISEC-ETSIAN, Universidad de Córdoba, España, 1998

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise.** Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CUNHA, L. A. **A Universidade Reformada.** Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1988.

DAROLT, M.R. **As dimensões da sustentabilidade: Um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba-PR.** Curitiba, 2000. 310 P. Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento) - Universidade Federal do Paraná.

DAVIS, Ian. **What is the business of business? The McKinsey Quarterly.** n.3.

DE KLUYVER, Cornelis A. e PEARCE II, John A. **Estratégia uma visão executiva.** Trad. Sonia Midori Yamamoto. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks.** Canada: New Society, 1999.

FERREIRA, L. C. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: **BRASIL. Encontros e Caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores.** Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

FIORILLO, C. A. P.; DIAFÉRIA, A. **Biodiversidade e patrimônio genético no direito ambiental brasileiro.** [S.l.]: Max Limonad, 1999.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro.** 3. ed.ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

GALLI, Alessandra. **Educação ambiental como instrumento para o desenvolvimento sustentável.** Paraná: Juruá. 2008.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODARD, Olivier. O desenvolvimento sustentável: paisagem intelectual. In: CASTRO, Edna; PINTON, Florence (Orgs.). **Faces do trópico úmido ã conceitos e questões sobre desenvolvimento e meio ambiente.** Belém: Cejup/UFPANAEA, 1997.

GUIMARÃES, E. N.; LEME, H. J. C. **Caracterização histórica e configuração espacial da estrutura produtiva do Centro-Oeste.** Redistribuição da população e meio ambiente: São Paulo e Centro-Oeste. Textos NEPO 33, Campinas, NEPO/UNICAMP, 1998.

GUIMARÃES, R. A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento. In: VIANA, G. et al. (Org.) **O desafio da sustentabilidade.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial.** 3. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 1999.

HENDERSON, D. Bruce, **As origens da estratégia. estratégia a busca competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989, p. 5.

HSM. A Estratégia e a Responsabilidade Social. Fórum Mundial de Estratégia., 2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/47521-a-estrategia-e-responsabilidade-social>>. Acesso em 10/04/2012.

IANNI, O. **A Idéia de Brasil Moderno.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996a.

_____. Estado e planejamento econômico no Brasil. 6ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996b.

INSTITUTO ETHOS. **Criando valor: O business case para sustentabilidade em mercados emergentes.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/folheto_ifc.pdf>. Acesso em 07/03/2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balancedscorecard** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. de, PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LANG, J. **Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração das empresas listadas no ISE.** Dissertação de mestrado. Universidade Regional de Blumenau, 2009.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental, sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder.** 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

_____. **Ecologia, Capital e Cultura: a territorialização da racionalidade ambiental.** Petrópolis: Vozes 2009.

LINARES, C. A.; SELIGMAN, D. A. **Urban environmental indicators: Quito case study.** Washington: World Resources Institute, 1992. 56p.

LODI, J. B. **Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro. FGV, v. 9, n. 1, p.5-32. Mar. 1969.

LOVELOCK, James. **As eras de Gaia: a biografiade nossa terra viva,** trad. Beatriz Sidou. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Atlas, 2006.
 _____. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade**. Atlas, 2007.

MORICOCCHI, Roberto. Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: Uma Revisão Crítica. [S.l]: 1994. Disponível em <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>. Acesso em 20 de abr. 2012.

MAZOLI, José Luiz. **Sustentabilidade: garantia do presente sem descuidar do future Equilibrar as necessidades de consumo do ser humano com a capacidade de renovação da natureza**, 18/06/2012. Disponível em: <http://www.jornalcorreioapixaba.com.br/artigos/sustentabilidade-garantia-do-presente-sem-descuidar-do-futuro/>. Acesso em 05 de jul. 2012.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação(Mestrado em Administração) – CEPEAD; FACE; UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934- 948, Maio 1978.

MINTZBERG, H. **Managing**. Desvendando o dia a dia da gestão. Tradução: Francisco Araújo Costa. Revisão: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Quinn, J.B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Case**. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prattice – Hall International, Inc. 1991.

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

_____; Quinm J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404p.

_____; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

McNULTY, Paul J. **Economic theory and the meaning of competition**. *Quarterly Journal of Economics*, Special Edition, Cambridge, Mass.: Harvard School, 1989, p. 639-656.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva. Técnica para análise da indústria e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** *Harvard Business Review*, Nov./Dez. 1996. Disponível em: <www.pucrs.br/asplam/pe/estrategia.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2012.

PORTER, M. E. **A Estratégia e a Responsabilidade Social**. *Fórum Mundial de Estratégia*. HSM, 2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/47521-a-estrategiaeresponsabilidade-social>>. Acesso em: 21 de ago. 2012.

_____. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWER, D.J., Gannon, M.J., McGinnis, M.A., and Schweiger, D.M. **Strategic Mangement Skills** (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986).

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. **The Core Competencies of the Corporation**. *Harvard Business Review*, Vol. 68, n. 3, May-June 1990.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G., «**The core competence of the corporation**», *Harvard Business Review*, vol. 68, Maio-Junho de 1990, pp. 79-91; e ITAMI, H. e

ROEHL, T.W., Mobilizing Invisible Assets (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1987).

PRICEWATERHOUSECOOPERS International Limited (PwCIL), **uma oportunidade para o desenvolvimento sustentável da agricultura mundial**. 2008.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.. **Análise de ambiente organizacional**. In LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.. Gestão de pessoas perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009, p.17-26).

REBOUÇAS, D. P. R. de Oliveira. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Prática**, São Paulo: Atlas, 2011.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. **Educação superior brasileira – 1991 a 2004 – Rio de Janeiro**. Brasília: Inep, 2006.

RUMELT, R. P. “**The Evolutionary of Business Strategy**”. In H. Mintzberg an J. B. Quinn, The Strategy Process, 3. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).

SACHS, I. **Ecodesarrollo: desarrollo sin destruccion. México: El Colegio de México**. 1982.

SACHS, I. “Estratégias de transição para o século XXI”. In: BURSZTYN, M. (Org.) **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SANCHEZ, Luis Henrique. **Avaliação de impacto ambiental: conceitos e métodos**. São Paulo: Oficina de Textos, 2008.

SANTOS, B. S. Da Idéia de Universidade a Universidade de Idéias. **Pela mão de Alice – o social e o político na pós-modernidade**. Porto: Afrontamento, 1994.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo. Amigos da Terra. FGV; GVces, 2004. 176p.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. 2002. **O ensino superior privado com o setor econômico**. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v10n37/v10n37a02.pdf>>. Acesso em 10/04/2012.

SCHWARTZMAN, S. **Formação da Comunidade científica no Brasil**. São Paulo: Nacional/Rio de Janeiro: FINEP, 1979.

SCHWEIGERT, L. R.. **Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade. Dissertação de mestrado.** Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

SCHUMPETER, J. A., **Capitalism, Socialism and Democrac.** 3rd Ed., - Chapter VII - The Process of Creative Destruction [1950], HarperTorchbooks, New York, 1942.

SCHUMPETER. J. A. **História da análise econômica** (History of economic analysis), publicado postumamente em New York 1954.

SEIFFERT, Maria Elizabete Bernardini. **Gestão Ambiental: Instrumentos, esferas de ação e educação ambiental.** São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2007b.

STEINER, G. A.: Miner, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STERN, N. **The Economics of Climate Change.**The Stern Review.Cambridge University Press. 2007.

STORA ENSO. **Annual Report: Sustainability** 2005. Helsinki: 2006. Disponível em: <http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/older-annual-reports/Documents/FR_en_vsk06.pdf> Acesso em 23/11/2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.** São Paulo: Atlas, 2011.

SMITH, Adam. The Health of Nations, **New York: Modern Library, 1937, p. 56, 57.** In: **McNULTY, Paul J.** Economic theory and the meaning of competition. Quarterly Journal of Economics, Special Edition, Cambridge, Mass: Harvard School, 1989, p. 639-656.

TAUCHEN, Joel. **Um modelo de gestão ambiental para implementação em instituições de ensino superior.** Passo Fundo, 2007.149 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – UPF, Faculdade de Engenharia e Arquitetura.

VALASKI, S. **Avaliação da qualidade ambiental em condomínios residenciais horizontais com base nos princípios do planejamento da paisagem.** Estudo de caso: bairro Santa Felicidade – Curitiba – PR. 138 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Departamento de Geografia, UFPR, Curitiba, 2008.

VINHA, V. da. As Empresas e o desenvolvimento sustentável: da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. In: MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da (org.). **Economia do meio ambiente.** Rio de Janeiro: Eusevier, 2003. p. 173-195.

WRIGHT, P.; Kroll, M.; Parnell, L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo, Atlas, 2000.

YIN R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Dados Sistematizados e Análises

Na perspectiva de estratégia aplicada a UEG, segue algumas informações relevantes já coletadas a partir de documentos acessados sob domínio público os quais se encontram nos seguintes sites:

1. PPA - Plano Plurianual – 2012-2015
--

http://www.seplan.go.gov.br/ppa_2012-2015.pdf

2. PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019
--

UEG http://www.cdn.ueg.br/arquivos/jussara/conteudoN/598/pdi_aprovado_csu.pdf
--

3. PAI - Projeto de Avaliação Institucional 2012

UEG http://www.cdn.ueg.br/arquivos/avaliacao_institucional2/conteudoN/808/projeto_autoavaliacao_institucional_ueg_2012.pdf
--

ANEXO B - Plano Plurianual 2012-2015 – Governo do Estado de Goiás

Trata-se de propositura que estabelece, nos termos do § 1º do art. 110 da Constituição Estadual, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Segundo está descrito no PPA, a proposta do governo do estado de Goiás é desenvolver as soluções energéticas e produtivas, além das ações que irão melhorar as questões relacionadas à saúde em Goiás; os projetos ousados na área da ciência e tecnologia, bem como a formação de centenas de milhares de pessoas através do Bolsa Futuro, que vai garantir a profissionalização de cerca de 500 mil goianos. Pautamos a busca da eficiência e da modernidade na máquina pública, o uso racional e responsável dos **recursos financeiros, os programas sociais e ambientais**. As propostas de outros setores como segurança pública e **educação** expressam o respeito e a dignidade com nossa população.

Destaca-se a distribuição dos valores dos programas e recursos orçamentários contemplados no PPA.

ANEXO C - Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019 UEG

Considerando a perspectiva de elaboração do planejamento estratégico na UEG, o PDI é um instrumento essencial que trabalha estrategicamente a instituição, o qual aponta em suas vertentes, objetivos e metas para expansão de mercado e melhoria de suas atividades elaboradas em primeiro plano sob a óptica sua missão que é:

Produzir e socializar o conhecimento científico e o saber, desenvolver a cultura e a formação integral de profissionais e indivíduos capazes de se inserirem criticamente na sociedade e promoverem a transformação da realidade socioeconômica do Estado de Goiás e do Brasil.

O PDI, plano elaborado de acordo com os eixos temáticos essenciais definidos pelo Ministério da Educação e Conselho Estadual de Educação, em atendimento às disposições contidas no Decreto N. 5.773/2006 e na Resolução CEE Pleno N. 02/2006, respectivamente, para o período de vigência 2010-2019.

Elaboração do PDI da UEG:

A metodologia utilizada no Seminário “Olhares sobre a UEG” seguiu os princípios do planejamento participativo, cujos processos técnicos incluíram trabalho individual, trabalho em pequenos grupos e em plenárias para os reencaminhamentos.

A programação do Seminário foi planejada para acontecer em quatro (4) Momentos, a saber:

I Momento: Olhar de Convergência – momento de sensibilização, com 41 Comitês de Trabalho (CTs) e aproximadamente 250 pessoas.

II Momento: Olhar de Singularidade – momento de levantamento do marco referencial para a reescrita do PDI, realizado em cada Unidade Universitária. O objetivo foi o de analisar a trajetória da Universidade e projetar-lhe o marco referencial (composto pelos marcos situacional, conceitual e operativo), dimensionando a que distância se está do horizonte pensado. No segundo momento

do planejamento participativo, foi feito o diagnóstico, objetivando-se que a instituição se consolide como pública, laica, democrática e a serviço do desenvolvimento sustentável e mais humanizado.

III Momento: Olhar de Descentralidade– momento regional, de comunicação dos resultados iniciais e apresentação sobre o desenvolvimento regional. Foram realizados sete (7) encontros com as UnUs agrupadas de acordo com as regiões de planejamento do Estado.

IV Momento: Olhar de Conexão – momento de síntese do processo com a entrega do novo PDI da UEG.

Aspectos significativos, obtidos com o Seminário “Olhares sobre a UEG”, após análise dos relatórios dos Momentos II e III, afirmam que a UEG deve:

1. Manter e implementar a qualidade das atividades-fins, articuladas de modo harmônico.
2. Promover autoconhecimento de suas forças e aspectos que merecem atenção por se mostrarem sob suspeita ou enfraquecidos.
3. Saber o que quer e para onde pretende caminhar.
4. Formar recursos humanos.
5. Autogerir-se de modo livre e autônomo.
6. Manter-se como uma totalidade.

Para o alcance das oportunidades, estratégias nortearão a formulação dos programas, dos projetos e das ações que integram este PDI, bem como a avaliação de sua execução e consistência no decorrer do período, quais sejam:

- a) Priorização das políticas que formam os cidadãos para a vida, para a autorrealização e para o trabalho, tendo a educação superior como eixo central.
- b) Qualificação dos profissionais da UEG com cursos de formação continuada e pós-graduação (*lato e stricto sensu*).
- c) Elevação da capacidade produtiva por meio de pesquisas científicas e tecnológicas.
- d) Investimento em qualidade na oferta de cursos de educação superior.
- e) Realização de estudos e demandas para a oferta de educação superior.

f) Viabilização das atividades técnico-administrativas e pedagógicas das Unidades Universitárias (UnUs).

g) Integração da Avaliação Institucional nos processos de ensino e aprendizagem.

h) Articulação das políticas educacionais da UEG com as políticas de cultura, saúde, ciência e tecnologia.

i) Colaborar para a erradicação do analfabetismo como conquista da cidadania.

j) Ênfase em tecnologia da informação e da comunicação (TIC) aplicadas à educação superior como condição para o aperfeiçoamento pedagógico e para a formação continuada dos professores da UEG.

ANEXO D - Políticas da UEG para o período de 2010-2019:

As políticas delineadas para o período do PDI contemplam as reivindicações/reflexões colhidas nos relatórios do II e III Momentos do Seminário “Olhares sobre a UEG”, em documentos normativos da UEG, estudos realizados nas pró-reitorias sobre políticas e ações, em estudos realizados para os Planejamentos Plurianuais (PPAs) e em entre outros documentos.

São consideradas políticas para a UEG para o período de 2010-2019:

1º) Promover o desenvolvimento e a divulgação da ciência, da tecnologia, da reflexão e da cultura.

2º) Interagir com a sociedade pela participação dos seus integrantes em atividades comprometidas com a busca de soluções para problemas regionais e nacionais.

3º) Incentivar pesquisas necessárias para o desenvolvimento científico e tecnológico.

4º) Difundir conhecimentos culturais, científicos e tecnológicos que são patrimônios comuns da humanidade e, especificamente, aqueles que vêm da vida do povo goiano.

5º) Desenvolver estudos e pesquisas voltados para a preservação do meio ambiente, com o propósito de ampliar a consciência ecológica visando a convivência harmoniosa do homem com o meio.

E outras as quais abordaremos em outro momento.

Dos itens acima considerados políticas da UEG que estão descritos no PDI, destaca-se, por exemplo, o 1º) que claramente trata-se de estratégia para execução das políticas propostas para desenvolvimento institucional; Também o item 5º, em que remete a temática sustentabilidade que é um dos objetos investigados na pesquisa em questão.

Dados iniciais de expansão da UEG no estado:

Do total de cursos ofertados em Goiás (843) em 2008, 209 estão na UEG, sendo 89 cursos (42,6%) desenvolvidos em 25 municípios onde somente a UEG se faz presente e 120 cursos (57,4%) em municípios onde outras IES públicas e privadas desenvolvem educação superior. Deduz-se da tabela que a UEG concentra maior número de matrículas em Anápolis (3.570), vindo em seguida Formosa (1.207), Goiânia (1.137), Quirinópolis (1.108) e Porangatu (1.073).

Fonte: http://www.cdn.ueg.br/arquivos/jussara/conteudoN/598/pdi_aprovado_csu.pdf

Apontamento inicial de fragilidades para crescimento de mercado dentro da proposta de *Stricto Sensu* da UEG:

Em nota explicativa pesquisada no PDI da UEG p.48, diz-se que “os indicadores institucionais mais citados pela avaliação da CAPES dos cursos indeferidos foram: infraestrutura insuficiente, reduzido número de docentes com regime de dedicação exclusiva, baixa produtividade docente e ausência da consolidação da capacidade institucional de pesquisa”.

Também no mesmo documento PDI p.48, a UEG se manifesta atenta à fragilidade apontada acima com a seguinte afirmação:

“A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação está preocupada com a qualificação dos docentes da instituição, que é uma de suas políticas constantes deste PDI e da Universidade como um todo. Dessa forma, são apresentadas propostas de mestrados e doutorados Interinstitucionais que a UEG está buscando firmar com outras universidades.”

Tal afirmativa mostra que as estratégias da UEG estão sendo elaboradas também a partir de fragilidades apontadas e existem ações para concretas para desenvolvimento e expansão da instituição. Dentre elas parcerias com outras instituições as quais podem trazer vantagem e diferencial competitivo.

Ex:

Política de Gestão da UEG

Também na investigação do PDI da instituição, há outra vertente que remete a **temática sustentabilidade**, dentro do tópico que descreve a política de gestão da Universidade a qual, considera o estudante como um dos seus elementos constitutivos.

Para identificar alguns compostos de estratégia e de sustentabilidade, houve por parte do pesquisador esses apontamentos dentro da política de gestão da UEG, citados no PDI institucional através de algumas ações como:

- a) Modernizar a estrutura do sistema de bibliotecas e manter o acervo atualizado. (**estratégia**);
- b) Desenvolver, promover, coordenar e executar ações que visem à saúde do trabalhador, melhoria do meio ambiente de trabalho e melhor qualidade de vida ao servidor. (**estratégia e sustentabilidade**);
- c) Desenvolver e implantar projetos de reforma nos prédios da UEG e de construção onde não existirem prédios próprios. (**estratégia**);
- d) Prover a manutenção e ampliação da infraestrutura da Universidade (administração superior e Unidades Universitárias). (**estratégia**);
- e) Otimizar os gastos efetuados com água, esgoto, telefone e energia, objetivando a redução de custos. (**sustentabilidade**);
- f) Viabilizar o Plano de Acompanhamento e Avaliação Institucional da UEG. (**estratégia**).

Essas ações promovidas pela política de gestão da UEG, serão posteriormente confrontadas com os gestores do PDI através de entrevistas.

ANEXO E - Projeto de Avaliação Institucional 2012 da UEG

Dos objetivos:

Contribuir para a transformação qualitativa da educação superior, o melhoramento acadêmico pedagógico e maior eficiência na gestão, conforme deseja a comunidade acadêmica.

Esses objetivos expressos sugerem que a avaliação institucional é condição básica para a UEG melhorar os seus processos acadêmicospedagógicos e de gestão e cumprir, com bons serviços, as atividades que desenvolve na e para a sociedade.

Para a concretude dos objetivos propostos, considerar-se-ão as diferentes dimensões educacionais, dentre elas, obrigatoriamente, as seguintes:

1. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
2. Política para ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação;
3. Responsabilidade social;
4. Comunicação com a sociedade;
5. Política de pessoal;
6. Organização e gestão da instituição;
7. Infraestrutura física;
8. Planejamento e avaliação;
9. Política de atendimento ao discente e
10. Sustentabilidade financeira.

Essas dimensões, definidas pelo INEP/CONAES (2004), são,segundo Portaria Nº 4, de 13 de Janeiro de 2005, art. 2º parágrafo I, [...] agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos institucionais sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da instituição.

Focos e Dimensões:

Além das dimensões acima citadas o processo avaliativo da/na UEG considerará a realidade institucional em sua abrangência - Organização Institucional, Corpo Social e Infraestrutura - em consonância com os focos² que interagem entre si e se integram no seio da Universidade, como:

Universidade-sociedade, Políticas Institucionais (ensino, pessoal e estudantil), Gestão e Apoio.

Na figura 1, a seguir, é apresentada a dinâmica em que esses focos serão considerados: sua interdependência perpassada pela Missão da Universidade, bem como pelo conjunto de dimensões (D) específicas aproximadas pela natureza dos elementos que a compõem.

A integração entre os focos e dimensões avaliativas reflete a multidimensionalidade e complexidade que caracteriza a UEG como uma instituição aberta para múltiplas possibilidades. Esse entendimento multidimensional da Universidade vai perpassar na construção das matrizes de avaliação que norteiam o processo avaliativo por meio dos indicadores adotados no processo, tanto nos procedimentos de coleta como de análise e interpretação dos dados sobre a realidade institucional.