

**A VISÃO BASEADA NOS RECURSOS E O ESTUDO DO
AMBIENTE INTERNO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO,
PESQUISA E INOVAÇÃO DO IFPR**
***THE VISION RESOURCE BASED AND STUDY OF THE INTERNAL
ENVIRONMENT EXTENSION, RESEARCH AND INNOVATION PRO
RECTORY OF THE IFPR***

Célia Carli¹
Horacio Nelson Hastenreiter Filho²
Larissa Lopes Mellinger³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo apresentar a investigação de como a disponibilidade dos recursos internos da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI, unidade pertencente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) - afeta as ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação. O estudo de caso desenvolvido teve como base teórica a Visão Baseada em Recursos - VBR, a qual enfatiza que as estratégias organizacionais podem ser formuladas a partir da disponibilidade de recursos e capacidades internos de cada organização. Foi utilizado o modelo teórico de avaliação de estratégia (Modelo de Grant, 1991), o qual sugere que a organização ao desenvolver estratégias para obtenção de novos recursos e competências, deve primeiro avaliar seu ambiente interno, os recursos e capacidades que têm disponível, para que sejam selecionados os recursos que servem de base para geração de competências. O procedimento permitiu identificar as principais forças e fraquezas da pró-reitoria e, ao mesmo tempo, situar a importância dos recursos internos e das competências das pessoas para a tomada de decisão quanto às futuras estratégias.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Recursos. Capacidades. Recursos internos.

Abstract: This article aims to present the investigation of how the availability of internal resources of the Dean of Extension, Research and Innovation - PROEPI, unit belonging to the Federal Institute of Education, Science and Paraná Technology (IFPR) - affects actions concerning Extension areas, Research and Innovation. The developed case study as the theoretical basis Resource-Based View - RBV, which emphasizes that the organizational strategies can be formulated based on the availability of resources and internal organization of each capability. We used the theoretical model of evaluation strategy (Grant Model, 1991), which suggests that the organization to develop strategies for obtaining new resources and skills, should first assess your internal environment, resources and capabilities that are available to that the resources that are the basis for generating powers be selected. The procedure identified the main strengths and weaknesses of the pro-rector and at the same time, place the importance of internal resources and skills of people to decision-making about future strategies.

Keywords: Strategic planning. Resources. Capabilities. Built-in features.

¹ Mestre, IFPR, celia.carli@ifpr.edu.br

² Doutor, UFBA, hnhfilho@gmail.com

³ Doutora, IFPR, larissa.mellinger@ifpr.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações, tanto públicas como privadas, têm responsabilidade no desenvolvimento social e local da região onde estão inseridas. Para Bernardes (1998 *apud* KANAANE *et al.* 2010), a organização existe porque tem uma função a cumprir e seu papel é o de satisfazer as necessidades básicas e as delas derivadas, tanto da sociedade como um todo quanto a dos seus próprios membros. As organizações têm diferentes missões a cumprir, de acordo com a sua razão de existir, seus clientes, os seus produtos e serviços.

Meirelles (1985) divide as organizações públicas, conforme as relações que estabelecem com o Estado, podendo ser entidades políticas, administrativas e órgãos públicos. Para Kanaane *et al.* (2010), as entidades políticas e administrativas são as entidades estatais, que integram a estrutura constitucional do Estado: os Estados membros, Municípios, Distrito Federal (DF), as entidades autárquicas, fundacionais, empresas públicas de economia mista e serviços sociais e os órgãos públicos

Para ofertar aos cidadãos seus serviços e produtos, as instituições públicas devem primar pelos princípios explícitos e implícitos (que vinculam a Administração Pública e que estão presentes no art. 37, caput da Constituição Federal – CF): da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência, passando pelo art. 5º da CF, como os princípios do devido processo legal; da ampla defesa e do contraditório; do controle judicial dos atos administrativos e da responsabilidade.

Meirelles (1985) define a legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significando que “o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”.

Segundo Alexandrino (2009) a impessoalidade traduz a ideia de que toda a atuação da Administração deve visar o interesse público, deve ter como finalidade a satisfação desse interesse.

Já o Princípio da Moralidade, segundo Marinella (2005) significa:

que em sua atuação o administrador público deve atender ao estabelecido pela conduta ética, honesta, exigindo que sejam observados os padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que garantam a disciplina interna e a boa Administração Pública.

O Princípio da Publicidade, segundo Meirelles (1985), é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e inícios de seus efeitos externos, ressalvadas as hipóteses de sigilo prevista em lei e a tutela da intimidade. Ainda segundo Meirelles (1985),

o dever de eficiência é o Princípio contemporâneo da função administrativa que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Segundo Serezuela (2002), em uma ideia muito geral, o princípio da eficiência orienta a atividade administrativa, no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e ao menor custo. Para Martins e Marini (2010), “uma boa gestão é aquela que alcança resultados e alcançar resultados, no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações”.

Compreendendo que as organizações públicas federais possuem suas peculiaridades de gestão, no que diz respeito aos preceitos legais, a pesquisa que originou este artigo teve como interesse a análise do ambiente interno, na perspectiva da Visão baseada em Recursos de uma autarquia pública federal – o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) – uma entidade de ensino vinculado ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). O estudo foi realizado no âmbito do curso de mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia (Salvador), em convênio com a SETEC/MEC.

O IFPR, voltado à oferta gratuita de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino, apresenta como missão promover a educação profissional e tecnológica, pública, de qualidade. Em sua estrutura, com a função de articular os conhecimentos oriundos da prática social e conhecimentos científicos, relacionando ciência, tecnologia, cultura e

sociedade nos processos de construção e difusão do conhecimento, encontra-se a Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação (PROEPI), foco deste estudo.

As ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação da PROEPI, ofertadas aos *campi* do IFPR utilizam os recursos orçamentários destinados pela Instituição a partir do Plano de Distribuição Orçamentária (PDO). Para a consecução das suas ações, além dos recursos orçamentários, a PROEPI, depende também da disponibilidade de recursos físicos, humanos e organizacionais.

Como toda instituição pública, o IFPR e a PROEPI estão sujeitos ao princípio da eficiência: gerar mais resultados utilizando menos recursos, gastando menos. Assim, para poder executar suas ações, necessitam rever constantemente suas estratégias e analisar a disponibilidade de seus recursos.

Nesse sentido, a Visão Baseada nos Recursos (VBR), teoria que tem como essência a formulação de estratégias a partir do uso mais efetivo dos recursos e das capacidades disponíveis na organização, foi utilizada como suporte à análise do seu ambiente interno em conjunto com a ferramenta de planejamento – análise SWOT⁴.

Pelo fato do serviço público, não ser uma empresa comercial, não visando o lucro e sim a geração de bens para a sociedade, com qualidade e eficiência, a economia de recursos deve ser vista, neste sentido, como um resultado valioso para a sociedade. A análise feita no estudo limitou-se ao ambiente interno, isto é, ao levantamento das fraquezas e forças da PROEPI, com o objetivo de ajudar os gestores na tomada de futuras decisões quanto ao uso estratégico de seus recursos internos.

⁴ A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

2 REVISÃO DA LITERATURA

O IFPR, como grande parte das instituições públicas, apresentava, na época do estudo, características político-administrativas híbridas, ou seja, convivia com aspectos burocráticos e até patrimonialistas e, por outro lado, apresentava o uso de ferramentas de gestão que valorizavam a ação e o planejamento estratégico a fim de reduzir custos para melhorar os serviços prestados.

O planejamento estratégico tem como característica dar mais assertividade às estruturas administrativas, mas para tanto, há necessidade de que os gestores estejam comprometidos com esse instrumento de gestão. Oliveira (2009) conceitua o planejamento estratégico “como aquele que antecede as tomadas de decisões por ser um processo de construção do ambiente futuro e o desenho de formas e meios concretos para torná-los realidade”.

Chandler (1962), por sua vez, relata que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Já na concepção de Carvalho (2004), as estratégias “devem ser desenvolvidas segundo os limites, tanto físicos quanto financeiros da organização, e devem ser definidas para todos os possíveis cenários a serem encontrados”.

A escola de posicionamento e a visão baseada em recursos são duas das várias abordagens sobre estratégia, surgidas a partir da década de 1950. Para Mintzberg (*et al.* 2000), a premissa básica da escola de posicionamento é definir a estratégia a partir da análise do ambiente externo à organização. Para Fleury e Fleury (2003), a escola do “posicionamento estratégico” é a abordagem clássica da “análise da indústria”, que tem Michael Porter como seu maior protagonista.

Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (Porter, 1980, 1996).

Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro” (FLEURY e FLEURY, 2003).

A principal crítica à escola de posicionamento segundo Sanches e Hene, (1996 *apud* CARBONE *et al.* 2009), é a pouca importância atribuída pela escola aos processos internos, como a aprendizagem e a inovação.

Uma das teorias que se norteiam a partir da perspectiva do ambiente interno é a VBR, a qual enxerga a organização como uma coleção de recursos e compreende a diferença de desempenho como reflexo da diferença da qualidade destes recursos (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). A VBR enfoca a formulação da estratégia a partir do ambiente interno da organização. A teoria tem sua origem nos estudos de Penrose (1959), os quais enfatizam os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas.

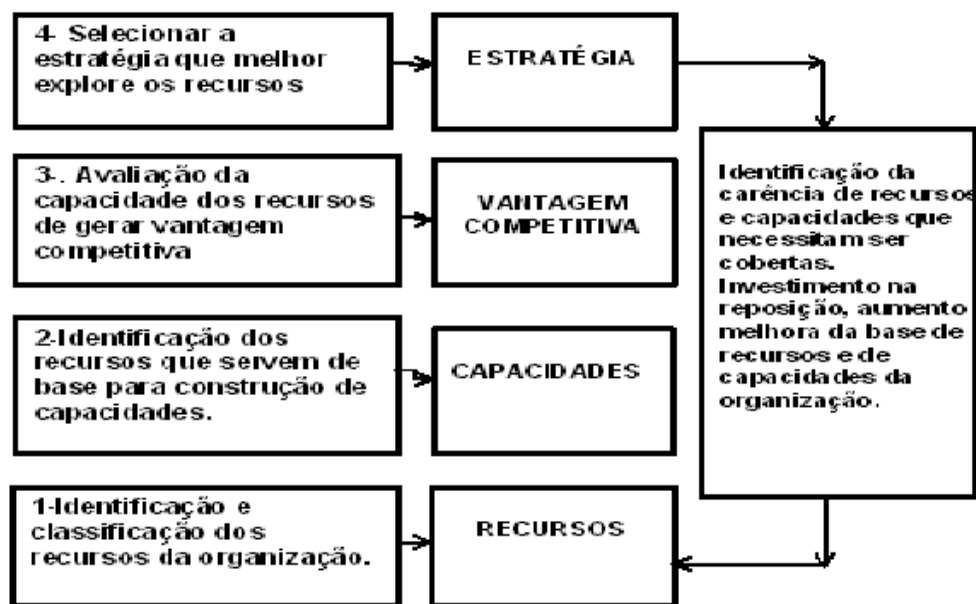
Para Barney e Clark (2007), a abordagem da VBR enxerga a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, os quais a diferenciam das demais concorrentes. Ainda para Barney (1991), “[...] a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente”.

Conforme Fleury e Fleury (2003), a VBR “considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e humanos”. As vantagens competitivas nesse enfoque são criadas a partir desse portfólio de recursos da empresa.

Em linhas gerais, a vantagem competitiva seria um diferencial, uma posição privilegiada da organização em relação aos concorrentes com base na melhor exploração de seus recursos.

A VBR enfatiza a contínua acumulação (estoque) de recursos como base para gerar resultados valiosos determinantes para a criação de vantagem competitiva. Essa lógica foi estudada por Grant (1991), que descreveu graficamente esse processo como mostra a Figura 1.

Figura 1. Modelo Analítico de Grant



Fonte: adaptado de Grant (1991)

Para Joia e Ferreira (2005), o modelo de Grant (1991) sugere que antes de tudo a empresa deve identificar seus recursos, classificando-os quanto à sua natureza. Na etapa seguinte, deve avaliar os recursos, para que se selecionem os que servem de base para gerar resultados valiosos, os quais são chamados por Grant (1991) de competências. No estágio posterior, busca-se identificar os recursos com maior capacidade de gerar e manter essa vantagem competitiva. Cumprida essa fase, a empresa seleciona a estratégia que possibilite uma exploração mais eficiente do potencial de seus recursos. Por fim, existe um processo de retroalimentação, onde a organização identifica a necessidade de aumentar a especialização dos recursos-chave de sua estratégia. Resumidamente, isso significa que a formulação de estratégias deve estar baseada na combinação que mais eficientemente utilize os recursos da empresa e os acumule de forma a melhorar sua performance.

Existe um grupo de precursores da teoria dos recursos que é composto pelos proponentes da escola de design estratégico (Andrews, 1980). O modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) suportado por alguns dos conceitos básicos da teoria dos recursos na medida em que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma análise interna (focada em

recursos e competências distintivas) e a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda).

Geralmente, as forças e fraquezas de uma organização são resultado das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização e da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (Andrews, 1980).

Segundo Wernerfelt (1984), o recurso pode ser conceituado como sendo qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa. Já Grant (1991), define recurso como sendo as entradas para o processo de produção e competência, como a capacidade do conjunto de recursos em desempenhar alguma atividade. Nesta visão, os recursos são as fontes das competências.

Para Barney (1991), os recursos de uma empresa são ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa, os quais a mesma é capaz de combinar para implantar estratégias que melhorem seu desempenho. Com relação à sua diversidade, os recursos, baseando-se na maioria dos autores, podem ser classificados em: físicos, organizacionais, financeiros, tecnológicos e humanos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011).

No que tange ao serviço público, por não visar o lucro e sim gerar um bem para a sociedade, resultados valiosos ou vantagem competitiva, podem ser compreendidos como o diferencial para a sociedade, no sentido de otimizar os tão escassos recursos que lhe são destinados pela União.

O Modelo analítico e de classificação de recursos internos propostos por Grant (1991), foi escolhido para nortear o estudo pelo fato de se acreditar que para desenvolver melhores ações de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo inovador e aperfeiçoar sua estratégia, a PROEPI primeiramente deve identificar e classificar a base de recursos e capacidades internas, em seguida deve avaliar o potencial destes recursos para gerar resultados valiosos e só, então formular ou reformular estratégias capazes de possibilitar uma melhor utilização desses em relação às oportunidades externas. Inicia-se assim, na

organização, um ciclo no qual a sua base de recursos internos passa por um processo contínuo de acumulação e melhora de seu rendimento, gerando, a partir daí, um diferencial competitivo.

3 PROCEDIMENTOS

Com a finalidade de estudar o ambiente interno da PROEPI/IFPR, de acordo com os objetivos do presente estudo de caso, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada e o questionário enviado pela plataforma Survey Monkey. O questionário foi enviado de forma aleatória para 600 servidores, de um universo de 1100, através do cadastro de e-mails da instituição.

O questionário foi dividido em 04 blocos de questões. Na construção do questionário foi utilizada a Escala *Likert*, a qual avalia graus de concordância com assertivas apresentadas. O Bloco A de perguntas referia-se às ações de Extensão visando avaliar a percepção dos servidores sobre a utilização dos recursos internos de infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), das tecnologias de divulgação (sites, e-mails, videoconferência) das ações de extensão para os campus e pró-reitorias, a empregabilidade dos recursos financeiros (orçamentários) e a qualificação da equipe técnica (recursos humanos) da área de Extensão da PROEPI.

O Bloco B de perguntas referia-se às ações de Pesquisa, visando avaliar a percepção dos servidores sobre a utilização dos recursos internos de infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), das tecnologias de divulgação (sites, e-mails, videoconferência) das ações da Pesquisa para os campus e pró-reitorias, a empregabilidade dos recursos financeiros (orçamentários) e a qualificação da equipe técnica (recursos humanos) da área de Pesquisa da PROEPI.

Já o Bloco C de perguntas referiam-se à avaliação das ações de Empreendedorismo e Inovação, visando avaliar como são percebidos pelos servidores os recursos de infra-estrutura (laboratórios, bibliotecas), tecnologias da divulgação das ações de Inovação como (sites, videoconferências, e-mails) para os campi e demais pró-reitorias, da suficiência de recursos financeiros

(orçamentários) e da qualificação da equipe técnica (recursos humanos) da área de Empreendedorismo Inovador da PROEPI.

Finalmente o Bloco D referia-se à avaliação geral da PROEPI com relação à transparência das ações, à otimização dos recursos, à articulação com os campi e demais pró-reitorias do IFPR, da credibilidade das suas ações, permitindo ainda, apresentar uma visão sobre os gestores da PROEPI, em relação à atuação nas áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação.

As entrevistas realizada com os 03 diretores da PROEPI(Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador) foram conduzidas no sentido de conhecer as principais ações da PROEPI/IFPR (com questões que discorriam sobre as principais ações de Extensão, Pesquisa e Inovação, quais recursos internos eram essenciais para consecução das ações, quais eram as maiores dificuldades enfrentadas). Além da entrevista e questionário, foram utilizadas outras fontes de dados, como a consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a pesquisa bibliográfica e observações locais.

Com o auxílio da ferramenta de análise SWOT foi possível identificar as forças e fraquezas da PROEPI.

Na pesquisa bibliográfica foram levantados os conceitos sobre o tema exposto, com ênfase na VBR, no modelo teórico de Grant (1991), e da Escola de Design cujo modelo está baseado em avaliações das situações externas e internas da organização, buscando revelar as forças e fraquezas da organização e buscando as ameaças e oportunidades do ambiente externo, ainda que o estudo tenha se restringido à perspectiva do ambiente interno.

4 RESULTADOS

Com base nos dados qualitativos, verificou-se que, de acordo com o PDI do IFPR, o planejamento estratégico governamental possuía relevância e atualidade e se caracterizava como um forte pilar no âmbito da governança pública.

Inicialmente, quando se fala de planejamento no IFPR deve-se considerar, em exercícios anteriores, a elaboração de planos de gestão anuais, documentos estes que organizam e alinham metas da instituição, vinculando

orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual a projetos da gestão e a políticas institucionais.

O projeto de construção do planejamento estratégico no IFPR, quando da realização da pesquisa em 2014, encontrava-se em fase de execução, refletindo o PDI de 2014-2018, o qual vinha consolidando o Planejamento estratégico na instituição.

Com relação aos dados qualitativos, foram relatadas pelas Diretorias da PROEPI suas principais dificuldades, como por exemplo, a necessidade de aumentar o quantitativo de pessoal, o qual se encontrava reduzido para atender todas as demandas da pró-reitoria, a falta de recursos financeiros necessários para alavancar alguns projetos que estavam sendo criados e a falta de normatização de alguns procedimentos.

Quanto as principais ações da pró-reitoria, com relação à Diretoria de Extensão, a principal ação seria o planejamento, orientação, coordenação e avaliação das atividades de Extensão em todas as suas modalidades, assim como a proposição, coordenação e implantação de políticas de inclusão social no âmbito do IFPR. A Diretoria de pesquisa tinha como principal objetivo o desenvolvimento do pensamento científico e iniciação à pesquisa dos estudantes da instituição.

Já a Diretoria de Empreendedorismo Inovador tinha como responsabilidade o incentivo a projetos de inovação, que consistiam na introdução de novidade e aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

O modelo teórico de Grant (1991) permitiu a identificação dos principais recursos disponíveis na pró-reitoria, os quais foram classificados quanto à sua natureza e foram avaliados.

De acordo com a literatura, com relação à sua diversidade, os recursos, podem ser classificados em: físicos, organizacionais, financeiros, tecnológicos e humanos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os recursos internos foram identificados e classificados, neste estudo, como de infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), tecnologias de divulgação (sites, e-mails, videoconferência), recursos financeiros (orçamentários), como

organizacionais – a comunicação interna, relacionamento com órgãos internos e externos, a visão dos gestores, transparência e credibilidade e a qualificação da equipe técnica (recursos humanos) das áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação da PROEPI/IFPR.

A análise do ambiente interno e externo da organização faz parte do planejamento estratégico. Na perspectiva do ambiente interno foi utilizada a ferramenta de planejamento estratégico -análise SWOT, a fim de identificar as fraquezas e as forças que determinavam o foco na geração de competências.

De modo geral, os dados quantitativos possibilitaram avaliar os recursos físicos (infraestrutura – laboratórios e bibliotecas) e tecnológicos, disponibilizados para as Diretorias de Extensão, Pesquisa e Inovação. Os respondentes apontaram que a infraestrutura e as tecnologias utilizadas pela PROEPI de maneira geral estavam adequadas às suas necessidades, ressaltando-se que a tecnologia de videoconferência possuía, ainda, um potencial a ser explorado, podendo ser utilizado para otimizar a comunicação com os campi, por exemplo.

Os recursos financeiros limitavam algumas ações, sobretudo os projetos de empreendedorismo e inovação. As pessoas (recursos humanos) das três diretorias (extensão, pesquisa e inovação) foram bem avaliadas, inferindo-se que na visão do público respondente, a equipe técnica da PROEPI encontrava-se qualificada e preparada para sanar as questões relativas às respectivas Diretorias.

Quanto aos recursos organizacionais, a visão dos gestores, a transparência e a credibilidade das ações da PROEPI foram bem avaliados pelo público alvo da pesquisa, havendo ainda margens para melhorias.

As principais forças e fraquezas identificadas na PROEPI encontram-se resumidas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Análise Interna - forças e fraquezas na PROEPI

FORÇAS	FRAQUEZAS
Equipe diversa, qualificada, comprometida	Falhas na comunicação
Equipe criativa	Centralização de Informações
Equipe unida	Falta de organização de processos e procedimentos
Clima de amizade, bom relacionamento	Falhas no planejamento
Bom humor, entusiasmo, Ambiente acolhedor	Pouca integração dos projetos entre as diretorias
Aprendizado, Liberdade para dar sugestões	Falta de integração da PROEPI com campus
Promoção Do Seepin – Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e Inovação	Falta de recursos financeiros para deslocamento em campo (conhecer as ações dos campi <i>in loco</i>)

Com relação ao quadro 1, pode-se verificar que semelhantemente aos dados quantitativos os servidores avaliam a equipe técnica como qualificada e comprometida, destacando-se como um ponto forte da pró-reitoria.

Outras competências da equipe técnica são citadas como pontos fortes tais como o clima de amizade, o bom relacionamento, o ambiente democrático, o entusiasmo e a criatividade.

Entre os pontos fortes a valorização das competências da equipe técnica, por exemplo, é de suma importância, pois demonstra um clima propício ao aprendizado que pode levar à inovação dos métodos de trabalho.

Entre os pontos fracos foi elencado o fator comunicação, semelhantemente aos dados quantitativos, onde foi destacada a necessidade de melhor articulação (comunicação) com os campi e demais pró-reitorias.

Os servidores também entenderam que as informações internas da pró-reitoria ainda se encontram centralizadas, havendo necessidade de criar mecanismos capazes de fazer as informações fluírem de modo a atenderem as necessidades de todos os setores.

Outro ponto fraco levantado foi a falta de planejamento, entendido como o fato de muitas ações não poderem ser executadas por não terem sido previstas ou pelo fato de não terem os recursos orçamentários vinculados.

3 CONCLUSÃO

A partir do estudo concluiu-se que é de suma importância tanto para as organizações privadas como públicas, utilizarem o planejamento estratégico como meio de alcançar resultados. Por meio dele, é possível fazer a análise do ambiente interno e externo em que está inserida a organização. Apesar das instituições públicas não visarem o lucro financeiro, estão sujeitas a vários princípios constitucionais, sobretudo o princípio da eficiência que orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e ao menor custo.

A Administração pública tem o compromisso com a sociedade de gerar produtos e serviços de qualidade com a utilização racional dos recursos financeiros, organizacionais, humanos e físicos que tem a sua disposição. Apesar dos recursos financeiros limitarem algumas ações, a utilização eficiente dos demais recursos pode maximizar os resultados esperados da instituição.

As pessoas, com suas competências podem melhorar os resultados esperados, o investimento da qualificação da equipe técnica torna-se de suma importância.

As deficiências no processo de comunicação inter e intradepartamental foram apontadas como demandantes de mais atenção por parte da gestão no curto prazo, o que se pode dar, por exemplo, mais reuniões com a equipe, a fim de sanar dúvidas geradas pela má comunicação.

A disponibilização de dados relativos ao emprego dos recursos financeiros pode gerar maior transparência às ações da PROEPI.

Após a realização da Análise SWOT, os usuários das informações serão capazes de observar os pontos fortes e fracos da organização de forma mais clara e transparente, ajudando no desenvolvimento de estratégias cruciais para seu crescimento e ainda auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Para a alavancagem de recursos e capacidades, é necessário que a PROEPI seja capaz de agir deliberadamente para renovar seu estoque de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinao os recursos existentes com o objetivo de melhorar seu desempenho.

A melhora de desempenho da PROEPI pode se tornar um diferencial para os cidadãos e governo que financiam as ações que estimulam os projetos de Extensão, Pesquisa e Inovação responsáveis pelo desenvolvimento do país, pois reforça a estratégia maior do IFPR de promover a educação profissional e tecnológica, pública, de qualidade, socialmente referenciada, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação de cidadãos críticos, autônomos e empreendedores, comprometidos com a sustentabilidade.

Somente os recursos financeiros não garantem o sucesso, é a soma do conjunto de recursos e competências únicos de cada organização que a diferencia das demais.

Considerando o papel estratégico da PROEPI para que o IFPR atinja seus objetivos organizacionais recomenda-se que sejam feitas novas abordagens de temas ligados à gestão de empresas públicas, pois as ações de Pesquisa, Extensão e Inovação, quando bem geridas e executadas, representam mecanismos de aperfeiçoamento da estratégia que ao longo do tempo pode gerar resultados valiosos.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo, Direito Administrativo Descomplicado, 17ª Ed, 2009, pag.200)

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. New York : Richard D. Irwin, 1980.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage** *Journal of Management*. Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei Federal n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 29

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.1, n.2, 10, jul./dez. 2016.

de dezembro de 2008, seção 1.

_____. Lei Federal n. 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 21 de dezembro de 1996, Seção 1.80

_____. Lei Federal n. 9.784/99, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 de fevereiro de 1999 - Seção 1.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Tecnológica. **Concepção e diretrizes**: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: SETEC, 2008a.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Tecnológica. **Princípios norteadores das engenharias nos institutos federais**. Brasília: SETEC, 2008b.

_____. MEC/SETEC. **Educação profissional como estratégia para o Desenvolvimento e a inclusão social**. In: BRASIL, MEC/SETEC. I Conferência Nacional de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, agosto de 2006.

BRESSER PEREIRA, L.C; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARDOZO, José Eduardo Martins. "Princípios constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n. 19/98)". In: MORAES, Alexandre de (coord.). Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. São Paulo, SP. USP, 2004. 204p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo, 2004.

CHANDLER Jr., Alfred O. **Strategy and structure, chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Mass, The MIT Press, 1962.

COLLIS, DJ. and MONTGOMERY, CA. (1995), "Competing on resources:

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.1, n.2, 10, jul./dez. 2016.

strategy in the 1990s", Harvard Business Review, Vol. 73 No. 4, July-August, pp. 118-28.

DROPA, Romualdo Flávio. **Reforma do estado e reforma administrativa.**

Disponível em:

<<http://www.advogado.adv.br/artigos/2003/romualdoflaviodropa/reformaestado.htm>>. Acesso em: 28/12/2014.

FERNANDES, Francisco das Chagas Mariz. Gestão dos Institutos Federais: O Desafio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

HOLOS, [S.l.], v. 2, p. 3-9, out. 2009. ISSN 1807-1600. Disponível em:

<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267/187>>. Acesso em:

16 /01/2015. doi: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2009.267>.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Spring, Vol. 33, n.3, p.114-135, 1991.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C.

Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Planejamento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2009 a 2013.** Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://info.ifpr.edu.br/informacoes-gerenciais-e-estatisticas-educacionais/pdi/>> Acesso em: 11/01/2015.

_____. **Plano de Distribuição Orçamentária.** Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Curitiba, 2014. Não disponível para consulta.

JARDIM, Rafael. **Flexibilidade x controle: a busca de uma "melhor fórmula" para a gestão pública.** Jornal Opção. Edição 1899 de 27 de novembro a 3 de dezembro de 2011.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.1, n.2, 10, jul./dez. 2016.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **CadernosEbape. BR**, v. 3, n. 4, p. 01-18, 2005.

KANAANE, R., FIEL Filho. FERREIRA, M.G. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINELA, Fernanda. Direito Administrativo. 1ª ed. Salvador: Juspodivm, 2005.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança para resultados: atributos ideais de um modelo**. 2010. repositorio.fjp.mg.gov.br.

MATTOS, LissandraKerppers. **As Mudanças Organizacionais e seus Gestores nas Empresas na Era da Informação**. 2002.

MEIRELES, Manuel. PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria Executiva. **Relatório de Gestão**, 2013.

Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR90_0904.pdf>.

Acesso em: 11/01/2015.

_____. **O Plano de Desenvolvimento da Educação**: razão, princípios e programas. PDE – Ministério da Educação, 2007. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre, Bookmam, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre, Bookmam, 2000.83

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Tatiane Souto Maior de. **Gestão Pública de Excelência**. Curitiba: IFPR, 2012.

PACHECO, E; SILVA, C. J. R. **Institutos federais**: um futuro por amar. In: SILVA, C. J. R. (Org.). **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008**: comentários e reflexões. Natal: IFRN, 2009.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.1, n.2, 10, jul./dez. 2016.

PENROSE, Edith. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROTHEN, José Carlos. BARREYRO, Gladys Beatriz. **Avaliação da Educação Superior no Segundo Governo Lula: “Provão II” ou a Reedição de Velhas práticas?** Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan. Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> acesso em: 07/07/2014.

SANTOS, Moacir Rodrigues; HEXEL, Astor Eugênio. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005, Brasília.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. Princípios constitucionais da Administração Pública. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3489>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

SILVA, Aival do Carmo. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Fórum Estadual de Secretarias Municipais de Administração do Tocantins. Cuiabá, 2013.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p. 171-180, 1984.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

Enviado em: 15 fev. 2016

Aceito em: 29 mar. 2016

Editor responsável: Alysso Ramos Artuso