

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO A UMA
UNIDADE DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO VOLTADO À EFETIVIDADE DAS
AÇÕES PLANEJADAS.

JANE MARIA CASTRO GUIDÃO

MANAUS
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

JANE MARIA CASTRO GUIDÃO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO A UMA
UNIDADE DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO VOLTADO À EFETIVIDADE DAS
AÇÕES PLANEJADAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Estratégia e Organizações.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA

MANAUS
2017

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Guidão, Jane Maria Castro

G948p O Planejamento Estratégico voltado a uma unidade de instituição federal de ensino superior : um estudo voltado à efetividade das ações planejadas / Jane Maria Castro Guidão. 2017

122 f.: il. color; 31 cm. Orientador: Cláudio Dantas Frota
Orientador:

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Planejamento Estratégico. 2. 6Es de desempenho. 3. Melhoria contínua. 4. Indicadores de Desempenho. 5. Cadeia de Valor. I. Frota, Cláudio Dantas II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

JANE MARIA CASTRO GUIDÃO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO A UMA
UNIDADE DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO VOLTADO À EFETIVIDADE DAS
AÇÕES PLANEJADAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Estratégia e Organizações.

Aprovado em 10 de abril de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Waltair Vieira Machado, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Aos meus pais José Maria e Dalmira, pelo amor, carinho e dedicação. Meu eterno agradecimento (*in memoriam*)

Ao meu filho Raphael pela presença constante, pelo amor incondicional que enche a minha vida de alegria todos os dias.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela proteção diária, por iluminar e guiar meus caminhos tornando-os mais felizes. Minha eterna gratidão!

Ao meu orientador prof. Dr. Cláudio Dantas Frota pelo apoio, incentivo, ensinamentos, orientação e amizade.

A Diretora da Escola de Enfermagem de Manaus, Prof.^a Dr.^a Nair Chase da Silva, pela oportunidade para realizar o trabalho na unidade acadêmica.

Aos colegas técnicos administrativos e docentes da Escola de Enfermagem de Manaus, meus apoiadores.

Aos colegas de mestrado pelo conhecimento compartilhado, convívio agradável e amizade fortalecida.

As amigas Ana Paula, Helen e Silvia, pelo apoio, compreensão, carinho e pelas palavras motivadoras que ajudaram a superar as dificuldades.

Ao Coordenador e demais professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, pelos ensinamentos, apoio e colaboração.

À Universidade Federal do Amazonas e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP), pela oportunidade em realizar esse passo fundamental na minha vida profissional e acadêmica.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas pelas organizações, para traduzir a estratégia, definir seus objetivos, identificar os gargalos existentes e se projetar às mudanças necessárias, para o crescimento da organização e sua permanência no mercado. Os indicadores são aliados do planejamento e essenciais ao controle dos processos, porque possibilitam estabelecer e acompanhar o alcance das metas, corrigir problemas e sugerir proposições. Desse modo, percebe-se a importância de se mensurar os resultados, seja para referenciar valores ou servir de elemento de controle. O objetivo deste estudo consiste em evidenciar a efetividade das ações delineadas no planejamento estratégico da Escola de Enfermagem de Manaus, por meio da ferramenta de gestão 6Es de desempenho. A pesquisa quanto a natureza foi caracterizada como do tipo aplicada que possui finalidade prática, quanto aos meios, bibliográfica e documental. Quanto à finalidade, a pesquisa foi descritiva, e na forma de abordagem foi qualitativa e quantitativa. O resultado da pesquisa demonstrou que a metodologia aplicada permitiu quantificar as ações e visualizar o atingimento ou não das metas. No caso da unidade estudada, o resultado demonstrou alto grau de efetividade nos anos pesquisados, contudo, alguns projetos isolados deixaram de ser realizados, como da diretriz ambiental que obteve uma efetividade considerada baixa, em torno de 30%. De maneira geral o resultado demonstrou que a unidade alcançou as metas estabelecidas no planejamento estratégico do período de 2012 a 2015.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. 6Es de desempenho. Melhoria Contínua.

ABSTRACT

Strategic Planning is one of the most used management tools for organizations, to translate strategy, define their objectives, identify existing bottlenecks and project to the necessary changes, for the growth of the organization and its permanence in the market. Indicators are allied to planning and essential to process control, because they make it possible to establish and monitor the achievement of goals, to correct problems and to suggest propositions. In this way, one can see the importance of measuring the results, either to refer to values or to serve as an element of control. The objective of this study is to demonstrate the effectiveness of the actions outlined in the strategic planning of the Nursing School of Manaus, through the performance management tool 6Es. The research about the nature was characterized as of the applied type that has practical purpose, as far as the means, bibliographical and documentary. Regarding the purpose, the research was descriptive, and in the form of approach was qualitative and quantitative. The research results showed that the applied methodology allowed to quantify the actions and to visualize the achievement or not of the goals. In the case of the unit studied, the results showed a high degree of effectiveness in the years surveyed, however, some isolated projects were no longer carried out, as well as the environmental guideline that obtained an effectiveness considered low, around 30%. Overall, the result showed that the unit met the targets set in the strategic planning for the period 2012-2015.

Keywords: Strategic Planning. Performance 6Es. Continuous Improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do planejamento	26
Figura 2 – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.....	28
Figura 3 – Embraer	30
Figura 4 – Decisões estratégicas e táticas.....	33
Figura 5 – Estratégia deliberada e emergente.....	35
Figura 6 – Diagrama de insumo-produto e as 6Es de desempenho	43
Figura 7 – Perspectivas do BSC e seus componentes.....	44
Figura 8 – Cadeia de valor e os 6Es de desempenho	45
Figura 9 – Dimensões que constituem os 6Es de desempenho	46
Figura 10– Diagrama da cadeia de valor	58
Figura 11– Indicadores de análise de realização de ação	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ações desenvolvidas pela UFRB	29
Tabela 2 – Dimensões e objetos de mensuração	46
Tabela 3 – Subdimensões dos 6Es de desempenho	47
Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso da EEM	52
Tabela 5 – Detalhando o indicador de desempenho	55
Tabela 6 – Cadeia de valor da EEM/UFAM	59
Tabela 7 – Diretrizes estratégicas da EEM no período de 2012 a 2015	61
Tabela 8 – Quantitativo de atividades por diretriz no período de 2012 a 2015.....	104
Tabela 9 – Consolidação das ações no período de 2012 a 2015.....	106
Tabela 10– Resultado do indicador efetividade por diretriz - período de 2012 a 2015.....	107

LISTA DE SIGLAS

APF - Administração Pública Federal.

ABEn - Associação Brasileira de Enfermagem.

BSC - Balanced Scorecard.

CACEN - Centro Acadêmico.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CECON - Centro de Controle de Oncologia.

CONDEP - Conselho Departamental.

CONSAD - Conselho de Administração.

DINTER - Doutorado Interinstitucional.

DOU - Diário Oficial da União.

EEM - Escola de Enfermagem de Manaus.

EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.

FCS - Fatores Críticos de Sucesso.

FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz.

FMT - Fundação de Medicina Tropical.

FSESP - Fundação Serviços de Saúde.

GE - General Electric.

HEMOAM - Fundação de Hematologia e Hemoterapia do Amazonas.

HUGV - Hospital Universitário Getúlio Vargas.

ID - Indicadores de Desempenho.

IMED - Instituto de medicina, estudo e desenvolvimento.

INEP - Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

MBA - Master Business Administration.

MAER - Ministério da Aeronáutica Brasileira.

MEC - Ministério da Educação.

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

NDE - Núcleo Docente Estruturante.

NMP - New Public Management.

PAC - Plano Anual de Capacitação.

PACE - Programa Curricular de Extensão.

PAREC - Programa de Apoio a Realização de Cursos e Eventos.

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional.

PEI - Planejamento Estratégico Institucional.

PET - Programa de Educação para o Trabalho.
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica.
PS - Pronto Socorro.
SAU - Serviço de Atendimento ao Usuário.
SESAI - Secretaria Especial de Saúde Indígena.
SEMSA - Secretaria Municipal de Saúde.
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.
SUS - Sistema único de Saúde.
SUSAM - Secretaria Estadual de Saúde.
TAEs - Técnico Administrativo em Educação.
UBRF - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.
UCD - Unidade Consolidadora de Demandas.
UFAM - Universidade Federal do Amazonas.
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais.
UP - Unidades de Planejamento.
USP - Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral	18
1.2.2 Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	26
2.2.1 o planejamento estratégico da Universidade Federal do Recôncavo Baiano	28
2.2.2 o planejamento estratégico da Embraer.....	30
2.3 ESTRATÉGIA	33
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	37
2.4.1 Modelos de indicadores aplicável a organizações públicas.....	43
2.4.1.1 Balanced scorecard.....	43
2.4.1.2 Modelo de cadeia de valor e 6Es de desempenho	44
2.4.1.2.1 Dimensões e subdimensões dos 6Es de desempenho	46
2.4.1.3 Modelo do Tribunal de Contas da União	47
2.5 O PLANEJAMENTO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DE MANAUS	50
2.5.1 Fatores críticos de sucesso como instrumentos de estratégia.....	50
3 METODOLOGIA	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
3.3 METODOLOGIA DOS 6ES DE DESEMPENHO	55
3.4 APLICANDO A METODOLOGIA DOS 6ES DE DESEMPENHO	57
3.5 SÍNTESE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	102
4.1 RESULTADO POR DIRETRIZ).....	108

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
5.1	CONCLUSÕES.....	116
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADÊMIA.....	117
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	117
5.4	PESQUISAS FUTURAS.....	117
6	REFERÊNCIAS.....	119

1. INTRODUÇÃO

Para as organizações públicas torna-se cada vez mais desafiante, atuar num mercado competitivo e se adequar à rapidez das mudanças tecnológicas e o fortalecimento da globalização, aliado à crescente demanda por produtos e serviços de maior valor agregado. Notoriamente, esse cenário exige uma nova postura no estilo de gerenciar, na necessidade de aprimorar seus processos internos, na execução de um planejamento mais elaborado de forma competente, participativa, integrada e flexível, com vista ao cumprimento de sua missão institucional, tendo no emprego de indicadores a possibilidade de avaliar e monitorar as ações estratégicas, permitindo acompanhar o alcance das metas, mensurar os resultados e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que, somente a elaboração de um planejamento e definição de estratégias não garante que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Cabendo ao gestor dentre suas mais diversas atividades, buscar meios de implementar estratégias que possibilite medir o desempenho dos mais diversos setores da organização. Segundo Oliveira (2013), o planejamento é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimizar o grau de interação com os fatores externos não controláveis, atuando de forma inovadora e diferenciada, planejando e aprimorando o processo decisório, focando nos objetivos preestabelecidos como fator determinante ao futuro da organização. Ao mesmo tempo é importante saber diferenciar o que é planejado e o que é executado sem nenhum planejamento anterior, pois nem sempre o que é praticado na execução da ação foi determinado no nível estratégico.

Neste contexto, esta pesquisa contribuiu pra evidenciar a efetividade das ações programadas e executadas dentro do período proposto no planejamento estratégico da unidade estudada. No campo teórico, buscou-se aumentar o entendimento científico sobre esse tema para a melhoria contínua dos processos, no que se refere ao campo prático, a partir dos resultados apresentados, este estudo pode servir como ponto de partida para a análise mais apurada das ações que norteiam os objetivos estratégicos da Escola de Enfermagem de Manaus. Por fim, almejamos que esta investigação contribua para o aprimoramento dos serviços públicos educacionais para a comunidade.

Na linha de pesquisa Estratégia e Organizações, esta pesquisa analisou a efetividade do planejamento estratégico do período de 2012 a 2015, de uma instituição pública com foco no modelo de indicador de desempenho 6Es, ferramenta de gestão concebida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para medição de desempenho das organizações públicas, permitindo o acompanhamento das ações. Porém, para se avaliar a efetividade é necessário identificar instrumentos de mensuração que possibilitem monitorar, orientar e analisar os dados para a melhoria do desempenho das organizações.

O estudo desenvolvido na Escola de Enfermagem de Manaus – EEM, foi relevante pela importância que lhe é investida como unidade acadêmica na área de enfermagem, pelo trabalho que desenvolve junto à comunidade universitária, reforçada pela busca de melhoria constante em seus processos internos. Pela importância do estudo, foi proposto investigar a efetividade das ações oriundas do planejamento estratégico da unidade em estudo utilizando como perspectiva de análise a dimensão efetividade dos 6Es de desempenho, para mapear todos os processos e permitir a construção de painéis de acompanhamento da gestão. Portanto, realizou-se um estudo tendo como o *locus* da investigação, a EEM, onde foram analisados o planejamento estratégico e os relatórios de gestão do período de 2012 a 2015.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações estão buscando adaptar suas ferramentas de gestão às necessidades do mercado, como forma de sobreviver e permanecer num ambiente altamente competitivo. No caso das organizações públicas, utilizar instrumentos de gestão que avaliem o desempenho organizacional possibilitando tornar mais eficientes seus processos e a prestação de serviço à população ainda é um grande desafio. Portanto, sabe-se que para alcançar objetivos é necessário definir estratégias que orientem as ações, porém, apenas a adoção de estratégias sem a participação de todos no envolvimento do processo, não garante o alcance das metas. Neste contexto, as instituições públicas federais de ensino, se deparam continuamente com a necessidade de usar de forma eficiente e racional seus recursos, com vistas à melhoria de seus processos e serviços, de forma que se obtenha o mínimo de dificuldade no momento da execução.

Neste sentido, a EEM sempre se pautou por uma gestão participativa, ampla e direta e tendo como norteador de suas ações gerenciais o planejamento estratégico. A EEM foi fundada em 01 de dezembro de 1949, teve autorização para funcionar por meio da Portaria n°.1051, de 14 de dezembro de 1951 do Ministério da Educação e Cultura. Reconhecida pelo Decreto n. 36.600, de 13 de dezembro de 1954 no âmbito da FSESP onde permaneceu até 1997. Em 27 de agosto de 1997, foi incorporada à Universidade Federal do Amazonas - UFAM na condição de Unidade Acadêmica, conforme Lei n. 9.484/97. Em 2011, a EEM teve seu reconhecimento renovado por meio da Portaria n° 315 de 02/08/2011, da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, publicada no D.O.U de 04/08/2011. Ainda em 2011, a EEM iniciou seu processo de planejamento estratégico para o quadriênio de 2012 a 2015, finalizando-o em 2012, com a consolidação do entendimento por todo o corpo social, da Missão, Visão, Valores e metas estratégicas. Em 19 de dezembro de 2013, o planejamento estratégico da EEM foi aprovado pelo Conselho Departamental- CONDEP, definindo os rumos que a instituição deveria traçar no período de 2012 a 2015. Por conseguinte este estudo buscou respostas para a seguinte investigação. Qual foi a efetividade das ações do planejamento estratégico da EEM voltadas à melhoria contínua?

A EEM tem como Missão, Visão e Valores:

Missão - Formar enfermeiros com elevada competência política e técnico-científica, produzir e disseminar conhecimentos por meio do ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica, contribuindo para a qualidade de vida da população.

Visão - Plena consolidação como unidade acadêmica de referência no Brasil, no ensino de graduação e pós-graduação em enfermagem, com a preservação das conquistas acadêmicas e institucionais, atendendo plenamente as necessidades de saúde da população conforme a política do Sistema Único de Saúde - SUS.

Valores centrados na:

- Na Ética, nos relacionamentos pessoais e profissionais e na formação acadêmica.
- Na Colaboração, respeito e responsabilidade, considerando a diversidade em todos os níveis.
- No Compromisso com a Justiça Social.

- Na Excelência, qualidade e competência na formação acadêmica e no desenvolvimento dos trabalhos.
- Na Visão holística e integralidade nas ações desenvolvidas e na valorização do seu corpo social.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Avaliar a efetividade das ações delineadas no planejamento estratégico da Escola de Enfermagem de Manaus, voltadas à melhoria contínua com foco nos 6Es de desempenho.

1.2.2 Específicos

- Efetuar pesquisa, visando coletar dados da literatura científica, para definir os termos e conceitos, sobre a efetividade das ações utilizadas, por meio do planejamento estratégico e de indicadores de desempenho.
- Extrair informações do planejamento estratégico institucional da Escola de Enfermagem de Manaus, e dos relatórios de gestão, do período de 2012 a 2015.
- Confrontar as ações organizacionais, delineadas no planejamento estratégico, com os resultados alcançados para o período de 2012 a 2015.
- Evidenciar o grau de efetividade das ações voltadas à melhoria contínua.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um mundo globalizado, onde as organizações buscam implantar estratégias, que tragam melhoria e agreguem valor aos serviços e processos desenvolvidos, percebe-se que essa procura deixou de ser apenas das organizações privadas, gradativamente está se fazendo presente dentro das organizações públicas, pois se de um lado o governo disponibiliza as ferramentas cobrando resultados, do outro a sociedade anseia pela melhoria dos serviços prestados. Segundo Orlickas (2012), para que uma organização possa atuar de forma estratégica, é necessário que o gestor efetue

um diagnóstico para entender, onde está posicionado em relação ao mercado e que caminhos percorrer. A importância dessa pesquisa converge nos aspectos teórico e prático. O aspecto teórico se fundamenta sobre o entendimento científico no campo do planejamento, da estratégia e dos indicadores de desempenho, como norteadores da gestão nas organizações públicas. O planejamento pode ser traduzido, como um conjunto de ações orientadas para atingir um objetivo claramente definido, porém, no âmbito organizacional é indispensável o uso de indicadores que ajudem a medir a efetividade das estratégias de ação. Para Matias-Pereira (2011), o planejamento quando aplicado na organização pública abrange todo o conjunto de ideias, normas e processos, buscando atender melhor as necessidades dos cidadãos e contribuir para o bem estar da comunidade. Quanto ao grau de importância da pesquisa para a academia, esta pesquisa objetiva motivar para as mudanças, com vistas ao estabelecimento de padrões de qualidade, nos processos acadêmicos e administrativos. Sua importância para a organização, está em fortalecer a missão institucional e ratificar seus valores, estabelecendo padrões de melhoria para a excelência na gestão. No que se refere aos clientes internos, o foco é prepara-los para o crescimento profissional, com maior integração, ao contexto do ensino de enfermagem, por fim, para a sociedade, a importância da pesquisa se fundamenta em proporcionar ao aluno a capacidade cognitiva para atuar em um contexto globalizado. Quanto ao aspecto prático, o estudo propõe examinar a efetividade do planejamento estratégico de uma unidade acadêmica da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), que, de acordo com sua visão de futuro, deseja se consolidar como unidade acadêmica de referência no Brasil, no ensino de graduação e pós-graduação em enfermagem, com a preservação das conquistas acadêmica e institucionais (EEM,2012). Assim, espera-se com este trabalho, que os resultados contribuam para o melhoramento contínuo do gerenciamento das ações da unidade em estudo, por meio do uso de indicadores, permitindo acompanhar, avaliar ou mudar o rumo de um determinado processo para o alcance dos objetivos relacionados com o planejamento estratégico.

Dessa forma, esse estudo se fundamentou nesses dois aspectos, levando em conta toda a problemática em mensurar ações estratégicas e utilizar indicadores como um aliado no processo de gestão, para se garantir a efetividade. Vale ressaltar, que a simples adoção de indicadores para mensurar o desempenho dos objetivos, não garante o alcance dos resultados e tampouco a eficácia do gerenciamento, o que aponta, para a

necessidade do estado de alerta, no que se refere ao controle, avaliação e melhoria contínua de todo o processo. Ademais, o não atingimento das metas do planejamento estratégico pode gerar uma perda de qualidade e falta de efetividade da organização, afetando sua credibilidade perante seus pares.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo investigou a efetividade das ações definidas no planejamento estratégico, voltadas aos resultados, tendo em vista a carência de um instrumento que faça o alinhamento entre as ações e os processos, permitindo acompanhar o alcance das metas, corrigir problemas e sugerir proposições. A vista disso, o *locus* da observação foi a Escola de Enfermagem de Manaus, unidade acadêmica da Universidade Federal do Amazonas. A pesquisa avaliou o planejamento estratégico institucional, considerando o período de 2012 a 2015, além dos relatórios anuais de gestão, respectivamente. A análise utilizou o indicador de desempenho concebido pelo Ministério do Planejamento para medir a efetividade, pautada nas dimensões dos 6Es de desempenho de resultados (efetividade, eficácia e eficiência e de esforço (execução, excelência e economicidade).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, assim identificados:

- 1- A introdução, com a contextualização do problema de pesquisa;
- 2- A revisão da literatura, de acordo com os conceitos usados na formulação da questão da pesquisa, que norteia o desenvolvimento deste estudo;
- 3- A metodologia adotada, considerando a fundamentação, os procedimentos, a coleta e o tratamento dos dados, bem como a aplicação da metodologia dos 6Es de desempenho;
- 4- A análise e discussão dos resultados obtidos;
- 5- As considerações finais (conclusões, limitações e sugestão de novas pesquisas);

6- As referências bibliográficas.

No primeiro capítulo apresenta a pesquisa, a contextualização, a caracterização da unidade em estudo, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação deste estudo.

O capítulo 2 apresenta o estado da arte das pesquisas recentes sobre o fenômeno estudado:

- Iniciou com a fundamentação do planejamento estratégico, seu uso nas organizações públicas, com exemplos de planejamento em tais organizações. Por fim, a abordagem avançou para análise da estratégia como planejamento ordenado na busca dos objetivos organizacionais.
- A segunda parte trata dos indicadores de desempenho, ferramentas usadas para ajudar no gerenciamento organizacional, com contribuições conceituais sobre o tema. Nesta seção são apresentados modelos de indicadores de desempenho aplicáveis às organizações públicas, dentre eles, o modelo 6Es de desempenho, que se identifica com a proposta do estudo.
- A terceira parte trata do planejamento da Escola de Enfermagem de Manaus, para o período de 2012 a 2015, apresentando as diretrizes organizacionais oriundas a partir dos fatores críticos de sucesso.

O capítulo 3 apresenta a metodologia adotada para a realização deste estudo, considerando a relevância do estudo, a classificação da pesquisa, os procedimentos empregados para a coleta, o tratamento dos dados e a aplicação da metodologia dos 6Es de desempenho.

O capítulo 4 apresenta, analisa e discute os resultados obtidos na realização do estudo na EEM com foco na efetividade das ações.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, com as conclusões da pesquisa, as limitações encontradas, e as sugestões para novas pesquisas.

O capítulo 6 finaliza com as referências bibliográficas.

2.0 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu nas organizações a partir das necessidades de se criar um sistema que pudesse planejar suas ações, analisar suas metas de acordo com uma visão total dos ambientes interno e externo.

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo (SILVA, 2006).

De acordo com Ansoff (1969), o planejamento estratégico é definido como um conjunto de procedimentos administrativos, que determinam a posição da organização no mercado, sua forma de direção frente os objetivos a serem alcançados, e as ferramentas utilizadas para seu desenvolvimento. Segundo Oliveira (2013), normalmente o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo Souza (2013), o planejamento estratégico estabelece a direção a ser seguida pela organização para que essa possa atingir seus objetivos. Para alcançá-los são estabelecidas ações estratégicas a serem executadas pelos diversos sistemas organizacionais. Para Colombo, citado por Godoy e Machado (2011), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia consideravelmente o administrador em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos. Nesse sentido o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta de gestão empresarial que identifica as ações a serem implementadas com metas atingíveis em áreas específicas dentro da organização.

Planejar estrategicamente metas e ações para serem realizadas a médio e longo prazo com supervisão constante de indicadores, só fortalece a busca do objetivo traçado no planejamento. Segundo Steiner (1969), o planejamento apresenta cinco dimensões:

- A primeira dimensão está correlacionada o assunto abordado, o tema, as funções desempenhadas pelas empresas;
- A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, como objetivos, estratégias e políticas;
- A terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, se de longo, médio ou curto prazo;
- A quarta se refere às unidades organizacionais, onde o planejamento é elaborado;
- A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Considerada uma ferramenta de gestão, o planejamento estratégico proporciona a elaboração de objetivos e ações a serem implementadas, além de auxiliar na tomada de decisão de curto, médio e longo prazo. Oliveira (2013), afirma que para a implantação do planejamento estratégico é necessário que a organização busque:

1. Conhecer seus pontos fortes internos e saber como utiliza-los;
2. Conhecer e eliminar seus pontos fracos internos;
3. Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
4. Conhecer e evitar as ameaças externas;
5. Ter um efetivo plano de trabalho.

Almeida (2010), afirma que o planejamento estratégico possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mas desça de forma integrada nos seus vários níveis ao profissional, o que torna mais fácil a execução do plano estratégico em todos os níveis, inclusive no caso da organização em sua totalidade.

Para Oliveira (2013), os principais elementos que compõem o planejamento estratégico são:

Missão - Corresponde à razão de ser da organização, define o seu propósito em relação a sua atuação;

Visão - define o que a organização almeja em um longo período de tempo, representa suas ambições e proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e executado;

Valores - representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização. São elementos motivadores que norteiam as ações das pessoas na organização e contribui para a integração de todos;

Os cenários - representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da organização. É onde se analisa as variáveis do ambiente interno e externo e são referencias para a definição de estratégias e objetivos;

Os objetivos estratégicos - são desafios que determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços que, se alcançados, são suficientes para a execução da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização;

Metas e indicadores - Os indicadores traduzem o desempenho do negócio. Utilizados para acompanhar e aperfeiçoar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. As metas correspondem às etapas programadas para se chegar a um objetivo estratégico.

Segundo Castro (2014), para que a implantação de um plano obtenha sucesso, é necessária a participação democrática de todos os integrantes de uma instituição. Da mesma forma, Paludo (2012), afirma que a missão, a visão e os valores devem unir e impulsionar todos os colaboradores da organização para o futuro idealizado.

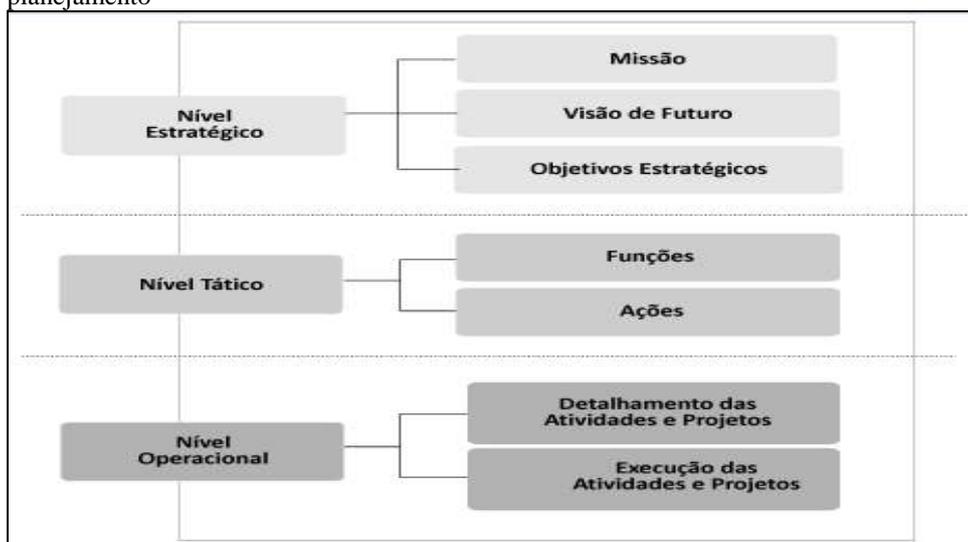
De acordo com Da Silva *et al* (2013), O planejamento estratégico é uma variável importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente também no âmbito da administração pública. Nesse contexto as instituições públicas enfrentam enorme escassez de recursos e o aumento de cobrança da população por melhores serviços, forçando com que a atuação seja de forma estrategicamente planejada e que mudanças são necessárias para que a organização venha trilhar o caminho desejado e se consolidar no mercado competitivo. Independente do ramo de atividade toda organização busca uma situação saudável para se destacar frente aos concorrentes, aproveitando as mudanças que ocorrem no ambiente e que favoreça o crescimento e a permanência, mas para que isso aconteça, o processo de planejamento deve estar presente desde a criação para que não venha a sucumbir frente aos primeiros problemas. Planejar é o ponto de partida na gestão estratégica das organizações, pois a partir do

planejamento serão definidos os objetivos que devem ser atingidos para fortalecer a atividade e garantir sua posição no mercado.

Para Zimmerman (2015), o planejamento verdadeiramente institucional iniciou, de fato, com a introdução de previsões gerais das condições econômicas e a preparação do orçamento de capital e despesa. Seu principal propósito era apenas o controle das despesas, não se cogitava ampliar a capacidade gerencial buscando o sucesso futuro da organização, tornando o horizonte de planejamento curto, raramente era maior que um ano. Segundo o autor, o planejamento é um processo composto de momentos – estratégico, tático e operacional, que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente. Esses momentos devem ser compreendidos de acordo com os seguintes significados:

- I. **Estratégico:** envolve a definição das estratégias em longo prazo, o rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente;
- II. **Tático:** envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, desdobra os objetivos institucionais em departamentais, setoriais, transformando em ações concretas;
- III. **Operacional:** envolve o desdobramento dos planos táticos em nível operacional, detalhando as ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores.

Figura 1: Dimensões do planejamento



Fonte: Fábio Zimmerman, 2015

Assim, percebe-se a necessidade das organizações em utilizar ferramentas de gestão que auxiliem na elaboração estratégica e influenciem seu desempenho no sentido de prepara-las para permanecer no mercado por meio de sua capacidade de inovação e aprendizagem.

2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Um dos grandes desafios da gestão pública é implantar mudanças que tornem mais flexíveis e eficientes as estruturas administrativas, tal desafio esbarra em grande parte na resistência dos atores envolvidos, pois toda mudança cria uma certa instabilidade, podendo não sair do papel o que foi planejado, para tal é necessário se considerar os diversos contextos em que a organização está inserida, exigindo do gestor estabelecer estratégias que viabilize a condução do processo. A dificuldade não está em identificar as fraquezas internas e as ameaças externas na administração pública, mas sim na construção de mudanças que podem levar a organização a oferecer um serviço de qualidade à população.

As dimensões do planejamento e da gestão devem dialogar com a elaboração de uma arquitetura institucional capaz de construir e reforçar canais que possibilitem atender o cidadão. Sendo fundamental rever marcos conceituais e legais relacionados à função pública, visto que há um esgotamento do atual modelo de ação estatal, fato que gera dificuldades para a ação ágil e com qualidade no atendimento às demandas sociais

e do mercado, prejudicando, em especial, os entes e populações mais vulneráveis (BRASIL, 2012).

Para Wright, Kroll e Parnell (2009), as principais diferenças entre as organizações privadas e públicas ficam a cargo da propriedade, uma pública e outra privada, do custeio, uma vive de impostos, taxas e contribuições e outra da venda de produtos e serviços, além do tipo de organização, de um lado os Governos Federal, Estadual e Municipal e do outro um Único dono ou vários sócios, sociedade, empresa.

De acordo com Matias-Pereira (2011), o planejamento é uma prática essencial, na administração pública e privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. É importante observar que o planejamento estratégico das duas organizações são diferentes, no caso das organizações públicas visam a prestação de serviço para a população, já as empresas privadas visam o lucro e o crescimento no mercado de atuação.

A inclusão do planejamento estratégico no setor público nacional pode trazer a integração, em todos os níveis das organizações estatais, do contínuo processo de formulação, execução e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo razoável para a obtenção dos resultados almejados. Com a implantação de metas a serem cumpridas, tira-se da inércia os funcionários que passam a ter que enfrentar situações com as quais não estavam acostumados. (BRANCO, 2014).

Para Paludo (2010), o Planejamento Estratégico, se trata de uma metodologia de planejamento gerencial surgida das grandes corporações mundiais, sendo aplicada em entidades e órgãos da administração pública, especialmente nas esferas estadual e federal. Destaca que a Gestão por Resultados, é de certa forma um exemplo de planejamento estratégico na administração pública brasileira, sendo introduzida no Brasil através do Plano Plurianual e Avaliação de Resultados 2000-2003.

Para Matias-Pereira (2011), o processo de implementação do planejamento estratégico em instituições públicas, depende de vários fatores que culminam em sua concretização, dentre eles pode-se destacar o envolvimento e interação entre os atores envolvidos, a forma de sensibilizar e mobilizar para o debate acerca dos problemas organizacionais; nível de competência do grupo técnico que dirige o planejamento, além da capacidade de perceber se as ações planejadas conseguem o alcance almejado.

Enquanto o setor privado evoluía com as novas técnicas e processos, o setor público continuava estagnado, arraigado às práticas obsoletas e burocráticas. A partir dos anos 80, um movimento amplo de reformas na gestão pública se intensificou no

mundo denominado New Public Management - NPM, tendo como objetivo fundamental introduzir técnicas de gestão do setor privado para o público. (BRANCO, 2014).

No Brasil, a partir da década de 1990, no contexto das reformas das organizações públicas, com o foco na administração gerencial, as mudanças e adaptações e a transferência de conhecimento da forma de gerir e de sobreviver em ambiente competitivo, tornaram-se tão importantes quanto no setor privado. Porém há de se observar que a dinâmica das práticas rotineiras das organizações públicas é diferente das empresas privadas, pois estão inseridas num sistema social complexo, onde a administração pública é regida por normas e regulamentos que determinam o que o Estado pode ou não fazer.

2.2.1 O Planejamento estratégico na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Figura 2 - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Fonte: <https://www.google.com.br>

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia foi criada em 2005 e em 2012 teve início ao processo de discussão do planejamento estratégico, com a criação de grupos de trabalho que identificassem os documentos e rotinas que poderiam ser desenvolvidos e implantados para o completo funcionamento do planejamento, havendo a necessidade também de desenvolver ações que deram suporte a construção do planejamento estratégico (SANTOS, LIMA SCHEFFLER, 2015). Seu plano estratégico para o quadriênio de 2010 a 2014, foi construído entre 2009 a 2010. Os documentos desenvolvidos: O plano de desenvolvimento institucional, PDI foi construído no período de 2009 e 2010, com validade para o período de 2010 a 2014; o plano de gestão que objetiva dar identidade a gestão, focaliza os objetivos institucionais previstos no PDI

para o atingimento das metas traçadas e o plano setorial, uma vez que de acordo com o modelo multi campi definido pelo Estatuto da UFRB, que possuem dotação orçamentária própria, possibilita para estas unidades a construção dos seus planejamentos setoriais. Os documentos foram subdivididos em projetos e atividades, recursos quantificados e qualificados, prazos e demais prioridades, indicação dos responsáveis pela implantação e execução por meio da ferramenta de gestão 5w2h.

Ações desenvolvidas objetivando implementar rotinas de planejamento na UFRB:

Tabela 1: Ações desenvolvidas pela UFRB

Seminários de Planejamento	Consistiu na apresentação de experiências recentes de planejamento desenvolvidas por Instituições de Ensino. Público alvo, comunidade acadêmica.
Participação em eventos e visitas técnicas	Participação em eventos e visitas técnicas.
Curso de Capacitação	Cursos de Gestão Estratégica - destinada prioritariamente aos gestores e servidores que desenvolverão tais ações no âmbito da Administração Central e Centros de Ensino. Semana orçamentária

Fonte: Adaptado de (SANTOS, LIMA SCHEFFLER, 2015).

De acordo com Santos, Lima e Scheffler (2015), os resultados e as perspectivas fruto do planejamento estratégico foram assim identificadas:

- 1- **Plano de Ação anual** – É o planejamento operacional de todas as ações (atividades) desenvolvidas pela universidade no decorrer do exercício 2014, com vistas a alcançarem os objetivos e/ou metas pactuadas com a comunidade acadêmica.
- 2- **Fortalecimento das unidades de planejamento (UP) e as consolidadoras de demandas UCD)** – As UP's identificadas como unidades gestoras de metas institucionais, setoriais e/ou que gerenciam projetos, no âmbito das Pro Reitorias, Superintendências, Assessorias e/ou dos Centros de Ensino. E as UCD são unidade administrativas responsáveis por receber e consolidar as demandas das Unidades Setoriais de Planejamento. 9 (nove) das 16 unidades de planejamentos efetuaram o lançamentos das metas o SIGPP e serão acompanhadas durante o exercício. Já as UCD 4 (Quatro) das 8 (oito) já realizam busca ativa das demandas
- 3- **Plano de Ocupação** – Instrumento de planejamento para ocupação dos imóveis novos e/ou cedidos à UFRB, conter as necessidades de mão de obra terceirizada,

móveis e utensílios, máquinas e equipamentos para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e/ou administrativas. Foram emitidas 04 Portarias com o intuito de promover o planejamento ocupacional das unidades acadêmicas, laboratórios de Engenharia Mecânica, Física, Matemática e Química (Portaria 066/2014), Pavilhão de Laboratórios de Engenharias (Portaria 065/2014), Laboratórios Multidisciplinares do CCAAB (Portaria 064/2014), Laboratório de Engenharia Florestal (Portaria 063/2014) e Laboratório de Zootecnia (Portaria 062/2014). Algumas comissões já apresentaram o relatório final. Os próximos passos será identificar no patrimônio da UFRB e que poderão ser realocados com vistas a suprir as demandas apresentadas, os itens não contemplados serão direcionados para o setor de compras.

Segundo os autores da pesquisa, nos próximos exercícios, após o término da implantação do sistema de planejamento será possível que os setores construam o plano de ação e executem suas atividades cotidianas, da mesma forma que todo o mapeamento das demandas para execução das ações oriundas dos setores e previstas nos Planos de Ação sejam utilizadas para orientar o processo decisório da gestão e alcançar os objetivos institucionais, e que o uso dos Indicadores Institucionais venha auxiliar a avaliação anual da gestão e sustentar o processo de planejamento estratégico definindo os processos e mecanismos tendo como base a execução observada no exercício anterior.

2.2.2 O Planejamento estratégico da EMBRAER

Figura 3 -Embraer



Fonte: <https://www.google.com.br>

A EMBRAER-Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A, foi criada pelo Governo Federal em agosto de 1969 e fundada em 02 de janeiro de 1970, como Sociedade de Economia Mista de capital aberto, controlada pela União e vinculada ao Ministério da Aeronáutica Brasileira MAER. Sua missão era implantar e disseminar a indústria aeronáutica no país. Desde o seu início, a empresa sempre contou com um permanente apoio do Estado, seja através de incentivos fiscais e benefícios, políticas governamentais de compra, no estímulo da formação de recursos humanos de alto nível, seja ao fomento para a execução de pesquisa básica e aplicada. A partir daí, desenhou-se uma trajetória de autonomia e inovação tecnológica de sucesso, focada no aprendizado seletivo de tecnologias-chaves para a sua estratégia de manufatura e na conquista planejada de nichos do mercado doméstico e mundial de aeronaves de médio porte. (BERNARDES, 2000).

No final dos anos 80, a empresa começou a enfrentar dificuldades financeiras decorrentes do cenário adverso da economia mundial, em crise e em 1992, mergulhada em uma séria crise financeira, a empresa foi privatizada, passando a ser controlada pelo consorcio liderado pelo grupo Bozano, Simonsen. De acordo com Bernardes (2000), os elevados e contínuos prejuízos no início dos anos noventa, acabaram por inviabilizar qualquer tentativa governamental para a resolução do impasse financeiro sofrido pela empresa, tornando-se impraticável a manutenção de subsídios ou sua capitalização. Ainda segundo o autor, Até a sua privatização a EMBRAER não tinha trabalhado um planejamento estratégico ou plano de ação de longo prazo com previsão de metas a serem atingidas e a cobrança por seus resultados, além de um sistema de indicadores de análise de desempenho. E em 1996, foi realizado um sistema de planejamento elaborado por todas as áreas da empresa, com projeções de metas a curto e longo prazo. Tal plano projeta uma visão de 05 anos, com acompanhamento e avaliação mensal e revisto anualmente ou alterado em razão de algum evento relevante que modifique o cenário onde a empresa está inserida. Dessa forma, os planos e programas de ação da EMBRAER foram constituídos nos seguintes pontos: cenários socioeconômicos, políticos, industriais e mercadológicos; negócio e missão, onde se define a responsabilidade e a estratégia de ação sob o ponto de vista político, mercadológico e empresarial; objetivos estratégicos; prioridades e concentrações; as estratégias para se alcançar determinadas metas; os resultados desejados; fatores críticos e apoios requeridos; a estrutura organizacional necessária para que os resultados desejados sejam

alcançados; orçamento; e, por fim, a remuneração variável de acordo com o desempenho e os objetivos atingidos.

A partir daí se inicia o processo de reorganização e o foco da empresa passa a ter como único objetivo estratégico atender à necessidade do cliente: industrial; financeira; e de planejamento organizacional e qualidade, atuando em projetos como:

1 - A Remodelagem dos Processos: Racionalização Sistêmica -

Implementação de melhorias contínuas nos processos através da Gestão da Qualidade Total dos processos. O ambiente de negocio foi baseado na missão da empresa, seus produtos, características, metas de curto e médio prazo, fatores críticos de sucesso, pontos fortes e fracos, unidades operacionais, criou-se o conceito de cadeia de valores da empresa, no centro estão os processos chamados de básicos, acima o processo que gera as diretrizes do negócio e abaixo os que suportam os processos básicos. Iniciou-se também a gestão por indicadores e medidores para monitorar o desenvolvimento dos projetos e a análise de desempenho da empresa.

2 – Gestão de desenvolvimento do produto - O processo mantém um estreito relacionamento com todos os demais macro processos e tem como entrada a estratégia geral da empresa. O objetivo deste macro processo é desenvolver produtos novos e/ou modificados voltados para o mercado com preço e qualidade assegurados por meio de processos bem definidos, recursos adequados com metas arrojadas de custo e prazos que satisfaçam clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, empregados e comunidade e que superam os seus concorrentes.

3 – Organização orientada por times de inovação - cultura organizacional mais voltada para a criatividade e inovação, favorecendo a aprendizagem organizacional.

4 – Políticas de treinamento, desenvolvimento profissional e educação – Programas de educação básica, suplência de 1º e 2º grau, cursos de aperfeiçoamentos disponíveis são para as áreas de gerenciamento industrial; administração de recursos humanos; marketing e comércio exterior administração e também cursos para a preparação de técnicos aeronáuticos no exterior.

5 - Políticas de gestão do trabalho: a flexibilização do emprego e das relações industriais – Houve uma profunda reestruturação administrativa e operacional em suas unidades reduzindo o efetivo e compactando atividades.

Dessa forma percebe-se que o processo de privatização trouxe transformações que mudaram a forma de gerir a empresa, a elaboração do planejamento estratégico, o controle dos planos de ação e projetos, possibilitou análise de mercado mais precisas, o uso de indicadores de desempenho, permitiram o maior crescimento, além de ter no conhecimento seu maior recurso estratégico e a forma como é utilizado a fortalece e a torna cada vez mais competitiva.

2.3 ESTRATÉGIA

De origem militar, a estratégia foi gradativamente agregada às organizações privadas, sendo usada como guia para se sobressair perante a concorrência. O setor público também precisou se adequar e adotar a estratégia para nortear o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos. Segundo Greenwald e Kahl (2006), a vitória dos aliados na Segunda Guerra Mundial deu ênfase à necessidade de se dispor de uma estratégia maior para se vencer conflitos e, nas décadas posteriores, líderes corporativos se apropriaram do conceito para usa-lo em seus próprios campos de batalha. As decisões estratégicas são executadas com uma visão de longo prazo e representam um impacto mais duradouro na organização e um maior risco. Já as decisões táticas são executadas em médio prazo e o risco é limitado. Greenwald e Kahl (2006), apresentam as diferenças entre decisões estratégicas e táticas.

Figura 4: Decisões estratégicas e táticas

Decisões estratégicas		Decisões táticas
Nível gerencial	Administração superior, diretoria	Intermediária, funcional, local
Recursos	Corporativos	Divisionais, departamentais
Período de tempo	Longo prazo	Anual, mensal, diário.
Risco	Sucesso ou sobrevivência	Limitado
Perguntas	Qual é o negócio em que queremos estar? Que competências críticas devemos desenvolver? Como vamos lidar com a concorrência?	Como podemos melhorar os prazos de entrega? Quanto podemos oferecer como desconto promocional? Quais são as melhores opções de carreira para nossos representantes de vendas?

Fonte: Adaptado de Greenwald e Kahl (2006)

Entende-se então que as decisões estratégicas são aquelas que os resultados dependem de um contexto maior, onde estão inseridas as ações e reações de outras atividades econômicas. Quanto às decisões táticas, podem ser deliberadas isoladamente e dependem na maioria das vezes de uma efetivação adequada. Para Serra (2008), a estratégia é o conjunto de meios (recursos) que a organização utiliza para conseguir seus objetivos.

De acordo com Tavares (2010), o processo de gestão estratégica de instituição de ensino superior, preocupa-se desde a definição da estratégia, passando pela viabilidade da implantação até seu acompanhamento conforme abaixo discriminado:

I. Formulação da estratégia – Fase de análise do ambiente, onde se analisa o cenário, assim como os pontos fracos e fortes da instituição, o estabelecimento de diretriz organizacional definindo a meta da organização, sua missão e objetivos e a definição das estratégias via planejamento estratégico, ou não.

II. Implantação da estratégia- Oportuniza colocar em prática as estratégias definidas anteriormente, eliminando a resistência interna, assim como alocar os recursos necessários para o cumprimento efetivo dos objetivos.

III. Acompanhamento estratégico – Processo de monitoramento e avaliação das estratégias implantadas e de acompanhamento das transformações do ambiente.

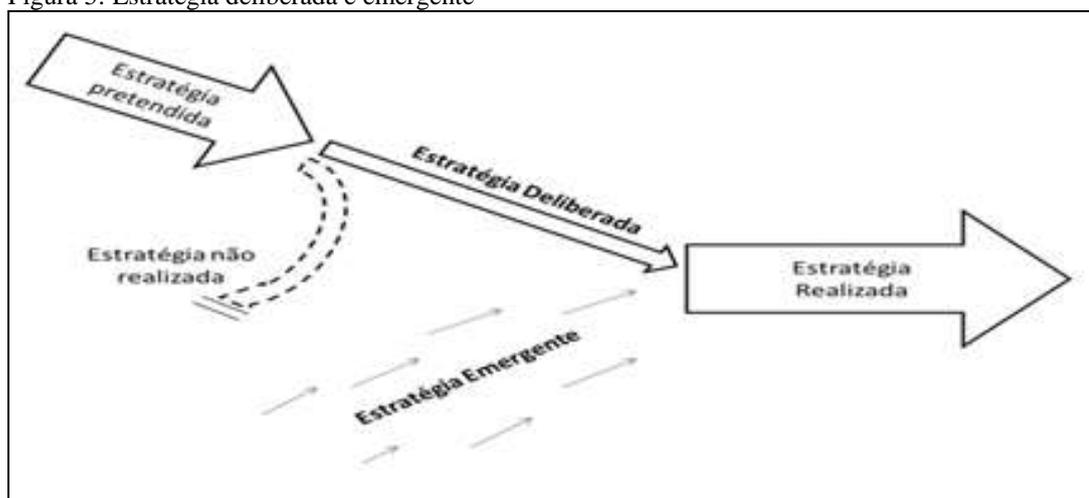
Conforme Whittington et al (2011), para que a estrutura de uma instituição seja capaz de colaborar com a sua estratégia é necessário compreender que os processos organizacionais formais e informais são os responsáveis pelo funcionamento da organização. GERRY (2011), afirma que a estratégia é uma orientação de longo prazo, que envolve a escolha do tipo de organização desejada, para o alcance das atividades organizacionais. Entende-se que a partir da determinação da escolha da estratégia a ser utilizada, todas as ações devem ser direcionadas à sua completa realização.

Para Mintzberg (2007), o conceito de estratégia é muito amplo e definiu cinco definições: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Definição 1: Estratégia como plano/pretexto, a estratégia é uma direção, um guia para o alcance de determinados objetivos. Algum tipo de curso de ação conscientemente almejado para lidar com certa situação. Nesse entendimento a estratégica adquire duas características essenciais: São elaboradas antes das ações às quais se vão ser aplicadas e são desenvolvidas de maneira consciente e proposital. Segundo o autor, como plano a estratégia enfoca a forma como os gestores buscam colocar as organizações em direções predeterminadas. Ainda como plano, a estratégia pode também ser entendida como uma manobra com a intenção se superar o oponente ou concorrente.

Definição 2: Estratégia como padrão se refere à consistência, a solidez que mantem a organização firme para o alcance dos objetivos. Portanto se a estratégia pode ser almejada também pode atingida. Dessa forma, segundo o autor determinar uma estratégia apenas como um plano não é suficiente, sendo necessária uma definição que mencione o resultado após o plano. Considera que as definições de estratégia entendidas como plano e padrão podem ser muito independentes: planos podem não se realizar e padrões podem aparecer sem predeterminação. Assim, classificando a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada. Segundo Riscifina (2015), após as definições estratégias pretendidas e realizadas, chega-se então as conceitos e estratégia deliberada, onde intenções existentes fora realizadas e o de estratégia emergente, na qual surgem padrões sem a existência de intenções ou apesar de intenções não realizadas.

Figura 5: Estratégia deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg (2006)

Definição 3: Estratégia como posição, localiza a organização dentro dos seus ambientes interno e externo. Segundo o autor, por essa definição a estratégia torna-se a força mediadora ou a combinação entre organização e ambiente. Podendo essa definição de estratégia ser compatível com as estratégias anteriores.

Definição 4: Estratégia como perspectiva, identifica a organização com seus valores, se diferenciando de seus concorrentes. É voltada para dentro da organização, para a forma de pensar dos estrategistas. Seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma forma de observar o mundo.

Porter (1999), afirma que o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui:

- a) O posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas;
- b) A influência no equilíbrio das forças, por meio de manobras estratégicas, melhorando o posicionamento da empresa;
- c) A antecipação de mudanças os fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas alterações, objetivando explorá-las de modo favorável.

Oliveira (2013), afirma que a estratégia é importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício para os movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. Para De Freitas (2014), a estratégia é uma ferramenta gerencial, usada para ajudar a organização a executar melhor o seu trabalho, para focalizar a sua energia e para assegurar que os membros da organização estejam trabalhando na busca dos mesmos objetivos, disciplinando as decisões fundamentais e as ações que a guiam com foco no futuro. Ainda segundo De Freitas (2014), no serviço público, para que a estratégia tenha alguma possibilidade de êxito, primeiramente deve ser elaborado um plano estratégico e sua análise deve iniciar pelo ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças não para a existência da organização, mas sim para a realização de sua missão e para a geração de valor público, além da análise do ambiente interno, para visualizar os gargalos, identificados como pontos fortes e fracos da organização. Para Mintzberg *et al.* (2010), nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Para o autor, na estratégia deliberada tem como se

certificar que as intenções gerenciais são realizadas em ação. Já a estratégia emergente reconhece a capacidade da organização em experimentar.

Com foco no crescimento contínuo, as organizações precisam se ajustar a realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. A condução bem sucedida das organizações públicas ou privadas está cada vez está associada à utilização de novas tecnologias. Assim, as estratégias competitivas devem estar articuladas com as áreas da organização como: recursos humanos, planejamento, infraestrutura e finanças. Nesse sentido, as organizações públicas que utilizam ferramentas de gestão para desenvolver ações de forma estruturada, estão mais preparadas para enfrentar as constantes mudanças do mercado e de reconhecer a importância de repensar a forma de gerenciamento, possibilitando uma visão mais competitiva e continuada da gestão.

Para Donato (2012), a construção da estratégia é feita de forma adaptativa, precisando de ajustes e aperfeiçoamentos até atingir um formato definitivo. Logo, o planejamento representa um veículo de aprendizagem organizacional e pessoal ao facilitar a troca de informações entre aqueles que estão aprendendo e estimulando novas ideias, novas abordagens e novas demandas de bens e serviços.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são ferramentas usadas para ajudar no gerenciamento organizacional, e os dados fornecidos servem para mensurar o desempenho dos objetivos estratégicos e servir de guia no processo de tomada de decisão. É importante observar a importância de utilizar o indicador, não apenas como um instrumento de medição, mas um aliado no processo de gestão na busca de alcançar os resultados organizacionais.

Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, uma vez que permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. Dessa forma, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste

em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas (MPOG, 2009).

Para Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico, que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. Nãuri, (1998), afirma, que quando uma organização aplica sistemas de medição de desempenho, tem como objetivo estabelecer o grau de evolução de seus processos, fornecer informações de forma adequada, no momento certo, com o fito de tomar decisões precisas que sejam capazes de levar a organização a conquistar seus objetivos e metas.

Segundo a FNQ (2012), a característica principal dos indicadores de desempenho é a existência de formulas mais complexas para seus cálculos que preconizam no mínimo, uma razão, (conta de dividir), entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe indicador genuíno, apenas uma informação (“ou um número puro”). Sendo um sistema de medição de desempenho que tem como intuito servir de base para:

- Analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram;
- Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- Apoiar a tomada de decisão;
- Apoiar o aprendizado da organização;
- Reconhecer a dedicação coletiva;
- Comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais às atividades de monitoramento e avaliação das organizações assim como de seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorar a qualidade, corrigir problemas e indicar necessidades de mudanças. Tais instrumentos possuem duas funções básicas: a primeira: descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda, de caráter valorativo, consistente em analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas. (CHAVES, 2014).

O modelo de mensuração do desempenho deverá identificar quais são as variáveis a serem coletadas que realmente sejam significativas e específicas para a geração de informações por meio do uso de indicadores relevantes para o auxílio à tomada de decisão. Pode-se dizer, portanto, que a medição só se tornará um instrumento de orientação para a melhoria do desempenho da instituição caso o Modelo se utilize de variáveis que possuam uma relação de causa e efeito com o resultado. Neste caso, os indicadores de desempenho serão as ferramentas usadas pelo Modelo para materializar a relação entre variáveis e resultado, por meio de uma medida algébrica (razão, percentual ou índice), com a finalidade de monitorar as ações, corrigir falhas e melhorar o desempenho institucional (NASCIMENTO, 2010).

Nesse entendimento, os indicadores são utilizados para (BRASIL, 2009):

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Percebe-se a importância da utilização de indicadores de desempenho como instrumento facilitador no processo de gestão das organizações públicas e privadas, apontando os acertos e falhas existentes para melhorar a performance organizacional.

Segundo Rua (2004 apud CHAVES, 2014) no Brasil, os diversos setores do governo têm buscado modernizar sua gestão, tendo como foco a busca de resultados e bem estar do cidadão. Sendo necessário realizar um serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente, altamente capacitado, profissionalizado e comprometido com o bem-estar da sociedade. Dessa forma o uso de indicadores de desempenho tem papel primordial dentro do ciclo de gestão que vai do planejamento até a implantação do controle.

Por definição os indicadores são abstrações, representações, simplificações de uma dada realidade, portanto são suscetíveis aos vieses de quem produziu, coletou e/ou interpretou. Desta forma, não se deve confiar cega e eternamente nas medidas, o que

significa dizer que o gestor de uma política pública deve, periodicamente, realizar uma avaliação crítica acerca da adequabilidade dos indicadores selecionados, considerando ainda que, a todo tempo, surgem modelos mais aperfeiçoados baseados em novas teorias. Deve-se, portanto, confiar nas escolhas realizadas enquanto não surgirem alternativas melhores, mais válidas e aprimoradas, desenvolvidas a partir de pesquisas e trabalhos metodologicamente confiáveis (MPOG, 2010).

Na administração pública, a utilização de indicadores de desempenho (ID) para aferir os resultados alcançados pelos administradores é uma técnica relacionada com o conceito de *accountability* (responsabilização) de desempenho. Os indicadores contribuem para a maior clareza sobre o que se deseja alcançar com certo programa de governo e sobre o que as organizações públicas e os programas devem entregar ou produzir. Os ID são usados para fins de monitoramento e avaliação, embora com graus de importância diferentes (TCU, 2011).

O Tribunal de Contas da União (2011), define as dimensões de desempenho como: economicidade, eficácia, eficiência e efetividade.

- I. **Indicador de economicidade** – mede o custo dos insumos e os recursos alocados para a atividade. Estabelecem a relação da carga de trabalho com os custos incorridos, permite avaliar a ocorrência de redução dos custos ou dos serviços prestados pela instituição. Como exemplo, o custo da educação por aluno, os suprimentos hospitalares na qualidade especificada se foram adquiridos ao menor preço.

Celeridade, economicidade e eficiência do pregão eletrônico aplicado a gêneros alimentícios: um estudo sobre o programa nacional de alimentação escolar e o programa segundo tempo do centro pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais.

Pesquisa que analisou os processos licitatórios realizados por meio de pregões eletrônicos referentes à aquisição de gêneros alimentícios para atender ao Programa Nacional de Alimentação Escolar e ao Programa Segundo Tempo no Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais no período de 2007 a

2013, tendo como pressupostos a economicidade, a celeridade e a eficiência.

As compras realizadas por pregões eletrônicos no Centro Pedagógico da UFMG entre fevereiro de 2007 e janeiro de 2013 proporcionaram economia média equivalente a 33,85%, percentual superior ao constatado em outras pesquisas brasileiras desde 2003. O valor total estimado foi de R\$ 2.415.534,04, o valor homologado foi de R\$ 1.597.812,01, o que gerou uma diferença de R\$ 817.722,03. Conclui-se que o pregão eletrônico efetivamente atende aos pressupostos de economicidade, celeridade e eficiência na aquisição de gêneros alimentícios do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa Segundo Tempo (PST), especialmente no Centro Pedagógico da UFMG no período 2007- 2013 (CARVALHO et al, 2015).

- II. **Indicador de eficácia** – mede quantidade de produto, o alcance de metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados. Exemplo: A cidade de Manaus em 2016, atingiu a meta de vacinação contra H1N1.

Manaus atingiu a meta de vacinação de 100,79% da população do grupo alvo protegida contra os vírus da gripe, principalmente o H1N1, que já causou **três mortes na capital**. Mesmo com o sucesso da imunização, os cuidados com a higiene e locais com grande aglomeração de pessoas devem ser permanentes, conforme alerta a Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA, 28/05/2016).

- III. **Indicador de eficiência** – mede relações entre quantidade de produto e custo dos insumos ou características do processo, como o tempo de produção.

96,7% dos pacientes atendidos no Delphina Aziz estão satisfeitos com o atendimento na unidade.

Com 96,7% dos pacientes satisfeitos com o atendimento, o Pronto-Socorro (PS) do Hospital Delphina Rinaldi Abdel Aziz

recebe, em média, 15 mil pessoas por mês e, este ano, já realizou mais de 251 mil exames laboratoriais e de imagens. O percentual de satisfação é referente ao atendimento em outubro e foi aferido por **pesquisa interna** aplicada pelo Serviço de Atendimento do Usuário (SAU) do PS Delphina Aziz.

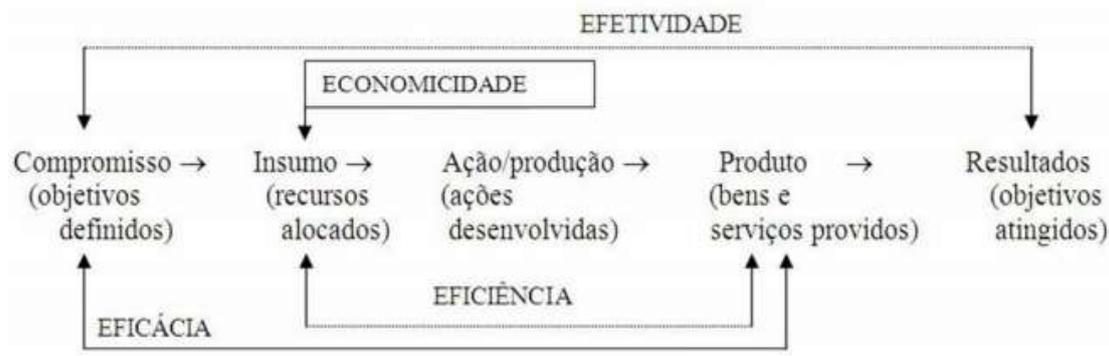
A unidade é vinculada à Secretaria Estadual de Saúde (Susam) e administrada pelo Instituto de Medicina, Estudos e Desenvolvimento (Imed). Entre os pacientes que buscaram atendimento em outubro, 2,4 mil foram ouvidos pela equipe do SAU. A satisfação dos usuários é mensurada mensalmente e auxilia a gestão do PS na correção de fluxos e processos com vistas a melhorar a performance de toda equipe como foco no acolhimento ao paciente (IMED, 10/11/2016).

- IV. **Indicador de efetividade** – mede o alcance dos objetivos finalísticos, traduzidos em solução ou redução de problemas na sociedade. Portanto a efetividade é uma dimensão que avalia se determinada iniciativa advinda das ações obteve resultado satisfatório.

Focos de queimadas seguem em queda em todo Amazonas

Os focos de queimadas no Amazonas continuam apresentando redução. O mês de outubro fechou com uma redução de 16% em relação ao mesmo período do ano passado e as previsões dos especialistas é que os números continuem reduzindo por conta da previsão de chuvas e temperatura dentro da média no Estado. De 24 a 31 de outubro, na comparação com o mesmo período do ano passado, houve redução de 75,18% nos focos de queimadas. Em 2015 foram identificados 282 casos de queimadas, de 24 de outubro a 31 de outubro, contra 70 ocorrências no mesmo período de 2016. O total de queimadas registradas nos 12 meses de 2015 foi 15.170 focos (ACRÍTICA, 09/11/2016).

Figura 6: Diagrama de insumo-produto e as principais dimensões de desempenho



Fonte: TCU, 2011

2.4.1 MODELOS DE INDICADORES DE EFETIVIDADE APLICAVEIS À ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.

O uso de indicadores de desempenho na administração pública objetiva facilitar a análise de ações que precisam de melhoria e monitorar seus resultados. Dessa forma serão apresentados modelos representativos no cenário da gestão, devidamente consolidados e testados.

2.4.1.1 Modelo - Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é um modelo de gestão estratégica, cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global de organizações (BRASIL, 2009).

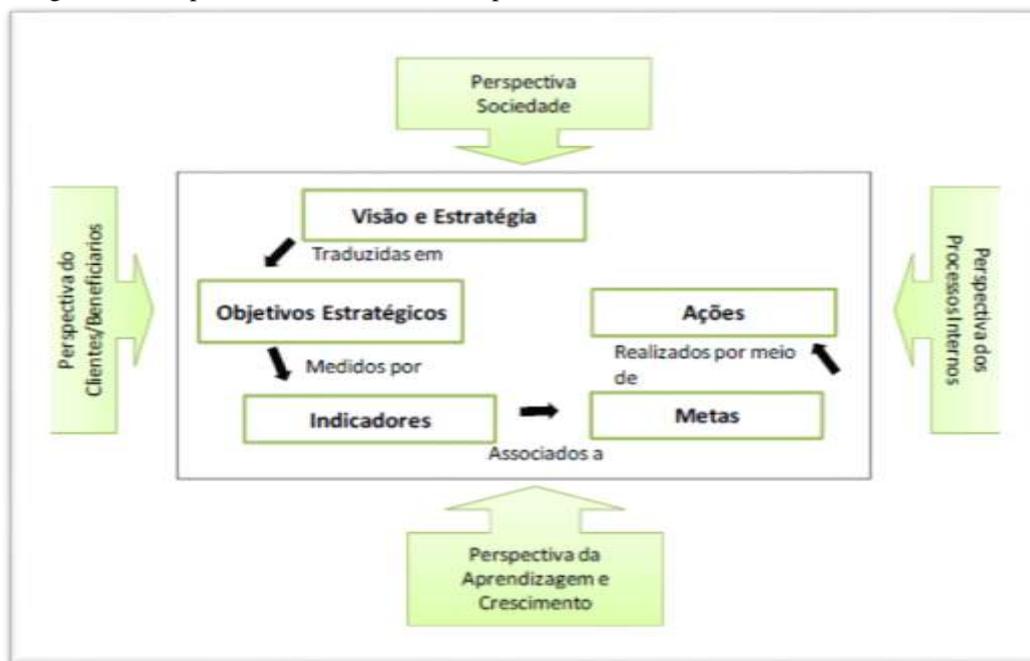
De acordo com Fleming e Haddad (2013), o (BSC), idealizado por Kaplan e Norton, teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI. A metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização em indicadores de desempenho que possibilitem a estruturação de um sistema de gestão organizacional. Tal método nasceu da necessidade de se avaliar o desempenho das empresas por meio de indicadores financeiros.

A lógica de construção do BSC, de acordo com o modelo adaptado para organização pública, segue o seguinte caminho (BRASIL, 2009):

- Estabelecimento de objetivos para a perspectiva da sociedade;
- Elaboração dos objetivos para a perspectiva do cliente/beneficiário, tendo como base os objetivos almejados para a sociedade;

- Identificação e elaboração dos objetivos e medidas para os processos internos, com destaque para os processos críticos que contribuirão para o alcance das metas pretendidas para a sociedade e clientes/beneficiários; Estabelecimento dos objetivos de aprendizagem e crescimento, identificando os investimentos necessários e, pessoal, sistemas e procedimentos organizacionais.

Figura 7 – Perspectivas do BSC e seus componentes



Fonte: Brasil 2009.

2.4.1.2 Modelo – Cadeia de valor e 6Es de desempenho.

Elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, apresenta um modelo que sugere seis categorias de indicadores que estão inseridos nas dimensões esforço e resultado e se relacionam a alguns dos elementos da cadeia de valor que são representados pela atuação da ação pública, que vai desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos decorrentes dos produtos/serviços, assim identificados:

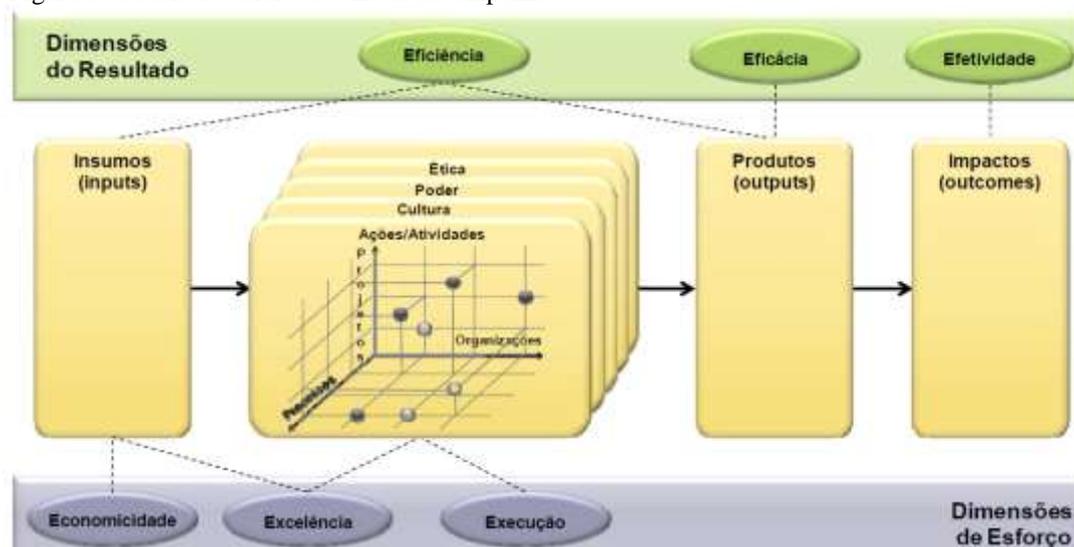
- Insumos (inputs);
- Processos/Projetos (ações);

- Produtos/serviços (outputs)
- Impactos (outcomes).

Sendo concebido para medição do desempenho das organizações públicas com base na metodologia de cadeia de valor identifica seis dimensões de desempenho, permitindo: Identificar em cada dimensão, diferentes objetos de mensuração; Orientar o modelo de indicadores e permitir o acompanhamento das ações.

A Cadeia de Valor é uma representação ou levantamento de todas as atividades ou processos promovidos por uma instituição para geração de seus produtos ou serviços, permitindo uma melhor visualização de todo o valor agregado em seus processos, da definição dos resultados e de seus impactos, conforme modelo a seguir:

Figura 8- Cadeia de valor e os 6Es de desempenho



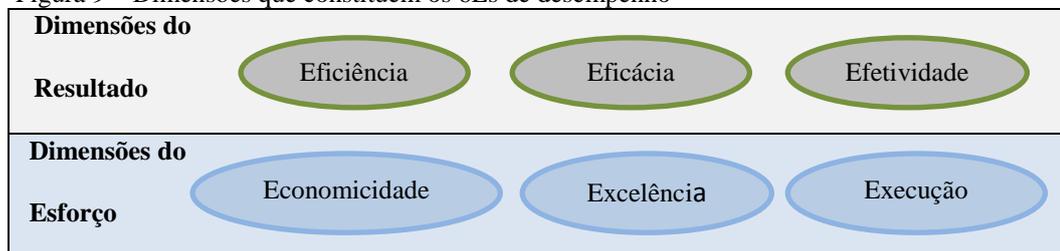
Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Por meio da adoção da *Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho*, é realizado o mapeamento de todos os processos, identificando os valores essenciais que deverão ser acompanhados, com a construção das definições específicas do desempenho daquela organização, de modo a explicitar as dimensões dos resultados e dos esforços que sejam significativas para a produção do resultado almejado no futuro, além de facilitar o necessário alinhamento dos esforços com os resultados (NASCIMENTO, 2010).

Também são identificadas as seis dimensões do desempenho, permitindo determinar em cada dimensão, diferentes objetos de mensuração que vão ajudar na

modelagem de indicadores, além de permitir a construção de painéis de acompanhamento da gestão, conforme figura abaixo:

Figura 9 – Dimensões que constituem os 6Es de desempenho



Fonte: Adaptado de MPOG (2009)

2.4.1.2.1 Dimensões e subdimensões dos 6Es de desempenho.

Conforme o Guia Referencial de Desempenho (MPOG)2009, as dimensões dos 6Es de desempenho podem ser desdobradas em subdimensões, servindo para auxiliar na escolha do indicador que será criado. O modelo ótimo de mensuração de desempenho deve ser composto por indicadores de todas as dimensões, porém é possível que nem todas as seis dimensões do desempenho possam ser contempladas (devido problemas na disponibilidade de dados que inviabilizem a geração de indicadores), como também a possibilidade de não se conseguir gerar uma nota para cada indicador, mas deve-se levar em consideração a prioridade que os indicadores de resultado têm sobre os de esforço, obedecendo à seguinte sequência de importância: efetividade > eficácia > eficiência > execução > excelência > economicidade.

Tabela 2 –Dimensões e objetos de mensuração

DIMENSÕES	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
EFICIENCIA	Busca mensurar a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados.
EFCÁCIA	Busca mensurar a quantidade e a qualidade de produtos/serviços efetuados aos beneficiários diretos de uma organização.
EFETIVIDADE	Busca mensurar os impactos provocados nos clientes e no ambiente pelos produtos/serviços e pelos processos de uma organização
ECONOMICIDADE	Busca mensurar o alinhamento das atividades de uma organização ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelos insumos (inputs).
EXCELENCIA	Busca mensurar o grau de conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência na execução dos processos e das atividades de uma organização.
EXECUÇÃO	Busca mensurar o grau de realização de processos, projetos e planos de ação estabelecidos, de uma organização.

Fonte: Adaptado de Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG 2009)

Tabela 3 - Subdimensões dos 6Es de desempenho

DIMENSÃO	SUBDIMENSÕES
Efetividade	<u>Impacto Final</u> : resultado gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema. <u>Impacto Intermediário</u> : resultado intermediário gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema.
Eficiência	<u>Custo-efetividade</u> : relação entre os insumos para a prestação de um determinado serviço ou elaboração de um produto. <u>Produtividade</u> : relação entre o nível de produção e os recursos utilizados. <u>Tempo</u> : tempo decorrido entre o início e o fim de um determinado programa ou processo. <u>Custo unitário</u> : conjunto de custos a serem imputados a uma atividade por cada unidade de produto ou serviço gerado.
Eficácia	<u>Quantidade / Volume</u> : nível de oferta e disponibilidade de bens/serviços gerados por um determinado sistema <u>Qualidade do produto / serviço</u> : representa a adequação entre as características dos produtos / serviços entregues e os requisitos / necessidades dos beneficiários <u>Accessibilidade e Equidade</u> : é a capacidade de disponibilizar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime. <u>Cobertura</u> : corresponde à relação entre a população atendida sobre a que deveria ser atendida com bens ou serviços públicos gerados por um determinado sistema <u>Risco</u> : avalia a probabilidade que um determinado sistema assegurar a entrega de bens e serviços para determinados beneficiários e para a população.
Execução	<u>Execução financeira</u> : relação entre o volume de recursos disponibilizados pelo orçamento e o nível de utilização desses recursos <u>Execução física</u> : relação entre o volume de produtos previstos para serem entregues pelo orçamento e o nível de entrega desses produtos.
Excelencia	<u>Conformidade em relação a padrões de excelência gerencial</u> . planos, cidadãos, Sociedade, <u>Conformidade</u> : representa a adequação dos projetos, ações e processos aos padrões definidos. <u>Riscos</u> : avalia a probabilidade de ocorrência de falhas ou entrega de produtos fora das especificações estabelecidas nos processos ou programas. <u>Causalidade</u> : indicadores que avaliam a adequação à padrões,
Economicidade	<u>Quantidade de recursos</u> : nível de oferta e disponibilidade de um produto/serviço gerado por um determinado fornecedor ou sistema <u>Qualidade dos recursos</u> : representa a adequação entre as características dos produtos e serviços adquiridos, e os requisitos e necessidades da organização. <u>Accessibilidade</u> : capacidade de captar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime. <u>Cobertura</u> : é a avaliação do nível de abrangência de um determinado insumo crítico para a execução de programas, projetos <u>Risco</u> : Avalia a possibilidade de ocorrência de falhas no fornecimento de recursos para prover programas, projetos e processos. Exemplo: grau de propensão de não recebimento de insumos críticos.

FONTE: Adaptado de Secretariade Gestõ-MPOG, 2009

2.4.1.3 – Modelo de Tribunal de Contas da União -TCU

Em 2011, o Tribunal de Contas da União –TCU elaborou um modelo de construção de indicadores de desempenho tendo como base os seguintes passos:

- I. **Análise dos objetivos e das ações** – A seleção ou análise deve começar pelo exame do alinhamento de objetivos e ações da organização ou do programa. Tal análise deve ser pelo planejamento estratégico da organização ou o marco lógico. Também é necessário uma análise crítica dos planos existentes no que se refere aos objetivos estabelecidos ou resultados esperados, além das ações planejadas para alcançá-los. Tal análise deve responder às seguintes perguntas: Os planos apresentam o

problema a ser enfrentado ou os objetivos a serem alcançados (caracterização da condição, inclusive com dados quantitativos) os executores das ações (os responsáveis, os executores, quem deve ser consultado antes de certa ação ou quem deve ser informado depois). Como se pretende alcançar os resultados (finais e intermediários), como se pretende alcançar os resultados? (as ações e a explicitação do vínculo de causa e efeito entre elas e os resultados pretendidos), delimitar a população a qual se visa atender (público alvo) e da população a ser alcançada (beneficiários), a região de abrangência, quanto custarão as ações e quais as respectivas fontes de recursos?. As respostas a essas perguntas são importantes para definir o que medir e com qual periodicidade.

- II. Mapeamento de produtos – O mapa dos produtos deve refletir a realidade e não somente o que está previsto em normas. O passo 2 refere-se à elaboração do mapa de produtos, de modo a explicitar os insumos, produtos intermediários, produtos finais e resultados esperados de um programa ou uma ação. O TCU sugere a realização de oficinas de trabalho nesta etapa, com a utilização da técnica de *brainstorming* para identificação dos elementos do mapa (NETO, 2013).
- III. Formulação de perguntas sobre desempenho – Fundamenta-se na formulação de perguntas relevantes sobre o desempenho dos aspectos a serem mensurados, e as respostas devem conter as informações necessárias para a análise e posteriormente a construção de indicadores. O enfoque não deve recair sobre os indicadores, mas sobre as perguntas sobre o desempenho que os indicadores devem ajudar a responder.
- IV. Verificação dos requisitos de qualidade – Essa fase serve para identificar os indicadores mais relevantes por meio de critérios de qualidade como validade, comparabilidade, estabilidade, praticidade, independência, confiabilidade, seletividade, entre outros. Além disso devem conter também nas dimensões de

cálculo dos indicadores a base geográfica, grupo populacional, periodicidade de coleta e as fontes de informação.

- V. Seleção dos indicadores –Na ultima fase é a seleção dos indicadores que deve ter os criterios de qualidade e ser em menor número possível para garantir que os resultados esperados sejam alcançados. Segundo Neto (2012) a seleção dos indicadores deve ser feita com base em regra previamente criada, podendo ter o grau de aderência a alguns critérios de qualidade escolhidos, semelhantes ao modelo proposto pelo MPOG na matriz de avaliação quantitativa, devendo no final serem validados com os gestores responsáveis pelos projetos.

Nesse modelo proposto, o TCU indica a utilização de duas matrizes de desempenho. A primeira combina as dimensões do desempenho de efetividade, eficácia, eficiência, economicidade, acessibilidade, dentre outros; ao custo, no que foi utilizado para aquisição, ou produção de insumos e produtos; ao tempo, quanto durou a execução da atividade; na quantidade, no número de unidades produzidas ou demanda atendida e por ultimo na qualidade, no que diz respeito à satisfação do cliente ou no atendimento a padrões de qualidade. Na segunda matriz de desempenho houve a combinação das dimensões de desempenho às seguintes perspectivas do BSC:

- a) Perspectiva resultado- refere-se ao cumprimento da missão organizacional, o alcance de sua visão de futuro, ou do objetivo estratégico, estando no topo das prioridades. Refere-se ainda ao resultado de longo prazo ou impacto e relaciona-se com a dimensão da efetividade;
- b) Perspectiva criação de valor – refere-se aos objetivos imediatos da organização, programa ou política de governo e ao benefício direto para a população em decorrência dos bens e serviços produzidos e está relacionado com a dimensão efetividade;
- c) Perspectiva custo – corresponde à capacidade de produzir bens e serviços com o onus mínimo para os contribuintes. Relaciona-se com as dimensões eficiência e economicidade;
- d) Perspectiva legitimidade – corresponde à capacidade de obter apoio político e financeiro para sustentar suas atividades.

- e) Perspectiva processos internos- corresponde aos processos chave da organização que resultam em bens e serviços finais. Relaciona-se com as dimensões eficiência e eficácia;
- f) Perspectiva aprendizagem e crescimento – Refere-se ao desenvolvimento e competência das pessoas que trabalham na organização, nas práticas gerenciais, na cultura organizacional e nos procedimentos da gestão da informação.

Dessa forma a busca da efetividade representada pela dimensão resultado é representada pelo cumprimento de todas as ações organizacionais que deve ser sustentado pela busca dos objetivos por meio do desempenho das perspectivas do BSC.

Dentre os modelos pesquisados, o que melhor se identifica com a proposta de estudo é o indicado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão –MPOG, a cadeia de valor e as 6Es dimensões de desempenho.

2.5 O PLANEJAMENTO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DE MANAUS -EEM

No contexto da EEM, há registros de documentos que apresentam vetores estratégicos desde 2005. Porém a partir de em 2012, foi elaborado um planejamento estratégico com o intuito de modernizar e profissionalizar a gestão, definindo a adoção do planejamento estratégico como ferramenta básica. Para a construção da estratégia institucional houve o envolvimento de docentes, discentes e técnicos administrativos da unidade acadêmica, impulsionado pela administração superior da UFAM como uma alternativa político-pedagógica e gerencial com foco na eficácia dos resultados. No que se refere aos critérios para reunir as informações necessárias para a tomada de decisão, foram identificados os fatores críticos de sucessos como instrumentos de estratégia da gestão.

2.5.1. Os fatores críticos de sucesso como instrumentos de estratégia na EEM..

Os indicadores são utilizados, para que a organização possa visualizar os vetores de sucesso atual e futuro. Quando se articulam os resultados desejados com os vetores desses resultados, os gestores almejam canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas para alcançar as metas de longo prazo que a organização almeja (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Quintella, Rocha e Alves (2005), a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso –FCS, permite ao

gestor reunir as informações necessárias para a tomada de decisão, tendo em vista um mercado cada vez mais exigente no que se refere a inovação e qualidade, podendo até definir possíveis formas de atuar buscando a concretização dos objetivos organizacionais.

Bullen e Rockart (1981 apud ROLDAN, HANSEN e DALÉ, 2011) enfatizam que, tão importante quanto determinar as metas que o gestor deseja atingir, é a decisão, de forma consciente e explícita, da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou fracasso para alcançar as metas, tais variáveis são os FCS, onde os autores destacam as principais formas de utilização:

- a. Ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- b. Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- c. Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

De acordo com Jeston e Nelis (2008), os FCS são definidos, como um número limitado de áreas, em que o resultado satisfatório irá assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. Uma das formas de otimizar o processo de gestão das instituições de ensino superior, é monitorar sucessivamente os fatores de sucesso na busca de planos estratégicos.

A identificação dos FCS permite que as organizações focalizem suas ações estratégicas e monitorem o ambiente sócio produtivo em que atuam (GONÇALVES et al, 2004). Os FCS de uma organização podem auxiliar na gestão, uma vez que expressam caminhos que poderão servir de orientação para que a organização cumpra sua missão e objetivo, podendo também, servir de suporte ao planejamento e a todas as suas etapas, bem como gerar assistência nas ações preferências de alocação de recursos, provendo informações aos gerentes que os ajudarão a administrar uma organização bem sucedida (MALETZ, SIENDENBERG, 2007). Os FCS tornaram-se um importante instrumento de estratégia muito utilizado por gestores de instituições de ensino superior, porque ajudam a identificar se os pontos fracos são relevantes para o negócio, evitando que a organização seja deficiente naquilo que é crítico para o sucesso do negócio (OLIVEIRA, SANTOS, KALATZIS, 2007).

Para a formulação da estratégia institucional do período de 2012 a 2015 da Escola de Enfermagem de Manaus, foram identificados no planejamento estratégicos fatores críticos de sucesso – FCS, para subsidiar o processo decisório, uma vez que permitiu visualizar as principais áreas que a instituição deveria concentrar seus esforços e o foco nas ações estratégicas para torná-las competitivas. As diretrizes são normas, critérios e estratégias que devem ser aplicadas para o alcance de determinado objetivo que são desdobradas de acordo com a realidade da organização. No caso do objeto de estudo ser uma unidade acadêmica de uma Universidade Federal de Ensino Superior, as diretrizes orientam as ações nas seguintes áreas: institucional, administrativa, ensino, pesquisa, extensão, meio ambiente e inovação tecnológica. Dessa forma os parâmetros tomados como referência para o estabelecimento de indicadores de desempenho foram baseados nos fatores críticos de sucesso, considerados áreas chaves da gestão e nos próprios processos de trabalho da instituição estudada, conforme tabela abaixo:

Tabela 4- Fatores críticos de sucesso da EEM

Fatores Críticos de Sucesso	Diretrizes
Participação da comunidade acadêmica;	Institucionais - Resgate da imagem positiva da EEM perante a comunidade; Participação e valorização discente no âmbito da EEM. Ensino - Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM. Fomentar a formação político-cidadã.
Comprometimento dos servidores; Valorização dos servidores; Humanização nas relações interpessoais;	Institucionais - Participação e valorização dos servidores no âmbito da EEM; Humanização nas relações interpessoais. Administrativa Implementar o plano trienal de capacitação na pós-graduação e de fluxo contínuo.
Capacitação dos servidores;	
Infraestrutura adequada;	Administrativa - Assegurar a infraestrutura adequada ao funcionamento das atividades acadêmico-administrativas
Gerenciamento eficaz;	Administrativa - Garantia de pessoal necessário às atividades da Unidade
Excelência na formação;	Ensino - Garantir um padrão de excelência no ensino com base nas diretrizes do INEP/MEC.
Adoção do SUS como norteador da formação;	Ensino - Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM.
Produção e inovação científica e tecnológica;	Extensão - Aumentar, qualificar e dar visibilidade às atividades de extensão.
Qualificação das ações de extensão;	Inovação científica e tecnológica -Implementar e dar visibilidade à inovação científica e tecnológica.
Visão ampliada da questão ambiental;	Ambiental -Adotar uma visão ampliada da questão ambiental.
Massificação da pesquisa para a região	Pesquisa -Aumentar e dar visibilidade às atividades de pesquisa.
Formação político-cidadã;	Ensino -Fomentar a formação político-cidadã.

Fonte: elaborado pelo autor a partir do planejamento estratégico da EEM (2012)

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos usados na pesquisa foram os seguintes:

a) Quanto aos fins: pesquisa prática.

A pesquisa prática ou aplicada, por ser desenvolvida buscando contribuir com a melhoria dos serviços internos prestados à comunidade. De acordo com Demo (2000), é uma pesquisa ligada à práxis, ou melhor, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; não esconde a ideologia, mas sem perder o rigor metodológico.

c) Quanto à finalidade: pesquisa descritiva.

Visa estabelecer variáveis na análise das ações do planejamento estratégico da instituição. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Marconi e Lakatos (2010), os estudos descritivos visam conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, suas características e processos. Dessa forma, cabe ao pesquisador conhecer e interpretar a realidade, sem interferir para não ser modificada.

b) Quanto aos meios: bibliográfica e documental.

Bibliográfica, pois será realizada uma revisão literária sobre estratégia, planejamento estratégico, indicadores de desempenho, fatores críticos de sucesso e o 6Es de desempenho que serviram de subsídio para a compreensão e fundamentação sobre o tema pesquisado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet. De acordo com Gil (2010), a pesquisa é desenvolvida com dados de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Documental, elaborada por meio dos documentos institucionais: planejamento estratégico do período de 2012 a 2015 e relatórios de gestão do mesmo período, que foram solicitados por meio de ofício à direção da Unidade Acadêmica, sendo devidamente disponibilizados. Para Gil (2010), a pesquisa se difere da bibliográfica

pela natureza das fontes, valendo-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou já foram processados podendo receber outras interpretações.

c) Quanto à forma de abordagem: pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa será por meio de levantamento de dados obtidos de pesquisa documental indireta com combinação de outros métodos. A abordagem quantitativa será utilizada após a abordagem qualitativa de modo a servir como mais uma evidência no estudo voltado à efetividade.

Segundo Bulmer (1977), a pesquisa qualitativa é utilizada para interpretar fenômenos e ocorre por meio da interação constante, entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação e se apresenta como uma dentre as diversas possibilidades de investigação. Para Terence e Escrivão Filho (2006), a pesquisa quantitativa nos estudos organizacionais permite mensurar as opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

3.2. TRATAMENTO DOS DADOS

Os documentos compreendidos na amostra foram apreciados por meio de uma leitura exploratória que buscou extrair as unidades de significados dos documentos em análise, objetivando a composição de indicadores para subsidiar as análises qualitativa e quantitativa, com o intuito de verificar o grau de efetividade das ações previstas no planejamento estratégico da unidade. Por meio da adequabilidade ao modelo proposto pelo MPOG no que se refere à metodologia dos 6Es de desempenho, a tabela abaixo apresenta o detalhamento do processo de pesquisa do indicador.

Tabela 5 – Detalhando o indicador de desempenho

DETALHAMENTO DO INDICADOR	
Dimensão do indicador/Subdimensão	Efetividade/ impacto inicial
Indicador	Diretrizes do Planejamento estratégico da EEM
Objeto de mensuração	Ações planejadas no período de 2012 a 2015
Fórmula de cálculo	$EFET = \frac{APR \times 100}{AP}$
Geração de sistema de coleta de dados	Bibliográfica e documental
Unidade de razão	Percentual entre 10% a 100%
Interpretação do indicador	EFETIVIDADE=100% Parcial com <u>tendência ascendente</u> de 70% a 99% Parcial com <u>tendência mediana</u> de 40% a 67% Parcial com <u>tendência baixa</u> de 10 % a 39%
Dimensão do indicador/Subdimensão	Efetividade/ impacto inicial
Indicador	Diretrizes do Planejamento estratégico da EEM
Objeto de mensuração	Ações planejadas no período de 2012 a 2015
Responsável	Autora da pesquisa

FONTE: Adaptado de MPOG,2009.

3.3 METODOLOGIA DOS 6ES DE DESEMPENHO

Para Rodrigues et al (2014), a metodologia dos 6Es do desempenho consiste em uma abordagem que permite definir, monitorar e avaliar o desempenho de equipes, unidades organizacionais, organizações, redes de organizações e governos como um todo, servindo de guia à construção de modelos específicos para a definição de mensuração do desempenho.

A seguir são apresentados os passos para a análise e construção de indicadores de desempenho.

1. Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração;
2. Estabelecimento do indicador de desempenho;
3. Validação preliminar do indicador com as partes interessadas;
4. Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas;
5. Definição dos responsáveis pela elaboração do indicador;
6. Geração de sistemas de coleta de dados;
7. Ponderação e validação final do indicador com as partes interessadas;
8. Mensuração dos resultados;
9. Análise e interpretação do indicador; e
10. Comunicação dos dados obtidos pelo indicador e implementação da mudança inferida.

Passo 1 - Identificação do Nível, Dimensão, Subdimensão e Objetos de Mensuração.

Definir o objeto da mensuração é o primeiro passo para o início do processo de criação de indicadores, por meio da identificação do nível da administração pública que será estudado, de acordo com os níveis abaixo elencados:

- Nível macro – governo
- Nível meso – política pública ou setores do governo
- Nível micro – organizações de rede
- Nível micro – organizações
- Nível nano - unidade que integra a organização

Após identificar o nível de mensuração se define para cada dimensão dos 6Es de desempenho (dimensão de resultado e de esforço) suas possíveis subdimensões nas quais se deseja criar os indicadores.

Passo 2 – Definir indicadores de desempenho.

Após definir o nível de mensuração, o passo seguinte é definir os indicadores que devem ser representados na forma de porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

Passo 3 – Validação preliminar dos indicadores

Selecionar e validar os indicadores é fundamental para se obter uma visão global da organização, propiciando informações que definam a unidade de estudo, levando em conta critérios como a simplicidade, a clareza, a representatividade, a rastreabilidade, a acessibilidade, a comparabilidade, a estabilidade e o custo-efetividade, que servirão de base para decidir se mantém, modifica ou exclui os indicadores selecionados

Passo 4 – Construção de formulas, estabelecimento de metas e notas

A formula descreve como o indicador deve ser calculado, trazendo mais clareza para as dimensões que serão avaliadas. A meta tem como objetivo ser suficiente para assegurar a efetiva implementação da estratégia do nível em estudo. A nota deve refletir o esforço no alcance da meta desejada.

Passo 5 – Definição dos responsáveis

O responsável pela indicação e divulgação dos resultados dos indicadores pode ser a mesma pessoa, desde que não fiquem esquecidos e não percam o grau de importância para a instituição.

Passo 6 – Geração de sistema de coleta de dados

A coleta de dados pode ser feita por análise documental, aplicação de questionários, entrevistas, observação direta, entre outros, se constituindo uma das fases mais complexas na construção dos indicadores.

Passo 7 - Ponderação e validade final dos indicadores com as partes interessadas

A ponderação e validação das formulas, cálculos e metas são fundamentais para a obtenção de indicadores relevantes que possam representar o desempenho da organização.

Passo 8 – Mensuração do desempenho

Tem seu início com a coleta de dados e o cálculo do indicador, finalizando com a conversão do valor obtido na nota correspondente.

Passo 9 – Análise e interpretação dos indicadores

A análise e interpretação dos dados são de extrema importância para o processo decisório, para se avaliar os ganhos e benefícios da organização.

Passo 10 – Comunicação do desempenho

Comunicar o resultado do desempenho é primordial para organização em todos os níveis, e a forma como será publicado esse resultado fica a critério da organização que pode se valer de diversas ferramentas como relatórios, apresentações e outras que criem um clima de sinergia entre os participantes.

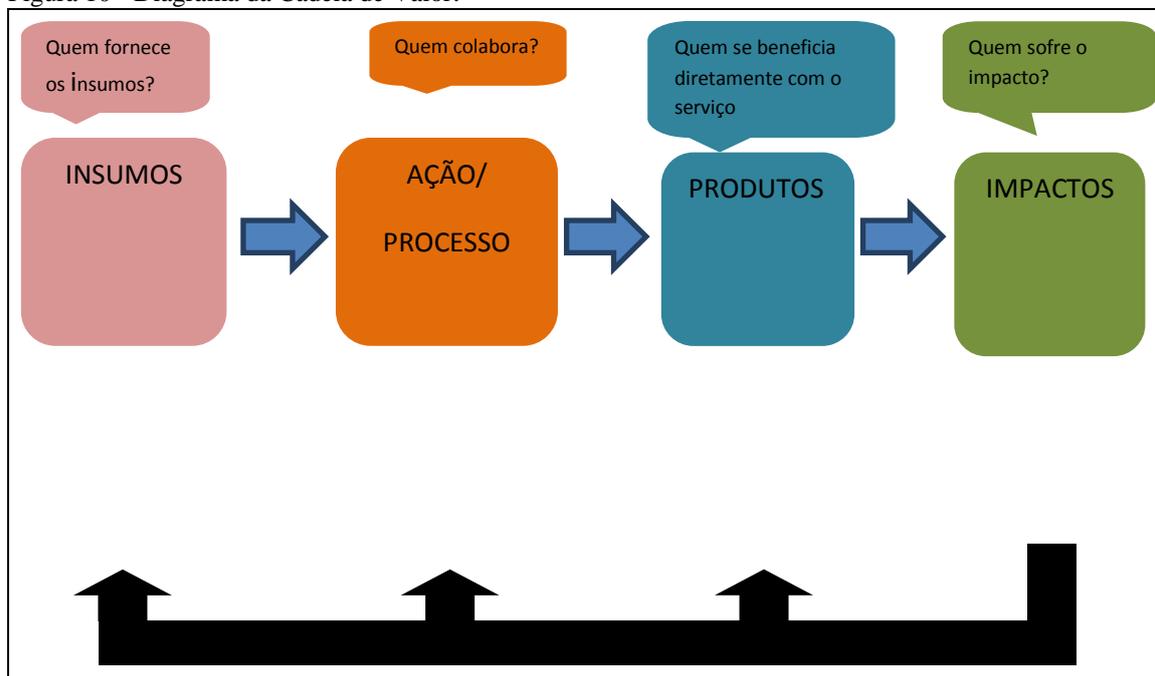
3.3.1 – Aplicando a metodologia dos 6Es de desempenho

Ao aplicar a metodologia do MPOG, inicialmente foi definido o objeto de mensuração, em seguida identificando o nível de análise, por meio das características e do contexto em que a unidade pesquisada se insere. Foi definido que a Escola de Enfermagem de Manaus está inserida no nível **NANO**, (unidade de organização). Em seguida foi definida a dimensão de estudo, nesse item optou-se pela dimensão de resultado que tem o indicador de efetividade, tendo em vista as características da unidade e as informações disponíveis.

O modelo MPOG sugere como subdimensão para a efetividade, o impacto intermediário que é o resultado intermediário gerado pelo serviço. O próximo passo foi definir o objeto de mensuração que se dá a partir da cadeia de valor, considerado um

instrumento facilitador por expressar a unidade em análise analisada. O diagrama da cadeia de valor é exemplificado pela figura 12.

Figura 10 - Diagrama da Cadeia de Valor.



Fonte: Adaptado da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

De acordo com (MPOG) 2010, mensurar o desempenho da organização (ou outros objetos) com base nos elementos da cadeia de valor possibilita que as organizações avaliem a execução das ações, se são realizadas e os impactos finais causados.

Segundo Porter (1985), as atividades das empresas devem ser executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos, podendo ser representadas por meio da cadeia de valor. Ainda segundo o autor, a cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para a compreensão do comportamento dos custos, além das fontes existentes e potenciais de diferenciação. Dessa forma, a empresa ganha vantagem competitiva executando suas atividades de forma estratégica, com redução de custos ou com diferencial sobre o concorrente, ou seja, são atividades realizadas por uma organização para gerar valor para os seus clientes e a forma como tais atividades são realizadas vai determinar o alcance dos resultados projetados.

Assim, a concepção da cadeia de valor para as organizações públicas, está relacionada com as atividades desenvolvidas que objetivem a qualidade da satisfação

dos clientes, que é recebida por meio dos serviços realizados. Na cadeia de valor, existem dois tipos de processos, os processos primários, que integram valor aos clientes, estão ligados diretamente à visão da organização e os processos de apoio que dão suporte aos processos primários, para que os mesmos possam ocorrer. Partindo desse entendimento, foi construída a cadeia de valor da Escola de Enfermagem de Manaus, com os procedimentos necessários para a realização das atividades. A cadeia de valor da EEM está assim representada conforme a seguinte tabela:

Tabela 6 – Cadeia de valor da EEM/UFAM

INSUMOS	PROCESSOS	PRODUTOS	IMPACTOS
Recursos humanos/ equipamentos	Levantamento das ações programadas realizadas; Análise dos relatórios anteriores; Verificar a organização e a formalização do relatório; identificar a demanda da instituição; Elaborar o relatório.	Relatório de gestão anual.	Formalizar o relatório de acordo com a legislação vigente; Possibilitar uma amplitude maior no trabalho e uma visão geral da gestão; Tornar os procedimentos internos mais eficazes.
Recursos humanos/ equipamentos/ Infraestrutura.	Solicitação da unidade para encaminhamento de processos; Levantamento das ações de ensino realizadas.	Guia do estudante de enfermagem; Reforma da infraestrutura física; Quadro de avisos; Manutenção de equipamentos.	Qualidade dos serviços prestados; melhoria da qualidade do ensino.
Recursos humanos /equipamentos/ Infraestrutura.	Solicitação da unidade para encaminhamento de processos; Levantamento das ações de pesquisas realizadas.	Projetos de pesquisa de teses de doutorado e mestrado. Grupos de pesquisa.	Fortalecimento da pesquisa; Inclusão de acadêmicos e mestrandos nos grupos de pesquisa; Maior fomento à pesquisa envolvendo questões indígenas; Projetos apresentados em eventos do Brasil e no exterior.
Recursos humanos/equipamento s/ Infraestrutura.	Solicitação da unidade para encaminhamento de processos; Levantamento das ações de extensão realizadas.	Projetos de extensão voltados para a região.	Fortalecimento da extensão; Inclusão de acadêmicos e mestrandos nos grupos de extensão; Maior envolvimento dos alunos de graduação, mestrado e doutorado nas ações de extensão.
Recursos humanos/ equipamentos /infraestrutura/gestão tecnológica.	Solicitação da unidade para encaminhamento de processos; Levantamento de projetos de inovação tecnológica.	Desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica.	Fortalecimento de projetos de inovação tecnológica; Participação em editais de eventos científicos.
Recursos humanos.	Solicitação para encaminhamento dos processos; Aplicação da legislação; Verificação correta na formalização dos processos.	Processo de solicitação de Concurso público para o magistério superior.	Recompor o quadro docente; Contribuir para a formação integral da personalidade do discente; Melhoria da qualidade do ensino.
Recursos humanos	Solicitação para encaminhamento dos processos; Aplicação da legislação; Verificação correta na formalização dos processos.	Processo de solicitação de professor substituto.	Recompor o quadro docente; Contribuir para formação integral da personalidade discente; Melhoria da qualidade do ensino.
Recursos Humanos/ Infraestrutura Equipamentos.	Solicitação para encaminhamento dos processos; Aplicação da Legislação; Verificação correta na formalização dos processos.	Processo de solicitação de Concurso público para o cargo de técnico administrativo em educação.	Recompor o quadro; Tornar procedimentos administrativos mais eficazes; Possibilitar uma amplitude maior no trabalho e uma visão geral da gestão.
Recursos Humanos /infraestrutura	Levantamento do nível e titulação dos servidores; Articular com instituições parceiras cursos de mestrado e doutorado; Elaborar demanda de cursos; Aplicação da legislação; Verificação correta na formalização dos processos.	Processo de solicitação de parceria para cursos de pós-graduação; Processo de solicitação de cursos/treinamento para a realização de cursos de curta duração.	Contribuir para a formação integral da personalidade do discente; Tornar procedimentos administrativos mais eficazes; Possibilitar uma amplitude maior no trabalho e uma visão geral da gestão;

			Garantir um ensino de qualidade.
Recursos humanos/ Legislação vigente.	Solicitação de encaminhamento dos documentos pertinentes; Aplicação da Legislação; contagem física dos bens móveis; Verificação in loco.	Relatório semestral dos bens móveis.	Transparência nos procedimentos; Orientação quanto a correta utilização, conservação dos bens.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações do planejamento estratégico da EEM (2012)

3.4 SÍNTESE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA EEM (2012 -2015)

Nesta seção é apresentada a síntese dos dados coletados no período de 2012 a 2015, por meio de documentos institucionais da unidade pesquisada. Os resultados obtidos foram oriundos das ações constantes no planejamento estratégico, identificados pelas diretrizes: institucional, administrativa, ensino pesquisa, extensão e ambiental.

Com os documentos coletados iniciou-se a análise de conteúdo do estudo de caso. Segundo Nascimento (2010), o desempenho de uma instituição não pode ser medido por um conjunto de dados isolados mostrando os resultados atingidos. É necessário que os mesmos sejam confrontados com metas ou padrões pré-estabelecidos, ou comparados com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise. Iniciou-se então a análise do conteúdo do Planejamento Estratégico Institucional da EEM, elaborado em 2011, sendo o instrumento norteador da estratégia institucional do período de 2012 a 2015, não se limitando a um relatório institucional, mas uma análise de todo o sistema da unidade acadêmica, que por meio de ações busca atingir seus objetivos. De acordo com Dallabona, Kirksen e Hubler (2013), o desenvolvimento do planejamento estratégico viabilizado com planos de ação e de reformas normativas para eficiência do sistema público não pode ser elaborado com uma simples adaptação de métodos criados para o setor privado, visto que o setor público não visa o lucro financeiro, mas sim o bem comum da sociedade.

Em seguida, foram analisados os relatórios de gestão, elaborados anualmente para relatar o andamento das ações no período. Nessa fase é importante considerar no momento da ponderação possíveis causas que dificultaram a realização de determinada ação. De acordo com Kaplan e Norton (2001), a formulação e execução da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo, pois as organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos.

Tabela 6 – Diretrizes estratégicas da EEM no período de 2012 a 2015

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
RESGATE DA IMAGEM POSITIVA DA EEM PERANTE A COMUNIDADE										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Sistema de informação sobre egressos Objetivo: Implantar um sistema de informação sobre egressos (onde estão, o que fazem)	Elaborar cadastro e realizar busca de informações dos egressos. A partir de 2000: Prazo – outubro/2013 a outubro/2014. 1980 a 1999- Prazo: outubro/2014 a outubro/2015. 1960 a 1979- Prazo: outubro/2015 a outubro/2016. Manter atualização anual dos cadastros de egressos.	Instituir ficha de cadastro e atualização anual dos egressos e atrelar o seu funcionamento ao site da EEM.	NIHIL					Ação não informada no relatório de gestão	Ação não informada no relatório de gestão	Ação não informada no relatório de gestão
		Elaborar projetos de pesquisa; Realizar seminários, conferências aproveitando a expertise dos egressos.	NIHIL	.				Ação não informada no relatório de gestão		
		Promover a integração e troca de experiência entre acadêmicos e egressos.	NIHIL					Ação não informada no relatório de gestão		
Canal de comunicação- Ouvidoria Objetivo: Criar um canal de comunicação (ouvidoria) entre a Escola de enfermagem e a comunidade	Abrir espaço no site para comunicação com a comunidade. Prazo: março/2013. Divulgar a ouvidoria geral da UFAM. Prazo: a partir de março/2013. Estabelecer localmente o sistema de acesso a informação. Prazo: a partir de março/2013.	Incluir o espaço no site para relacionamento com a comunidade.	NIHIL	Espaço disponibilizado	Ação realizada	Ação realizada				
		Incluir os resultados das informações nos processos de avaliação institucional e buscar melhorias.	NIHIL	Instalada caixa de sugestão para recolher sugestões, críticas e comentários da comunidade	Ação realizada	Ação realizada				
		Designar a comissão e estabelecer o fluxo de informação.	NIHIL	Instituída Comissão de ouvidoria	Ação realizada	Ação realizada				
		Determinar como pauta dos informes nas aulas inaugurais.	NIHIL	Informações socializadas nas aulas inaugurais	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
RESGATE DA IMAGEM POSITIVA DA EEM PERANTE A COMUNIDADE										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Integração Escola de enfermagem de Manaus e entidades de classe de enfermagem. Objetivo: Estabelecer integração com as entidades de classe de enfermagem	Estreitar as relações com a ABEn e o COREn-AM, sindicato de enfermagem, UNATE, Sociedades de Enfermagem. Prazo: 2012-2016.	Vincular a Escola de Enfermagem à ABEn Nacional.	Em processos de vinculação à ABEn	Efetivada a vinculação da EEM à ABEn	Ação realizada	Ação realizada				
		Realizar evento anual;	Realizada a Semana de Enfermagem	Realizada a semana de enfermagem nos dias 14 e 15/05/13	Participação na I Semana de Enfermagem da UFAM	Ação realizada				
		Participar de eventos da ABEn e do sistema COFEn/COREn.	Participação no Fórum das Escolas de Enfermagem	Eventos em parceria om ABEn	Eventos em parceria om ABEn	Ação realizada				
		Desenvolver projetos com instituições parceiras	Em andamento	Em andamento	Projetos realizados	Projetos anjos da enfermagem				
		Realizar a Semana da Enfermagem da EEM.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
RESGATE DA IMAGEM POSITIVA DA EEM PERANTE A COMUNIDADE										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Site da EEM Objetivo: Desenvolver, publicar e divulgar o site da EEM (novembro 2012/Março/2013 e atualizar semanalmente).	Divulgar ações desenvolvidas pela EEM. Prazo: 2013-2016. Alimentar o site com informações da EEM.	Formular o site da EEM.	Site em construção	Site em teste com atividade reduzida	Site em atividade	Ação realizada				
		Alimentar o site de informações.	Site em construção	Site em teste com atividade reduzida	Site alimentado com informações	Ação realizada				
		Atualizar continuamente o site com a colaboração da comunidade acadêmica	Site em construção	Site em teste com atividade reduzida	Site atualizado com informações	Ação realizada				
		Integrar o CACEN ao site da EEM	Site em construção	Site em teste com atividade reduzida	Em andamento	Ação realizada				
		Estimular a colaboração de toda a comunidade na construção e manutenção do site.	Site em construção	Site em teste com atividade reduzida	Ação realizada	Ação realizada				
EEM publicidade e marketing. Objetivo: Veicular as notícias da EEM pela TV UFAM, Boletim Informativo da UFAM e site geral da UFAM.	Divulgar as ações da EEM. Prazo: 2013-2016.	Divulgar as defesas de dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações, premiação de acadêmicos, docentes e TAEs, e da própria EEM	NIHIL	Divulgado defesa de dissertação de mestrado e tese de doutorado de docentes da EEM	Ação realizada.	Ação realizada				
		Divulgar eventos em planejamento e realizados na EEM.	NIHIL	Divulgado eventos científicos e sociais realizados na EEM	Ação realizada.	Ação realizada				

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
RESGATE DA IMAGEM POSITIVA DA EEM PERANTE A COMUNIDADE										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Enfermagem em saúde indígena Objetivo: Consolidar-se como referência no campo da saúde indígena.	Desenvolver 2 projetos de pesquisa voltados para a saúde indígena. Prazo: 2012-2016.	Oferecer cursos de pequena e longa duração sobre saúde indígena.			Em construção workshop sobre saúde das populações amazônicas.	Realizado II seminário de saúde indígena – SESAI em parceria com a ABEn	Não informado	Não informado		
	Desenvolver 2 projetos de extensão por ano. Prazo: 2012-2016.	Desenvolver projetos de pesquisa e extensão sobre saúde indígena.		Em andamento a elaboração de 05 projetos de pesquisa de tese de doutorado sobre a temática indígena.	Em andamento 05 teses de doutorado enfocando questões indígenas	Em andamento 05 teses de doutorado enfocando questões indígenas	Não informado			
	Realizar 1 curso de especialização bianual voltado à saúde indígena e outros de curta duração. Prazo: 2012-2016.	Realizar um evento anual sobre a temática indígena. Prazo: 2012-2016 (Mês de Abril).	Divulgar as pesquisas e projetos realizados.	Ação realizada	Assento na condição de representante da UFAM no Conselho Indígena.	Realizado workshop sobre saúde das populações amazônicas	Não informado			
	Criar um Grupo de estudo e pesquisa sobre a saúde da população indígena Prazo: 2013-2016.	Realizar reuniões a cada 15 dias com acadêmicos e pesquisadores da área, buscando compartilhar informações e engajar novos projetos de pesquisa.					Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO DISCENTE NO ÂMBITO DA EEM										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Integração da participação acadêmica Objetivo – Resgatar a representação acadêmica junto aos departamentos acadêmicos e CONDEP	Recompor e manter a representação acadêmica junto aos departamentos e CONDEP. Prazo: 2012-2016	Conferencia sobre participação politica do acadêmico de enfermagem da EEM.					Não informada	Não informada	Não informada	Não informada
		Convocação dos acadêmicos para participação nas reuniões do CONDEP.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Inserção de acadêmicos em comissões.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Reuniões com representantes da turma.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES NO ÂMBITO DA EEM; HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Valorização dos servidores e integração social. Objetivo- Promover atividade de integração social, politica, científica e cultural.	Incluir as datas comemorativas no calendário anual de atividades da Unidade. Prazo: 2012 a 2016 Promover a integração do copo social da EEM	Divulgar nas comemorações, os méritos dos servidores: publicações, alcance de metas, prêmios, aprovação de projetos em editais, etc.	Ação realizada.	Ação realizada.	Divulgação no site da EEM.	Ação realizada.				

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES NO ÂMBITO DA EEM; HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Valorização dos servidores e integração social. Objetivo- Promover atividade de integração social, política, científica e cultural em datas comemorativas.	Incluir as datas comemorativas no calendário anual de atividades da Unidade. Prazo: 2012 a 2016 Promover a integração do copo social da EEM Prazo: 2012 -2016	Realizar encontros para confraternizações e datas comemorativas: dia do estudante, dia do professor, dia do secretário(a), páscoa, final de ano, aniversário da EEM.	Realizada confraternização natalina com os servidores.	Realizados encontros para confraternizar com a comunidade da EEM.	Realizados encontros para confraternizar com a comunidade da EEM.	Ação realizada.				
		Manter um espaço para guarda e divulgação dos prêmios dos servidores (placas, certificados de mérito, etc).					Ação não informada no relatório de gestão			

DIRETRIZ INSTITUCIONAL PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES NO ÂMBITO DA EEM; HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Divulgar Objetivo – Divulgar produção bibliográfica dos docentes, acadêmicos e técnicos administrativos-TAE. Objetivo: Divulgar a participação da comunidade acadêmica em cursos e eventos científicos	Elaborar um banco de dados da produção bibliográfica e alimentar mensalmente o site com as informações. Prazo: março/2016.	Divulgar por meio de lista coletiva de e-mail a produção bibliográfica dos docentes, acadêmicos e TAEs.					Ação não informada	Ação não informada	Ação não informada	Ação não informada
	Promover a divulgação e estimular a motivação da comunidade acadêmica da EEM a participar de cursos e eventos científicos. Prazo (2012-2015)	Divulgar no site da instituição a produção bibliográfica dos docentes, acadêmicos e TAEs.	Site em construção	Divulgação realizada, porém pouco explorada.	Ação realizada.	Ação realizada.				
		Implantar e divulgar banco de dados com a produção bibliográfica dos professores, acadêmicos e TAEs.	Ação dentro do prazo março/2016	Ação dentro do prazo março/2016	Ação dentro do prazo março/2016	Ação dentro do prazo março/2016				

DIRETRIZ INSTITUCIONAL										
PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES NO ÂMBITO DA EEM; HUMANIZAÇÃO NAS										
RELAÇÕES INTERPESSOAIS										
PROJETO	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Divulgar Objetivo – Divulgar produção bibliográfica dos docentes, acadêmicos e técnicos administrativos-TAE. Objetivo: Divulgar a participação da comunidade acadêmica em cursos e eventos científicos	Promover a divulgação e estimular a motivação da comunidade acadêmica da EEM a participar de cursos e eventos científicos. Prazo (2012-2015)	Afixar no quadro de avisos a produção bibliográfica dos professores, acadêmicos e TAEs.	Unidade em reforma	Divulgação realizada, porém pouco explorada.	Ação realizada	Ação realizada				
	Promover a divulgação e estimular a motivação da comunidade acadêmica da EEM a participar de cursos e eventos científicos. Prazo (2012-2015)	Divulgar no site, quadros de avisos e em cartazes a participação da comunidade acadêmica em cursos e eventos científicos.	Site em construção	Divulgação realizada, porém pouco explorada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO										
ACOLHER O SEGMENTO ACADÊMICO AO COTIDIANO DA EEM										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Acolhimento à comunidade discente. Objetivo: Implementar um programa de acolhida aos calouros e demais acadêmicos de boas vindas de abertura de semestre letivo.	Realizar a acolhida aos calouros e demais acadêmicos, anualmente na primeira semana do semestre letivo. Prazo: 2012-2016.	Realizar acolhida aos calouros e demais acadêmicos.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada.	Ação realizada.				
		Incluir na acolhida aos calouros a divulgação do funcionamento do SUS como norteador da formação do enfermeiro	Ação realizada	Entregue o guia do estudante da enfermagem	Ação realizada	Ação realizada				
Participação acadêmica no âmbito da UFAM. Objetivo: Estimular a participação acadêmica no âmbito da UFAM	Realizar a cada semestre letivo a aula inaugural em conjunto com a Pós-Graduação. Realizar eventos sociais, culturais e esportivos. Disseminar informações com possibilidade de participação acadêmica. Prazo: 2012-2016.	Realizar aula inaugural com a participação de toda a comunidade acadêmica da EEM.	Realizada aula inaugural dia 28/02/12	Realizada a aula inaugural.	Ação realizada.	Ação realizada.				
		Promover festa junina, jogos da saúde, semana de enfermagem.	Realizada a semana de enfermagem	Realizada a semana de enfermagem	Realizada I Semana de Enfermagem da EEM e HUGV	Ação realizada	Não realizada a festa junina e os jogos da saúde	Não realizada a festa junina e os jogos da saúde.		
		Divulgar informações, em tempo hábil a respeito de: Programa de educação pelo trabalho em saúde (PET), monitoria, PIBIC, extensão, bolsa do HUGV, HEMOAM...	Divulgada oportunidade de participação em evento de extensão, PIBIC e PET.	Divulgada as oportunidades de participação em evento de extensão, PIBIC e PET.	Ação realizada.	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO										
ACOLHER O SEGMENTO ACADÊMICO AO COTIDIANO DA EEM										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Participação acadêmica no âmbito da UFAM. Objetivo: Estimular a participação acadêmica no âmbito da UFAM	Realizar a cada semestre letivo a aula inaugural em conjunto com a Pós-Graduação. Realizar eventos sociais, culturais e esportivos. Disseminar informações com possibilidade de participação acadêmica. Prazo: 2012-2016.	Divulgar informações sobre a possibilidade de participação acadêmica nos eventos de enfermagem.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada.	Ação realizada				
Ampliação da infraestrutura Objetivos: 1- Garantir as condições necessárias ao bem-estar dos acadêmicos; 2- Revitalizar a área social, esportiva e de estacionamento.	Ampliar o espaço físico do refeitório dos acadêmicos em 30%. Instalar 07 chuveiros e sanitário para deficientes físicos; Reforma do salão social, auditório e quadra de esportes; Ampliação, sinalização e iluminação externa do estacionamento. Prazo: 2013 –2016.	Aumentar o espaço físico do refeitório.	Reforma em andamento	Ampliado em 30% o espaço do restaurante universitário.	Ação realizada em 2013.	Ação realizada em 2013.				
		Reformar os banheiros, salas de aula, salão social, quadra de esportes, auditório e estacionamento.	Reforma em andamento	Reforma de 11 salas de aula, 20 chuveiros nos banheiros e sanitário	Reforma do salão social e em andamento a reforma da quadra de esportes	Reforma da quadra de esportes e otimizada a iluminação da área externa.				

DIRETRIZ ENSINO FOMENTAR A FORMAÇÃO POLÍTICO-CIDADÃ										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Discente Gestor. Objetivo: Aproximar o segmento acadêmico do cotidiano gerencial da EEM.	Orientar e Estimular a participação acadêmica nas instâncias de decisão, com representante de turma, departamento e no CONDEP. Prazo: 2013 – 2016.	Orientar os acadêmicos para a indicação de representantes nos colegiados da EEM.	Representação do discente nos colegiados da EEM.	Representação do discente nos colegiados da EEM.	Ação realizada	Ação realizada				
		Disponibilizar o calendário anual da EEM com as datas das reuniões dos departamentos, reuniões do corpo docente, reuniões do NDE e CONDEP, semanas pedagógicas	NIHIL	Ação Realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Estimular e apoiar a reativação/atuação do CACEn	NIHIL	Documento enviado à Prefeitura do Campus solicitando a reforma do CACEn.	Reforma realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO											
FOMENTAR A FORMAÇÃO POLÍTICO-CIDADÃ											
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR				
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	
Projeto: Formação acadêmica para o SUS. Objetivo: Promover a formação acadêmica para o SUS.	Monitorar e avaliar o enfoque teórico e prático do SUS no PPC; Realizar curso sobre SUS para a comunidade da EEM; Prazo: 2013 a 2016	Realizar Oficina Pedagógica com esse fim.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada					
		Intensificar a integração ensino-serviço	NIHIL	Participação do docente e discente em projetos do Ministério da Saúde.	Participação do docente e discente em projetos do Ministério da Saúde	Ação realizada					
		Inserir profissionais do serviço em nossos projetos.	NIHIL		Integração parcial	Integração parcial		Ação não informada no relatório de gestão			
		Convidar profissionais do serviço a se inserir em nossas programações.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada					
		Divulgar e estimular a participação acadêmica nos programas de bolsa-trabalho, educação para o trabalho (PET) na rede do SUS	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada					
	Concorrer aos editais de agências de fomento que visam o fortalecimento do SUS. Prazo: 2013 a 2016	Submissão de editais às agências de fomento que visam o fortalecimento do SUS.	NIHIL					Ação não informada no relatório de gestão	Ação não informada no relatório de gestão	Ação não informada no relatório de gestão	

DIRETRIZ ENSINO										
FOMENTAR A FORMAÇÃO POLÍTICO-CIDADÃ										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Participação nas entidades de classe. Objetivo: Integrar os acadêmicos junto aos órgãos representativos da classe (COREn-AM, ABEn, Sindicatos, Sociedades de Enfermagem).	Garantir a participação acadêmica nos fóruns de discussão das entidades de classe da enfermagem; Divulgar e estimular a participação acadêmica nos eventos das entidades de classe da enfermagem. Prazo: 2013-2016	Convidar e obter a participação dos representantes de classe nas atividades da EEM	Ação realizada	Participação de representantes de classe em eventos da enfermagem.	Ação realizada	Ação realizada				
		Manter o site atualizado quanto aos eventos nacionais e internacionais	Site em construção	Site com informações atualizadas de eventos	Ação realizada	Ação realizada				
		Divulgar nos quadros de aviso, nas reuniões dos departamentos, do CONDEP e CACEn.	Unidade em reforma	Ação realizada.	Ação realizada	Ação realizada				
DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Formação por Excelência. Objetivo: Monitorar e Avaliar o curso com base no SINAES/CAPES	Meta 1: Qualificação do corpo social: titulação do corpo docente e TAE; duas capacitações pedagógicas ao ano.	Realizar duas oficinas pedagógicas por ano	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2014
Projeto: Formação por Excelência. Objetivo: Monitorar e Avaliar o curso com base no SINAES/CAPES	Meta 2: Avaliação da infraestrutura. implementação dos indicadores do SINAES/CAPES.	Criar instrumento de avaliação com base nas diretrizes do MEC	NIHIL	Em andamento avaliação do PPC coordenado pelo Núcleo docente estruturante -NDE	Em andamento avaliação do PPC coordenado pelo NDE	Em andamento avaliação do PPC coordenado pelo NDE				
	Meta 3: Avaliação dos cursos de Graduação e Pós-graduação. Manter/Melhorar os conceitos do curso.	Aplicar e monitorar os indicadores do SINAES/CAPES	NIHL	Em andamento a avaliação do curso pela comissão interna de avaliação.	Aguardando o resultado da avaliação	Não se aplica				
	Meta 4: Implementar e ampliar o ensino semipresencial em até 20% na graduação. Prazo: 2013 – 2016.	Realizar reuniões pedagógicas bimensais com temas voltados à avaliação do semestre concluído, planejamento do próximo semestre e atualização de docentes.	NIHIL	Realizada reunião para planejamento do semestre.	Realizada oficina pedagógica	Realizada oficina pedagógica				
		Realizar uma reunião semestral do colegiado de curso; Ampliar o leque de disciplinas de formação livre.	Realizada duas reuniões do colegiado	Realizada reunião do colegiado do curso	Realizada reunião do colegiado do curso.	Ofertadas 74% das disciplinas da graduação e 100% da pós-graduação.				
		Capacitar docentes sobre o ensino a distância.	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Formação por Excelência. Objetivo: Monitorar e Avaliar o curso com base no SINAES/CAPES	Avaliação dos cursos de Graduação e Pós-graduação. Manter/Melhorar os conceitos do curso.	Analisar as disciplinas em potencial para a modalidade semipresencial.	NIHIL	Em fase de análise	oferta de disciplina semipresencial no laboratório de informática	oferta de disciplina semipresencial				
Integração ensino, serviço e comunidade. Objetivo: Fortalecer a integração das aulas teórico-práticas e estágios nos diferentes cenários de aprendizagem	Meta 1: Aumentar o vínculo docente com os hospitais escolas da UFAM.	Ações Meta 1: Inserir os docentes no programa de Atividade de Plantão Hospitalar (APH) nos hospitais universitários da UFAM.			Inserido 30% dos docentes na APH e comissões no HUGV.	Extinta a APH no decorrer do ano	Não informado	Não informado		
		Articular as aulas práticas e estágios com o planejamento e rotina das unidades, de forma que docentes e acadêmicos possam se integrar ao serviço, contribuindo para a efetividade das mudanças implementadas, assim como no monitoramento da qualidade da assistência prestada.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Integração ensino, serviço e comunidade. Objetivo: Fortalecer a integração das aulas teórico-práticas e estágios nos diferentes cenários de aprendizagem	Meta 2: Ter unidades de saúde como referência para o desenvolvimento de aulas práticas e estágio supervisionado.	Ação - Meta 2: Realizar convênio com as secretarias de saúde estadual e municipal.	Convênios firmados com as Secretarias de Saúde do Estado e Município.	Convênios firmados com as Secretarias de Saúde do Estado e Município.	Convênios firmados com as Secretarias de Saúde do Estado e Município.	Convênios firmados com as Secretarias de Saúde do Estado e Município.				
	Meta 3: Participação docente no programa de educação permanente em serviço.	Ação -Meta 3: Inserir os docentes nos planejamentos dos programas de educação permanente das unidades de saúde.	Realizada parcial	Compõe o programa de educação permanente em gestão regionalizada do MS/AM.	Compõe o programa de educação permanente em gestão regionalizada do MS/AM	Compõe o programa de educação permanente em gestão regionalizada do MS/AM				
	Meta 4: promover a troca de conhecimento, experiência entre academia e serviço.	Meta 4: promoção de fórum de discussão com a participação dos profissionais dos serviços.	Realizada parcial	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Monitoria na EEM. Objetivo: Estimular a docência entre os acadêmicos.	Ampliar o quadro de monitores por disciplina em 50% por semestre. Prazo: 2013 -2016	Inserir os acadêmicos, professores e TAE nos grupos de pesquisa, divulgar os editais de pesquisa.	NIHIL	Ampliado o quadro de monitores em 50% em relação a 2012.	Ação realizada	Ação realizada				
		Aproximar os cursos de graduação e pós-graduação.	NIHIL	Realizado o estágio de docência de 100% dos mestrados.	Ação realizada	Ação realizada.				
		Estimular a participação em eventos científicos com apresentação das pesquisas realizadas.	NIHIL	Ampliada participação em eventos científicos.	30% das pesquisas realizadas foram apresentadas em eventos científicos.	Ação realizada				
		Orientar e acompanhar os acadêmicos em eventos científicos.	NIHIL	Participação de docentes e discentes em eventos científicos com apresentação de trabalhos.	Maior participação discente nos eventos nacionais de enfermagem.	Ação realizada				

DIRETRIZ ENSINO											
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC											
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR				
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	
Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estimular a pesquisa conjunta envolvendo docente, acadêmicos e TAE. 2- Aproximar os cursos de graduação, pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) e <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado). 3 - Manter a oferta de Cursos de Especialização. 4 - Manter e ampliar a pós-graduação <i>stricto-sensu</i> .	Garantir a participação acadêmica, docente, em projeto de pesquisa ativo, sendo no mínimo um por ano. Prazo: 2013-2014 / 2014-2015. Realizar um evento científico anual envolvendo acadêmicos e alunos de pós-graduação. Prazo: 2013-2016.	Divulgar edital de iniciação científica da UFAM em tempo hábil	NIHIL	Realizada divulgação em tempo hábil.	Ação realizada.	Ação realizada					
		Divulgar os programas de iniciação científica externos a UFAM (HEMOAM,CECON, FIOCRUZ), como oportunidade adicional aos nossos acadêmicos	NIHIL	Realizada divulgação em tempo hábil.	Ação realizada.	Divulgar os programas de iniciação científica externos a UFAM (HEMOAM, CECON, FIOCRUZ), como oportunidade adicional aos nossos acadêmicos					
		Cadastrar os projetos da EEM no Portal Lira; Estimular e aderir aos projetos de estímulo à produção científica da UFAM	NIHIL	Maior participação em produção científica.	Maior participação em produção científica.	Maior participação em produção científica					
		Envolver a participação de docentes e acadêmicos nos grupos de pesquisa da EEM; Integrar os acadêmicos e TAE aos grupos de pesquisa e articular com o ensino.	NIHIL	Ampliada a participação de acadêmicos, mestrandos e professores nos grupos de pesquisa	Ampliada a participação dos discentes e professores nos grupos de pesquisa	Ampliada a participação dos discentes e professores nos grupos de pesquisa					

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estimular a pesquisa conjunta envolvendo docente, acadêmicos e TAE. 2- Aproximar os cursos de graduação, pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) e <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado). 3 - Manter a oferta de Cursos de Especialização. 4 - Manter e ampliar a pós-graduação <i>stricto-sensu</i> .	Garantir a participação acadêmica, docente, em projeto de pesquisa ativo, sendo no mínimo um por ano. Prazo: 2013-2014 / 2014-2015. Realizar um evento científico anual envolvendo acadêmicos e alunos de pós-graduação. Prazo: 2013-2016.	Integrar os acadêmicos aos trabalhos da pós-graduação e vice-versa	NIHI	Aproximado por meio do estagio em docência, participação em projetos de extensão e organização de eventos científicos.	Aproximado por meio do estagio em docência, participação em projetos de extensão e organização de eventos científicos	Aproximado por meio do estagio em docência, participação em projetos de extensão e organização de eventos científicos				
		Estimular realização do estágio em docência de todos os mestrandos no âmbito d EEM.		Estagio realizado	Estagio realizado	Estagio realizado				
	Concluir os cursos de especialização em andamento (Urgência e Emergência e Saúde da Família).	Criar a Coordenação de Pós-Graduação <i>lato sensu</i> .	NIHIL	Criada uma comissão para reorientação e acompanhamento dos cursos de especialização.	Criada uma comissão para reorientação e acompanhamento dos cursos em 2013	Criada uma comissão para reorientação e acompanhamento dos cursos em 2013				

DIRETRIZ ENSINO										
GARANTIR UM PADRÃO DE EXCELÊNCIA NO ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DO INEP/MEC										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2014
Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estimular a pesquisa conjunta envolvendo docente, acadêmicos e TAE. 2- Aproximar os cursos de graduação, pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) e <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado). 3 - Manter a oferta de Cursos de Especialização. 4 - Manter e ampliar a pós-graduação <i>stricto-sensu</i> .	Oferecer cursos de acordo com a demanda do Ministério da Saúde/Secretarias de saúde. Prazo: 2013-2014	Garantir a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> , conforme a demanda institucional.	Aprovado o curso de residência em enfermagem.	Aprovada em reunião do CONDEP, a oferta de curso para os 10 primeiros colocados por turma, conforme o PCC.	Ofertado curso gratuito de enfermagem em emergência.	Ofertado o curso de enfermagem obstétrica. Mantido convênio para a residência em enfermagem obstétrica.				
		Garantir a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em municípios e estados vizinhos, de acordo com a demanda/realidade institucional	NIHIL	Em análise pela comissão, a viabilidade da oferta de cursos.					Não informado	Não informado

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA										
IMPLEMENTAR O PLANO TRIENAL DE CAPACITAÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO E DE FLUXO CONTÍNUO										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Gestão de pessoas Objetivos: 1 -Elaborar e executar o Plano trienal de capacitação para docentes e TAE. 2- Desenvolver políticas de gestão de pessoas voltada à capacitação permanente, ao trabalho em equipe, e a motivação no trabalho.	Garantir a participação de docentes e TAE no PPG. Prazo : 2013 – 2016.	Articular com EEUSP o DINTER para docentes	Selecionados 14 docentes do curso de enfermagem da EEM para o DINTER/USP/UFAM	Iniciado em 14 de julho o curso de doutorado do programa DINTER/USP/UFAM, com a participação de 14 docentes da EEM.	Participação de 15 docentes em cursos de mestrado e doutorado.	Todos os afastamentos previstos foram realizados.				
		Articular com a UFAM a oferta de curso <i>stricto sensu</i> para os TAE.	NIHIL	Cursos obedecem a demanda da UFAM	Cursos obedecem a demanda da UFAM	Cursos obedecem a demanda da UFAM				
		Estimular e apoiar a titulação de docentes e TAE.	04 docentes concluíram o curso de mestrado e 01 docente o doutorado	Participação de TAEs e docentes em cursos de pós graduação lato sensu e aperfeiçoamentos.	Participação de TAEs e docentes em cursos de pós graduação lato sensu e aperfeiçoamentos.	Ação realizada				
	Curso anual de atualização sobre o uso de recursos computacionais (editores de texto e pesquisa). Prazo: 2013-2016	Estimular e apoiar a titulação de docentes e TAE.	Curso obedece a demanda da UFAM	Curso obedece a demanda da UFAM	Curso obedece a demanda da UFAM	Curso obedece a demanda da UFAM				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA IMPLEMENTAR O PLANO TRIENAL DE CAPACITAÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO E DE FLUXO CONTÍNUO										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Gestão de pessoas Objetivos: 1 -Elaborar e executar o Plano trienal de capacitação para docentes e TAE. 2- Desenvolver políticas de gestão de pessoas voltada à capacitação permanente, ao trabalho em equipe, e a motivação no trabalho.	Obter a participação de servidores (docentes e TAE) em pelo menos um dos cursos de atualização oferecidos pela UFAM anualmente. Prazo: 2013-2016	Divulgar cursos da capacitação oferecidos na UFAM.	NIHIL	Cursos divulgados	Cursos divulgados	Cursos divulgados				
		Solicitar a UFAM a inclusão de cursos sugeridos pelos servidores.	NIHIL	Solicitação realizada	Solicitação realizada	Solicitação realizada				
		Oferecer curso para elaboração de projetos.	NIHIL	Curso ofertado pela UFAM	Curso realizado em 2013	Curso realizado em 2013				
		Capacitar os servidores a plena utilização da tecnologia da informação, com bons conhecimentos dos recursos de editores de textos, recursos de pesquisa na internet.	NIHIL		TAEs participaram do curso de rede de computador	Curso realizado em 2014		Não informado		

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA										
IMPLEMENTAR O PLANO TRIENAL DE CAPACITAÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO E DE FLUXO CONTÍNUO										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Gestão de pessoas 1 -Elaborar e executar o Plano trienal de capacitação para docentes e TAE. 2- Desenvolver políticas de gestão de pessoas voltada à capacitação permanente, ao trabalho em equipe, e a motivação no trabalho	Obter a participação de servidores (docentes e TAE) em pelo menos um dos cursos de atualização oferecidos pela UFAM anualmente. Prazo: 2013-2016	Incluir as demandas na lista da UFAM.	NIHIL	Encaminha das demandas de cursos.	Encaminha das demandas de cursos	Encaminhadas demandas de cursos				
		Elaborar cursos voltados à necessidade local.	NIHIL	Cursos realizados pela UFAM	Cursos realizados pela UFAM.	Cursos realizados pela UFAM.				
		Incluir os estudantes no programa e realizar ações integradas.	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado
DIRETRIZ ADMINISTRATIVA										
ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Conectividade. Objetivo: Suprir a Unidade de acesso universal à internet	Atender 100% da comunidade da EEM com acesso à internet (acima de 50 Megabytes) Prazo : 2013-2016.	Prover acesso controlado a rede sem fio a todas as dependências da EEM, inclusive auditório e salão social.	NIHIL	Em andamento ampliação dos pontos de internet.	Instalado 69 pontos de internet.	Ação realizada				
		Ampliar o laboratório de informática	NIHIL	Em andamento a ampliação do laboratório.	Ampliado de 11 para 25 os pontos de informática	Ação realizada				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA
ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS

PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Acesso a informação. Objetivo: Disponibilizar acesso à informação técnico-acadêmica atualizada. Objetivo: Reordenar e reequipar os espaços físicos da EEM.	Divulgar 100% da produção científica do corpo docente, acadêmicos e TAE. Divulgar novas aquisições sempre que houver (acervo bibliográfico, Cds, DVDs). Prazo : 2013 – 2016.	Prover computadores para pesquisa em bancos bibliográficos na biblioteca	NIHIL	Instalados 05 computadores para acesso à base de dados e ao pergamun;	Ação realizada em 2013	Ação realizada em 2013				
		Manter acervo bibliográfico atualizado	NIHIL	Aquisições de livros e periódicos indicados pelos docentes.	Aquisições de livros e periódicos indicados pelos docentes.	Aquisições de livros e periódicos indicados pelos docentes				
		Elaborar um informativo semestral com os títulos das novas aquisições	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado
	Concluir a reforma das instalações físicas. Prazo: fevereiro /2013.	Prover infraestrutura adequada às secretarias da EEM	NIHIL	Em andamento	Ainda em andamento.	Ação realizada				
	Elaborar projeto mobiliário para atender os espaços da EEM. Prazo: 2013-2016.	Dotar os grupos de pesquisa de Infraestrutura (computadores, impressoras, softwares, etc).	NIHIL	Em andamento a ação	Ainda em andamento	Ação realizada				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA										
ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Objetivo: Reordenar e reequipar os espaços físicos da EEM.	Concluir a reforma das instalações físicas. Prazo: fevereiro /2013. Elaborar projeto mobiliário para atender os espaços da EEM. Prazo: 2013-2016.	Prover e estimular o uso de espaço ao funcionamento dos grupos de pesquisa	NIHIL	Atividade realizada	Atividade realizada	Ação realizada				
	Concluir a reforma das instalações físicas. Prazo: fevereiro /2013. Elaborar projeto mobiliário para atender os espaços da EEM. Prazo: 2013-2016	Dotar os departamentos com o quantitativo de computadores para os professores, pelo menos na proporção de 1:3.	NIHIL	Em andamento o reequipamento dos departamentos acadêmicos.	Em andamento a ação.	Em andamento a ação				
		Equipar o refeitório e prover copa disponível aos servidores	NIHIL	Em andamento	Ação realizada	Ação realizada				
		Equipar os laboratórios de ensino e de técnicas com manequins e equipamentos.	NIHIL				Não houve aquisição	Não houve aquisição	Não houve aquisição	Não houve aquisição

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA
ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS

PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Objetivo: Reordenar e reequipar os espaços físicos da EEM.	Concluir a reforma das instalações físicas. Prazo: fevereiro /2013. Elaborar projeto mobiliário para atender os espaços da EEM. Prazo: 2013-2016	Reestruturar os laboratórios de ensino (técnicas e informática).	Reestruturar os laboratórios de ensino (técnicas e informática).	NIHIL	Ampliação do laboratório de informática	Ampliado o laboratório de informática.		Não houve reestruturação do laboratório de técnicas	Não informado	Não informado
Objetivo: Otimizar o ambiente da Escola de Enfermagem de Manaus.	Concluir a reforma das instalações físicas. Prazo: fevereiro /2013. Implementar projeto paisagístico e urbanístico da EEM. Prazo: 2013-2016. Trocar o telhado dos 3 blocos, auditório e salão social). Prazo: 2013.	Acompanhar a conclusão da reforma das dependências físicas da EEM	Reforma em andamento	Reforma em andamento.	Realizada a reforma do salão social, em andamento a reforma da quadra de esportes.	Ação parcialmente realizada				
		Acompanhar os trabalhos de substituição de telhado	NIHIL	Em andamento.	Ação realizada.	Ação realizada				
		Monitorar o projeto de expansão e revitalização da área verde da EEM	NIHIL	Em fase inicial a revitalização da área verde	Em andamento.	Em andamento projeto de revitalização da área externa.				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA										
ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Telessaúde/Enfermagem. Objetivo: Implantar uma sala de videoconferência.	Equipar uma sala para videoconferência. Prazo 2013	Adquirir equipamentos específicos de multimídia	NIHIL					Não adquirido	Não adquirido	Não adquirido
		Treinar um TAE, monitor e um bolsista para operar o equipamento	NIHIL					Não adquirido o equipamento	Não adquirido	Não adquirido
Manutenção de equipamentos. Objetivo: Implementar a manutenção sistemática dos equipamentos de informática, laboratório e ar-condicionado.	Garantir a manutenção semestral de 100% dos equipamentos. Prazo: 2013-2016.	Elaborar um cronograma de manutenção preventiva de 100% dos equipamentos.	NIHIL	Cronograma de acordo com a empresa prestadora de serviços.	Ação realizada	Ação realizada				
		Solicitar a manutenção preventiva conforme cronograma estipulado	NIHIL	Solicitação efetuada	Ação realizada.	Ação realizada				
		Solicitar o reparo de equipamentos danificados	NIHIL	Solicitação efetuada	Ação realizada.	Ação realizada				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA GERENCIAMENTO EFICAZ										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Gestão de Recursos Humanos. Objetivos: 1- Recompor o quadro de docentes e TAE. 2- Capacitar os bolsistas (bolsa trabalho) nas atividades administrativas. 3- Monitorar a execução do planejamento estratégico da EEM.	Promover a ocupação de 100% dos cargos vagos de docentes e TAEs. Prazo: 2013-2016.	Atender aos Editais de contratação de professor efetivo e substituto; Solicitar reposição de TAE.	Completadas as vagas para docente do quadro efetivo e para professor substituto.	Completadas as vagas para professor substituto.	Concurso publico para suprir 2 vagas docentes. Reposição de 01 vaga de TAE	Concurso publico para o magistério superior em andamento para suprir 02 vagas.	Sem reposição para vagas de TAes	Sem reposição para vagas de TAes	Sem reposição para vagas de TAes	Sem reposição para vagas de TAes
	Promover a ocupação de 100% dos cargos vagos de docentes e TAEs. Prazo: 2013-2016.	Realizar a integração dos servidores recém-admitidos.	NIHIL	Realizado a integração dos servidores recém-admitidos.	Não houve contratação de professor substituto devido o período eleitoral.	Realizado processo seletivo para contratação de 05 professores substitutos				
	Realizar treinamento para 100% dos bolsistas e recém-admitidos Prazo: 2013-2016.	Realizar treinamento de rotinas administrativas para bolsistas e recém-admitidos.	NIHIL	Treinamento para os TAes e bolsistas	Treinamento para os TAes e bolsistas.	Treinamento para bolsistas				
	Realizar avaliação trimestral da implementação do plano e do alcance dos objetivos. Prazo: julho/outubro/2013, janeiro/2014.	Promover reuniões para discussão de temas voltados à administração da EEM.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Elaborar relatório trimestral de atividades acadêmicas e administrativas.	NIHIL				Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

**DIRETRIZ ADMINISTRATIVA
GERENCIAMENTO EFICAZ**

PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Gestão de Recursos Humanos. Objetivos 3- Monitorar a execução do planejamento estratégico da EEM.	Realizar avaliação trimestral da implementação do plano e do alcance dos objetivos. Prazo: julho/outubro/2013, janeiro/2014.	Construir indicadores de avaliação de desempenho; Elaborar relatório anual de gestão.	Relatório de gestão elaborado	Relatório de gestão elaborado	Relatório de gestão elaborado	Relatório de gestão elaborado	Não informado a construção de indicadores			
4 -Analisar a adoção da nova estrutura administrativa da EEM.	Apreciar e decidir sobre a adoção da nova estrutura administrativa Prazo: janeiro a março/ 2013.	Dar conhecimento a toda a comunidade acadêmica sobre a Resolução CONSAD 008/2007, sobre a nova estrutura administrativa.	NIHIL	Aprovada a nova a estrutura administrativa em 11/12/2013	Ação realizada	Eleição para os cargos de Diretor, coordenador Administrativo e Acadêmico.				
		Realizar evento com os diretores de unidade que estão adotando o novo modelo	NIHIL	Realizadas reuniões com diretores de unidades.	Ação realizada em 2013	Ação realizada em 2013				
		Realizar consulta à comunidade acadêmica sobre a adoção ou não da nova estrutura administrativa	NIHIL	Consulta realizada.	Ação realizada	Ação realizada				
		Encaminhar os resultados da consulta ao CONDEP para apreciação e deliberação	NIHIL	Aprovado no CONSAD.	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ ADMINISTRATIVA GERENCIAMENTO EFICAZ										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Construção do Calendário Anual da EEM. Objetivo: Consolidar as atividades acadêmicas, culturais, esportivas e administrativas da EEM.	Elaborar o calendário anual da EEM Prazo: Novembro/2013-2016.	Consolidar as demandas da Unidade em calendário de atividades.	NIHIL	Calendário elaborado.	Ação realizada	Ação realizada				
		Compor o calendário acadêmico e administrativo da Unidade, em consonância com o calendário dos demais segmentos da UFAM.	NIHIL	Ação realizada.	Ação realizada	Ação realizada				
		Apreciar e aprovar em reunião do mês de novembro do CONDEP.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Inserir as datas relevantes da EEM no calendário da UFAM.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ PESQUISA										
AUMENTAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE PESQUISA										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Fortalecendo a Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estruturar os grupos de pesquisas para elaboração de projeto e captação de financiamento. 2- Direcionar o crescimento das linhas de pesquisa e dos grupos de pesquisa, em conformidade com as linhas de pesquisa do mestrado.	Realizar duas pesquisas anuais por grupo de pesquisa da EEM Prazo: 2013-2016. Submeter dois artigos científicos, para publicação, por ano por grupo de pesquisa. Prazo: 2013-2016.	Inserir os professores no FINANCIAR.	Iniciado o cadastro dos docentes	Dando continuidade ao cadastro de docentes	Dando continuidade ao cadastro de docentes	Dando continuidade ao cadastro de docentes				
		Captação de projetos e financiamento	NIHIL	Em andamento	Em andamento	Em andamento				
		Incluir acadêmicos e mestrandos nos projetos e grupos de pesquisa.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Envolver toda comunidade acadêmica nos projetos de pesquisa.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Agregar profissionais de outras instituições e de unidades da UFAM, promovendo o intercâmbio interinstitucional na composição dos grupos de pesquisas e dos projetos.	IHIL	Ação realizada	Ação realizada.	Ação realizada				
Estimular a participação em eventos científicos com apresentação de trabalhos.	Participação de docentes e discentes em eventos científicos		Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada					

DIRETRIZ PESQUISA										
AUMENTAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE PESQUISA										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Fortalecendo a Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estruturar os grupos de pesquisas para elaboração de projeto e captação de financiamento. 2- Direcionar o crescimento das linhas de pesquisa e dos grupos de pesquisa, em conformidade com as linhas de pesquisa do mestrado.	Realizar duas pesquisas anuais por grupo de pesquisa da EEM Prazo: 2013-2016. Submeter dois artigos científicos, para publicação, por ano por grupo de pesquisa. Prazo: 2013-2016.	Vincular os TFC às linhas de pesquisa.	NIHIL	Aproximando a produção científica da graduação e mestrado às linhas de pesquisa	Aproximando a produção científica da graduação e mestrado às linhas de pesquisa	Aproximando a produção científica da graduação e mestrado às linhas de pesquisa				
		Articular a produção científica dos grupos de pesquisa às linhas de pesquisa do mestrado e doutorado.	NIHIL	Fomentado a pesquisa como pauta entre a coordenação do DINTER USP/UFAM.	Fomentado a pesquisa envolvendo questões indígenas entre a coordenação do DINTER USP/UFAM	Produção e publicação de artigos envolvendo docentes, discentes da graduação e mestrado.				
		Orientar que os projetos de pesquisa sejam relacionados às linhas de pesquisa do mestrado e doutorado.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ações focadas na saúde da mulher indígena.				
		Produzir pesquisa voltada para a região, com enfoque na saúde indígena, e para a consolidação do SUS	Produção presente em projetos do mestrado em enfermagem	pesquisa envolvendo questões indígenas entre a coordenação do DINTER USP/UFAM	pesquisa envolvendo questões indígenas entre a coordenação do DINTER USP/UFAM	Defesa de mestrado sobre a questão indígena.				

DIRETRIZ PESQUISA										
AUMENTAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE PESQUISA										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Fortalecendo a Pesquisa na EEM. Objetivos: 1- Estruturar os grupos de pesquisas para elaboração de projeto e captação de financiamento. 2- Direcionar o crescimento das linhas de pesquisa e dos grupos de pesquisa, em conformidade com as linhas de pesquisa do mestrado.	Realizar duas pesquisas anuais por grupo de pesquisa da EEM Prazo: 2013-2016. Submeter dois artigos científicos, para publicação, por ano por grupo de pesquisa. Prazo: 2013-2016.	Fomentar a pesquisa envolvendo questões indígenas e de populações amazônidas.	Fomentada em projetos de pesquisa e dissertações de mestrado	Fomentado a pesquisa envolvendo questões indígenas e as populações amazônidas	Fomentado a pesquisa envolvendo questões indígenas e as populações amazônidas	Fomentado em projetos de pesquisa e dissertação de mestrado.				
	Propor a prorrogação do curso de mestrado para mais 06 (seis) anos.	Propor prorrogação do curso de mestrado associado UFAM-UEPA.	Em execução o pedido de prorrogação.	Em andamento o pedido de prorrogação do curso de mestrado.	Em andamento o pedido de prorrogação	Prorrogado por mais 05 anos.				
	Fortalecer o curso de mestrado, integrando a participação de novos doutores.	Fortalecimento do curso de mestrado	Em andamento a inserção de novos doutores	Realizado o 5º processo seletivo para o mestrado em enfermagem	Integração de mais duas doutoras como membro colaborador no mestrado.	Fortalecer o curso de mestrado, integrando a participação de novos doutores.				
3- Manter e ampliar a pós-graduação <i>stricto-sensu</i> .	Propor a prorrogação do curso de mestrado para mais 06 (seis) anos.	Propor prorrogação do curso de mestrado associado UFAM-UEPA.	Em execução o pedido de prorrogação.	Em andamento o pedido de prorrogação	Em andamento o pedido de prorrogação	Prorrogado por mais 05 anos				

DIRETRIZ PESQUISA										
AUMENTAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE PESQUISA										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
3- Manter e ampliar a pós-graduação <i>stricto-sensu</i> .	Fortalecer o curso de mestrado, integrando a participação de novos doutores.	Fortalecimento do curso de mestrado	Em andamento a inserção de novos doutores	Em andamento a inserção de novos doutores	Integração de duas doutoras como membro colaborador no mestrado.	Fortalecer o curso de mestrado, integrando a participação de novos doutores.				
	Estimular e apoiar a participação dos docentes da EEM no DINTER (USP/UFAM).	Parceria com a USP para o doutorado interinstitucional em enfermagem.	Participação de 14 docentes.	Iniciado o estágio doutoral de 13 participantes, houve uma desistência.	Ação realizada	Estimular e apoiar a participação dos docentes da EEM no DINTER (USP/UFAM).				
4 – Realizar intercambio com programas nacionais e internacionais de pós-graduação em enfermagem e a mobilidade docente acadêmica.	Realizar mensalmente encontro de grupos de pesquisa	Realização de encontros coletivos e individuais por grupos de pesquisa.	NIHIL			Ação realizada		Não informado	Não informado	
4 – Realizar intercambio com programas nacionais e internacionais de pós-graduação em enfermagem e a mobilidade docente acadêmica	Meta 1: Mapear os grupos da EEM. Meta 2: Obter certificação institucional em 100% dos grupos.	Realizar levantamento das pesquisas em andamento	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ PESQUISA
AUMENTAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE PESQUISA

PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
4 – Realizar intercâmbio com programas nacionais e internacionais de pós-graduação em enfermagem e a mobilidade docente acadêmica	Meta 1: Mapear os grupos da EEM.	Estimular e apoiar a participação dos docentes da EEM no DINTER (USP/UFAM).	Parceria com a USP para o doutorado interinstitucional em enfermagem.	Participação de 14 docentes.	Iniciado o estágio doutoral de 13 participantes, houve uma desistência.	Estimular e apoiar a participação dos docentes da EEM no DINTER (USP/UFAM)				
	Meta 2: Obter certificação institucional em 100% dos grupos.						Consultar outras experiências no âmbito da UFAM sobre intercâmbios.			

DIRETRIZ EXTENSÃO
AUMENTAR, QUALIFICAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: A Universidade na comunidade. Objetivos: I- Promover ampliação das ações de extensão de modo articulado ao ensino e à pesquisa.	Otimizar as ações de extensão, diagnosticando e reordenando suas atividades para atendimento das necessidades das comunidades envolvidas. Prazo: 2013-2016.	Intensificar a divulgação dos prazos para inscrição de projetos de extensão.	Aumento em 20% dos projetos de extensão.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				

DIRETRIZ EXTENSÃO										
AUMENTAR, QUALIFICAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE EXTENSÃO										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: A Universidade na comunidade. Objetivos: I- Promover ampliação das ações de extensão de modo articulado ao ensino e à pesquisa.	Aproximar os projetos de extensão ao ensino e a pesquisa. Prazo: 2013-2016.	Mapear os projetos de extensão existentes.								
	Manter e fortalecer os projetos de extensão existentes Prazo: 2013- 2016	Sugerir junção de projetos semelhantes ou com afinidades.								
		Envolver os alunos de graduação, mestrado e doutorado nas ações de extensão.								
		Articular os projetos de extensão às atividades complementares previstas no projeto pedagógico.	Em andamento.	Articulação parcial	Articulação parcial	Articulação parcial.				
		Desenvolver projetos de extensão voltados para a região e para a consolidação do SUS.	Em andamento o projeto de educação popular em saúde	Implementado o projeto de educação popular em saúde.	15% dos docentes realizaram projetos de extensão	Participação dos estudantes no VER-SUS				
Incentivar os docentes a desenvolverem novos projetos.	Aumento em 20% os projetos de extensão.	Ação realizada.	Ação realizada	Ação realizada						

DIRETRIZ EXTENSÃO										
AUMENTAR, QUALIFICAR E DAR VISIBILIDADE ÀS ATIVIDADES DE EXTENSÃO										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: A Universidade na comunidade. Objetivos: 1- Promover ampliação das ações de extensão de modo articulado ao ensino e à pesquisa.	Aproximar os projetos de extensão ao ensino e a pesquisa. Prazo: 2013-2016.	Promover projetos de extensão que aproximem acadêmicos com a rede básica de educação e de saúde e, especialmente, a comunidade.	NIHIL	Implementado o projeto de educação popular em saúde.	Promoção de projetos de extensão com apoio de parceiros.	Participação dos estudantes no VER-SUS				
	Manter e fortalecer os projetos de extensão existentes Prazo: 2013- 2016	Aproximar a academia dos serviços de saúde e da comunidade.	NIHIL	Aproximação da academia junto aos serviços de saúde e da comunidade	Aproximação da academia junto aos serviços de saúde e da comunidade					
		Implementar o projeto de educação popular.	Em andamento a implementação.	executado o projeto de educação popular em saúde.	Executado o projeto de educação popular em saúde.					
DIRETRIZ INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA										
IMPLEMENTAR E DAR VISIBILIDADE À INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Tecnologias em Enfermagem. Objetivos: 1- Incentivar a criação de novas Tecnologias em Enfermagem.	Realizar um evento científico sobre novas Tecnologias em Enfermagem. Prazo: 2014.	Realizar a divulgação das novas Tecnologias em Enfermagem por meio de: Semana de Enfermagem, aula inaugural, eventos científicos locais.	NIHIL	Divulgação em eventos de enfermagem.	Divulgação em eventos de enfermagem	Divulgação em eventos de enfermagem.				

DIRETRIZ INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA IMPLEMENTAR E DAR VISIBILIDADE À INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Tecnologias em Enfermagem. Objetivos: 1- Incentivar a criação de novas Tecnologias em Enfermagem.	Realizar um evento científico sobre novas Tecnologias em Enfermagem. Prazo: 2014.	Compartilhar as novas informações advindas da participação em eventos científicos.	NIHIL	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada				
		Apresentação de trabalhos científicos em eventos nacionais e internacionais.	NIHIL	NIHIL	Ação realizada	Participação docente em evento internacional.				
		Promover a realização de eventos técnicos-científicos, com integração ensino-serviço.	NIHIL	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada				
		Participação anual da comunidade em eventos científicos.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Premiado uma dissertação de mestrado sobre construção e validação de tecnologia.				
Tecnologias em Enfermagem. Objetivos: 1- Incentivar a criação de novas Tecnologias em Enfermagem.	Realizar um evento científico sobre novas Tecnologias em Enfermagem. Prazo: 2014.	Criar e implementar Procedimento Operacional padrão (POP) de Enfermagem	NIHIL	NIHIL	Encontro de docentes da EEM e parte da equipe de enfermagem do HUGV debateram. Tópicos de POPS.	Ação realizada				

DIRETRIZ INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA IMPLEMENTAR E DAR VISIBILIDADE À INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
1- Incentivar a criação de novas Tecnologias em Enfermagem	Criar comissão para assessoria na elaboração de projetos.	Instituir comissão para assessorar os projetos	Instituída comissão.	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
2- Fomentar a captação de recursos e submissão de projetos	Cadastrar 100% dos docentes no FINANCIAR. Captação de projetos e recursos Prazo: 2013-2016.	Cadastrar 100% dos docentes no FINANCIAR	Cadastro em andamento	Cadastro em andamento	Cadastro em andamento	Cadastro em andamento				
Fomentar a captação de recursos e submissão de projetos	Captação de projetos e recursos Prazo: 2013-2016.	Oferecer curso para elaboração de projetos voltados aos editais de agências financiadoras.	NIHIL	NIHIL	Realizada palestra sobre elaboração de projetos para concorrer a editais	Oferecer curso para elaboração de projetos voltados aos editais de agências financiadoras.				
	Fomentar a captação de recursos e submissão de projetos.	Elaboração para concorrer aos editais de pesquisa, eventos científicos e culturais	NIHIL	NIHIL	Em andamento	Concorrido a 02 editais-UFAM para eventos científicos.				
3 -Produzir tecnologias para o cuidado em enfermagem	Desenvolver pesquisa e inovação tecnológica	Desenvolvimento de projeto de inovação tecnológica.	NIHIL	NIHIL		Produzido 2 dissertações de mestrado sobre construção e validação de tecnologia.				

DIRETRIZ INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA										
IMPLEMENTAR E DAR VISIBILIDADE À INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Produzir tecnologias para o cuidado em enfermagem	Fomentar a captação de recursos e submissão de projetos	Elaboração de projetos para concorrer aos editais de pesquisa, eventos científicos e culturais.	NIHIL	NIHIL	Em andamento	Concorrido a 02 editais-UFAM para evento científico.				
DIRETRIZ AMBIENTAL										
ADOTAR UMA VISÃO AMPLIADA DA QUESTÃO AMBIENTAL										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Projeto: Cuidando do Meio Ambiente. Objetivos: 1- Desenvolver ações de preservação ambiental.	Elaborar e implementar um plano de gestão ambiental envolvendo o ensino, a pesquisa e extensão. Prazo: 2013-2016.	Elaborar e implantar um projeto de gestão ambiental, integrado ao município e a administração superior da UFAM, envolvendo educação ambiental.	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado
		Promover a coleta seletiva do lixo (ao menos papel)	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado
Projeto: Cuidando do Meio Ambiente. Objetivos: 1- Desenvolver ações de preservação ambiental.	Elaborar e implementar um plano de gestão ambiental envolvendo o ensino, a pesquisa e extensão. Prazo: 2013-2016	Prover informações que sensibilizem docentes e discentes sobre a enfermagem e sua relação com o ambiente, nos serviços de saúde.	NIHIL	Realizado seminário sobre sustentabilidade e meio ambiente.					Não informado	Não informado
		Elaborar um plano de gestão ambiental, voltado ao paisagismo da EEM (inclusive com estacionamento sinalizado, espaço para cadeirante).	NIHIL					Não informado	Não informado	Não informado

DIRETRIZ AMBIENTAL										
ADOTAR UMA VISÃO AMPLIADA DA QUESTÃO AMBIENTAL										
PROJETOS	METAS	AÇÕES PLANEJADAS AP	AÇÕES PLANEJADAS REALIZADAS APR				AÇÕES PLANEJADAS NÃO REALIZADAS APNR			
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
2- Adotar medidas adequadas para o descarte de resíduos da EEM.	Elaborar e implementar um plano de manejo para os resíduos da EEM. Prazo: 2013-2016.	Realizar educação ambiental referente à coleta, reutilização e reciclagem de resíduos.	NIHIL	Realizado seminário sobre sustentabilidade e meio ambiente					Não informado	Não informado
		Ordenar o fluxo de armazenamento e coleta de lixo seletiva.	NIHIL						Não informado	Não informado
3- Revitalizar a área verde da EEM.	Promover o paisagismo da área verde externa da EEM. Prazo: 2013-2016.	Realizar manutenção contínua no jardim da EEM.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Promover o replantio de árvores.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Vistoriar as árvores e solicitar aos órgãos ambientais avaliação quanto a ervas daninhas insetos e a boa saúde das árvores.	NIHIL	Ação realizada	Ação realizada	Ação realizada				
		Promover a semana ambiental na EEM.	NIHIL	Seminário sobre sustentabilidade.					Não informado	Não informado

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase da análise da execução das ações programadas, analisou-se o conteúdo dos documentos disponibilizados pela unidade pesquisada que serviu de base para o levantamento das ações realizadas ou não nos respectivos períodos, proporcionando assim um melhor entendimento de todo o processo em estudo.

Dessa forma, entendeu-se que, quando há uma avaliação constante das ações que estão sendo executadas, o monitoramento torna-se mais fácil e efetivo, podendo identificar os desvios que podem ocorrer no percurso.

Na tabela 06, foram demonstradas as diretrizes estratégicas, a distribuição dos projetos, suas metas e ações programadas para o período determinado no planejamento estratégico, servindo para a escolha das variáveis que foram distribuídas da seguinte forma: Ação planejada (AP), ação planejada realizada (APR) e ação planejada não realizada (APNR), que foram analisados pelo indicador da eficácia. Tal indicador permitiu verificar se as ações planejadas foram efetivamente realizadas, usando-se os parâmetros descritos na figura 11.

Figura 11- Indicadores de análise de realização das ações

Diretriz	Indicador da ação	SIGLA
Considerando as 07 diretrizes do Planejamento Estratégico da EEM	Ações planejadas	AP
	Ações planejadas realizadas	APR
	Ações planejadas NÃO realizadas	APNR

Fonte: Adaptado de Lima (2015).

As equações a seguir expressam a fórmula do indicador de efetividade

$$\text{Efetividade} = \frac{\text{APR} \times 100}{\text{AP}} =$$

Onde se interpreta o grau de efetividade = 100%

Parcial com tendência ascendente de 70% 99%

Parcial com tendência mediana de 40% até 67%

Parcial com tendência baixa 10% até 39%

De acordo com Nascimento (2010), os Indicadores de Efetividade medem a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional ou entre o impacto real e o impacto previsto de uma atividade no meio externo. São úteis para mensurar impactos estratégicos e benefícios sociais, vinculados à missão institucional da unidade. Por intermédio do indicador de efetividade, a organização pública saberá se suas ações estão tendo influência sobre a realidade que pretendem alterar ou manter.

Na tabela 8 é apresentado o quantitativo de ações realizadas no período de 2012 a 2015 em seus respectivos projetos, definidos de acordo com diretrizes constantes no planejamento estratégico da unidade de estudo. O processo de quantificar indica se as ações previstas foram cumpridas e permite mensurar se o previsto foi efetivamente realizado por meio da coleta, processamento e análise dos dados disponibilizados em tabelas que servem para facilitar a implementação das estratégias.

Tabela 7 –Quantitativo de atividades por diretriz – Período de 2012 a 2015

Diretrizes PROJETOS/AÇÕES PROGRAMADAS		2012				2013				2014				2015			
	Resgate da imagem positiva da EEM perante a comunidade	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Sistema de informação sobre egressos.	-	-	-	-	3	0	3	-	3	0	3	-	3	0	3	
	Projeto: Canal de comunicação – ouvidoria.	-	-	-	-	4	4	0	-	4	4	0	-	4	4	0	
	Projeto: Integração EEM e entidades de classe de enfermagem.	5	5	0	-	5	5	0	-	5	5	0	-	5	5	0	
	Projeto: Site da EEM.	5	5	0	-	5	5	0	-	5	5	0	-	5	5	0	
	Projeto: EEM publicidade e marketing.	-	-	-	-	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	
	Projeto: Enfermagem em saúde indígena.	4	-	4	-	4	2	2	-	4	3	1	-	4	3	1	
Institucional	Participação e valorização discente no âmbito da EEM.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Integração da participação acadêmica	4	3	1	-	4	3	1	-	4	3	1	-	4	3	1	
Institucional	Participação e valorização dos servidores no âmbito da EEM; Humanização nas relações interpessoais.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Valorização dos servidores e integração social.	3	2	1	-	3	2	1	-	3	2	1	-	3	2	1	
	Projeto: divulgar	5	4	1	-	5	4	1	-	5	4	1	-	5	4	1	
Total		26	19	7		35	27	8	-	35	28	7		35	28	7	
Ensino	Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Acolhimento à comunidade discente.	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	
	Projeto: Participação acadêmica no âmbito da UFAM.	4	3	1	-	4	3	1	-	4	3	1	-	4	4	0	
	Ampliação da infraestrutura.	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	
Ensino	Fomentar a participação politico-cidadã.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Discente gestor.	-	-	-	-	3	3	0	-	3	3	0	-	3	3	0	
	Formação acadêmica para o SUS.	-	-	-	-	6	4	2	-	6	5	1	-	6	5	1	
	Participação nas entidades de classe.	-	-	-	-	3	3	0	-	3	3	0	-	3	3	0	
Ensino	Garantir um padrão de excelência no ensino com base nas diretrizes do INEP/MEC.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Formação por Excelência.	-	-	-	-	7	6	1	-	7	6	1	-	7	6	1	
	Projeto: Integração ensino, serviço e	5	4	1	-	5	4	1	-	5	5	0	-	5	5	0	

	comunidade.																
	Projeto: Monitoria na EEM.	4	4	0	-	4	4	0	-	4	4	0	-	4	4	0	
	Projeto: Pesquisa na EEM.	-	-	-	-	9	8	1	-	9	8	1	-	9	8	1	
Total		17	15	2		45	39	6		45	41	4		45	42	3	
Administrativa	Implementar o plano trienal de capacitação na pós-graduação e de fluxo contínuo.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Gestão de Pessoas.	-	-	-	-	11	9	2	-	11	10	1	-	11	10	1	
	Assegurar a infraestrutura adequada ao funcionamento das atividades acadêmico-administrativas.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Conectividade.	-	-	-	-	2	2	0	-	2	2	0	-	2	2	0	
	Projeto: Acesso a informação.	-	-	-	-	13	10	3	-	13	10	3	-	13	10	3	
	Projeto: Telesaúde	-	-	-	-	2	0	2	-	2	0	2	-	2	0	2	
	Projeto: manutenção de equipamentos					3	3	0	-	3	3	0	-	3	3	0	
	Gerenciamento eficaz	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
Total	Projeto: Gestão de Recursos Humanos.	-	-	-	-	10	7	3	-	10	7	3	-	10	7	3	
	Projeto: Construção do Calendário Anual da EEM.	-	-	-	-	4	4	0	-	4	4	0	-	4	4	0	
						45	35	10		45	37	8		45	37	8	
Pesquisa	Aumentar e dar visibilidade às atividades de pesquisa	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Fortalecendo a Pesquisa na EEM.	20	19	1	-	20	18	2	-	20	18	2	-	20	19	1	
Total		20	19	1	-	20	18	2	-	20	18	2	-	20	19	1	
Extensão	Qualificar e dar visibilidade às atividades de extensão	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: A Universidade na Comunidade.	-	-	-	-	10	10	0	-	10	10	0	-	10	10	0	
Total		-	-	-	-	10	10	0	-	10	10	0	-	10	10	0	
Inovação, ciência e tecnologia	Implementar e dar visibilidade à inovação científica e tecnológica	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Tecnologias em Enfermagem.	-	-	-	-	8	5	3	-	8	4	4	-	8	6	2	
Total						8	5	3		8	4	4		8	6	2	
Ambiental	Adotar uma visão ampliada da questão ambiental.	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR	AP	APR	APNR	ANPR
	Projeto: Cuidando do Meio Ambiente.	-	-	-	-	10	7	3	-	10	3	7	-	10	3	7	

Tabela 8-Consolidação das ações no período de 2012 a 2015

Diretrizes PROJETOS/AÇÕES PROGRAMADAS		2012			2013			2014			2015		
		AP	APR	APNR	AP	APR	APNR	AP	APR	APNR	AP	APR	APNR
Institucional	Resgate da imagem positiva da EEM perante a comunidade.	26	19	7	35	27	8	35	28	7	35	28	7
	Participação e valorização discente no âmbito da EEM.												
	Participação e valorização dos servidores no âmbito da EEM; Humanização nas relações interpessoais.												
Ensino	Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM.	17	15	2	45	39	6	45	41	4	45	42	3
	Fomentar a participação político-cidadã.												
	Garantir um padrão de excelência no ensino com base nas diretrizes do INEP/MEC.												
Administrativa	Implementar o plano trienal de capacitação na pós-graduação e de fluxo contínuo.	-	-	-	45	35	10	45	37	8	45	37	8
	Assegurar a infraestrutura adequada ao funcionamento das atividades acadêmico-administrativas.												
	Garantia de pessoal necessário às atividades da unidade.												
Pesquisa	Aumentar e dar visibilidade às atividades de pesquisa	20	19	1	20	18	2	20	18	2	20	19	1
Extensão	Qualificar e dar visibilidade às atividades de extensão	-	-	-	10	10	0	10	10	0	10	10	0
Inovação, ciência e tecnologia	Implementar e dar visibilidade à inovação científica e tecnológica	-	-	-	8	5	3	8	4	4	8	6	2
Ambiental	Adotar uma visão ampliada da questão ambiental.	-	-	-	10	7	3	10	3	7	10	3	7
Consolidação das ações no período de 2012 a 2015		63	53	10	170	141	29	176	148	28	176	150	26

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9- Resultado do indicador efetividade por diretriz – período de 2012 A 2015

Diretrizes PROJETOS/AÇÕES PROGRAMADAS		2012	2013	2014	2015
Institucional	Resgate da imagem positiva da EEM perante a comunidade.	73%	77%	80%	80%
	Participação e valorização discente no âmbito da EEM.				
	Participação e valorização dos servidores no âmbito da EEM; Humanização nas relações interpessoais.				
Ensino	Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM.	88%	86%	91%	93%
	Fomentar a participação político-cidadã.				
	Garantir um padrão de excelência no ensino com base nas diretrizes do INEP/MEC.				
Administrativa	Implementar o plano trienal de capacitação na pós-graduação e de fluxo contínuo.	-	77%	82%	82%
	Assegurar a infraestrutura adequada ao funcionamento das atividades acadêmico-administrativas.				
	Garantia de pessoal necessário às atividades da unidade.				
Pesquisa	Aumentar e dar visibilidade às atividades de pesquisa	95%	90%	90%	95%
Extensão	Qualificar e dar visibilidade às atividades de extensão	-	100%	100%	100%
Inovação, ciência e tecnologia	Implementar e dar visibilidade à inovação científica e tecnológica	-	62,5%	50%	75%
Ambiental	Adotar uma visão ampliada da questão ambiental.	-	70%	30%	30%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1. RESULTADO POR DIRETRIZ

Fazer o gerenciamento por meio de diretrizes é uma forma de manter a organização competitiva por meio do alcance de metas, direcionando todos os esforços para o alcance do objetivo, são elas que orientam e são os passos iniciais do planejamento estratégico.

A EEM tem suas particularidades em relação à UFAM, sua sede é afastada do campus universitário e abriga apenas alunos do curso de enfermagem nas modalidades de graduação e pós-graduação, possibilitando trabalhar uma logística interna.

A infraestrutura física de alguns setores está sendo reformada de acordo com um planejamento seguindo conforme o cronograma da Prefeitura do Campus e da unidade, levando em consideração demandas específicas internas como salas de aula, departamentos e banheiros. Posteriormente foi agregado ao projeto de reforma a área externa da unidade que conta com revitalização da quadra de esportes.

PRIMEIRA DIRETRIZ ANALISADA: INSTITUCIONAL

Segundo Machado (2009), divulgar a Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos, somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação, permite à instituição cumprir sua missão, e alcançar a visão de futuro, fortalecendo o papel da unidade junto ao seu corpo social.

Essa diretriz focou nos projetos: Resgate da imagem positiva da EEM perante a comunidade; Participação e valorização discente no âmbito da EEM; participação e valorização dos servidores no âmbito da EEM e Humanização nas relações interpessoais. O primeiro projeto foi voltado ao fortalecimento da imagem positiva da instituição junto à comunidade interna, com a implantação de canais de comunicação, por mídia informatizada, caixa de sugestão, ouvidoria, site institucional, dentre outros. Projetos como, a integração da EEM com órgãos de classe e instituições parceiras, serviram para fortalecer, aproximar, viabilizar projetos e apoio a eventos na área de enfermagem. O segundo projeto, salienta o resgate da participação acadêmica junto aos colegiados da instituição, tendo um resultado positivo, com o envolvimento dos alunos nas reuniões dos colegiados da unidade. Projetos para informatizar e facilitar o fluxo de informações acadêmicas entre a instituição e o aluno, como o site da EEM e publicidade

em marketing, permitiram à comunidade acadêmica receber, divulgar e compartilhar informações.

No que se refere à realização de eventos que fortaleçam a participação política do acadêmico de enfermagem não foi efetivada. Ressalta-se a importância da representação política estudantil na formação profissional, na preparação de cidadãos que exerçam seus conhecimentos para a construção de uma cidadania plena, cabendo a universidade desenvolver as competências cognitivas dos estudantes e transformá-los em cidadãos empenhados na construção, e transformação da realidade social. Outro projeto que também não teve suas ações divulgadas, considerado não realizado, foi “sistema de informação de egressos”. Projeto esse que manteria o vínculo contínuo com ex-alunos, profissionais formados pela casa e que estão no mercado de trabalho, estimulando o convívio universitário e a troca de experiência entre os egressos, discentes e a unidade acadêmica. Dessa forma, sugere-se que projetos não executados sejam informados nos relatórios de gestão e inseridos novamente no planejamento estratégico do próximo quadriênio. Na análise percebeu-se que mesmo com alguns projetos não efetivados, a diretriz apresentou uma tendência ascendente em todos os anos, isso se deu pelo comprometimento dos atores envolvidos, entusiasmo, profissionalismo e dedicação para cumprimento das metas.

SEGUNDA DIRETRIZ ANALISADA: ENSINO

De acordo com Orlandi, Orlandi, Junges Ivone (2015), há uma diversidade de métodos de ensino que podem ser adotados nos cursos superiores, e a escolha está condicionada ao propósito da aprendizagem desejada e planejada de forma inovadora e criativa, e requer habilidades de comunicação do professor em incentivar os alunos e a real dedicação ao ensino.

Na diretriz ensino os projetos estão voltados em agregar qualidade e proporcionar satisfação aos alunos, fortalecendo a relação entre a instituição e a comunidade acadêmica, buscando garantir um padrão de excelência no ensino por meio de ações voltadas à melhoria contínua dos processos, tratando a política de ensino de acordo com o projeto pedagógico institucional em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais. O enfoque foi nos projetos: Acolher o segmento acadêmico ao cotidiano da EEM; Fomentar a participação político-cidadã e Garantir um padrão de excelência no ensino, com base nas diretrizes do INEP/MEC”. O acolhimento se deu, com a realização de eventos, como a acolhida aos calouros, aula inaugural realizada a cada semestre, eventos sociais e culturais que envolveram todos os segmentos da

unidade, tendo o apoio e atuação do centro acadêmico de enfermagem no fortalecimento da representação acadêmica nos colegiados dos departamentos e no CONDEP. Da mesma forma, ocorreu a integração acadêmica junto aos órgãos representativos da classe, com participação acadêmica significativa, em eventos de enfermagem realizados no Brasil e no exterior. A unidade promoveu oficinas, palestras e cursos visando a qualificação didática dos docentes. No que se refere ao projeto formação por excelência, a avaliação do projeto político pedagógico do curso ainda não tinha sido concluída em 2015.

A formação acadêmica para o SUS, tratou do preparo pedagógico do docente, para as mudanças no processo ensino-aprendizagem, da formação e desenvolvimento do enfermeiro com habilidades que assegurem fortalecer o pensamento crítico-reflexivo sobre a atuação dos profissionais de saúde. Porém, ações como a submissão de projetos, para editais que visassem o fortalecimento do SUS não constaram nos relatórios de gestão, considerada como ação não realizada.

No que se refere ao padrão de excelência, houve a qualificação do corpo docente e técnico administrativo em cursos de mestrado e doutorado. No que se refere a avaliação do curso de enfermagem com base no SINAES/CAPES, ações como a avaliação do projeto político pedagógico, de acordo com os relatórios de gestão, estavam em andamento e não foram finalizadas. A capacitação dos docentes sobre o ensino a distância, também não foi realizada. A integração ensino, serviço e comunidade foi fortalecida, com a renovação de convênios para campos de estágios, com as secretarias de saúde do Estado e Município. Ações como a participação docente no programa de educação permanente regionalizada do SUS, como facilitador das experiências, referentes ao processo de aprendizagem dos alunos, teve um resultado muito positivo para a diretriz em análise.

Na análise das ações da diretriz ensino, percebe-se que em todos os anos do estudo a tendência da efetividade foi ascendente (entre 70% e 99%), apesar de ter ações que não foram realizadas, não houve influência no resultado final da pesquisa, porém sugere-se verificar o grau de importância dessas ações no contexto da unidade, podendo ser incorporadas a outras para sua efetiva realização.

TERCEIRA DIRETRIZ ANALISADA: ADMINISTRATIVA

De acordo com Mariani (2008), os gestores públicos enfrentam inúmeros desafios, que vai desde a pressão dos administrados por resultados satisfatórios das ações, fazendo com que se empenhem e aperfeiçoem sua estrutura de trabalho, objetivando maximizar os resultados, avaliar a execução das atividades e quando necessário fazer ajustes como revisão, atualização e modificação.

A Diretriz administrativa refere-se à organização da instituição como um todo, tendo na figura do gestor um agente da promoção de mudanças que envolve todo o corpo social, a comunidade externa e o ambiente onde ela está inserida. Nessa diretriz foram destacados projetos de implementação, do plano trienal de Capacitação dos servidores, por meio da política de gestão de pessoas, obedecendo a demanda da UFAM na promoção de cursos de capacitação continuada e firmando parcerias com instituições públicas de ensino, na oferta de cursos de mestrado e doutorado. Também houve o enfoque na infraestrutura física com o projeto de reforma e ampliação, elaborado em 2005 e que somente em 2012 foi executado. Destaca-se que o valor orçado para o serviço estava desatualizado devido o tempo para realização, sendo priorizado inicialmente, a reforma das salas de aula, do refeitório e dos banheiros, além de reordenar e reequipar os espaços físicos da unidade, proporcionando melhores condições para o ensino e aprendizagem, visando a melhoria da atividade fim. Concluído a reforma do salão social e da quadra de esportes. O projeto de revitalização da área externa ainda está em andamento. Projetos como a reestruturação do laboratório de técnicas e telessaúde não foram implementados, devido a falta de recursos financeiros para aquisição de equipamentos. Outro projeto que também foi implementado dentro do limite, foi o de gestão de recursos humanos, que tinha como uma das metas a recomposição do quadro de docentes e TAEs da unidade, objetivando o funcionamento adequado das atividades administrativas e acadêmicas. A capacitação técnica dos servidores técnicos administrativos foi promovida pela Pró-reitoria de assuntos comunitários, atual gestão de pessoas da UFAM, e a forma de ingresso dos mesmos e dos docentes no quadro de carreira da instituição ocorre via concurso público, outra forma de ingresso docente é via processo seletivo onde são analisados aspectos didáticos e pedagógicos, currículo e perfil profissional. No decorrer do período, houve a recomposição do quadro docente com a realização de processo seletivo e concurso público, porém com relação às vagas dos TAes, não ocorreu a reposição, devido a falta

de liberação de editais de concursos. O quantitativo de servidores TAEs foi reduzido, devido a vacância por aposentadoria e falecimento.

O resultado apresentado pela diretriz administrativa, foi bastante satisfatório, a maioria dos projetos foram realizados ou iniciados no período e os que não tiveram nenhuma atividade realizada podem ser implementados no próximo quadriênio. Tal resultado manteve o grau de efetividade com tendência ascendente, dentro do limite de 70% a 99% de ações realizadas, demonstrando mais uma vez o empenho e comprometimento dos grupos na consecução das metas.

QUARTA DIRETRIZ ANALISADA: PESQUISA

Segundo Oliveira (2004), a universidade tem papel imprescindível e gerador no desenvolvimento humano, uma vez que estabelece a formação do cidadão capaz de intervir na sociedade e na economia, tendo como alavanca instrumental o conhecimento inovador.

O projeto de fortalecimento da pesquisa na unidade, promoveu ações de estímulo à pesquisa, com vistas a possibilitar o melhoramento contínuo do processo de formação do aluno da graduação e pós-graduação, com a inserção dos mesmos em projetos articulados com o ensino e a extensão, que contribuam para o desenvolvimento local e regional, em consonância com a missão institucional. A unidade possui 05 grupos de pesquisa já consolidados, com professores-doutores pesquisadores, em pleno desenvolvimento de projetos em suas respectivas linhas de pesquisa, com efetiva participação de acadêmicos e mestrados nos respectivos grupos. A iniciativa de agregar profissionais de outras instituições e áreas de conhecimento para promover o intercâmbio de interinstitucional na composição dos grupos e de projetos, proporcionou a integração e maior participação de docente e discente em eventos científicos com apresentação de trabalhos.

Referente ao projeto de manter e ampliar a pós-graduação *stricto sensu*, em 2012, houve a conclusão da primeira turma de mestrado associado em enfermagem, realizado em parceria com a Universidade do Estado do Pará e a UFAM. O programa foi consolidado na EEM e sua prorrogação foi aprovada por mais 05 anos a partir de 2015. Em 2012, foi firmada parceria entre a UFAM e a USP para o doutorado em enfermagem, com a participação de 14 docentes. Espera-se que com a capacitação do corpo docente, ocorra a consolidação da produção científica da enfermagem na unidade, e o fortalecimento do curso de mestrado com a integração dos novos doutores no

sentido de reforçar a prática e o ensino a ser compartilhado. Quanto à captação de recursos por meio de agências de fomento, houve pouca participação em editais externos, considerado de grande valia, a busca de fontes externas de financiamento para garantir a sustentabilidade dos projetos. Na análise, o resultado apresentado é considerado positivo, com a efetivação da maioria das ações planejadas para o período, com o esforço dos docentes e alunos na produção e superação de conhecimentos, no envolvimento nas atividades de pesquisa, traduzido em uma tendência ascendente muito satisfatória do grau de efetividade da referida diretriz.

QUINTA DIRETRIZ ANALISADA: EXTENSÃO

Segundo Nunes e Silva (2011), a extensão universitária é uma forma de interação que deve existir entre a universidade e a comunidade na qual ela está inserida, considerada uma espécie de ponte permanente entre a universidade e os mais diversos setores da sociedade, funciona como uma via de duas mãos, de um lado a universidade levando conhecimentos e/ou assistência à comunidade e recebe dela influxos positivos em forma de retroalimentação, tais como suas reais necessidades, anseios e aspirações.

Paralelamente à pesquisa, a extensão também é um mecanismo de aprendizagem, pois está ligada indissociavelmente ao ensino e a pesquisa. Assim, as atividades de extensão da EEM, foram planejadas de forma articulada com o ensino e a pesquisa e apresentadas na forma de projetos, programas e atividades de assistência à comunidade, permitindo uma interação entre a instituição e a comunidade por meio da troca de experiências e conhecimentos. Dessa forma, as ações foram planejadas para acontecerem de forma integrada com o ensino e a pesquisa, possibilitando que todas as ações planejadas fossem realizadas ou iniciadas no período, apresentando um grau de efetividade pleno.

SEXTA DIRETRIZ ANALISADA: INOVAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA.

De acordo com Nunes e Silva (2011), os avanços tecnológicos, principalmente no campo da tecnologia da informação, têm alterado sobremaneira as relações no interior das instituições, forçando-as a repensarem suas funções e os métodos para desempenhá-las.

A incorporação de novas tecnologias acarreta novas demandas, muitas vezes aumentando a intensidade do trabalho, requisitando a multidisciplinaridade do conhecimento e trabalhadores com especialidades diversas e complementares. A inovação tecnológica, quando usada em favor da saúde contribui, diretamente com a qualidade, eficácia, efetividade e segurança do cuidado, cria condições que contribuem para um viver saudável entre os indivíduos (SALVADOR ET AL, 2011).

O projeto tecnologia em enfermagem, incentiva a criação de novas tecnologias que gerem impactos significativos no trabalho, no cuidado com o paciente, para isso planejou ações que despertassem no professor e no aluno o interesse pelo tema, por meio da participação em eventos tecnológicos científicos que abordassem o assunto e posteriormente compartilhassem as informações por meio de eventos internos. Tal iniciativa rendeu frutos, e dois projetos sobre a temática construção e validação de tecnologia foram desenvolvidos no curso de mestrado em enfermagem, sendo um deles o premiado em evento científico. Outra ação foi a oferta de cursos de elaboração de projetos para concorrer a editais, para inclusão dos docentes por meio de cadastro no sistema de busca financiar, via *web*, que disponibiliza informações sobre fontes financiadoras de projetos para pesquisa, desenvolvimento e inovação para pesquisadores, professores, gestores, aproximando-os de fontes de recursos, nesse sistema são divulgados editais e chamadas, bolsa e estágio, auxílio a eventos e publicações.

Outra ação que obteve êxito, foi a parceria com o HUGV para debater tópicos sobre o procedimento operacional padrão em enfermagem – POPS, com a criação de uma comissão formada por docentes, discente e profissionais de saúde do referido hospital e, em 2015, 11(onze) procedimentos foram aprovados pela comissão e validados pelo Conselho Diretor da EEM em 2016. Também foi instituída uma comissão para assessorar a elaboração de projetos. Acredita-se que o passo inicial para implementar ações que deem visibilidade a projetos inovadores e socialmente relevantes na área de inovação científica e tecnológica foi dado, cabendo ao pesquisador estimular sua capacidade criativa para novas perguntas que vão gerar novas ideias que serão transformadas em informações e conhecimentos a serem colocados em prol do processo de cuidar. A diretriz ciência, tecnologia e inovação conseguiu realizar suas ações no período do planejamento, dessa forma apresentou, uma efetividade plena, com finalizados ou em andamento.

SÉTIMA DIRETRIZ ANALISADA: AMBIENTAL

De acordo com Santos e Reis (2015), a escola é o espaço social e o local onde os discentes darão continuidade ao seu processo de socialização, sendo pertinente, incorporar a educação ambiental no ambiente acadêmico, para que os alunos compreendam os fenômenos naturais e os interliguem com as ações humanas e suas consequências, promovendo um senso crítico sobre ações ambientais o homem e a natureza.

A diretriz ambiental trabalhou com o projeto *cuidando do meio ambiente*, tendo como objetivos: desenvolver ações de preservação ambiental; adotar medidas adequadas para o descarte de resíduos e revitalizar a área externa da unidade foi planejada, de acordo com o plano de metas, as ações seriam realizadas a partir de 2013. Referente ao primeiro objetivo, as ações foram a elaboração e implementação de um projeto de gestão ambiental, que fosse integrado ao município e a UFAM, além da promover a coleta seletiva do lixo. As duas ações não foram informadas nos relatórios de gestão, sendo consideradas não realizadas. Dentre as ações realizadas está o seminário sobre sustentabilidade e meio ambiente em 2013, nos anos seguintes, a ação não constou nos relatórios. A elaboração de um plano de gestão ambiental voltado ao paisagismo da unidade não foi elaborado, porém algumas ações de revitalização do jardim foram realizadas, e a manutenção é realizada continuamente. Da mesma forma, a arborização da área externa também foi iniciada. A diretriz ambiental foi planejada com um total de 10 ações para o período de 2013 a 2015. No primeiro ano, apresentou uma tendência ascendente com 70% das ações realizadas, porém nos anos seguintes, houve uma queda abrupta, com ações não realizadas, obtendo uma tendência baixa com o percentual de 30%, necessitando de um olhar mais focado nas metas estabelecidas, considerando a importância de ações sustentáveis condizentes com uma postura de responsabilidade da instituição que busca fortalecer e estabelecer uma relação positiva entre a educação e o ambiente.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Ao término desse trabalho faz-se necessário avaliar se os objetivos propostos foram alcançados. Utilizando a pesquisa em documentos institucionais levantados e coletados do planejamento estratégico e relatórios de gestão do período de 2012 a 2015 da Escola de Enfermagem de Manaus, foi possível demonstrar a importância dos indicadores de desempenho como forma de medir e comparar resultados em determinadas atividades desenvolvidas na instituição.

Em face da destacada importância de se trabalhar um planejamento estratégico com apoio e envolvimento de todo o corpo social pode-se concluir que o uso de ferramentas de suporte ao processo de planejamento e controle das estratégias é de vital importância para instituições públicas educacionais que uma vez organizadas e gerenciadas com base nos princípios da qualidade de seus serviços possuirão foco centrado nos seus clientes (alunos), ações convergentes proporcionadas por objetivos bem definidos e compartilhados por todos; processos documentados e otimizados; servidores capacitados para executar as suas tarefas e envolvidos em todas as etapas do processo, permitindo assim, uma avaliação constante dos processos e sua melhoria.

Os dados levantados na pesquisa além de sugerir contribuições para um melhor conhecimento sobre a efetividade das ações planejadas oriundas do planejamento estratégico em uma unidade acadêmica da área de saúde de uma Universidade Pública Federal buscaram apresentar contribuições à consolidação de um planejamento contínuo com foco na melhoria dos seus processos, por meio da implementação de ações que possibilitaram medir o desempenho das diretrizes estratégicas.

Foram identificados os entraves administrativos que dificultam a execução das ações planejadas conforme o planejamento estratégico institucional. O trabalho sugere um planejamento alinhado entre o que se pretende e as estratégias institucionais para se garantir o foco dos esforços de todos no atingimento das metas organizacionais. Sugere ainda que as equipes responsáveis pelos projetos que não alcançaram suas metas analisem e busquem a causa do problema por meio da avaliação de todo o processo de trabalho. Outro ponto que não pode ser desprezado é a necessidade de se confrontar os resultados obtidos com metas ou padrões pré-estabelecidos ou comparados para a obtenção de uma série histórica para análise futura.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa visou contribuir para estudos que busquem trabalhar a efetividade dos objetivos estratégicos por meio da mensuração das ações oriundas dos planejamentos organizacionais. Por meio da literatura pesquisada procurou-se aprofundar os conhecimentos sobre o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho utilizados na administração pública em especial a utilização dos 6Es de desempenho como ferramenta de gestão, indicada para aplicação em organizações públicas nos vários níveis de análise, por meio das características da unidade a ser analisada, permitindo que outros trabalhos futuros surjam a partir de conclusões carentes de novas pesquisas.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do estudo realizado, desde a revisão bibliográfica até a análise final, retratam os obstáculos encontrados para o desenvolvimento final. A ausência da disponibilização de dados primários como informações quanto à realização ou não das ações nas respectivas diretrizes constantes nos relatórios de gestão dificultou a análise dos dados de um processo especificado. Outra limitação está relacionada à escassez de trabalhos e artigos que contemplem os indicadores dos 6Es de desempenho nas dimensões de esforço e resultado conforme preconiza o guia referencial para medição do desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Apesar dessas limitações, os resultados auferidos com a pesquisa destacam a importância do uso de ferramentas de mensuração como instrumento determinante para o processo de tomada de decisão, refletido no resultado a que se propõe.

5.4 PESQUISAS FUTURAS

Outras pesquisas direcionadas a efetividade de ações planejadas na busca da melhoria contínua das organizações públicas de ensino podem ser elaboradas a partir desse estudo, quer seja nos métodos científicos, ou também como respostas a novas questões. É sabido que um dos maiores desafios dos gestores públicos é a geração de mecanismos para alinhar a organização como um todo nos mesmos objetivos, com uma infraestrutura capaz de atender as necessidades de forma equivalente, com pessoal capacitado e estimulado a desenvolver suas atividades, obtendo assim, o retorno

almejado. Os resultados obtidos a partir do estudo, propõem a continuidade de se trabalhar um planejamento estratégico de acordo com a realidade institucional e um gerenciamento mais eficaz no que se refere a fiscalização das metas por projetos, que a partir das análises quantitativas e qualitativas elaboradas permitiram gerar diversas contribuições para a academia e para as organizações públicas. Todavia, o ciclo da pesquisa nunca termina, pois traz consigo conhecimentos positivos e provoca mais ações para aprofundamento posterior.

6 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANCO, Luiza, Szezerback, Castelo. **O planejamento estratégico no setor público brasileiro**. Revista de gestão e contabilidade da UFPI. Jan./ jun., 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Ministério da Saúde. Ministério da Administração e Reforma do Estado (1997). Lei nº 9.484 de 27 de agosto de 1997. **Dispõe sobre a transferência da Escola de Enfermagem de Manaus, da Fundação Nacional de Saúde para a Fundação Universidade do Amazonas**. Diário Oficial da União. Brasília, 28 de agosto de 1997, seção 1, p. 18713.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Planejamento Estratégico 2012- 2015**. Brasília/DF, 2012. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 10 de janeiro de 2017.
- _____. **Ministério da Educação**. Portaria nº 315 de 02/08/2011
- _____. **Ministério da Educação e Saúde**. Portaria nº 1.051, de 14.12.1951.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento E Gestão, **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição de desempenho da gestão, e controle para gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília/DF, 2009.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de indicadores de desempenho para auditorias**. Brasília: TCU, 2011.
- BERNARDES, Roberto. **O caso Embraer: Privatização e transformação da gestão empresarial. Dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado**. Caderno de gestão tecnológica. São Paulo, 2000. Disponível em http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/cad46.pdf. Acesso em 10 de junho de 2016.
- BENNETT, C. F. 1976. **Analyzing Impacts of Extension Programs**, U.S. Dept. of Agriculture, Extension Service.
- BULMER, M. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977
- CARVALHO et al. **Celeridade, economicidade e eficiência do pregão eletrônico aplicado a gêneros alimentícios: Um estudo sobre o programa nacional de alimentação escolar e o programa segundo tempo do centro pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção, Fortaleza, 2015. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_219_27327.pdf. Acesso em 20 de maio de 2016.
- CASTRO, A. C. D.; CASTRO, C. O. D. **Gestão Pública Contemporânea**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- CAVALCANTE, R.B; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, M, M, KERR. **Análise de conteúdo. Considerações gerais. Relações com pergunta da pesquisa, possibilidades e limitações do método. Informações e sociedade**. Estudo. 2014. Disponível em <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000/10871>. Acesso em 23 de janeiro de 2017.
- CAUCHICK MIGUEL, P.A.; SOUSA, R. **O método do estudo de caso na Engenharia de Produção**. In: CAUCHICK MIGUEL, P.A. (Coord.). Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CHAVES, Mauro César Santiago. **Utilização de indicadores de desempenho pela Consultoria Geral da União: Desafios e perspectivas**. Brasília, 2014. Disponível em http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1870/Mauro%20Chaves_TCC_EGP9.pdf?sequence=1. Acesso em 15 de março de 2016.
- DA SILVA, Wânia Cândida, et al. **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. (2013).

DALLABONA, I, T D; HUBLER, E A. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas, 2013.** Disponível em [file:///G:/Downloads/A%20Importancia%20do%20Planejamento%20Estratgico%20nas%20Organizaes%20Pblicas%20Silvia_Leite_Dallabona%20Aula%2028%2008%2013%20\(1\).pdf](file:///G:/Downloads/A%20Importancia%20do%20Planejamento%20Estratgico%20nas%20Organizaes%20Pblicas%20Silvia_Leite_Dallabona%20Aula%2028%2008%2013%20(1).pdf). Acesso em 15 de janeiro, 2017.

DE FREITAS, Carlos Alberto Sampaio. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 4, p. 57-70, 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo. 2000.

DONATO, José Varela. **A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico**. *Políticas Públicas e Sociedade*, 2012.

ESCOLA DE ENFERMAGEM DE MANAUS (EEM). **Planejamento Estratégico: 2012-2016**, 2011.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Como Elaborar Modelo Lógico de Programas: um roteiro básico**. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

FLEMING, Angela Maria Bessa, and Assed Naked Haddad. "análise do processo de gestão no setor de habitação: o caso cohab/acre." **Revista de Administração** 8.15 (2013): p-13. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GERRY, J. **Fundamentos de estratégia**. Tradução de Rodrigo Dubal. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo, 2010

GODOY, V.A.; MACHADO, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de Ensino Superior. **Revista científica intraciencia**. São Paulo. 2011.

GONÇALVES et al. **Identificação dos fatores críticos de sucesso em Instituições de Ensino Superior**. In: IV Coloquio internacional sobre gestão universitária na américa do sul. Florianopolis, 2004.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A Estratégia Competitiva Desmistificada: Uma Abordagem Radical e Objetiva para a Aplicação de Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro. Campus, 2006.

IMED-Instituto de medicina, estudos e desenvolvimento. **96,7% dos pacientes atendidos no Delphina Aziz estão satisfeitos com o atendimento na unidade**. Novembro, 2016. Disponível em <http://imed.org.br/pacientes-atendidos-no-delphina-aziz-estao-satisfeitos-com-o-atendimento-na-unidade.php>. Acesso em 15 de janeiro de 2017.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management, practical guidelines to successful implementations**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.

KAPLAN.R.S.; NORTON.D.P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro. Campos, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, D, Selbach. **Filosofia Institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 19 de novembro. de 2016.

MALETZ, Edison Afonso; SIEDENBERG, Dieter Rugart. **A Gestão dos Fatores Críticos de Sucesso nas Incubadoras de Empresas da Região do Ruhr – Alemanha**. Anpad, 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-C1498.pdf>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIANI, E. J. **A importância da arquitetura organizacional na gestão do setor público municipal: Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Administração (SMA) da Prefeitura Municipal de**

Porto Alegre - RS. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/enio_jose_mariani_tcc.pdf. Acesso em 15 de julho de 2016

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

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

_____. **O processo de estratégia. conceitos, contexto e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre Artmed, 2007.

NASCIMENTO, Roosevelt F. A **Auditoria de desempenho e suas diferenças metodológicas com o GESPÚBLICA: uma contribuição para a melhoria do controle interno na Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro. 2010.

NAURI, M. H. C. **As medidas de desempenho como base para a melhoria continua dos processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira; SILVA, Maria Batista da Cruz. **A extensão universitária no ensino superior e a sociedade**. Mal-Estar e Sociedade - Ano IV - n. 7 - Barbacena - julho/dezembro 2011. Disponível em <http://www.uemg.br/openjournal/index.php/malestar/article/view/60/89>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31.ed. São Paulo, Atlas, 2013.

ORLANDI, J I. **Projeto Atualidades – gerador de diferencial no processo de ensino-aprendizagem: relato de um método de ensino desenvolvido em uma instituição de ensino superior**. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Espana y Portugal. Universidas Autónoma del Estado de México, 2015. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94742688004>. Acesso em 15 de janeiro de 2017.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: Das teorias administrativas estratégicas**, Curitiba, Intersaberes, 2012.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Elsevier Ltda, 1999.

QUINTELLA, H., ROCHA, H., & ALVES, M. (2005). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. **Revista Produção Universidade Federal Fluminense**, 2005.

RISCIFINA, Vanessa Bernardi Ortolan. **Aspectos relevantes para a gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas com Núcleos de Educação à Distância: Uma proposta baseada no balanced scorecard**. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. 2015.

RODRIGUES et al. **A gestão estratégica para resultados no FNDE: Da formulação aos ciclos de aprendizado**. In: VII Congresso CONSAD de gestão pública. Brasília, 2014.

ROLDAN, Lucas. B.; HANSEN, Peter B; DALÉ, Luise. B. **Modelo de identificação de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeia de suprimentos**. In: XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2011

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SANTOS, Geovane Santana dos; LIMA, Adyla Ramos da Silva; SCHEFFLER, Marco Polo. Planejamento em IFES: **A experiência da UFRB- Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. Dez, 2015.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>. Acesso em: Acesso em 15 de setembro de 2015.

SANTOS et al. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de negócios em organizações públicas. **Revista eletrônica de sistemas de informação**. ISSN 1677-3071, 2012.

SANTOS, F, A,S; REIS, S,R. A importância da educação ambiental para formação cidadã: breve discussão sobre o papel da escola e do professor. Revista EA.Org. Fevereiro, 2015. Disponível em <http://revistaea.org/artigo.php?idartigo=1892>. Acesso em 15 de março de 2016.

SOUZA, Flavio Sérgio Rezende Nunes. **A integração entre o planejamento estratégico e o processo de elaboração orçamentária no setor público: o caso das organizações da Marinha**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) Rio de Janeiro. 2013. Fundação Getúlio Vargas.

STEINER, George. **A top management planning**. New York, The Macmillan Company. 1969

TAVARES, Mauro.Calixta. **Gestão estratégica**. 3. Ed.. São PAULO: Atlas, 2010

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a utilização da Pesquis-Ação nos Estudos Organizacionais**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza-CE. Anais da XXVI ENEGEP, Fortaleza: s. n. 2006. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

WHITTINGTON et al. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

WHOLEY, J. S. **Evaluation: Promise and Performance**, Urban Institute, 1979

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark. J. PARNELL, John. **Administração estratégica**.Conceitos. Ed. Atlas. São Paulo, 2009.

ZIMMERMAN, Fabio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC** – Brasília: ENAP, 2015.