



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CÉLIA CARLI

**Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e
Capacidades: O caso da Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e
Inovação do Instituto Federal do Paraná.**

Salvador
2015

CÉLIA CARLI

Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná.

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós Graduação em Administração - NPGA do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA, como requisito à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: **Prof. Dr. Horácio Hastenreiter**

Salvador
2015

Escola de Administração - UFBA

C282 Carli, Célia.

Avaliação institucional à luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: o caso da Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná / Célia Carli. – 2015.

94 f.

Orientador: Prof. Horácio Hastenreiter.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Avaliação. 2. Ensino profissional. 3. Eficiência organizacional. 4. Formulação de políticas. 5. Administração financeira. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 378.013

CÉLIA CARLI

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL À LUZ DA TEORIA DOS RECURSOS E
CAPACIDADES: O CASO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO,
PESQUISA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em
Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em: _____/_____/2015.

Banca Examinadora

Horácio Hastenreiter - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Roberto Brasileiro Paixão _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Ana Lucia Skorupa Muritiba _____
Doutora em Ciências Biológicas pela Universidade de São Paulo
Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Paraná

À

Nelson e Albina, pais queridos por me ensinarem o valor dos estudos.

Rodrigo, filho querido, por me ensinar o valor da vida.

AGRADECIMENTOS

Desde o processo seletivo, passando pela aprovação à conclusão do Mestrado, foi um longo caminho percorrido.

Mas tudo deu certo! Nesse período muitas pessoas fizeram parte desta minha jornada, mesmo sem saber:

Os pilotos e comissários de bordo dos inúmeros vôos que fiz de Curitiba à Salvador,
Os taxistas, o pessoal da recepção dos Hotéis que fiquei hospeda,

E as pessoas especiais como:

Meu filho que sempre se despedia com uma boa viagem! Aproveite! Vai dar tudo certo!

Minhas irmãs que cuidavam das coisas para mim quando estava longe,

Minhas amigas e amigos que torceram por mim,

Meus superiores e colegas de trabalho que sempre me apoiaram,

A todos os servidores do IFPR pela confiança e generosidade em participar da pesquisa,

Meus pais, que juntamente com meu anjo da guarda olham por mim,

Todos os coordenadores, professores, tutores e equipe de apoio administrativo da UFBA, pelo conhecimento, dedicação e carinho dispensados.

Aos colegas de turma pelos momentos de alegria e também de sufoco para dar conta de tantas atividades,

Ao pró-reitor da PROEPI professor Ezequiel Burkarter,

À Ana Lucia S. Muritiba e Roberto Brasileiro Paixão, avaliadores da Banca Examinadora, pelas contribuições,

Ao meu orientador professor Horácio Hastenreiter pela atenção sempre dispensada,

Ao Professor Frederico Fonseca da Silva pelo apoio e incentivo,

E a Deus que me deu a capacidade de superação para chegar até aqui.

“Na maioria dos casos, forças e fraquezas são dois lados da mesma moeda. Uma força em uma situação é uma fraqueza em outra, mas frequentemente as pessoas não conseguem trocar as marchas. É uma coisa muito sutil falar sobre forças e fraquezas porque elas sempre são a mesma coisa”.

Steve Jobs

RESUMO

O objetivo desse estudo foi investigar como a disponibilidade dos recursos internos da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI, unidade pertencente ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Paraná - IFPR, uma autarquia pública federal voltada à educação profissional gratuita, afetava as ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação. Foi desenvolvido um estudo de caso, amparado na 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. A análise foi efetuada utilizando um modelo teórico de avaliação de estratégica (Modelo de Grant, 1991), a fim de identificar, classificar e avaliar os recursos internos da unidade estudada. O estudo foi dividido em duas partes principais: uma parte teórica e uma parte empírica. Foi feita a transição entre as duas, apresentando os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa e a forma de coleta e análise dos dados. Configurou-se a pesquisa como quali-quantitativa. Apresentou como método o estudo de caso e utilizou técnicas como: entrevistas, aplicação de questionário, pesquisa bibliográfica e documental. O enfoque quantitativo foi trabalhado a partir do questionário que utilizou a pesquisa *Survey*, tendo como público alvo os servidores da Reitoria e de diversos campi do IFPR. O questionário foi enviado pela plataforma *Survey Monkey*, de forma aleatória para 600 servidores, através do cadastro de e-mails de servidores disponibilizado pelo gabinete da Reitoria. O resultado da análise dos dados qualitativos e quantitativos, gerados no estudo, possibilitou a identificação de carências dos recursos, tanto (físicos, humanos, financeiros e organizacionais) que necessitavam de maiores investimentos, reposição e ou aumento por parte da PROEPI/IFPR. O estudo proporcionou a validação parcial das hipóteses de estudo levantadas, ou seja, considerou-se que no decorrer do tempo, se houver melhoria de desempenho do conjunto de recursos e capacidades internos da PROEPI, a estratégia de ofertar ações a partir da disponibilidade interna de recursos, esse fato, pode gerar um diferencial para a organização perante a sociedade. Também se recomenda que sejam revistos os mecanismos de transparência e comunicação e de avaliação de desempenho na Instituição em geral.

Palavras-chave: avaliação institucional, capacidades, educação profissional, eficiência, recursos internos.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate how the availability of internal resources of the Dean of Extension, Research and Innovation - PROEPI, unit belonging to the Federal Institute of Science and Technology Paraná - IFPR, a federal public authority focused on free professional education, affected actions concerning Extension areas, Research and Innovation. We developed a case study, supported by the Resource Based View - VBR, which emphasizes that the organizational strategies can be formulated from the availability of internal resources and capabilities of each organization. The analysis was performed using a theoretical model for evaluating strategic (Grant Model, 1991) in order to identify, classify and evaluate internal resources of the study unit. The study was divided into two main parts: a theoretical and an empirical part. The transition was made between the two, with the methodological procedures used to conduct the survey and the form of collection and analysis of data. Set up the research as qualitative and quantitative. Presented as the case study method and used techniques such as interviews, questionnaires, literature and documentary. The quantitative approach was worked from the questionnaire used the Survey research, targeting public servers of the Rector and several campuses IFPR. The questionnaire was sent by Survey Monkey platform randomly to 600 servers, through the registration e-mail servers provided by the office of the Rector. The result of the analysis of qualitative and quantitative data generated in the study allowed the identification of shortages of resources, both (physical, human, financial and organizational) that required greater investment, replacement and or increased by the PROEPI / IFPR. The study provided a partial validation of the study hypotheses, that is, it was found that over time, if any performance improvement of the set of internal resources and the PROEPI capabilities, the strategy of offering shares from the domestic availability of resources, this fact can create an advantage for the organization to society.

Keywords: *institutional assessment, skills, vocational education, efficiencies, internal resources*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo Analítico de Grant.....	26
Figura 2. Organograma da PROEPI.....	37
Figura 3. Eixo da Estrutura das Políticas da PROEPI	38
Figura 4. Desenho metodológico dados qualitativos	49
Figura 5. Desenho metodológico dos dados quantitativos	50
Figura 6. Questões constantes no questionário Survey	51
Figura 7. Gráfico de Distribuição Orçamentária PROEPI.....	54
Figura 8. Grau de importância dos recursos para a DIEXT.....	59
Figura 9. Grau de importância dos recursos para a DIPE	59
Figura 10. Grau de importância dos recursos para DEMPI.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Questões do questionário Survey sobre recursos da DIEXT	66
Tabela 2	Questões do questionário Survey sobre recursos da DIPE.....	68
Tabela 3	Questões do questionário Survey sobre recursos da DEMPI.....	70
Tabela 4	Questões do questionário Survey sobre recursos da PROEPI	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CECANE	Centro Colaborador de Nutrição e Alimentação Escolar
CF	Constituição Federal
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
CONAES	Conselho Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CONSAP	Conselho de Administração e Planejamento
CONSEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CONSUP	Conselho Superior
COPE	Comitê de Pesquisa e Extensão
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CODIR	Colégio de Dirigentes
DEMPI	Diretoria de Empreendedorismo Inovador
DIEXT	Diretoria de Extensão
DIPE	Diretoria de Pesquisa
DTIC	Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação
EAD	Educação a distância
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ET-UFPR	Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná
FA	Fundação Araucária
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IFETCH	Feira de Inovação Tecnológica
IFPR	Instituto Federal do Paraná
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LOA	Lei Orçamentária Anual
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MEC	Ministério da Educação
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PPA	Plano Plurianual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDO	Plano de Distribuição Orçamentária

PIAP	Programa Institucional de Apoio à Pesquisa
PIB	Produto Interno Bruto
PIBIC	Programa institucional de Bolsa de Iniciação Científica
PIBIC JR	Programa institucional de Bolsa de Iniciação Científica
PIBIN	Programa Institucional de Bolsas a Inovação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROENS	Pró-Reitoria de Ensino
(PROEPI)	Pró Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação
PROEQ	Pro-equipamentos
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RBV	<i>Resource Based View</i>
SEBRAE	Serviço de Apoio s Micro e pequena empresa
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SE ² PIN	Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa, e Inovação
SESI	Serviço Social da Indústria
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VBR	Visão Baseada nos Recursos

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo Geral:	18
1.2 Objetivos específicos:	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Panorama da Administração Pública	20
2.2 A Teoria dos Recursos e Capacidades	23
2.3 Recursos Internos	27
2.4 Críticas à VBR	29
3 TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES APLICADA À PROEPI/IFPR	31
3.1 Educação Profissional	31
3.2 Instituto Federal Do Paraná – IFPR	33
3.3 Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI/IFPR	36
3.4 Avaliação Institucional na Educação Superior	42
3.5 Avaliação Institucional e a Teoria dos Recursos e Capacidades	43
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
4.1 Desenho Metodológico - Enfoque Qualitativo	49
4.2 Enfoque Quantitativo	50
5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	53
5.1 Resultados Qualitativos	53
5.2 Grau de importância dos recursos internos na opinião das Diretorias	59
5.3 Dificuldades Relatadas pelas Diretorias	61
5.4 Análise Geral dos dados qualitativos	63
5.5 Resultados Quantitativos	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	85
ANEXO A – MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS DO IFPR	86
ANEXO B - QUESTIONÁRIO	90
ANEXO C – ANÁLISE SWOT INTERNA PROEPI	94

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo composto por organizações. Segundo Meireles e Paixão (2003), as organizações podem ser tratadas como um conjunto de métodos, recursos materiais e pessoas que estão delimitados pelo modo de ser de cada organização, sua cultura e valores.

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 para a sociedade como um todo quanto a dos seus próprios membros.

As organizações, inclusive as públicas, têm diferentes missões a cumprir, de acordo com a sua razão de existir, seus clientes, os seus produtos e serviços.

Para Bresser Pereira (1996), as organizações públicas desempenham papéis distintos na sociedade.

Meirelles (1985) divide as organizações públicas, conforme as relações que estabelecem com o Estado, podendo ser entidades políticas, administrativas e órgãos públicos.

Meirelles (1985) explica que entidade é pessoa jurídica, pública ou privada; órgão é elemento despersonalizado ao qual cabe realizar as atividades da entidade de que faz parte, por meio de seus agentes, pessoas físicas investidas em cargos e funções. Dentro da organização política e administrativa brasileira as entidades são classificadas em estatais, autárquicas, fundacionais, empresariais e paraestatais.

Ainda para Meirelles (1996)

‘Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade.’ (MEIRELLES, 1996, p.60).

Para ofertar aos cidadãos seus serviços e produtos as organizações públicas devem primar pelos princípios, explícitos e implícitos, que vinculam a Administração Pública estão presentes no art. 37, caput da Constituição Federal (CF), sendo esses os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência. Passando-se 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, da proporcionalidade, da segurança jurídica e do interesse público.

Além de ser capaz de construir democraticamente uma estrutura legal adequada à consecução dos objetivos da sociedade a administração pública deve ser eficaz e eficiente no fornecimento dos serviços exigidos pelos eleitores.

Para Meireles (1985), dever de eficiência “é outro 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 Serezueta (2002), numa 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.

De acordo com Cardozo (1999), as entidades e órgãos da Administração pública devem ter ações adequadas com o aproveitamento racional dos recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros disponíveis, de maneira a alcançar o melhor resultado possível, em face das necessidades públicas existentes.

Compreendendo que as organizações públicas federais possuem suas peculiaridades de gestão, no que diz respeito aos preceitos legais, essa pesquisa tem como interesse de estudo a gestão de recursos de uma organização pública federal, em especial: o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR), uma entidade autárquica federal, de ensino vinculado ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), voltada à educação superior, básica e profissional, especializada na oferta gratuita de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino, tendo como missão promover a educação profissional e tecnológica, pública, de qualidade.

Considerando que a Educação Profissional deve articular os conhecimentos oriundos da prática social e conhecimentos científicos, de modo a relacionar ciência, tecnologia, cultura e sociedade nos processos de construção e difusão do conhecimento, o IFPR tem em sua estrutura a pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação (PROEPI).

As pesquisas básicas e aplicadas fazem parte do contexto do IFPR, o estudo justifica-se pelo fato de produzir conhecimento sobre a própria organização, proporcionando a possibilidade de reflexão e análise sobre as práticas e estratégias dessa pró-reitoria.

A PROEPI tem como estratégia ofertar aos campi do IFPR as ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação.

Os recursos orçamentários destinados pela Instituição à PROEPI através do Plano de Distribuição Orçamentária (PDO) originam o planejamento das ações, as quais para a sua execução dependem também da disponibilidade de outros recursos como: físicos, humanos e organizacionais. Nesse sentido, justifica-se o uso da Visão Baseada nos Recursos (VBR) como ponto de partida para ampliar o olhar sobre a estratégia utilizada pela PROEPI. Destacando-se que VBR tem como essência a formulação da estratégia a partir do uso mais efetivo dos recursos e das capacidades disponíveis na organização.

O estudo apresentou como hipóteses:

- a) Quando a organização passa ofertar seus serviços de acordo com os recursos internos disponíveis, está construindo uma estratégia com base mais sólida a longo prazo, pois os recursos e competências administrados pela própria organização pode ser a principal causadora da melhora da eficiência e desempenho da organização no decorrer do tempo.
- b) A organização pode desenvolver estratégias para obtenção de novos recursos e competências com base na avaliação de seu ambiente interno e de suas necessidades, identificando a carência de recursos que precisa ser coberto para aumentar a eficiência, sendo que no serviço público a eficiência é um princípio a ser perseguido.

Considerando-se a dependência existente entre os recursos e as ações da PROEPI a pesquisa teve como pergunta norteadora: Como a disponibilidade dos

recursos internos afetam as ações da pró-reitoria com relação às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação? E teve como objetivos:

1.1 Objetivo Geral:

Analisar como a disponibilidade dos recursos internos afetam as ações da pró-reitoria com relação às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação.

1.2 Objetivos específicos:

- a) Contextualizar o Instituto e a pró-reitoria;
- b) Correlacionar a VBR à Avaliação Institucional e;
- c) Identificar e classificar os recursos internos disponíveis na PROEPI
- d) Avaliar os recursos internos a partir de um modelo aplicável à PROEPI.

Em 2014, a organização possuía seis anos de existência e considerava-se a PROEPI estratégica com relação aos objetivos do IFPR. Foi um momento propício para a revisão e avaliação da importância dos recursos internos necessários para a efetivação das ações de Extensão, Pesquisa e Inovação.

O estudo apresentou como corte temporal o período de julho de 2012 a julho de 2014, período no qual se consolidaram práticas administrativas e políticas institucionais. Seu desenvolvimento foi centrado, entre outros objetos de avaliação, em documentos mais atualizados da Instituição como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009 a 2013 e Plano de Distribuição Orçamentária (PDO) de 2014 e Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de 2013 e Relatório de Gestão de 2013.

Foi adotada uma visão contextualizada do Instituto e da pró-reitoria, adotando conceitos da teoria dos recursos, da avaliação institucional centrada na administração e da administração pública.

O ponto de partida do estudo é o fato da PROEPI, ofertar as ações de Extensão, Pesquisa e Inovação a partir dos recursos da disponibilidade interna dos

recursos, sendo o plano de distribuição orçamentária a origem da formulação das ações, assim para fundamentar essa estratégia adotada pela PROEPI, o estudo privilegiou a VBR e adotou o modelo de análise de recursos e classificação de recursos proposto por Grant (1991).

O modelo proposto por Grant (1991) sugere que a organização pode desenvolver estratégias para obtenção de novos recursos e competências, porém, deve primeiro avaliar seu ambiente interno, os recursos e capacidades que tem disponível, para que seja selecionado, os recursos 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 resultados valiosos (vantagem competitiva). Cumprida essa fase, a organização 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. O modelo encontra-se melhor explicado no capítulo 2.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo tendo a VBR como pano de fundo no sentido de obter uma maior visualização da estratégia adotada pela PROEPI do IFPR.

2.1 Panorama da Administração Pública

Para Mattos (2002), “a nossa sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais e o cenário empresarial tem sido um dos principais afetados por essas transformações”. Ainda para essa autora as empresas visam resultados com diminuição de seus custos e ampliam, cada vez mais, o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência.

A trajetória da Administração Pública brasileira segundo Fadul e Silva (2009), tem sofrido também transformações marcantes ao longo do último século, advindas de episódios políticos e crises que resultam em movimentos de reformas mais ou menos intensas das estruturas de organizações do setor público.

Para Faoro (2000), a Administração Pública brasileira herdou características administrativas baseadas na centralização, autoritarismo e patrimonialismo advindos do período colonial.

O patrimonialismo de acordo com Campante (2003), diz respeito aos fundamentos personalistas do poder, à falta de uma esfera pública contraposta à privada, a não profissionalização e à irracionalidade do sistema.

Segundo Oliveira (2012), até a década de 1930 percebia-se o governo brasileiro centrado e pouco envolvido com as questões da nação, não atendendo às demandas da sociedade e à necessidade de uma ação mais ativa frente ao desenvolvimento do país. Entretanto, é nos anos 30 que se dá o nascimento do Estado Burocrático, fortemente centralizador e intervencionista.

Para Dropa (2003), o Estado Burocrático, apesar de eficaz no princípio e alcançando excelentes níveis de desenvolvimento durante alguns anos, passou a se tornar obsoleto devido à influência de fatores externos e internos. Entre esses fatores pode-se citar a crise do Estado soviético no campo internacional, a alta da inflação, crise fiscal, o esgotamento do modelo político-econômico, a falência do Estado como financiador do desenvolvimento, o ressurgimento internacional do liberalismo econômico (Estado Mínimo), redução da taxa de crescimento dos países do terceiro mundo, formaram um conjunto de pressões que, acumuladas, legitimaram perante a nação brasileira, uma política de reformas estruturais implementadas a partir da década de 1990.

A partir de 1990, o Estado Brasileiro se viu diante da realidade da competitividade internacional e para Fadul e Silva (2009), é nesta década, que a administração pública brasileira entra numa era gerencial e empreendedora.

Para Bresser Pereira (1998):

A Reforma Gerencial surge como consequência administrativa da consolidação do Estado Social e ao mesmo tempo como instrumento e fator fundamental de sua legitimação. O Estado Social só pôde ser pensado e em seguida estabelecido porque a administração pública burocrática proporcionava um mínimo de eficiência que o tornava economicamente viável. Na medida em que avançam as reformas sociais, foi ficando claro que esse mínimo era insuficiente. O aumento do custo dos serviços do Estado impôs a adoção da Reforma Gerencial. Essa imposição, porém, não era apenas fiscal, mas também política. Para que o Estado Social se mantivesse legitimado em face da ofensiva neoliberal era necessário tornar suas ações substancialmente mais eficientes. Era necessário proceder à Reforma Gerencial. O Estado Social implica tornar pública a oferta dos serviços de educação, saúde e previdência social; e tornar coletivo, ao invés de individual, seu consumo. Para que esses serviços gratuitos e iguais para todos fossem viáveis, era preciso que o Estado fosse capaz de oferecê-los de forma não apenas efetiva, mas também eficiente. A administração burocrática já se havia revelado efetiva; tornou-se, entretanto, claro que, na medida em que a dimensão dos serviços sociais do Estado aumentava a efetividade não era suficiente. Esses custos refletiam não apenas o maior volume dos serviços, mas também a ineficiência neles embutida devido à rigidez da administração burocrática.

Neste sentido, o gerencialismo¹ apareceu como uma alternativa de gestão, com a perspectiva de introdução de técnicas administrativas da gestão privada,

¹ Para Barcelos (2011) o Gerencialismo, conjunto de idéias que dá azo à Administração Pública gerencial, surge consoante aponta Diogo de Figueiredo Moreira Neto (1998, p. 41-42), como reação à crise do Estado. O Estado, antes poderoso e onipotente, cai em crise, deixando no vácuo o referencial para a própria Administração Pública: esse vácuo será preenchido, então, pelos métodos de gestão privada. E, na gestão privada, o que dá as cartas é a eficiência, que pode assim ser sintetizada: fazer mais com menos”.

permitindo uma flexibilização da gestão pública. Para Jardim (2011), flexibilizar a gestão, significa agilizar os processos, reduzir custos e aproximar as políticas da realidade concreta, e as ações das reais necessidades da população, com o devido respeito aos princípios constitucionais.

Para Bresser Pereira e Skink (1998), a nova gestão pública pode ser entendida como sendo a profissionalização da administração pública, a partir das melhores práticas do mercado privado, ressaltando-se que há a necessidade de se realizarem adaptações.

Para Silva (2013), o modelo gerencial veio cada vez mais se consolidando em virtude das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, da redução da máquina estatal, da redução de custos, da descentralização dos serviços públicos, da criação das agências reguladoras e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos.

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”.

Apesar de o IFPR apresentar características híbridas, convivendo administrativamente com aspectos burocráticos e até patrimonialistas, também apresenta algumas características do modelo gerencial, como o uso de ferramentas de gestão que valorizam a estratégia, o planejamento estratégico, a avaliação de desempenho individual, a transparência e a maximização de recursos procurando reduzir custos para melhorar os serviços prestados.

Para dar mais flexibilidade às estruturas administrativas é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o planejamento estratégico.

Assim, 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 a 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 físico quanto

financeiro da organização, e devem ser definidas para todos os possíveis cenários a serem encontrados”.

Sob um ponto de vista condizente a estratégia empresarial, Berton e Fernandes (2005), as compreendem como um “conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma determinada situação, planejada anteriormente, levando em consideração as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Partindo das definições de estratégia que enfatizam os recursos internos das organizações e considerando que são os gestores da PROEPI do IFPR que traçam as ações de Extensão, Pesquisa e Inovação, a partir dos recursos que têm disponíveis, assemelhando-se assim à Visão Baseada nos Recursos, essa teoria tem sua apresentação no subitem a seguir.

2.2 A Teoria dos Recursos e Capacidades

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 “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.

Já a teoria que norteia a perspectiva do ambiente interno é a VBR que enxerga a organização como uma coleção de recursos e vê a diferença de desempenho refletida basicamente na diferença da qualidade destes recursos (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). A VBR enfoca a formulação da estratégia a partir do ambiente interno da organização.

A VBR tem sua origem nos estudos de Penrose (1959), que enfatiza os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas. Nesta ótica segundo Carbone *et al.* (2009), a procura constante das empresas pela maximização do emprego dos recursos causa os desequilíbrios das firmas e dos mercados, sendo que dessas imperfeições do mercado as empresas extraem suas vantagens competitivas.

Para Barney e Clark (2007), a abordagem da VBR enxerga a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, sendo esse conjunto que a diferencia das demais concorrentes. A VBR explica a diferença de desempenho a partir da heterogeneidade dos recursos.

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”.

O autor afirma ainda que,

Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização. (BARNEY, 1991).

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 recursos 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 vantagem competitiva (diferencial) do serviço público não é o preço, pois o serviço é gratuito. A garantia da gratuidade depende também da maneira como a organização administra os recursos que são destinados pelo Estado. A sociedade espera uma maior qualidade e eficiência dos serviços públicos a fim de tornar a convivência entre a administração pública e administrados harmoniosa e satisfatória, pois a finalidade maior do serviço público é a satisfação do bem comum.

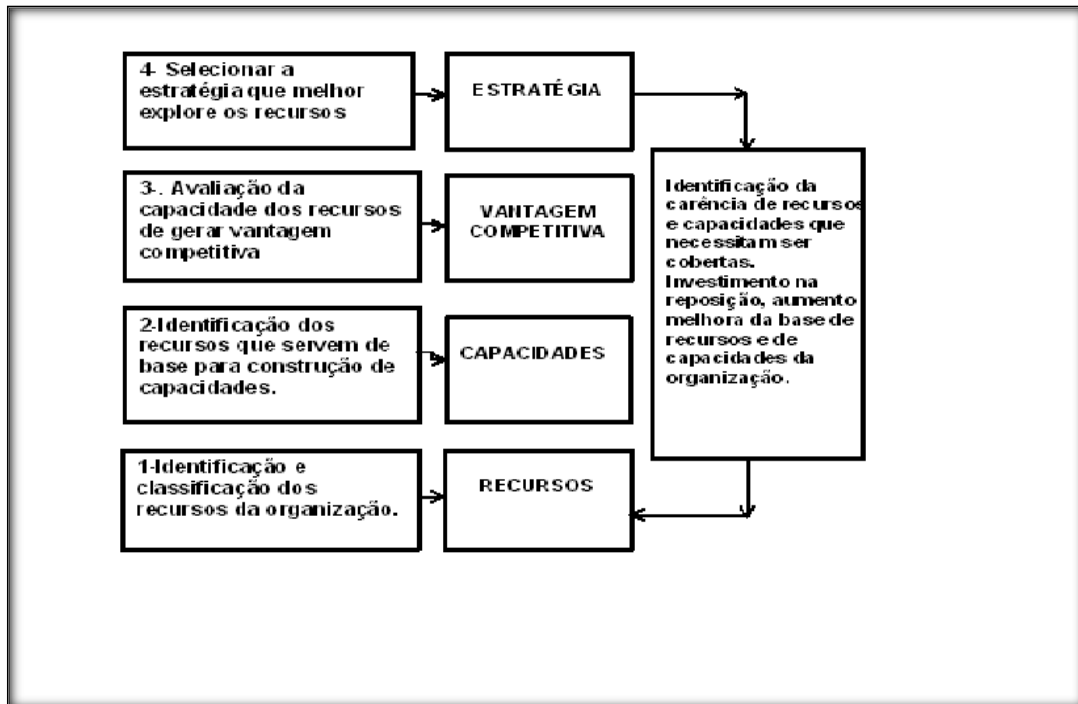
Conforme Carneiro *et al.* (1997), a VBR propõe que “a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e capacidades existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar”.

Neste sentido para Andrade (2006), a VBR “enfoca a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que, combinadas e articuladas, se transformam em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo”. Ainda para esse autor, é essa combinação/articulação que constitui o "eixo" do processo de formulação de estratégias da empresa.

Para Grant (1991), as capacidades são as habilidades de um grupo de recursos para desempenhar alguma tarefa ou atividade. Enquanto os recursos são a fonte das capacidades da empresa, as capacidades constituem-se na fonte principal de sua vantagem competitiva. Nesta abordagem, as organizações devem privilegiar a criação de estratégias que permitam a utilização efetiva e a constante melhora de sua base de recursos como fonte de rendas e como instrumento de qualificação do desempenho da empresa. Ainda para Grant (1991), os recursos são os insumos necessários ao processo produtivo, sendo estes as unidades básicas de análise. Ainda para o autor podem fazer parte dessas unidades básicas: as habilidades individuais dos empregados, os equipamentos e até as marcas.

A VBR enfatiza a contínua acumulação (estoque) de recursos como base para a 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 fazer a identificação dos seus recursos, seguida da respectiva classificação quanto à sua natureza. Na etapa seguinte, são avaliados 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 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 o rendimento.

Na sequência serão expostas algumas definições de recursos e suas devidas classificações propostas por autores como Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1991).

2.3 Recursos Internos

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.

Também para Barney (1991), para proporcionar e manter vantagem competitiva, um recurso deve ter alguns atributos, os quais foram definidos por um modelo, o VRIO.

O nome VRIO é um acrônimo formado pelas iniciais de cada característica inerente aos recursos com potencial para gerar ou manter vantagem competitiva: "Valioso" - ter capacidade para gerar valor, "Raro" - ser escasso no mercado, "Inimitável" - ser difícil de ser replicado, imitado ou substituído adequadamente pelos concorrentes, e "Organizável" - por poder ser organizado de forma que permita sua exploração.

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).

Grant (1991) também propôs a classificação dos recursos em: recursos financeiros, recursos físicos, humanos, tecnológicos e recursos organizacionais e reputação da empresa.

Os recursos financeiros são utilizados para que a empresa crie e implante sua estratégia. Os recursos físicos incluem a tecnologia física utilizada numa empresa,

como a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima, envolvendo o hardware e software.

Já os recursos individuais ou humanos abrangem toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e incluem: treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, visão dos dirigentes e funcionários. Os recursos organizacionais são um atributo de equipe de pessoas, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

Semelhantemente Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), classificam os recursos em categorias básicas: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacional os quais são os insumos para o processo produtivo, (bens de capital, as habilidades dos funcionários, patentes, marcas).

Com base na pesquisa teórica, o Modelo analítico e classificação de recursos internos propostos por Grant (1991), foram escolhidos para nortear esse estudo pelo fato da PROEPI ofertar as ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador a partir da disponibilidade dos recursos internos.

A estratégia apresentada pela PROEPI tem correlação com a teoria dos recursos e capacidades. Com base nessa correlação, foi escolhido o modelo analítico de Grant (1991), com a finalidade de propor um fundamento teórico para a estratégia e adotada.

O modelo teórico escolhido serviu de ponto de partida para identificar e classificar a base de recursos internos da PROEPI. Com a aplicação do modelo, pode-se fazer a avaliação do potencial destes recursos em gerar vantagem competitiva (um diferencial) para a pró-reitoria.

A partir do resultado da avaliação dos recursos internos, os gestores podem formular ou reformular a estratégia adotada, de maneira que possibilite uma melhor utilização dos recursos e capacidades a fim de melhorar a eficiência das ações de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador que leve a construção de um diferencial em relação ao meio externo. O processo contínuo de acumulação e melhora no rendimento dos recursos internos, cria um ciclo virtuoso que leva a melhoria dos rendimentos e a possível geração de uma vantagem competitiva (diferencial) para a organização. Esse diferencial pode ser entendido como o fornecimento de um serviço de melhor qualidade, com a otimização dos recursos disponíveis.

Foi escolhida também a classificação dos recursos internos proposta por Grant (1991), que os classifica em: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e de reputação, ressaltando que o recurso classificado como “reputação” não foi avaliado neste estudo pela sua intangibilidade e por ser um conceito mais ligado à opinião social.

2.4 Críticas à VBR

Apesar da ênfase dada aos recursos internos, teóricos como Carbone *et al.* (2009), apresentam como crítica à VBR o fato que ela pouco avança na compreensão dos processos internos de aprendizagem e conhecimentos da organização.

Neste sentido Hamel e Prahalad (1995) defendem a denominada teoria da competição baseada nas competências no longo prazo. A origem dessa teoria está no conceito de competência essenciais de Prahalad e Hamel (1995), definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente em coordenar diversas habilidades de produção e as múltiplas correntes de tecnologias”.

Outra crítica à VBR refere-se à excessiva preocupação com a acumulação ou criação de verdadeiros “estoques” de recursos.

Como qualquer teoria a VBR apresenta limitações e críticas. Muitas perguntas continuam sem respostas, mas cabe à comunidade acadêmica, aos pesquisadores testar, validar, aperfeiçoar os estudos a fim de entender as diferentes perspectivas que uma teoria apresenta. A VBR é uma perspectiva da estratégia, cujo modelo de desempenho tem foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa a fim de obter vantagem competitiva.

A pesquisadora defende que essa teoria dá fundamentação científica à estratégia da PROEPI e pode servir como um instrumento de orientação aos gestores, pois a partir dos resultados gerados pela avaliação dos recursos internos torna-se possível a tomada de decisões futuras quanto à manutenção ou aperfeiçoamento da estratégia atual, sinaliza onde estão os pontos fortes e quais

precisam ser melhorados a fim de maximizar os resultados gerados pelos poucos recursos disponíveis mais essenciais para os objetivos da PROEPI. A pro-reitoria contava além da estrutura física, com os recursos financeiros destinados pelo PDO, com a equipe técnica, inteligência, relacionamentos, visão dos gestores, com os recursos de tecnologia (hardware e software) sites, webmail, vídeo conferência, Os recursos físicos incluem a tecnologia física utilizada numa empresa, como a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima, envolvendo o hardware e software. Já os recursos organizacionais são um atributo de equipe de pessoas, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

Na sequência apresenta-se o contexto geral da educação profissional, do IFPR, da PROEPI e uma proposição de correlação da Avaliação Institucional com a VBR.

3 TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES APLICADA À PROEPI/IFPR

Nesse capítulo é apresentado o contexto geral da Educação Profissional no Brasil a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, com a criação dos Institutos Federais, passando por uma visão geral do IFPR e da PROEPI, objetivando posicionar o leitor quanto à abrangência das ações de extensão, pesquisa e inovação, considerando que para a execução dessas ações conta com a disponibilidade de um conjunto de recursos internos conforme a proposição de Grant (1991), comuns a essas áreas. Já com base na Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que equipara os Institutos Federais às Universidades Federais no que diz respeito à avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, objetivou-se também nesse capítulo propor uma correlação entre a Avaliação Institucional e à VBR.

3.1 Educação Profissional

A Constituição Federal de 1988 inclui entre os direitos sociais a educação e o trabalho. Através da educação profissional e tecnológica é que se tornam ainda mais evidentes os vínculos entre educação, trabalho, território e desenvolvimento, elementos cuja articulação é indispensável. Uma educação profissional e tecnológica de qualidade, voltada para a pesquisa e para o desenvolvimento científico e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho, é fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país e para o desenvolvimento da matriz industrial do país.

Até chegar ao momento atual, a educação profissional passou por momentos de valorização e até sucateamento, fruto de descontinuidade das políticas públicas, inerentes não somente a área educacional, mas também a vários setores estratégicos para o desenvolvimento do país.

Na perspectiva de valorização da educação profissional, em 29 de dezembro de 2008 foi sancionada, pelo então Presidente da República Luís Inácio Lula da

Silva, a Lei nº 11.892, que *“institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências”*.

A Rede Federal está presente em todo o território nacional, e tem a missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

Conforme o documento “Concepções e Diretrizes”, elaborado pelo MEC:

[...] concepção de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) orienta os processos de formação com base nas premissas da integração e da articulação entre ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos e do desenvolvimento da capacidade de investigação científica como dimensões essenciais à manutenção da autonomia e dos saberes necessários ao permanente exercício da laboralidade, que se traduzem nas ações de ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 2008a, p. 09).

A concepção da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) orienta os processos de formação com base nas premissas da integração e da articulação entre ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos e do desenvolvimento da capacidade de investigação científica como dimensões essenciais à manutenção da autonomia e dos saberes necessários ao permanente exercício da profissão, que se traduzem nas ações de ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Ramos (2011), a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, houve a expansão da rede federal de ensino profissional, ao todo, foram criados trinta e oito Institutos Federais, constituídos a partir da transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e suas Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDs) e pela integração de escolas agrotécnicas, escolas técnicas federais, escolas vinculadas às Universidades Federais e pelas novas escolas construídas no âmbito do plano de expansão da rede federal.

Para Pacheco e Silva (2009), os Institutos Federais, foram criados com a finalidade de responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e para suporte aos arranjos produtivos locais. Ainda para esses autores os Institutos Federais: “[...] podem atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador”.

O diferencial dos Institutos Federais é proposto por meio da verticalização do ensino, devendo essa traduzir-se conforme a oferta de:

[...] de diferentes níveis e modalidades da educação profissional e tecnológica, tomando para si a responsabilidade de possibilidades diversas de escolarização como forma de efetivar o seu compromisso com todos. (BRASIL, 2008b, p. 27).

A Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, determina no caput dos seus artigos 9º e 11, respectivamente, que “cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi,² com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores” e que “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 reitor e 5 pró-reitores.

Para Fernandez (2009), o modelo diferenciado e único dos Institutos Federais com relação às outras instituições educacionais do país, em virtude da atuação nos diversos níveis da educação nacional e da articulação do ensino com a pesquisa e extensão, a organização estrutural multicampi e pluricurricular³, conduz a uma nova institucionalidade e exige novos procedimentos de gestão.

3.2 Instituto Federal Do Paraná – IFPR

O IFPR como uma autarquia federal, pertence à Administração Pública Indireta e foi criado em dezembro de 2008, através da Lei 11.892, (BRASIL, 2008) que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e os demais 38 institutos federais hoje existentes no país. Com a Lei em vigor, a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) foi transformada no IFPR, que possui autonomia administrativa e pedagógica.

Segundo PDI⁴ (IFPR, 2009 a 2013), o IFPR traz consigo uma herança centenária de ensino profissionalizante sendo descendente de escolas que se

² Multicampi - diversos campi situados numa determinada extensão territorial. Os campi, enquanto unidades de execução da ação educacional, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal.

³ Pluricurricular – instituição, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases.

⁴ O PDI é um documento de gestão administrativa e acadêmica, instituído pelo MEC. O PDI visa identificar a IES no que diz respeito à missão a que se propõe, à sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e, ou pretende desenvolver.

transformaram ao longo do tempo, como a Escola Alemã (século XIX), o Colégio Progresso (século XX) e a ET-UFPR.

O IFPR como os demais Institutos Federais tem como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores.

Sendo as pró-reitorias: de Administração (PROAD), de Ensino (PROENS), de Extensão, Pesquisa e Inovação (PROEPI), de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). Além de duas diretorias sistêmicas a Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (DTIC) e a Diretoria de Educação a Distância (EAD) e os campi: Assis Chateaubriand, Campo Largo, Cascavel, Curitiba, Foz do Iguaçu, Irati, Ivaiporã, Jacarezinho, Jaguariaíva, Londrina, Palmas, Paranaguá, Paranavaí, Pitanga, Telêmaco Borba, Umuarama, União da Vitória.

Conta também com os órgãos superiores do IFPR sendo estes: o Conselho Superior (CONSUP), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), o Conselho de Administração e Planejamento (CONSAP) e o Colégio de Dirigentes (CODIR).

O CONSUP é o órgão máximo normativo, consultivo e deliberativo, nas dimensões de planejamento, acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar do IFPR, tendo sua composição e competência definidas no Estatuto do IFPR.

O CONSEPE é o órgão propositivo, consultivo, normativo e deliberativo, por delegação do Conselho Superior, no que tange às políticas institucionais de Ensino, Pesquisa e Extensão.

O CONSAP é o órgão propositivo, e consultivo, por delegação do Conselho Superior – CONSUP, no que tange às políticas institucionais de gestão de pessoas, recursos humanos, financeiros, infraestrutura e expansão física, planejamento e desenvolvimento institucional.

E o CODIR que é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, com caráter consultivo.

Hoje a instituição atende a mais de 40 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e à distância. Em 2013, a Instituição ofereceu à comunidade paranaense 76 cursos técnicos presenciais, 10 cursos técnicos na modalidade à distância, 17 cursos superiores presenciais, um curso superior na modalidade à distância, um curso de especialização na modalidade presencial e três cursos de

especialização na modalidade à distância. Conforme relatório da CPA (IFPR, 2013), o IFPR possui como principais fontes de recursos para financiamento de suas atividades: o Tesouro: créditos orçamentários consignados no Orçamento Geral da União (OGU) para atender despesas de folha de pessoal, benefícios, investimentos e o custeio básico da Instituição. Próprios: recursos diretamente arrecadados na instituição, provenientes de atividades exercidas ou produtos produzidos e de Convênios: recursos descentralizados através de convênio com o Governo Federal, Estadual e Municipal.

O corpo docente e técnico-administrativo é constituído pelos servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do Instituto Federal, regidos pelo Regime Jurídico Único, Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990. O quadro estava composto no período da pesquisa por mil e trezentos (1300), servidores.

Os objetivos estratégicos do IFPR bem como sua missão, visão e valores encontram-se elencados no ANEXO A.

No que tange a educação profissional e superior, no Paraná encontram-se ofertas de cursos técnico e superior gratuitos nas seguintes instituições:

- a) Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), oferta cursos técnicos em diversas áreas do mercado, totalizando seis cursos técnicos de nível médio integrado e seis cursos técnicos de nível médio subsequentes na modalidade à distância, contando com 33 polos distribuídos pelos estados do Paraná e de São Paulo. Além de diversos cursos superiores de Tecnologias, Bacharelados, Licenciaturas.
- b) Universidade Federal do Paraná (UFPR), que oferece cursos profissionalizantes, técnicos em parceria com entidades específicas além de diversos cursos superiores.
- c) Sistema “S” - formado por organizações criadas pelos setores produtivos (indústria, comércio, agricultura, transportes e cooperativas). As entidades oferecem alguns cursos gratuitos em áreas importantes da indústria e comércio. Também atua na oferta de cursos pagos, geralmente com preços mais acessíveis do que oferecidos por instituições particulares de ensino. O Sistema S, conta com 11 instituições, entre elas o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e o Serviço Social da Indústria (SESI) e a;

d) Rede Estadual de Ensino que oferece cursos técnicos profissionalizantes em 184 municípios do Paraná. Ao todo, são 55 cursos ofertados gratuitamente pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

Segundo o PDI (IFPR, 2009 a 2013), os itinerários de formação dos estudantes do IFPR têm como premissas a integração e articulação entre as diferentes dimensões científica, filosófica, cultural, artística e histórica, com vistas ao desenvolvimento da capacidade de investigação científica e inserção de seus egressos no mundo do trabalho.

No IFPR, as políticas de extensão, pesquisa e inovação, dimensões essenciais à manutenção da autonomia e dos saberes, vêm sendo construídas e implantadas conforme a realidade do Estado do Paraná, estando sob a responsabilidade da PROEPI, que será vista na sequência.

3.3 Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI/IFPR

A PROEPI vem se destacando nos últimos anos no âmbito do IFPR, pela promoção de ações de destaque como, por exemplo, o Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e Inovação (SE²PIN), que já se encontra na quarta edição, graças às iniciativas de todos os pró-reitores já nomeados no período de 06 anos de existência da instituição bem como, da atuação e dedicação, nesses períodos, pelas diferentes composições das equipes de trabalho.

A equipe técnica da pró-reitoria no período da pesquisa estava composta por 25 servidores sendo: 11 docentes sendo 6 doutores, 2 doutorandos, 3 mestres, 11 técnicos administrativos sendo 1 doutor, 3 mestres, 2 mestrandos, 2 especialistas, 03 graduados, todos com formação em diferentes áreas do saber. Além do quadro efetivo de servidores, conta também com o apoio administrativo de 2 orçamentistas sendo um com especialização e 1 orçamentista e 1 recepcionista de nível médio, através de contrato de terceirização. A equipe está sob o comando do pró-reitor de Extensão, pesquisa e Inovação que é docente e doutor.

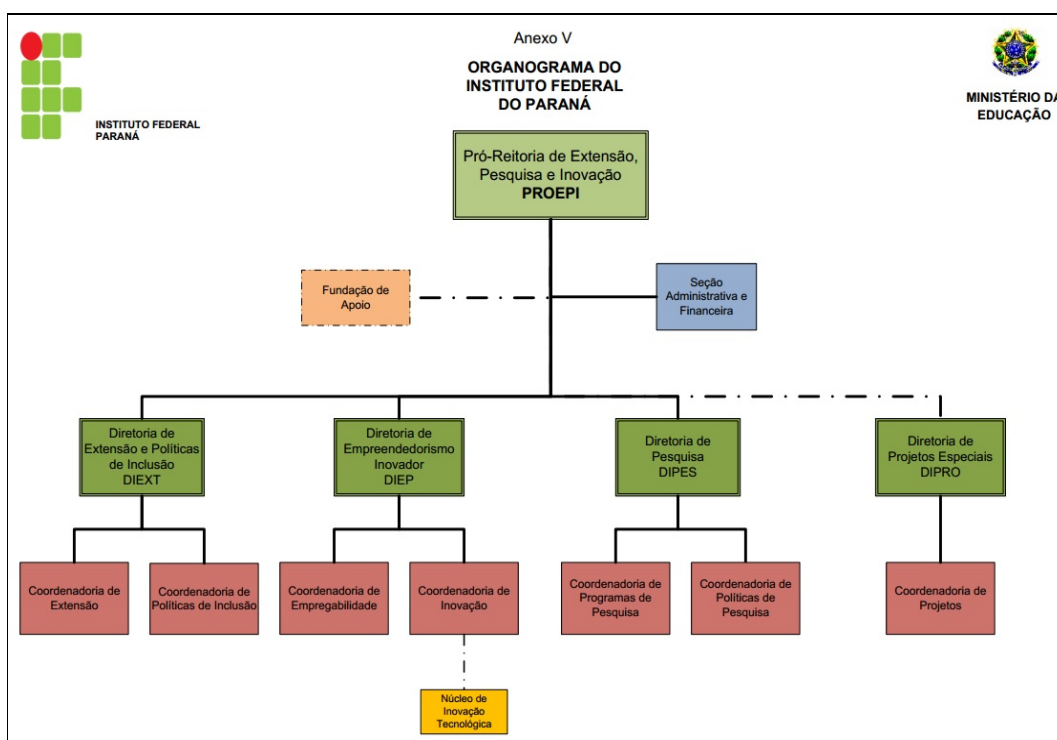
Conforme manual de competências (IFPR, 2014), o Pró-reitor é o gestor máximo da unidade, que tem como atribuições propor as Políticas de extensão,

pesquisa e inovação para a instituição, de acordo com a legislação vigente; gerir os recursos destinados às ações de extensão, pesquisa e inovação; entre outras de igual importância. É substituído conforme Portaria 841 de 28 de maio de 2014 em suas ausências legais pelos Diretores de Extensão, Empreendedorismo Inovador e Pesquisa respectivamente.

A PROEPI, está localizada fisicamente no prédio da Reitoria, em Curitiba, juntamente com as demais 4 pró-reitorias: PROAD, PROENS, PROGEPE, PROPLAN, o gabinete do Reitor e a DTIC.

A PROEPI possui a seguinte estrutura Administrativa:

Figura 2. Organograma da PROEPI



Fonte: Endereço eletrônico do IFPR. <<http://reitoria.ifpr.edu.br/>>

Conforme PDI (IFPR, 2009 a 2013), a PROEPI, tem como atribuições:

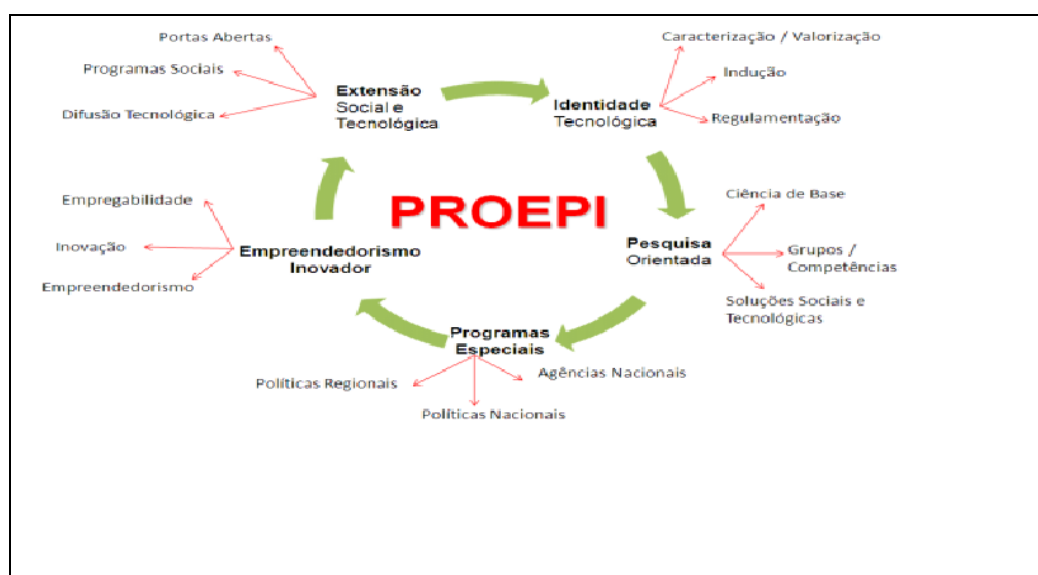
- a) Planejar, superintender, coordenar e fomentar as políticas e atividades relativas à extensão, pesquisa, empreendedorismo e inovação tecnológica, em estreita relação com os diversos segmentos e realidades da sociedade e acompanhar a execução dessas políticas no âmbito do IFPR;

- b) Planejar, superintender, coordenar e fomentar a implantação de políticas nacionais de extensão, pesquisa e inovação no âmbito do IFPR.

Para que suas atribuições e políticas sejam efetivas nos campi, a PROEPI atua de maneira colaborativa com as Direções de Ensino, Pesquisa e Extensão de cada campus.

As políticas de extensão, pesquisa e inovação coordenadas pela PROEPI estão estruturadas em cinco grandes eixos que se perpassam e dão suporte para as ações da PROEPI. Os eixos são demonstrados na Figura 3 e descritos isoladamente na sequência.

Figura 3. Eixo da Estrutura das Políticas da PROEPI



Fonte: PDI (IFPR, 2009 a 2013)

IDENTIDADE TECNOLÓGICA

Caracterização e Valorização.
Regulamentação Interna.
Indução Tecnológica Regional

O eixo de Identidade tecnológica visa incorporar esse conceito à marca do IFPR, através da criação e valorização do patamar tecnológico da própria organização, sendo o eixo amparado no desenvolvimento de uma regulamentação

Interna. Outra vertente do eixo visa à indução tecnológica regional, nos lugares que o IFPR atua, visando o desenvolvimento, no âmbito do IFPR, de projetos de pesquisa envolvendo os campos de novas tecnologias em diversas áreas do conhecimento, que promovam o desenvolvimento regional. A indução tecnológica busca também promover as melhores práticas de gestão, de desenvolvimento institucional e a geração de conhecimentos e tecnologias inovadores.

Conforme PDI (IFPR, 2009 a 2013), para o desenvolvimento da identidade tecnológica institucional, percebeu-se a necessidade premente de se autoconhecer em relação aos ativos de conhecimento e aos ativos tecnológicos existentes na instituição. Para isso, o sistema *Stela Experta*⁵ foi implantado para o mapeamento dos conhecimentos gerados no IFPR.

Com isso, será possível estruturar e valorizar os grupos de pesquisa e de extensão na rede IFPR, otimizando o planejamento e a autonomia institucional.

O desenvolvimento regional é alavancado por indução tecnológica, através de ferramentas e conhecimentos, e baseia-se nas competências existentes em cada um do *campus* e no contexto dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais.

PESQUISA ORIENTADA

Ciência de Base.

Grupos de Competência.

Soluções Tecnológicas e Sociais.

O eixo Pesquisa Orientada tem como vertentes a Ciência de Base, os Grupos de Competência e o desenvolvimento de soluções tecnológicas sociais, destacando o caráter científico, tecnológico e inovador adotado pelo IFPR, onde há a percepção de que para se realizar pesquisas aplicadas ou orientadas, deverá haver um corpo de pesquisadores da instituição com um profundo conhecimento da ciência de base e do seu estado da arte.

⁵ A Plataforma Stela Experta foi desenvolvida para apoiar a gestão estratégica de informação curricular em instituições de ensino, pesquisa e inovação. Ferramenta que integra os dados dos currículos Lattes de professores, pesquisadores, alunos e colaboradores modo a apoiar a implementação de políticas de gestão <http://www.stela.org.br/portfolio/> pertencentes ao arranjo produtivo, social e cultural em que se encontra cada plataforma-stela-experta.

Com a construção dos grupos multidisciplinares, o desenvolvimento de soluções tecnológicas e sociais tende a tornar-se uma consequência, proporcionando maior interação com a sociedade e com diferentes instituições e organizações pertencentes ao arranjo produtivo, social e cultural em que se encontra cada um dos campi do IFPR.

Focada no desenvolvimento de pesquisas desde o ensino técnico, para promover uma formação científica de qualidade, a Política de Incentivo à Pesquisa Orientada executa um programa de bolsas destinado a discentes e docentes.

EXTENSÃO SOCIAL E TECNOLÓGICA

Impacto e transformação social.

Portas Abertas para Comunidade / Diálogo com a comunidade.

Formas alternativas de construção de conhecimento e de desenvolvimento social.

Em conformidade com o PDI (IFPR, 2009 a 2013), o eixo de Extensão Social e Tecnológica no IFPR está alicerçado no desenvolvimento de políticas alinhadas com as políticas nacionais e estaduais, e se constitui como processo educacional, cultural, artístico e científico que visa contribuir para a emancipação humana e interligar o IFPR às demandas sociais e às prioridades do desenvolvimento dos arranjos produtivos e culturais locais.

Com portas abertas para a comunidade, a Extensão constitui-se como espaço privilegiado de construção de conhecimento para a superação de problemas sociais produzidos por situações de exclusão. Portanto, todas as ações de Extensão no IFPR têm como escopo o impacto e a transformação sociais a partir da formação de profissionais cidadãos. Esse processo ocorre através de programas, projetos, cursos de extensão, eventos, prestações de serviço e elaboração e difusão tecnológica, entre outros produtos acadêmicos. As áreas temáticas em que se enquadram essas ações são: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Produção, e Trabalho.

PROGRAMAS ESPECIAIS

Políticas Regionais e Nacionais de Formação Inicial e Continuada.

Acesso, permanência e êxito dos estudantes em situação de vulnerabilidade.

Acesso ao emprego e renda.

Os programas especiais têm o propósito de alinhar as iniciativas institucionais na área de formação inicial e continuada com as políticas regionais e nacionais,

fomentadas pelas agências públicas e privadas. Para o desenvolvimento das iniciativas de formação profissional no âmbito desses programas especiais, tem-se como premissa básica a garantia do acesso, permanência e êxito dos estudantes em situação de vulnerabilidade. O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) e Mulheres Mil são dois programas especiais que são administrados pela PROEPI.

EMPREENDEDORISMO INOVADOR

Empregabilidade
Empreendedorismo
Inovação

O eixo de Empreendedorismo Inovador visa promover a empregabilidade, o empreendedorismo e a inovação nos processos de formação do corpo discente, através de docentes capacitados e motivados para essa finalidade.

O desenvolvimento do Empreendedorismo Inovador requer a estruturação de uma instituição voltada à formação de um novo paradigma educacional, em que o espírito criativo, de liderança e empreendedor sejam estabelecidos entre o corpo docente e discente. Nesse sentido, o empreendedorismo inovador é considerado como promotor do desenvolvimento sustentável e da independência tecnológica da nação.

O estágio discente entra nesse contexto como um dos componentes importantes no currículo escolar, sendo eixo articulador entre a formação geral e a formação profissional dos estudantes. Desta forma, o empreendedorismo aparece como elemento de formação e inserção dos estudantes no mundo do trabalho.

Sendo o Empreendedorismo compreendido como uma dimensão criativa e no comportamento proativo na busca de alternativas viáveis para solução de problemas coletivos, procura-se o desenvolvimento de políticas de estágios, através de convênios que aproximem os alunos do IFPR com outras instituições/empresas.

Após apresentado os contexto geral do IFPR e da PROEPI, propõe-se a seguir, fazer uma conexão entre as Teorias de Avaliação Institucional e dos Recursos e Capacidades correlacionado os conceitos inerentes a ambas.

3.4 Avaliação Institucional na Educação Superior

A Lei nº10.861 (BRASIL, 2004), criou novas diretrizes para a Avaliação da Educação Superior, instituindo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem por base a melhoria da qualidade e a importância das atividades de cada instituição educacional. A legislação não previu a abrangência das instituições, que, além da graduação, ofertam também a educação média e tecnológica, porém essa Lei é aplicável a todas as instituições que ministram o ensino superior e dentre elas estão os Institutos Federais.

No Art. 2º §1º da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

Já o art. 8º da Lei 11.892/2008 diz que no desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) para a educação profissional técnica de nível médio, 20% para as Licenciaturas e os restantes 30% para os demais níveis da educação, nos quais se incluem a graduação.

Com relação à Avaliação das Instituições de Ensino Superior, a Portaria nº 2051, 09 de julho 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES, instituído na Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004), prevê a criação de Comissões Próprias de Avaliação (CPA) com o objetivo de proceder à auto avaliação nas Instituições de Ensino Superior (IES).

A auto avaliação é coordenada pela CPA de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto avaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)⁶.

No que concede à auto avaliação, segundo relatório da CPA do IFPR:

⁶ A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004.

[...] a Institucionalização de práticas avaliativas se impõe pela necessidade de ampliação da compreensão da realidade institucional. A avaliação é um instrumento imprescindível ao desenvolvimento da Instituição vez que por meio do exercício avaliativo permite um aprofundamento de conhecimentos para apreender o contexto da realidade institucional, identificando suas lacunas, necessidades, potencialidades, além de permitir a correção de rumos e a segurança do caminhar na direção da consecução dos objetivos traçados.

Neste sentido, a auto avaliação também é um instrumento importante para a Instituição avaliar suas estratégias.

3.5 Avaliação Institucional e a Teoria dos Recursos e Capacidades

Na perspectiva de correlacionar a Avaliação Institucional à Teoria Recursos, os estudos de Worthen *et al.* (2004) constituem uma base importante. Para esses autores, todos os interessados nos resultados de uma avaliação trabalham em contextos diferentes, lutando com diferentes tipos de preocupações: econômicas, orçamentárias, necessidades de clientes, interesses de seu público, expectativas de funcionários e cúpula administrativa entre outros.

O pesquisador Stufflebeam (1971 *apud* Worthen *et al.*,2004), para ajudar os administradores a tomarem decisões acertadas, propôs a abordagem da Avaliação Centrada na Administração.

Segundo Worthen *et al.* (2004), a estrutura de avaliação proposta pela Avaliação Centrada na Administração ajuda os gerentes e administradores que estão diante de diferentes tipos de decisão a nível educacional, a produzir uma avaliação do Contexto e uma Avaliação de Insumo.

Para Stufflebeam (1971), a Avaliação de Contexto serve para decisões de planejamento e ajuda a determinar qual necessidade precisa ser atendida por um programa e também ajuda a definir seus objetivos.

Já a Avaliação de insumo, serve para decisões de estruturação e visa determinar os recursos disponíveis, quais estratégias alternativas devem ser consideradas e que plano parece ter o maior potencial para atender as necessidades e facilitar a criação de procedimentos de um programa.

Dentre as estruturas de avaliação propostas por Stufflebeam (1971), a Avaliação baseada no Insumo é a que mais pode ser correlacionada à teoria dos

recursos e capacidades, usando-se como base para a correlação as seguintes definições:

Recursos são os insumos ao processo produtivo, ou seja, as unidades básicas de análise. Podem fazer parte desta categoria, as habilidades individuais dos empregados, os equipamentos e as marcas. (GRANT, 1991).

Categorias básicas de recursos definem uma tipologia para classificação dos recursos. Destacam-se como categorias básicas de recursos: os financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacional, conforme a classificação de Barney (1991) e Grant (1991).

Reforçada pela idéia de Stufflebeam (1971), para o qual, a Avaliação Centrada na Administração tem como metodologia inventariar e analisar os recursos tanto humanos como materiais disponíveis e criar procedimentos para identificar a relevância, a viabilidade e a economia de determinado recurso fica evidenciada a importância da avaliação dos recursos tanto para a Avaliação Centrada da Administração como para a Teoria dos Recursos e Capacidades.

Na perspectiva da CPA, são avaliadas as seguintes dimensões definidas pelo SINAES: a) Missão, Plano de Desenvolvimento Institucional; b) Políticas para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação e a Extensão; c) Responsabilidade Social da Instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social; g) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, entre outras.

Nesse sentido, com base no referencial teórico puderam ser feitas as seguintes considerações:

- Tanto a auto avaliação da CPA, como a proposição de Avaliação Centrada na Administração visam o desenvolvimento de um processo de autoconhecimento, de autocritica, numa perspectiva construtiva e ética.
- A estratégia empresarial é definida como conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação, planejada anteriormente, considerando-se as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.
- A VBR propõe que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa.

A partir dessas considerações, Inferiu-se que a Avaliação Institucional à luz da VBR é também um processo de autoconhecimento institucional, pois permite à organização avaliar seus recursos internos, assemelhando-se em alguns aspectos à auto avaliação realizada pela CPA e à Avaliação Centrada na Administração, caracterizando assim, como um instrumento que auxilia nas tomadas de decisões na organização.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A dissertação foi dividida em duas partes principais: uma parte teórica e uma parte empírica. Este capítulo faz a transição entre as duas, apresentando os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa e a forma de coleta e análise dos dados.

Configurando-se a pesquisa como quali-quantitativa, essa apresenta como método o estudo de caso e utilizou técnicas como: entrevistas, aplicação de questionário, pesquisa bibliográfica e documental.

Optou-se pela pesquisa quali-quantitativa, ou método misto de pesquisa, pois, segundo leitura de Creswell (2007), esses procedimentos se desenvolveram em resposta à necessidade de esclarecer um objetivo através junção dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, buscando uma compreensão mais acurada ou holística dos objetos estudados.

O enfoque qualitativo foi abordado para coletar informações junto aos 03 diretores da PROEPI (Diretor de Extensão, Diretor de Pesquisa e Diretor de Empreendedorismo Inovador) com relação às principais ações de Extensão, Pesquisa e Inovação desenvolvidas. Procurou-se interpretar as opiniões relatadas com base no conhecimento pré-existente da pesquisadora sobre a pró-reitoria.

A coleta de dados também foi possível através da leitura e interpretação de material disponível na PROEPI. Os documentos utilizados na pesquisa documental foram: o PDI e o PDO dos anos de 2013, informações constantes no endereço eletrônico do IFPR e o Relatório de Gestão 2013 do IFPR.

A pesquisa documental serviu de fonte importante de dados, pelo fato de representar uma versão específica de realidades construídas para objetivos específicos de forma que trazem uma contextualização das informações (FLICK, 2009).

A pesquisa bibliográfica privilegiou a Teoria dos Recursos e Capacidades, mais precisamente o modelo proposto por Grant (1991) e sua classificação dos recursos, ou seja, em recursos financeiros, recursos físicos ou tecnológicos, recursos individuais (pessoas) e recursos organizacionais.

O enfoque quantitativo foi trabalhado a partir do questionário que utilizou a pesquisa *Survey*. Para Pinsonneault (1993), como características do método de pesquisa *Survey* se pode citar o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população, fazendo uso de um instrumento pré-definido.

O objetivo do questionário foi avaliar os recursos internos disponíveis para a PROEPI ofertar as ações relativas às áreas de extensão, pesquisa e inovação. O questionário proposto foi do tipo estruturado, utilizando uma escala de classificação de sete pontos, no qual os entrevistados escolhiam a opção que melhor descrevia sua reação ou percepção sobre diversos itens apresentados (HAIR JR *et. al.*, 2005).

Através do questionário tornou-se possível a obtenção de opiniões do público alvo: os servidores lotados no Gabinete do Reitor, Procuradoria, PROEPI, PROAD, PROPLAN, PROGEPE, DTIC, EAD, Campus Curitiba, Assis Chateaubriand, Campo Largo, Cascavel, Foz do Iguaçu, Irati, Ivaiporã, Jacarezinho, Jaguariaíva, Londrina, Palmas, Paranaguá, Paranaíba, Pitanga, Telêmaco Borba, Umuarama, União da Vitória. No final de cada questão foi colocado um campo destinado a comentários caso o respondente acha-se necessário colocar suas observações. A escolha do público alvo foi feita de modo aleatório, a partir do arquivo de *e-mails* cadastrados dos contatos dos servidores lotados do IFPR, que podem ser visualizados no link:

<https://docs.google.com/a/ifpr.edu.br/spreadsheets/d/1IU_6GlqjngwHdPz8Mi6AJCQTVW9vReOTvJ_t53A4UU/edit#gid=> disponibilizado pelo gabinete da Reitoria do IFPR, o cadastro estava composto na época da pesquisa por 803 servidores.

Conforme plataforma do *software Survey Monkey* da UFBA foi enviado aleatoriamente o link da pesquisa a 600 servidores do cadastro disponibilizado pelo gabinete, de modo que fosse abrangido todos os campi, pró-reitorias e diretorias sistêmicas do IFPR. Obteve-se um índice de resposta de 11%. Devidos às atividades profissionais aliadas às acadêmicas, a pesquisadora não foi diretamente aos campi do IFPR, que geograficamente encontravam-se localizados distantes da Reitoria (para próximas pesquisas recomenda-se que seja dispensado um tempo exclusivo para pesquisa *in loco* nos campi).

Quanto as Pró-reitorias a PROENS acompanhava a execução das atividades de ensino, na área da educação profissional e tecnológica, do Ensino Médio da Graduação e Pós-Graduação, articuladas com a extensão, a pesquisa, o empreendedorismo e a inovação tecnológica no âmbito do IFPR e organizava junto com a PROEPI o Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e Inovação. A

PROPLAN tinha como responsabilidade fazer a gestão orçamentária e financeira, fomentando o desenvolvimento das atividades administrativas, acadêmicas, de ensino, pesquisa e extensão no IFPR. A PROGEPE dá suporte aos programas de capacitação. A PROAD tinha como responsabilidade fomentar as políticas e acompanhar a execução das atividades relativas à contabilidade, orçamento e finanças, infraestrutura física, abastecimento de materiais, equipamentos e serviços necessários ao pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e ao funcionamento dos Campi no âmbito do IFPR. Todos os campi do IFPR possuem uma Diretoria de Extensão, Pesquisa e seção de inovação e estágio, atuando em conformidade com as políticas da PROEPI.

Conforme Hipólito *et al* (1996) “a utilização das tecnologias de informação no apoio às atividades de pesquisa, através do envio de questionários via e-mail foi verificado que a taxa média de resposta dos questionários é 8,2%”. De acordo com a análise apresentada pelos autores, o sistema de questionário via correio eletrônico ainda não é muito reconhecido como meio de coleta de dados. Reafirma-se que para as próximas pesquisas o uso de outro meio de coleta de dados aliado ao questionário via *e-mails* deve ser observado.

Quanto ao público alvo, 44% dos respondentes pertencem ao sexo feminino e 55% ao sexo masculino; 34% possuem de 5 a 6 de trabalho no IFPR (praticamente desde o início das atividades do Instituto no Paraná); 30% de 3 a 4 anos e 36% de 1 a 2 anos de trabalho. Responderam à pesquisa, 60% dos pró-reitores, 50% dos diretores de pesquisa e extensão dos campi do IFPR, 37% dos diretores gerais dos campi, sendo que 95% dos respondentes possuem curso superior. Responderam ao questionário: docentes, pedagogos, técnicos administrativos (administrador, contador), assistentes administrativos, assistentes sociais e assistentes de biblioteca, e técnicos de assuntos educacionais. Somente servidores dos campi Cascavel e União da Vitória não responderam o questionário. Para os demais campi, pró-reitorias, gabinete do reitor, procuradoria, DTIC e EAD houve registro de respostas ao questionário. Como fonte de dados secundários foi utilizada, para fins de complementação da análise quantitativa, os resultados de uma dinâmica interativa de análise (SWOT), efetuado pela equipe da PROEPI, em 2014 quando foram apontados pelos seus servidores, o que eles consideravam serem pontos fortes e fracos da pró-reitoria. Foi utilizada a análise estatística simples para as vinte e três questões presentes no questionário (anexo B), extraídas da base de dados da

plataforma *survey monkey*, tendo sido calculado para cada uma delas, a média, mediana, desvio padrão; mínimo (menor resposta) e máximo (maior resposta). A nota máxima foi estipulada em 07 pontos. Os enfoques qualitativos e quantitativos seguiram os desenhos metodológicos a seguir.

4.1 Desenho Metodológico - Enfoque Qualitativo

O estudo qualitativo realizado na primeira fase teve como objetivo ampliar os conhecimentos com relação às ações desenvolvidas pela PROEPI, bem como, compreender a influência dos recursos internos neste processo. Para esse fim foram utilizadas como técnicas: o estudo de documentos institucionais, como o PDI e PDO dos anos de 2013 e 2014 e relatório da CPA de 2013. Outras informações foram coletadas através de entrevistas informais com os 03 diretores (Diretor de Extensão, Diretor de Pesquisa e Diretor de Empreendedorismo Inovador) da PROEPI. Durante o período da pesquisa foram feitas perguntas aos Diretores, a fim de entender as ações de suas diretorias e com os demais 22 servidores com a finalidade de ter uma visão geral de como eram desenvolvidas as ações da pró-reitoria.

Figura 4. Desenho metodológico dos dados qualitativos.

Identificar Ações		Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados
Dimensão	Extensão	Programas de extensão Bolsas para estudantes Bolsas para pesquisador	Documentos institucionais e servidores	Entrevista	Análise de conteúdo
Dimensão	Pesquisa	Projetos de pesquisa Bolsas para pesquisadores Bolsas para estudantes	Documentos institucionais servidores	Entrevista	Análise de conteúdo
Dimensão	Inovação	Projetos de inovação	Documentos institucionais servidores	Entrevista	Análise de conteúdo

Fonte: própria autora

A entrevista informal teve como objetivo básico a coleta de dados. A interpretação dos dados foi feita de maneira intuitiva com base no conhecimento e experiência profissional da pesquisadora. A fim de compreender melhor as ações, foram utilizados como indicadores: os programas ou projetos ofertados, os programas de bolsas de extensão, pesquisa e empreendedorismo inovador para estudantes e docentes orientadores (pesquisadores).

4.2 Enfoque Quantitativo

A segunda etapa, de natureza quantitativa, teve como objetivo avaliar os recursos mais importantes para a oferta de ações nas áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação. Para tanto, foi utilizado o desenho metodológico da figura 5.

Figura 5. Desenho metodológico dos dados quantitativos

Avaliar Recursos		Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados
Recursos	Físicos Infra-estrutura tecnologias disponíveis.	Laboratórios, bibliotecas, tecnologias de divulgação como sites, vídeo conferências;	Servidores	Questionário (<i>Survey</i>)	Tratamento estatístico de dados – cálculo da média, moda e mediana.
Recursos	Humanos (pessoas)	Conhecimento das ações e qualificação da Equipe técnica	Servidores	Questionário (<i>Survey</i>)	Tratamento estatístico de dados – cálculo da média, moda e mediana.
Recursos	Financeiros (orçamento)	Suficiência de recursos	PDO servidores	Questionário (<i>Survey</i>)	Tratamento estatístico de dados – cálculo da média, moda e mediana.
Recursos	Organizacionais	Comunicação, Relacionamento com órgãos internos e externos Visão dos gestores, Transparência, credibilidade	Servidores	Questionário (<i>Survey</i>)	Tratamento estatístico de dados – cálculo da média, moda e mediana.

Fonte: própria autora

O desenho metodológico foi traçado de acordo com a disponibilidade dos recursos na PROEPI, levantados através da observação pessoal da pesquisadora, os quais foram identificados e classificados conforme Grant (1991) em: recursos físicos ou tecnológicos, os quais se subdividiram em laboratórios, bibliotecas, tecnologias de divulgação como sites, vídeo conferências; Como recursos humanos (pessoas) sendo nessa perspectiva, avaliado o conhecimento das ações e qualificação da Equipe técnica; os recursos financeiros (orçamentários) e finalmente em recursos organizacionais, subdivididos em comunicação, relacionamento com órgãos internos e externos, visão dos gestores, transparência e credibilidade.

Com base no desenho metodológico o questionário foi usado como instrumento de coleta de dados sendo dividido em 04 blocos de questões conforme figura 6 abaixo. Na construção do questionário foi utilizada a Escala *Likert* que mede opiniões, percepções e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro.

Figura 6. Questões constantes no questionário Survey

BLOCO	QUESTÕES
BLOCO A - Avaliação dos recursos da Extensão	Empregabilidade dos recursos orçamentários (financeiros); dos Recursos físicos ou de Infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), tecnologias de divulgação como (sites, vídeo conferência); Recursos Organizacionais – (visão de gestores, transparência) e Recursos humanos – (Qualificação e conhecimento da Equipe Técnica)
BLOCO B - Avaliação dos recursos da Pesquisa	Empregabilidade dos recursos orçamentários (financeiros); dos Recursos físicos ou de Infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), tecnologias de divulgação como (sites, vídeo conferência); Recursos Organizacionais – (visão de gestores, transparência) e Recursos humanos – (Qualificação e conhecimento da Equipe Técnica)
BLOCO C - Avaliação dos recursos do Empreendedorismo Inovador	Empregabilidade dos recursos orçamentários (financeiros); de Recursos físicos ou de Infraestrutura (laboratórios, bibliotecas), tecnologias de divulgação como (sites, vídeo conferência); Recursos Organizacionais – (visão de gestores, transparência) e Recursos humanos – (Qualificação e conhecimento da Equipe Técnica)
BLOCO D – Avaliação Geral	Transparência, otimização de recursos, articulação (comunicação), projetos especiais, visão, credibilidade dos gestores.

Fonte: própria autora.

O Bloco A de perguntas refere-se às ações de Extensão e visa 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 refere-se às ações de Pesquisa e visa 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 refere-se à avaliação das ações de Empreendedorismo e Inovação e visam 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 refere-se a 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 ações e da sobre a visão dos gestores da PROEPI, e quanto é fundamental para os objetivos do IFPR, os investimentos em ações de Extensão, Pesquisa e Inovação.

O questionário foi aplicado através da plataforma *Survey Monkey* a partir de assinatura do Núcleo de Pós-graduação da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos através dos instrumentos de coleta: pesquisa documental, entrevistas informais e questionário aplicado na plataforma *Survey* e paralelamente foi feita a análise dos dados.

5.1 Resultados Qualitativos

Sendo o IFPR uma autarquia federal ele recebe recursos financeiros que estão previstos nos instrumentos de planejamento do governo Federal: no Plano Plurianual⁷, (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). A distribuição orçamentária é feita através de uma proposta de Matriz Orçamentária para o (CONIF)⁸. A proposta de matriz orçamentária é então homologada pela SETEC. Após aprovação da matriz é realizado o detalhamento, por cada unidade do IFPR, dos recursos orçamentários que compõem o PDO.

O plano orçamentário da PROEPI é então dividido em ações de Pesquisa (ação 20RL) e ações de Extensão (ação 20RL). Como a uma política de inovação para os Institutos ainda está em fase de definição pelos órgãos superiores, no Plano Orçamentário não existe a denominação de uma ação específica para a Inovação.

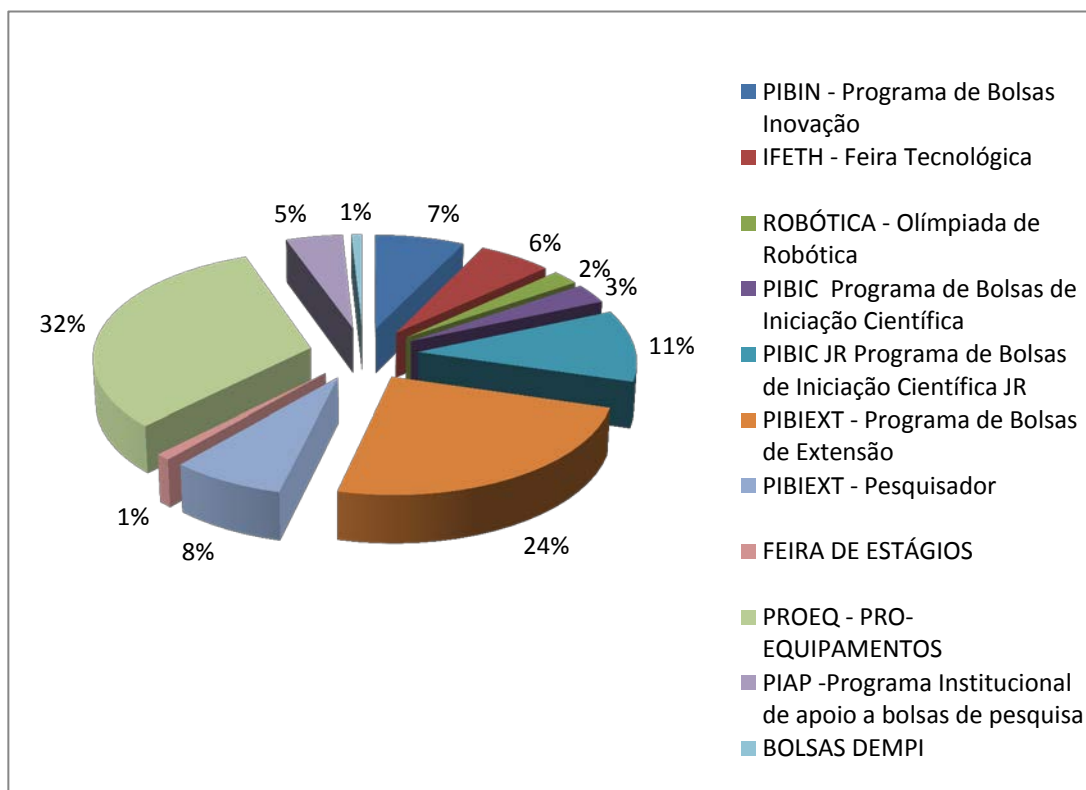
O Pró-Reitor em conjunto com os Diretores de Extensão, Pesquisa e Inovação, com base nos projetos apresentados e nas necessidades levantadas pelas Diretorias de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador faz a distribuição dos recursos orçamentários. O planejamento estratégico das ações fica

⁷ O PPA é um instrumento previsto no art. 165 da Constituição Federal destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, é declarado o conjunto das políticas públicas do governo para um período de quatro anos e os caminhos trilhados para viabilizar as metas previstas.

⁸ CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que congrega todas as instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, sendo uma instância de discussão, proposição e promoção de políticas de desenvolvimento da formação profissional tecnológica, pesquisa e inovação.

financeiramente limitado ao plano orçamentário. A figura 7 a seguir, demonstra a Distribuição orçamentária da PROEPI, conforme PDO de 2014.

Figura 7. Gráfico de Distribuição Orçamentária PROEPI



Fonte: própria autora

Apesar dos recursos financeiros serem um quesito importante, somente sua disponibilidade, não garante o sucesso das ações relativas à Extensão, Pesquisa e Inovação. Tornou-se importante avaliar o conjunto de recursos que dão suporte a essas ações.

Para a avaliação desse conjunto de recursos, o estudo teórico realizado permitiu o conhecimento dos fundamentos da teoria dos recursos e capacidades e de sua importância para a formulação de estratégias nas organizações. A VBR enfatiza os recursos únicos da organização, que proporcionam uma base mais estável para a definição de sua identidade e de seus propósitos.

Nesse sentido, a VBR apresentou-se como a mais adequada para a compreensão da estratégia maior adotada pela PROEPI na oferta de ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação, a partir dos recursos internos disponíveis.

A necessidade desta pesquisa em conhecer melhor as ações da PROEPI, motivou a coleta de dados qualitativos através de entrevistas informais no decorrer do estudo com os Diretores de Extensão, Pesquisa, Empreendedorismo Inovador e com o Pró-Reitor.

Quanto às principais ações da **Diretoria de Extensão e Políticas de Inclusão (DIEXT)** levantou-se que a Extensão se constitui em um processo educacional, cultural, artístico e científico que visa contribuir com a emancipação humana a partir da interação social. A DIEXT é responsável pelo planejamento, orientação, coordenação e avaliação das atividades de Extensão em todas as suas modalidades, assim por propor e coordenar a implantação de Políticas de inclusão Social no âmbito do IFPR.

A DIEXT conta com a assessoria da Coordenação de Pesquisa e Extensão e do Comitê de Pesquisa e Extensão (COPE), que são essências para a validação e qualificação dos projetos de pesquisa e extensão que são propostos pelos campi.

Segundo o Diretor de Extensão, é através da elaboração e divulgação de editais no endereço eletrônico do IFPR e da PROEPI que são ofertados programas de bolsas de extensão tanto para estudantes quanto para docentes pesquisadores.

Os Editais visam regulamentar os critérios da inscrição, seleção, funcionamento e financiamento de projetos de extensão para a concessão de bolsas e de apoio financeiro, durante o ano.

Quando da inscrição, os projetos devem atender, no mínimo, a um dos requisitos que norteiam o Programa de Bolsas de Extensão do IFPR, que estão elencados no endereço eletrônico da PROEPI, quais são: alicerçar a extensão integrada à ciência, à cultura e à tecnologia nas prioridades do desenvolvimento dos arranjos produtivos e culturais locais; priorizar a interlocução com sujeitos da sociedade e seus movimentos sociais, visando superação das atuais condições de desigualdade e exclusão existentes no Paraná e, sobretudo, desenvolver a extensão de forma indissociável ao Ensino e a Pesquisa.

Segundo o Diretor de Extensão, o programa de bolsas para estudantes e professor orientador dos projetos de extensão visa à superação das atuais condições de desigualdade e de exclusão também existentes no Paraná.

Conforme informado pelo diretor de extensão outra iniciativa que está sendo apoiada é a implantação do Centro Colaborador de Nutrição e Alimentação Escolar

(CECANE), que impulsionará a extensão social e tecnológica nas áreas de Alimentação e Nutrição Escolar e da Agroecologia.

Com relação ao CECANE, o projeto prevê a viabilização dos processos de organização, gestão e introdução de inovações tecnológicas no campo, além de contribuir para a consolidação da agricultura familiar de base ecológica como parte de um processo de inclusão social, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento das comunidades rurais e povos tradicionais, sendo um projeto que está em fase de elaboração.

Está sendo desenvolvido também na DIEXT o projeto de Extensão “Incubadora de Economia Solidária” que tem como objetivo articular projetos e outras ações de extensão de caráter multidisciplinar voltadas para a construção de inovações sociais e afirmação dos direitos humanos fundamentais. No entanto, o projeto demanda melhor amadurecimento.

Atualmente, as ações da DIEXT se concentravam principalmente na oferta de programas de bolsas, os quais se encontravam em 2014, na quarta edição.

A **Diretoria de Pesquisa (DIPE)** tem como objetivo o desenvolvimento do pensamento científico e iniciação à pesquisa dos estudantes da organização.

Dentro desta perspectiva, para os alunos de Nível Médio e de Graduação através da DIPE são disponibilizados os programas de bolsas de pesquisa: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica Junior (PIBIC-Jr).

O PIBIC é destinado a alunos de nível superior e tem por finalidade: despertar a vocação científica, incentivar talentos potenciais nos alunos, mediante sua participação em atividade de pesquisa, orientada por pesquisador qualificado.

Conforme informou o Diretor da área todas as bolsas ofertadas através do PIBIC são financiadas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela Fundação Araucária (FA)⁹, bem como com recursos do próprio Instituto.

Já o Programa Institucional de Bolsas para o programa PIBIC-Jr que é o programa destinado a alunos dos Cursos Técnicos de Nível Médio, cuja

⁹ FA - A Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná é uma organização privada de interesse público. Foi criada pela Lei 12.020 que estabeleceu o Fundo Paraná, criou o Conselho Paranaense de Ciência e Tecnologia; e o Serviço Social Autônomo Paraná Tecnologia.

finalidade é despertar a vocação científica nos alunos dos cursos técnicos, também tem como fonte de financiamento o (CNPq)¹⁰, a FA, além do próprio IFPR.

Também na DIPE, com o fomento da Fundação Araucária, são operacionalizadas ações por meio de Chamadas Públicas de Projetos e avaliação de mérito científico feito por pares. Para os projetos selecionados dos alunos ocorre o pagamento de bolsas.

Além disso, a DIPE promove a formação de Grupos de pesquisa que são núcleos de trabalho com o objetivo de desenvolver a pesquisa científica e se caracterizam pela(s) a(s) linha(s) de pesquisa que executam. Os Grupos são formados por professores pesquisadores, sendo que um é cadastrado como líder e outro como vice-líder; técnico-administrativos e estudantes. Como condição de participação nos Grupos de Pesquisa, todos os participantes deverão possuir currículo Lattes cadastrado no CNPq.

Outro programa ofertado através da Diretoria de Pesquisa é o Programa Institucional de Apoio à Pesquisa (PIAP) que constitui na destinação de bolsas para projetos de servidores do IFPR. O PIAP tem como finalidade - fomentar projetos de pesquisa desenvolvidos no âmbito do IFPR e custear atividades relacionadas aos mesmos. Os recursos podem ser aplicados em despesas relativas ao projeto de pesquisa tais como; aquisição de material de consumo e/ou permanente, a inscrição em congressos e eventos científicos, entre outros.

Já a **Diretoria de Empreendedorismo Inovador (DEMPI)** tem como responsabilidade o incentivo a projetos de inovação, que consistem na introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. É composta por duas coordenações: a Coordenadoria de Empregabilidade - Coordenação e orientação de temáticas de egressos, estágios e empregos no âmbito do IFPR e a Coordenadoria de Inovação – responsável pela orientação de temáticas de inovação e melhoramento de produtos e processos.

A política de inovação está também baseada na criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica, Células e Hotéis Tecnológicos, que tem como objetivo o desenvolvimento de atividades para proteger o conhecimento desenvolvido pelos

¹⁰ CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Como órgão de fomento à pesquisa, vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), compete ao CNPq participar na formulação, execução, acompanhamento, avaliação e difusão da Política Nacional de Ciência e Tecnologia.

pesquisadores; potencializar o licenciamento de patentes oriundas das pesquisas científicas desenvolvidas no âmbito do Instituto, e fomentar as parcerias com setor produtivo e arranjos produtivos locais para transferência tecnológica.

A Coordenação de Empregabilidade é responsável por projetos que oportunizem a formação continuada e a inserção dos estudantes no mundo do trabalho, através da promoção de estágios e empregos e de uma cultura empreendedora no contexto de atuação e formação docente e discente. O Programa de estágio da DEMPI é ofertado em consonância com a Lei nº 11.788 de 25 de Setembro de 2008. A prática do estágio é incentivada através da Feira de Estágios, lançada através de edital pela DEMPI.

Para potencializar a cultura empreendedora e inovadora do IFPR, a DEMPI também disponibiliza programas de bolsas de incentivo à inovação e empreendedorismo aos discentes e docentes como o Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIN). O Programa Institucional de Bolsas de Incentivo ao Empreendedorismo Inovador (PIBIN) do Instituto Federal do Paraná tem por finalidade estimular o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e ações de melhoramento de produtos e processos através da inserção de alunos em Programas de Iniciação Científica com foco em Inovação e Empreendedorismo.

A Feira de Inovação Tecnológica do IFPR (IFTECH), também é outra ação da DEMPI, representa um espaço de apresentações e exposição de protótipos e produtos desenvolvidos pelos estudantes do IFPR, oferecendo uma rica oportunidade de trocas de experiências ligadas à execução de protótipos e produtos científicos, tecnológicos e inovadores.

O Diretor da DEMPI destaca também a Olimpíada de Robótica que traz diversos benefícios para os estudantes. “A Olimpíada de Robótica promove a construção e a estruturação do raciocínio lógico do estudante, incentiva o espírito empreendedor, a criatividade, a autonomia na aprendizagem e o espírito de equipe”.

Na sequência, apresenta-se o grau de importância atribuído pelas Diretorias da PROEPI, dos recursos internos disponíveis para a operacionalização das ações relativas à Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador respectivamente.

5.2 Grau de importância dos recursos internos na opinião das Diretorias

Com base em informações verbais dos Diretores de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador foram montados os quadros abaixo para cada diretoria, onde se observa o grau de importância atribuído aos recursos disponíveis para a oferta das ações respectivas.

Figura 8. Grau de importância dos recursos para a DIEXT

DIEXT- Diretoria de Extensão	Não importante	Importante	Muito Importante
Recurso Físico		x	
Pessoas			X
Recurso Financeiro			X
Recurso Organizacional		x	

Fonte: própria autora

Para a DIEXT todos os recursos (físicos, financeiros, humanos e organizacionais) são de suma importância, destacando a importância de manter a equipe técnica bem capacitada, para atender todas as demandas relativas aos programas da Diretoria, sobretudo, os recursos financeiros destinados pelo PDO, para a Extensão, que são totalmente utilizados no decorrer do ano.

Figura 9. Grau de importância dos recursos para a DIPE

DIPE – Diretoria de Pesquisa	Não importante	Importante	Muito Importante
Recurso Físico		x	
Pessoas			X
Recurso Financeiro			X
Recurso Organizacional			X

Fonte: própria autora.

Para a DIPE, todos os recursos são importantes, sobretudo a capacidade da equipe de coordenar todos os programas relativos à DIPE, além do apoio da alta gestão e os recursos financeiros destinados no plano orçamentário, também dos recursos financeiros destinados pela Fundação Araucária e CNPq, para projetos inscritos e selecionados através de chamadas públicas destas instituições de fomento à pesquisa.

Figura 10. Grau de importância dos recursos para DEMPI

DEMPI	Não importante	Importante	Muito Importante
Recurso Físico			X
Pessoas			X
Recurso Financeiro		x	
Recurso Organizacional			X

Fonte: própria autora

Conforme informação verbal do diretor da DEMPI, as políticas de inovação no IFPR, começaram a serem traçadas a partir do PPA de 2012 a 2015, diante do novo contexto internacional, de alta competitividade, o Governo Federal começou a dar maior ênfase e incentivo às políticas que buscam elevar a competitividade da economia brasileira e possibilitando a inserção mais ativa do país na economia mundial. Com o PPA de 2012 a 2015, pretendeu-se fortalecer as cadeias produtivas e fomentar a inovação tecnológica, com o objetivo de aumentar a competitividade do país.

No IFPR as políticas de empreendedorismo e inovação também começaram a ser desenhadas a partir de 2012, período em que a organização possuía apenas 4 anos de existência, as políticas existem, o que estava faltando para a implementação das mesmas é a finalização das normatizações que regulem as atividades da DEMPI, tais como, normas sobre patentes, direitos autorais, parcerias pública privada entre outras.

Para a efetivação destas políticas os recursos físicos da organização tais como, laboratórios bem equipados, acervo bibliográfico, equipe técnica bem

preparada para o desafio de implantar a cultura da inovação na organização, através do fomento e incentivo a projetos de pesquisa de discentes e docentes que contemplem essa perspectiva. O Apoio da alta administração do IFPR, da SETEC aliada à visão dos gestores da PROEPI foi destacado pela DEMPI, como de extrema importância para se alavancar as ações de empreendedorismo e inovação na organização.

5.3 Dificuldades Relatadas pelas Diretorias

Um dos objetivos das entrevistas informais com as Diretorias foi levantar as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia com relação aos recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais.

A DIEXT destacou como desafio para as ações de Extensão no IFPR, o desenvolvimento de projetos de parcerias com agentes locais para estimular a participação da comunidade em projetos de seu interesse, intensificar o contato com a comunidade empresarial para estimular o apoio aos projetos de extensão que promovam o bem estar da comunidade e possibilitem a inserção e diminuam as desigualdades sociais, para isso é necessário, um envolvimento maior das Direções de Ensino, Pesquisa e Extensão de cada campus.

Para alavancar o projeto de “Incubadora Social Tecnológica de Empreendimentos Populares Solidários”, projeto está em fase de elaboração, necessita além da alocação de recursos financeiros, aumentar e capacitar a equipe técnica, que se encontrava reduzida, apenas 04 pessoas incluindo o Diretor de Extensão.

O aumento dos recursos pelo IFPR é um efeito complicador, pois depende do Projeto de Lei Orçamentária Anual e aprovação da matriz orçamentária dos Institutos Federais pela SETEC, o reajuste feito nos últimos anos, baseado no Índice de Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA), limita o orçamento em geral, refletindo nos recursos para Extensão e Pesquisa. Também o orçamento encontrava-se reduzido para atender à grande expansão dos Institutos Federais nos últimos dois anos.

Para a DIPE, é importante a criação de mecanismos que facilitem a comunicação com professores que inscrevem seus projetos de pesquisa em órgãos externos como CNPq e FA. Havia projetos de professores do IFPR, aprovados por esses órgãos, no entanto, quando recebiam os recursos, não conseguiam executar os projetos, principalmente por dificuldades em atender os requisitos legais, como a observância da lei 8666/93, para compra de materiais necessários a execução no projeto. Nesse sentido a DIPE vinha trabalhando na implantação de normas internas de procedimentos que ajudem as Diretorias dos campi e os professores a entenderem a dinâmica da abertura e trâmites convênios com órgãos externos.

Conforme dito pela DIPE *“A maior dificuldade da DIPE é a equipe reduzida. Estamos avançando bastante no que se refere a atualização de normatizações internas e acompanhamento dos programas de pesquisa, mas às duras penas. Se a equipe fosse maior estaríamos sempre com as atividades em dia”*.

Segundo o Diretor da DEMPI apesar da criação das políticas de empreendedorismo inovador no IFPR, há necessidade de normatização interna, que englobe todos os aspectos que envolvem esta ação, como Lei de patentes, direitos autorais, parcerias público-privada, sendo que as normas internas atuais não envolvem todas as demandas da Diretoria.

Ainda para o diretor da DEMPI a criação da Fundação de Apoio para o IFPR, com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, é essencial para fomentar, divulgar as ações da PROEPI, sobretudo, de empreendedorismo e inovação.

A centralização das licitações, na pró-reitoria de Administração, dificultou a execução de projetos importantes para a DEMPI, como a compra material permanente (equipamentos) para laboratórios, que devido à alta demanda da Diretoria de Administração (PROAD-DA), essa necessidade específica da PROEPI, não pode ser incluída no calendário de compras anual da Instituição, e a compra através dos campi, via descentralização orçamentária, também não teve êxito.

A alternativa que estava sendo estudada seria a capacitação da equipe técnica da PROEPI, quanto aos processos de licitações e preparação para realizar pregões. Outra capacitação que precisava ser demandada seria para processos de importações, uma vez que o CNPq já havia credenciado o IFPR para importação de equipamentos de pesquisa e ainda faltava conhecimento técnico para atender essa demanda.

O problema referente a tecnologias de informação, que se observava até o ano de 2013, como acesso difícil a sites e e-mails, foi resolvido através da compra de um Provedor de Internet para o IFPR, bem como, foi aumentada a equipe técnica da DTIC para atender chamados relativos a esses problemas.

5.4 Análise Geral dos dados qualitativos

A análise geral dos dados qualitativos iniciou-se com a pesquisa documental, através da qual, foi possível verificar que a instituição, pelo PDI, que declara as suas intenções estratégicas gerais para toda a instituição.

Já o relatório da CPA fornece uma variedade de informações sobre a avaliação institucional, realizada sobre diferentes aspectos da Instituição. Com a leitura do relatório da CPA, ficou evidente que o IFPR apoia as atividades de pesquisa e extensão extracurriculares dos discentes, devidamente orientados pelos docentes como forma de se ampliar conhecimentos. Esse item atingiu níveis de avaliação considerados destacados no relatório da CPA (IFPR, 2013).

A Assistência Estudantil no que diz respeito à divulgação e o acesso às bolsas assistenciais oferta pelo IFPR, também recebeu índices destacados no Relatório da CPA.

Já a política de inclusão (vagas preferenciais) desenvolvida pelo IFPR recebeu índices de avaliação considerados baixos.

A avaliação dos laboratórios e equipamentos de pesquisa tiveram no geral, índices de avaliação considerados aceitáveis.

Através de dados presentes no sítio eletrônico do IFPR constatou-se que a Reitoria, pró-reitorias e Conselhos Superiores são responsáveis pela normatização, administração financeira, orientação e elaboração do planejamento estratégico da organização. Observou-se também que a formulação das estratégias é feita de maneira isolada por cada unidade, cabendo à PROPLAN unir as estratégias traçadas.

Ainda com base nos dados de natureza qualitativa, os resultados apontaram que as ações da PROEPI têm origem no plano de distribuição orçamentária e a

partir daí, o Pró-Reitor, com auxílio de seus diretores de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo inovação com base em suas visões e experiências elabora ou mantém ações relevantes para cada área.

Para a efetivação das ações, cada diretoria, conta com um conjunto de recursos. Com o aporte teórico da VBR, foi possível aplicar a classificação dos recursos proposta por Grant (1991) e partir daí, foi identificado e classificado como: recursos físicos ou tecnológicos, financeiros, humanos e organizacionais.

A entrevista informal, realizada com os Diretores de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador, apontou que as pessoas com seus conhecimentos técnicos são o recurso essencial para elaboração e disponibilização das ações de Extensão, Pesquisa e Empreendedorismo Inovador. Em mesmo grau de importância os recursos financeiros aliados à visão dos gestores, originam as ações da PROEPI.

Os diretores ainda apontaram as dificuldades encontradas em seu dia a dia, com relação a esses recursos, sendo a maior dificuldade a necessidade de mais investimentos em capacitação para os servidores e o aumento do quantitativo de vagas para PROEPI, na realização dos concursos. Há necessidade do investimento constante na qualificação da equipe técnica, bem como o incentivo às atividades de extensão, pesquisa e inovação. A criação de uma fundação de apoio às atividades de pesquisa, extensão e inovação apresentava um potencial de fomento às atividades da PROEPI. Também foi apontada a necessidade de normatização com relação às atividades da DEMPI, principalmente com relação a patentes de projetos desenvolvidos pelos pesquisadores do IFPR.

Concluiu-se que as pessoas são a chave de sucesso da estratégia nas organizações. São as pessoas com suas ações que promovem as transformações nas organizações, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e também são responsáveis na tomada de decisões que levam a organização rumo ao sucesso. Os recursos físicos, financeiros, organizacionais para poderem gerar resultados para a organização precisam ser geridos, controlados, coordenados, pelas pessoas as quais necessitam de capacitação e desenvolvimento profissional constante.

5.5 Resultados Quantitativos

Em consonância com a VBR e baseado no modelo de análise de Grant (1991), a partir, do questionário *Survey* foram extraídas as tabelas abaixo que reúne as estatísticas relativas às 23 questões presentes no questionário.

Houve a formulação de quatro questões, para cada uma das Diretorias, a fim de captar a percepção dos servidores, em relação à utilização dos recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais. Foi formado também um conjunto de 11 questões referentes à avaliação desses recursos pela PROEPI em geral.

O questionário proposto foi do tipo estruturado, utilizando uma escala de classificação de sete pontos, no qual os entrevistados escolhiam a opção que melhor descrevia sua reação ou percepção sobre diversos itens apresentados (HAIR JR *et. al.*, 2005).

Responderam aos questionários servidores lotados no Gabinete do Reitor, Procuradoria do IFPR, PROEPI, PROAD, PROPLAN, PROGEPE, DTIC, EAD, Campus Curitiba, Assis Chateaubriand, Campo Largo, Cascavel, Foz do Iguaçu, Irati, Ivaiporã, Jacarezinho, Jaguariaíva, Londrina, Palmas, Paranaguá, Paranaíba, Pitanga, Telêmaco Borba, Umuarama, União da Vitória. No final de cada questão foi colocado um campo destinado a comentários caso o respondente ache-se necessário colocar suas observações. A escolha do público alvo foi feita de modo aleatório, a partir do arquivo de contatos do IFPR disponibilizado pela secretaria do gabinete no Reitor. O cadastro estava composto por 803 servidores. Conforme plataforma do *Survey Monkey* da UFBA foi enviada aleatoriamente o link da pesquisa a 600 servidores, de modo que fosse abrangido todos os campi, pró-reitorias e diretorias pesquisadas, sendo que se obteve um índice de resposta de 11%.

Do total de respondentes, 44% pertencem ao sexo feminino e 55% ao sexo masculino; 34% possuem de 5 a 6 de trabalho no IFPR; 30% de 3 a 4 anos e 36% de 1 a 2 anos de trabalho. Responderam à pesquisa, 60% dos pró-reitores, 50% dos diretores de pesquisa e extensão do IFPR, 37% dos diretores gerais dos campi e 95% dos respondentes possuem curso superior.

Foi utilizada a análise estatística simples para as vinte e três questões presentes no questionário (anexo B), extraídas da base de dados da plataforma

survey monkey, tendo sido calculado para cada uma delas, a média, mediana, desvio padrão; mínimo (menor resposta) e máximo (maior resposta). A nota máxima foi estipulada em 07 pontos. . Essas informações possibilitou também uma prévia da imagem da PROEPI pela ótica dos servidores que responderam o questionário. Na tabela 1 abaixo foi reunido o resultado das questões referente à avaliação dos recursos pela Diretoria de Extensão.

Tabela 1 Questões do questionário Survey sobre recursos da DIEXT

Diretoria de Extensão	Amostra	ausentes	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas à Extensão.	68	0	4,91	5,00	1,156	3	7
Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Extensão têm sido bem empregados.	68	0	4,79	5,00	1,153	3	7
Ocorre boa divulgação das ações de Extensão.	68	0	4,37	5,00	1,105	3	6
A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) estão adequados para atender as necessidades das ações de Extensão.	68	0	4,28	5,00	1,063	3	7
Resultado Geral			4,59	5,00	0,88		

Fonte: questionário *Survey*.

Com relação aos dados quantitativos com base na tabela 1 verificou-se que em todas as questões há concordância parcial por parte dos respondentes, visto que a média é superior a 4,00 em todas as questões. O desvio padrão revela certa homogeneidade nas respostas, visto que fica em torno de um ponto na escala.

A média maior foi com relação à qualificação da equipe técnica dos servidores da extensão, média alcançada de 4,91, que no entender nos respondentes atendem parcialmente as demandas da Extensão. Com relação à qualificação da equipe técnica de extensão foi comentado que: *“A reitoria deve oportunizar para a equipe a participação em congressos internacionais para troca de experiências e repassar a ponta em simpósios essas motivações.”* Esse comentário corrobora a opinião do

diretor de Extensão , segundo o qual havia necessidade de capacitar e aumentar a equipe técnica, esse é um ponto de carência de capacidades a ser coberto.

Podendo-se inferir que capacitando e aumentando a equipe técnica, pode melhorar o desempenho da Diretoria na condução de suas ações.

A questão referente à empregabilidade dos recursos orçamentários obteve a média 4,37 também sendo superior a 4,00, demonstrando, que as pessoas não concordam, nem discordam, havendo dúvidas como ilustra -o comentário as seguir *“Não sei do montante de recursos e nem para quais rubricas se destinam, tampouco relatório de onde são empregados”*, demonstra a necessidade de divulgação maior dos dados financeiros. Nesse sentido, desde o início de 2014, foi disponibilizado na página da PROEPI, no botão transparência, o montante de recursos destinados à pró-reitoria e o percentual de recurso financeiro destinado a cada ação das Diretorias.

A questão referente divulgação das ações de extensão apresentou a média de 4,37, destacando-se os seguintes comentários: *“Ainda há um déficit em termos de divulgação das ações Institucionais”* e *“Em todo o IFPR falta investimento em divulgação o que nos acarreta grandes problemas pelas pessoas não conhecerem nossa marca”*. Com relação a essa questão baseando-se em dados secundários, isto é, uma dinâmica interativa¹¹ de análise SWOT, que foi feita somente com os servidores lotados na PROEPI, apontou como fraqueza do setor a falta de comunicação/centralização da informação, isso de maneira geral entre os próprios servidores da PROEPI e com relação às demais pró-reitorias e campi. Esse dado demonstra a necessidade de maiores estudos sobre como tornar a comunicação interdepartamental e intradepartamental no IFPR em geral mais clara e objetiva.

A questão referente à infra-estrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) se está adequada para atender as necessidades das ações de Extensão, apresentou a média de 4,28, a mais baixa com relação às questões de extensão, mas não houve comentários com relação à mesma. Pode-se dizer que os itens de infraestrutura avaliados no questionário, presentes nos campi, talvez não influenciem muito nos resultados da Extensão, ou pode também indicar o eixo extensão

¹¹ A dinâmica foi feita por uma facilitador que colocava numa matriz a opinião dos servidores de que eles consideram ser pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para PROEPI o resumo encontra-se no [Anexo C](#)

tecnológica ainda não esteja totalmente desenvolvido, pois um dos objetivos da extensão tecnológica é a prestações de serviço e elaboração e difusão tecnológica.

A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) teria nesse sentido, uma possibilidade de ser mais bem explorados, com cooperação da Diretoria de empreendedorismo inovador. Nesse sentido, o diretor da DEMPI, comentou a necessidade das diretorias trabalharem de forma mais integrada, uma olhando a ação da outra, a fim de manter um mesmo discurso.

A tabela 2 reúne os dados das às questões do questionário *Survey* relativos à avaliação de recursos disponíveis para a Diretoria de Pesquisa.

Tabela 2 Questões do questionário Survey sobre recursos da DIPE

PESQUISA	Amostra	ausentes	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas à Pesquisa..	68	0	5,06	5,00	1,196	3	7
Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Pesquisa têm sido bem empregados.	68	0	4,81	5,00	1,149	3	7
Ocorre boa divulgação das Ações de Pesquisa.	68	0	4,56	5,00	1,189	3	7
A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) estão adequados para atender as necessidades das ações de Pesquisa.	68	0	4,24	5,00	1,094	3	7
Resultado Geral			4,67	5,00	0,88		

Fonte: questionário *Survey*.

Os dados quantitativos da tabela 2 apontam que em todas as questões há relativa concordância por parte dos respondentes, visto que a média é superior a 4,00 em todas as questões. O desvio padrão revela certa homogeneidade nas respostas, visto que fica em torno de um ponto na escala.

A média maior foi com relação à qualificação da equipe técnica dos servidores da DIPE, com média alcançada de 5,06, que no entender nos respondentes atendem as demandas da diretoria. Observa-se uma média maior com relação à

equipe de Extensão, a causa da diferença pode ser atribuída ao fato da DIPE possuir a equipe com maior tempo de experiência profissional no IFPR.

No questionário, com relação à qualificação da equipe técnica de Pesquisa, foi comentado que: *“A equipe é excelente, pessoas super capazes, creio que falta capacitação para direcioná-las de forma mais objetiva”* e também o comentário *“As Pró-reitorias como um todo deveriam ter mais pessoas trabalhando, além disso, essas (os que são docentes) pessoas deveriam estar fora da sala de aula para se dedicar integralmente à gestão”*. Os comentários corroboram com a opinião do Diretor de Pesquisa que relatou ser a reduzida equipe, a maior dificuldade da DIPE, que contém em seu quadro 5 servidores, sendo que dois são docentes. O segundo comentário diz respeito ao fato que além das atividades em sala de aula, alguns docentes estão em cargo de gestão também. Ocorre com isso, à divisão das atividades de docência e gestão, o docente acaba ficando com menos tempo para coordenar todas as questões relativas à Diretoria de Pesquisa no âmbito do IFPR. É uma questão a ser discutida pelos docentes com os Conselhos Superiores.

A questão referente à empregabilidade dos recursos orçamentários obteve a média de 4,81, também foi superior a 4,00, demonstrando grau de concordância parcial, com o comentário *“Não sei do montante de recursos e nem para quais rubricas se destinam, tampouco relatório de onde são empregados”*, demonstra novamente a necessidade de divulgação maior dos dados financeiros. Nesse sentido, desde o início de 2014, foi disponibilizado na página da PROEPI, no botão transparência, o montante de recursos destinados à pró-reitoria e o percentual de recurso financeiro destinado a cada ação das Diretorias.

A questão referente divulgação das ações de Pesquisa apresentou a média de 4,56, destacando-se o comentário *“Não vejo canais de comunicação com os setores de produção e social”*, sinalizando mais uma vez, o ponto fraco, da comunicação institucional, tanto a nível inter e intradepartamental no IFPR em geral.

A questão referente à infra-estrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) se estaria adequada para atender as necessidades das ações de Pesquisa, apresentou a média de 4,24, assemelhando-se ao resultado da Extensão, sendo também a média mais baixa do conjunto de recursos avaliados. Merecendo destaque as opiniões *“Os Campi que conheço não estão preparados”* e o *“Precisa urgentemente investir na elaboração de uma revista científica”*. Com relação a essa questão com base nos comentários e dificuldades apontadas pelos diretores, seria

necessário levantar as necessidades reais de equipamentos de pesquisa para os campi e investir na capacitação técnica para alavancar os projetos de compra de equipamentos de pesquisa pela própria PROEPI e o projeto da criação de uma Revista Científica para o IFPR, que se apresentaria como mais uma ferramenta de divulgação de conhecimento. Segundo A DIPE o projeto da revista científica, teve início, mais sofreu descontinuidade devido ao fato do docente, além de ter as atividades de sala de aula, também estava trabalhando na gestão, ficando com pouco tempo para à atividade, que requer tempo e pesquisa.

A tabela 3 reúne os dados das às questões do questionário *Survey* relativos à avaliação de recursos disponíveis para a Diretoria de Empreendedorismo Inovador.

Tabela 3 Questões do questionário Survey sobre recursos da DEMPI

INOVAÇÃO	Amostra	ausentes	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas à inovação.	68	0	4,71	5,00	1,270	3	7
Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Inovação têm sido bem empregados	68	0	4,54	4,00	1,177	3	7
Ocorre boa divulgação das ações de Inovação.	68	0	4,15	4,00	1,162	3	7
A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) são adequados para atender as necessidades das ações de Inovação.	68	0	4,19	4,00	1,096	3	7
Resultado Geral			4,40	4,00	0,89		

Fonte: própria autora.

Os dados quantitativos da tabela 3 apontam que em todas as questões houve concordância parcial por parte dos respondentes, visto que a média é superior a 4,00 em todas as questões. O desvio padrão revela certa homogeneidade nas respostas, visto que fica em torno de um ponto na escala.

A média maior foi com relação à qualificação da equipe técnica dos servidores da DEMPI, com média alcançada de 4,71, porém comparada as médias relativas à equipe de Extensão e de Pesquisa, o resultado é menor. A diferença pôde ser explicada pelo fato desta Diretoria ser a mais nova da PROEPI, idealizada a partir das diretrizes do PPA de 2012 a 2015, o qual, pretendeu fortalecer as cadeias produtivas e fomentar a inovação tecnológica, com o objetivo de aumentar a competitividade do país. Conforme dificuldade relatada pelo Diretor da DEMPI, faltam servidores na DEMPI, para regulamentar no âmbito do IFPR, as políticas de Inovação e Empreendedorismo.

No questionário, com relação à qualificação da equipe técnica de DEMPI, foi comentado que: *“Ainda sinto necessidade de capacitação para os coordenadores de NIT”* e *“As Pró-reitorias como um todo deveriam ter mais pessoas trabalhando, além disso, essas pessoas (os que são docentes) deveriam estar fora da sala de aula para se dedicar integralmente à gestão.”* Os comentários mais uma vez reforçam as dificuldades relatadas pelos diretores da necessidade de se investir em capacitação também a nível de campi, uma vez que os Coordenadores dos NIT serem servidores lotados nos campi, não eximindo porém a responsabilidade da DEMPI em normatizar as questões relativas ao empreendedorismo Inovador e fornecer conteúdos que devem ser de conhecimento dos Coordenadores para alavancar os NIT, que encontravam-se em processo de construção. Foi também retomada a questão dos docentes que acumulam as atividades de sala de aula com a gestão, sinalizando a necessidade de buscar solução para essa questão.

A questão referente à empregabilidade dos recursos orçamentários obteve a média de 4,54, também superior a 4,00, demonstrando dúvida por parte do respondente, ratificada pelo comentário *“Não tenho base para julgar”*, demonstra mais uma vez, a necessidade de se manter informações acessíveis a todos quanto à destinação dos recursos orçamentários.

A questão referente divulgação das ações da DEMPI apresentou a média de 4,15, mais baixa da avaliação dos recursos da diretoria, destacando-se o comentário *“Falta dar mais apoio aos NIT”* e o comentário *“Em todo o IFPR falta investimento em divulgação o que nos acarreta grandes problemas pelas pessoas não conhecerem nossa marca”*. Esses comentários revelam a necessidade de revisão dos mecanismos de comunicação da PROEPI e do IFPR,

A questão referente à infra-estrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) para as necessidades da DEMPI, apresentou a média de 4,19, assemelhando-se ao resultado da Extensão e da Pesquisa. Merecendo destaque a opinião “*Observo a lenta implantação dos NIT*”, reforçando a questão de maior investimento na capacitação, normatização e comunicação relativas aos NIT.

Já a tabela 4 reúne os dados das às questões do questionário *Survey* relativos à avaliação de recursos de forma geral da PROEPI.

Tabela 4 Questões do questionário Survey sobre recursos da PROEPI

PROEPI GERAL	Amostra	ausentes	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e Inovação (SEPIN) é uma ação importante para o IFPR.	68	0	6,07	6,00	1,124	3	7
Há credibilidade e confiança nas ações da PROEPI.	68	0	5,25	5,00	1,226	3	7
A Transparência das ações é uma marca da gestão da PROEPI.	68	0	4,76	5,00	1,211	3	7
A visão dos gestores da PROEPI com relação as políticas de extensão, pesquisa e inovação é clara.	68	0	4,66	5,00	1,277	3	7
A PROEPI se articula bem com os campi do IFPR.	68	0	4,62	5,00	1,146	3	7
A PROEPI se articula bem com demais Pró Reitorias.	68	0	4,62	5,00	1,037	3	7
A PROEPI se articula bem com os alunos e servidores.	68	0	6,46	7,00	,888	3	7
É fundamental para os objetivos do IFPR o investimento em Ações de Extensão.	68	0	6,35	7,00	,894	3	7
É Fundamental o IFPR o investimentos em ações de Empr. E Inovação.	68	0	6,53	7,00	,801	3	7
É fundamental para o IFPR o investimento em ações de Pesquisa.	68	0	4,71	5,00	1,270	3	7
As tecnologias de informação (site, vídeo conferências) são bem utilizados para divulgação das ações da PROEPI.	68	0	4,50	5,00	1,058	3	6
Resultado Final			5,32	5,00	0,878		

Fonte: própria autora.

Destacando-se nesta análise os itens que receberam maior pontuação, relativo à realização do Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e inovação, com

média de 6,07 e a articulação da PROEPI com servidores e discentes com média de 6,46, Apontando serem esses um ponto forte da pró-reitoria. O SE²PIN estava na terceira edição e tornou-se um evento institucional que visa à promoção de projetos, desenvolvidos por alunos, que procuram soluções na ciência para problemas locais, de acordo com a especificidade de cada região. A extensão, ensino, pesquisa e inovação do IFPR estão sendo cada vez mais fortalecidos os eventos como esse. A cada ano apresenta trabalhos mais elaborados dando visibilidade ao IFPR na comunidade em especial à comunidade acadêmica, conforme comentário reproduzido abaixo:

Destaca-se o comentário *“O SE²PIN já está incorporado na cultura acadêmica, o evento adquiriu um nível de maturidade maior que o próprio IFPR. Começa o ano e os alunos já falam do SE²PIN, se preocupando com os projetos que vão apresentar. Esse amadurecimento aconteceu por conta desse envolvimento dos alunos, o que é ainda mais gratificante, pois não existe SE²PIN sem estudantes”*, afirma um dos idealizadores do evento.

Um dado secundário importante a esse evento diz que para os alunos, a percepção não é diferente. Uma aluna de Jogos Digitais do Campus Curitiba, participou das três edições e notou o crescimento: *“O evento está maior, muito bem organizado, e os próprios trabalhos melhoraram, tornando-se interessantes para todo mundo”*, ressalta. A estudante também coloca a relação com seus pares, *“é legal conhecer gente de outras cidades, trocar idéias, conhecer pessoas e todo mundo se respeitar”*. Esses comentários justificam a maior média obtida de 6,46 no quesito boa articulação entre servidores e discentes, pois o Seminário é uma troca rica de experiências entre discentes, docentes e técnicos administrativos.

Quanto à questão referente ser fundamental para os objetivos do IFPR o investimento em ações de Extensão, Pesquisa e Inovação, obtiveram as médias de 6,35, 4,71 e 6,53 respectivamente, sinalizando a necessidade de investimentos maiores nas ações de Empreendedorismo Inovador, conforme as dificuldades relatadas pela DEMPI e também nas ações de Extensão. Houve comentário no sentido de se criar uma pró-reitoria somente para a extensão incluindo os programas Especiais e Mulheres Mil, destacando o papel do IFPR na inserção social. Ressalta-se daí, a necessidade da PROEPI, repensar as ações de Extensão.

Com relação ser fundamental aos objetivos o investimento em ações em Empreendedorismo e inovação foi comentado que “Este discurso parece que sempre foi político, vejo empreendedorismo como fruto da pesquisa e extensão, não havendo necessidade de ter um discurso paralelo de algo que pode ser fruto dos dois anteriores, empreendedorismo e inovação deveria ser somente voltado a treinamentos dentro da PROEPI.” Esse comentário apresentou-se contrário às diretrizes propostas no PPA de 2012 a 2015, bem como a visão dos demais diretores e pró-reitor da PROEPI, que vêm nas ações da DEMPI, um grande potencial de desenvolvimento do próprio IFPR e do país.

No quesito utilização das tecnologias disponíveis, a média obtida foi 4,50, indicando que ainda há potencialidades não exploradas, como comentário do Diretor da DEMPI, que acredita que a tecnologia de videoconferência poderia resolver alguns problemas de comunicação com os campi e diminuir o deslocamento de servidores.

A visão dos gestores e transparência das ações da PROEPI obtiveram médias de 4,66 e 4,76, também com concordância relativa, demonstrando a necessidade de se criar ou ampliar os mecanismos de transparência, principalmente com relação à utilização dos recursos financeiros. Há necessidade melhorar a comunicação com os campi e demais unidades internas da PROEPI.

Com relação às hipóteses levantadas deste estudo: a estratégia de ofertar serviços de acordo com os recursos internos disponíveis constitui uma base muito mais sólida para a formulação de estratégias de longo prazo; e, a organização pode desenvolver estratégias para obtenção de novos recursos e competências com base na avaliação de seu ambiente interno e de suas necessidades para possibilitar que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Pode-se verificar no contexto deste estudo que as duas hipóteses levantadas, apontam um caminho a ser seguido pela gestão da PROEPI, o investimento em capacitação das pessoas (conhecimento das ações e qualificação da equipe técnica) e organizacionais (credibilidade e transparência nas ações) poderá num futuro próximo ampliar ainda mais as competências da equipe técnica, esse incremento na qualificação das pessoas, se bem explorados, podem se tornar fatores geradores de vantagem competitiva sustentável, uma vez que são intangíveis, dinâmicos, referem-se às capacidades individuais. Assim, a expertise a ser adquirida com novas capacitações, pode aumentar a capacidade e competência

da equipe, que já possui alto grau de qualificação, de acordo com Barney (1989), podem ser capazes de gerar oportunidades e vantagens, inclusive, no longo prazo.

A vantagem competitiva no escopo deste trabalho foi entendida como a capacidade da organização aumentar sua eficiência, fornecendo à sociedade serviços de educação associados às atividades de extensão, pesquisa e inovação, com menor custo, otimizando os recursos que tem à disposição para estas ações.

A estratégia de ofertar ações de acordo com a disponibilidade de seus recursos torna-se uma base sólida no momento em que os gestores não podem assumir compromissos maiores que a equipe técnica, os recursos orçamentários, a infraestrutura, as tecnologias da PROEPI possam gerar, o gestor conhece as potencialidades e fragilidades internas dos recursos que tem a sua disposição.

Os dados secundários da análise SWOT interativa feita em 2014 na PROEPI, indicaram que os servidores lotados na PROEPI, também vêm como força o fato da equipe apresentar diversas qualificações, ser comprometida, persistente, criativa, aliado a um clima de união, amizade, bom relacionamento e bom humor, entusiasmo, liberdade para dar sugestões, sendo assim um fator, com grande potencialidade de criar uma vantagem única, um diferencial da PROEPI, tanto para o público interno como externo.

Se a estratégia atual de uso dos recursos internos já está de maneira geral apresentando resultados positivos o fortalecimento da estratégia com investimento nos pontos fortes e incentivo aos pontos fracos podem gerar novas oportunidades e fortalecimento da estratégia atual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais foram tecidas, graças ao aporte teórico da VBR. A questão norteadora deste estudo, ou seja, - Como a disponibilidade dos recursos internos, afeta a capacidade executora da PROEPI com relação às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação? A avaliação foi efetuada com base no modelo analítico de Grant (1991), teórico, da VBR: o modelo utilizado consistiu na identificação, classificação e avaliação dos recursos: humanos (pessoas), financeiros (orçamentários), físicos ou tecnológicos e organizacionais, em linhas gerais, sinalizaram que o conjunto de recursos físicos ou tecnológicos, humanos (pessoas), financeiros e organizacionais, de cada Diretoria, apresentaram notas pouco acima da média. A capacidade geral de execução das ações da PROEPI sofria influência de alguns aspectos sendo:

Os recursos financeiros limitavam algumas ações, no momento, que se tornavam insuficientes para cobrir algumas ações das Diretorias, sobretudo, com relação à efetivação de projetos importantes, como por exemplo, o financiamento de cursos de capacitação demandados pela equipe técnica. O fator complicador desse aspecto foi o fato do recurso financeiro não depender diretamente da PROEPI e sim do planejamento financeiro geral do governo para as políticas de educação.

O princípio da eficiência, de maximizar os resultados, com recursos cada vez mais escassos, mostrou-se compatível com a VBR.

O estudo realizado, pela pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em descentralizar recursos às unidades para capacitação de servidores, pôde ser considerada uma solução alternativa para a qualificação demandada pela equipe técnica da PROEPI, além disso, os servidores individualmente, por sua conta, buscavam cursos de especialização, pós-graduação, congressos, mostravam-se compromissados com seu autodesenvolvimento profissional, fator importante para o desenvolvimento geral da organização.

A realização das capacitações pôde ser indicada como um fator propulsor para projetos importantes para as Diretorias como: a operação dos Núcleos de Inovação Tecnológica, a compra de equipamentos para pesquisa, a serem utilizados nos laboratórios, a criação da Incubadora Social e a Importações de

equipamentos necessários para aumentar a capacidade de pesquisa, extensão tecnológica e inovação no IFPR.

As deficiências no processo de comunicação inter e intradepartamental foram consideradas, um ponto fraco necessitando um estudo maior de suas causas por parte do IFPR, pois este fato estava dificultando a troca de informações na instituição em geral.

A disponibilização de dados relativos ao emprego dos recursos financeiros precisa de melhorias a fim de dar maior transparência às ações da PROEPI. Enfim esses aspectos afetam o desempenho das ações de Extensão, Pesquisa e Inovação.

Já a contextualização IFPR e da PROEPI, possibilitou fazer um recorte do papel da organização, no contexto da Administração Pública, que entre os vários princípios constitucionais deve buscar a eficiência. A eficiência é entendida como o princípio 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 PROEPI buscava a otimização dos poucos, mais valiosos recursos que tinha a disposição.

Outro objetivo proposto pelo estudo foi correlacionar a Avaliação Institucional à luz da VBR com a Avaliação Centrada na Administração e à Auto Avaliação realizada pela CPA. Inferiu-se deste objetivo, a partir do aporte teórico, que essas avaliações permitiam o autoconhecimento, auto avaliação e autocrítica institucional. Esses processos avaliativos auxiliam a revisão de estratégias e desenvolvimento de qualquer organização.

Com base no resultado e análise geral dos dados levantados da PROEPI foi possível verificar que a atual estratégia da pró-reitoria apresentava fundamentos teóricos da VBR e que a análise dos recursos internos feita neste estudo, no decorrer do tempo pode estimular a manutenção e ou aperfeiçoamento da estratégia apresentada pela PROEPI.

Apesar do conhecimento, na perspectiva da VBR, não ter sido classificado como um recurso o conhecimento acumulado e gerado pelos servidores e também pelos discentes, com o tempo, pode melhorar ainda mais a capacidade da organização em agilizar seus processos de trabalho, otimizar sua estrutura física, usar melhor os recursos tecnológicos e financeiros disponíveis.

A melhora de desempenho da PROEPI, no longo prazo, pode se tornar um diferencial para os cidadãos e governo que financiam as ações que estimulam os

projetos de Extensão, Pesquisa Inovação responsáveis pelo desenvolvimento do país. O reforço da 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, tem na VBR, um ponto de partida.

Conclui-se que somente os recursos financeiros não garantem o sucesso da estratégia de gestão de uma organização, é a soma do conjunto de recursos únicos, sobretudo, a capacidade e competências das pessoas pertencentes a cada organização, que as diferencia das demais. É necessidade urgente investir em mecanismos de transparência e um sistema de avaliação de desempenho mais aberto, democrático e justo.

Como limitação deste estudo apresentou-se a baixa resposta aos questionários enviados via e-mails, recomendando-se que para novas pesquisas, as entrevistas sejam feitas paralelamente “*in loco*” nos campi do IFPR. Recomenda-se angariar maior apoio da gestão aos projetos de pesquisa realizados no próprio local de trabalho e a criação de políticas de incentivo à pesquisa realizada também pelos técnicos administrativos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A Gestão de Universidades sob a ótica da Teoria dos Recursos e Capacidades. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387 – Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 5, n. 2, nov./2006.

BARCELOS, Renato de Abreu. Reflexões sobre os impactos do gerencialismo no Direito Administrativo brasileiro. Entre a crise e a plasticidade evolutiva. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 3023, 11 out. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20206>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

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.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 22 jun.1993

_____. Lei Federal n.8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civil da União das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990.

_____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de setembro de 2008.

_____. 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 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.

_____. 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.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Plano plurianual 2012-2015 : projeto de lei / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília : MP, 2011.278 p.

_____. 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.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. Patrimonialism in Faoro and Weber and brazilian sociology. **Dados**, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

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

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e dos estudos organizacionais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, Sept. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15/01/2015.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 10 ed. São Paulo: Globo, Publifolha, 2000. V. 1.

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.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Portaria n. 841 de 28 de maio de 2014. Designa os servidores substitutos eventuais para o cargo de Pró-reitor de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI. Curitiba, 2014.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação**. Curitiba, 2013. Não disponível para consulta.

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

_____. **Manual de Competências**. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://info.ifpr.edu.br/informacoes-gerenciais-e-estatisticas-educacionais/manual-de-competencias/>> Acesso em: 17/01/2015.

_____. **Relatório de Gestão**. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://info.ifpr.edu.br/relatorio-de-gestao/>> Acesso em: 11/01/2015.

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.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cadernos Ebape. 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.

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

MATTOS, Lissandra Kerppers. **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.

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.

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

PINSONNEAULT, Alain. KRAEMER, Kenneth. Survey Research Methodology in Management Information Systems: as Assessment. **Journal of Management Information Systems**, Autumn, 1993.

PORTAL EDUCAÇÃO. O papel das pessoas nas organizações. Disponível em - <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/37223/importancia-das-pessoas-na-organizacao#ixzz3S1so6n3Q>>. Acesso em 20/01/2015.

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

RAMOS, Viviane Silva. **Desenvolvimento local e território: uma reflexão sobre o papel dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, 2011**. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

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, Adival 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.

STUFFLEBEAM, D.L.; SHINKFIELD, A. J. (1985) Systematic evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff.

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.

APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Identificar recursos e ações relevantes para as áreas Extensão, Pesquisa e Inovação.

1. Quais são as ações de Extensão da (PROEPI)?
2. Quais são os programas de bolsas de extensão para estudantes?
3. Quantas bolsas para professor pesquisador?
4. Quais são as ações da Pesquisa da (PROEPI)?
5. Qual recurso interno é essencial para as ações de Pesquisa?
6. Quais são os programas de bolsas de pesquisa para estudantes?
7. Quais são as ações de Inovação da (PROEPI)?
8. Qual recurso interno é essencial para as ações de Inovação?

ANEXO A – MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS DO IFPR

Missão:

“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.”

Visão:

“Ser referência em educação profissional, tecnológica e científica, reconhecida pelo compromisso com a transformação social”.

Valores:

Pessoas;

Visão sistêmica;

Educação de qualidade e excelência;

Eficiência e eficácia;

Ética;

Sustentabilidade;

Qualidade de vida;

Diversidade humana e cultural;

Inclusão social;

Empreendedorismo e inovação;

Respeito às características regionais;

Democracia e transparência.

Objetivos:

I - compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;

II - verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;

III - eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;

IV - inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;

V - compromisso com a natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;

VI - produção de conhecimento legitimado mediante a interação com a realidade.

De acordo com Lei de criação (Lei n.º 11.892/08) e com seu Estatuto, o IFPR tem as seguintes atribuições;

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo, e de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal do Paraná;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente;

X - participar de programas de capacitação, qualificação e requalificação dos profissionais de educação da rede pública;

XI - O IFPR, verificado o interesse social e as demandas de âmbito local e regional, poderá ofertar cursos fora da área tecnológica.

Também de acordo com o seu Estatuto e com a Lei de criação (Lei n.º 11.892/08), o Instituto Federal do Paraná possui os seguintes objetivos:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas, prioritariamente aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

- b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
- c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
- d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e
- e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica.

VII - executar, sem finalidade comercial, serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens com fins exclusivamente educativos.

O currículo no Instituto Federal está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas no seu projeto político institucional, sendo norteado pelos princípios da estética, da sensibilidade, da política da igualdade, da ética, da identidade, da interdisciplinaridade, da contextualização, da flexibilidade e da educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação, tecnologia e ser humano.

As diretrizes curriculares e a norma didática do Instituto Federal do Paraná serão fundamentadas em bases filosóficas, psicológicas, pedagógicas, socioculturais e legais, e estarão expressas no seu Projeto Político Institucional – (PPI).

Segundo PDI de 2009 a 2013 as ofertas educacionais do Instituto Federal estão organizadas por meio de: cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, da educação profissional técnica de nível médio e da educação superior de graduação e de pós-graduação.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

19/01/2015 [SURVEY PREVIEW MODE] Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa ...



Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná

Prezado(a) Servidor e colaborador:

Este questionário tem a finalidade de levantar dados para subsidiar a elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia, cujo objetivo geral é Avaliar como a disponibilidade dos recursos internos afetam as ações da PROEPI/IFPR com relação as áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação.
Não existe resposta certa ou errada. Sempre escolha a alternativa mais apropriada para você.
Agradecemos pelo apoio!

Célia Carli (Mestrando - NPGA/UFBA)
Prof. Dr. Horácio (Professor Orientador - NPGA/UFBA)
*1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido-o (a) a participar da Pesquisa "Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná". Para isso, será necessário sua participação por meio do preenchimento do questionário apresentado a seguir. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob a inteira responsabilidade da pesquisadora Célia Carli, vinculado ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia e orientado pelo Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho.
Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações aqui repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.
Diante destes esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Convido-o (a) a participar da pesquisa "Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná". Para isso, será necessária sua participação por meio do preenchimento do questionário apresentado a seguir. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob a inteira responsabilidade da pesquisadora Célia Carli, vinculado ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia e orientado pelo Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações aqui repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa. Diante destes esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir. Li e declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Não concordo em participar. Neste caso, encerre sua participação nesta pesquisa.

Consentimento Pós-Informação

Este questionário on line é parte integrante da referida pesquisa. Ao assinalar a opção "aceito participar" você concorda em participar com esta pesquisa, declarando que compreendeu o objetivo e o termo de consentimento, conforme descrição aqui efetuada.

*1. É fundamental para os objetivos do IFPR o investimento em Ações de Extensão.

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*2. A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) estão adequados para atender as necessidades das ações de Extensão.

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

*3. Ocorre boa divulgação das ações de Extensão.

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

19/01/2015 [SURVEY PREVIEW MODE] Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa ...

***4. Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Extensão tem sido bem empregados.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***5. A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas à Extensão.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***6. É fundamental para os objetivos do IFPR o investimento em ações de Pesquisa.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***7. A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) estão adequados para atender as necessidades das ações de Pesquisa.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***8. Ocorre boa divulgação das Ações de Pesquisa.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***9. Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Pesquisa tem sido bem empregados.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***10. A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas à Pesquisa..**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

***11. É Fundamental para os objetivos do IFPR o investimentos em ações de Empreendedorismo e Inovação.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

19/01/2015 [SURVEY PREVIEW MODE] Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa ...

comentário

*** 12. A infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, sites de busca) estão adequados para atender as necessidades das ações de Empreendedorismo e Inovação.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 13. Ocorre boa divulgação das ações de Empreendedorismo e Inovação.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 14. A equipe técnica da PROEPI está bem qualificada e preparada para sanar as questões relativas ao Empreendedorismo e Inovação.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 15. Os recursos orçamentários destinados à PROEPI para ações de Empreendedorismo e Inovação tem sido bem empregados**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 16. A visão dos gestores da PROEPI com relação as políticas de extensão, pesquisa e inovação é clara.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 17. As tecnologias de informação disponíveis (site, vídeo conferências, emails) são bem utilizados para divulgação das ações da PROEPI.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 18. A Transparência das ações é uma marca da gestão da PROEPI.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

19/01/2015 [SURVEY PREVIEW MODE] Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa ...

*** 19. A PROEPI se articula bem com os câmpus do IFPR.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 20. A PROEPI se articula bem com as demais Pró Reitorias.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

Outro (especifique)

*** 21. A PROEPI se articula bem com os alunos e servidores do IFPR.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 22. O Seminário de Extensão, Ensino, Pesquisa e Inovação (SEPIN) é uma ação importante para o IFPR.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

*** 23. Há credibilidade e confiança nas ações da PROEPI.**

Discordo Totalmente Discordo Fortemente Discordo Parcialmente Não Concordo, Nem Discordo Concordo Parcialmente Concordo Fortemente Concordo Totalmente

comentário

Concluído

[Ativados pela SurveyMonkey](#)
Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!

ANEXO C – ANÁLISE SWOT INTERNA PROEPI

	FORÇAS	Eliminar →	FRAQUEZAS
INTERNO	<p>Equipe diversa, qualificada, comprometida, persistente, criativa (capital intelectual);</p> <p>União, amizade, bom relacionamento, bom humor, entusiasmo, ambiente acolhedor;</p> <p>Aprendizado, Possibilidades, Liberdade para dar sugestões;</p> <p>Promoção do SEEPIN.</p>		<p>Falta de comunicação/ centralização da informação;</p> <p>Falta de organização de processos/ procedimentos;</p> <p>Falta de Planejamento;</p> <p>Pouca integração dos projetos entre as diretorias;</p> <p>Falta de concepções/ conhecimento/ inexistência de mesmo discurso;</p> <p>Pouca transparência de objetivos/ foco;</p> <p>Individualismo;</p> <p>Falta de integração da PROEPI com campus;</p> <p>Ausência de membros da equipe;</p> <p>Falta de recurso para deslocamento em campo (conhecer as ações dos campus <i>in loco</i>)</p> <p>Impaciência.</p>
		← Converter	AMEAÇAS
EXTERNO	<p>Captação de Recursos;</p> <p>Fundação de Apoio à Pesquisa;</p> <p>Abertura de Mestrados Profissionais;</p> <p>Participação em Capacitações Externas;</p> <p>Parcerias com campus, outras pró-reitorias, Instituições, Empresas e APLs;</p> <p>Habilitar, divulgar, treinar sistemas/processos já existentes (ex. SIGA A) para pesquisa, extensão, egressos;</p> <p>Instituição em formação (não viciada);</p> <p>Apoio dos campus em atividades realizadas pela PROEPI.</p>		<p>Falta de comunicação/ integração com campus e Pró-Reitorias;</p> <p>Internet;</p> <p>Falta de Recursos;</p> <p>Falta de Estrutura (local almoxarifado);</p> <p>Instabilidade/ Indecisão de gestão/ política;</p> <p>Regulamentações/ Normatizações engessadas;</p> <p>Falta de conhecimento/ compreensão de outras Pró-Reitorias das áreas afins do IFPR;</p> <p>Falta de conhecimento/ entendimento/ diálogo/ planejamento das concepções do IFPR;</p>