



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ROBERTO CESAR FERREIRA DA SILVA

DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Juazeiro-BA

2019

ROBERTO CESAR FERREIRA DA SILVA

DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal do Vale do São Francisco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof.Dr. Antônio Pires Crisóstomo

Coorientador: Prof. Msc. Platini Gomes Fonseca

Juazeiro-BA

2019

	Silva, Roberto Cesar Ferreira da.
S586d	Desafios à implementação do planejamento estratégico no setor público: A experiência de uma Universidade Federal / Roberto Cesar Ferreira da Silva. -- Juazeiro - BA, 2019.
	vi, 76 f. : il. ; 29 cm.
	Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2019.
	Orientador: Prof. Dr. Antônio Pires Crisóstomo.
	Referências. 1. Administração Pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Plano de Desenvolvimento Institucional. I. Título. II. Crisóstomo, Antônio Pires. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco
	CDD 354.81

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB 5/1369

FOLHA DE APROVAÇÃO

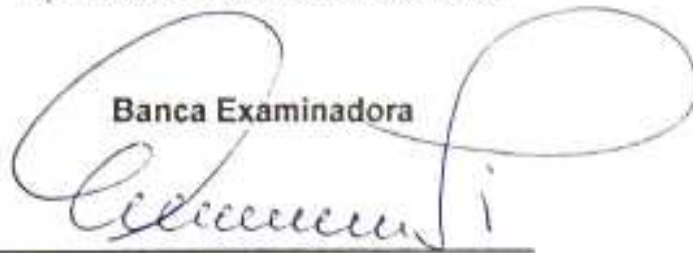
ROBERTO CESAR FERREIRA DA SILVA

DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SETOR PÚBLICO: A experiência de uma Universidade Federal


Dissertação apresentada à Universidade Federal do Vale do São Francisco, Mestrado em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em 02 de abril de 2019.

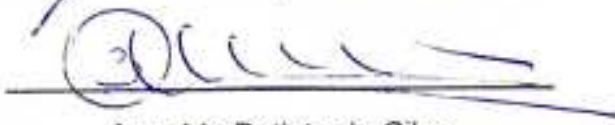
Banca Examinadora



Antônio Pires Crisóstomo
Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Vale do São Francisco



Aziel Orlei Michaloski
Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná



Agnaldo Batista da Silva
Doutor em Contabilidade
Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de
Petrolina-PE

RESUMO

O planejamento estratégico passou a fazer parte do cotidiano das universidades públicas a partir da lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. A partir de então, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI foi consagrado como elemento central na política de autorização e revalidação de cursos do ensino superior. A Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf, como uma universidade nova, criada em 2004, está apenas na fase de implantação do seu segundo PDI. A implantação dos planejamentos estratégicos implica em diversos desafios que devem ser gerenciados para que as metas previstas no planejamento sejam efetivamente atingidas. Para buscar entender como a Univasf gerencia os desafios para a implantação do seu planejamento estratégico elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como a Univasf gerencia os desafios à implantação do seu planejamento estratégico? A pesquisa se desenvolveu por meio de pesquisa documental para realizar análise comparativa entre os dois PDIs da universidade. Também foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas a uma amostra de seis ambientes organizacionais para a análise qualitativa dos seus processos de gestão. Por meio de uma estratégia de priorização, foram selecionados quatro desafios à implantação do planejamento estratégico em instituições públicas, sendo eles: capacitação dos participantes, cortes e contingenciamentos orçamentários, comprometimento da alta gestão, e engajamento dos funcionários. Como principais resultados da pesquisa, foi possível constatar que a restrição de recursos orçamentários representa o principal desafio que a universidade enfrenta para a implantação das metas contidas no seu planejamento. Também foi possível identificar gargalos que se solucionados podem ajudar no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, como necessidade de implantação de sistemas integrados de informação – SIG. Foi possível também delinear processos de mudança organizacional com o potencial de gerar maior eficiência às atividades, como a realização de mudanças na estrutura da organização realizando a união de setores, gerando maior integração organizacional.

Palavras-chave: Desafios à implantação do planejamento estratégico, universidades, plano de desenvolvimento institucional.

ABSTRACT

The Law nº 10.861 of april 14th 2004, promulgated by Brazilian Government, established the creation of Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, which is a policy of strategic thinking applied to higher education institutes. The law also imposed the development of an strategic instrument to authorize and revalidate graduation courses: plano de desenvolvimento institucional – PDI. Therefore, the Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf, founded in 2004, considered a new university to Brazilian standards, ongoing the second PDI, has faced challenges within its strategic planning, once that goals must be effectively pointed out in order to fulfill the strategic management. Trying to understand how Univasf's staff manages the obstacles towards its strategic planning was the main research question of this study. The research started with documental analysis of the two PDIs comparatively. Interviews have been conducted in a sample of six organizational units to obtain a qualitative analysis of the management procedure. By a priority strategy, four goals were selected to implement the strategic planning in public higher education institutions: staff training, budget cuts, high staff commitment, staff team coordination. As main results, budget cuts was the main obstacle opposed to the implementation of the objectives traced in the strategic planning. It has been possible identifying other issues, that, if resolved, it would have helped out obtaining the entire advantages of the financial resources, for example the need of an integrated system of information. It also has been possible to discover where changes were needed inside the organizational units to promote the efficiency to guarantee coordination in its activities.

Keywords: Challenges to implement the strategic planning. Universities. Institutional development plan.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA – Agência Nacional de Águas

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ANATEL – Agência Nacional de Transportes Terrestres

ANTT – Agência Nacional de Águas

BSC – *Balanced Scorecard*

CONUNI – Conselho Universitário

CGU – Controladoria Geral da União

FACEPE - Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

FAPESB - A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia

GPD – Gerenciamento Pelas Diretrizes

IFES – Institutos Federais de Educação Superior

IES – Instituições de Educação Superior

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MDA - Ministério Da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MEC – Ministério da Educação

MCTIC – Ministério da Ciência e da Tecnologia

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

PNAES – Plano Nacional de Assistência Estudantil

PRONERA – Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

STAKEHOLDERS – Partes Interessadas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas

REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE FIGURAS

01 – Elementos que constituem o PE.....	29
02 – Processo de planejamento estratégico.....	33
03 – Planejamento estratégico para universidades.....	34
04 – Lista de desafios à implementação ao PE.....	43
05 – Etapas da pesquisa	46
06 – Ítem um do questionário	53
07 – Organograma simplificado da Univasf.....	56
08 – Eixos temáticos exigidos pelo MEC.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Geral	14
1.2.2 Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Pressupostos	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. O conceito de planejamento e de estratégia	17
2.1.1 Conceito de planejamento	17
2.1.2 Conceito de estratégia	19
2.2. A administração estratégica no setor público	20
2.2.1 Distinção entre os diversos tipos de planejamentos, planejamento estratégico, a administração estratégica e a gestão estratégica	21
2.2.2 O movimento NPM – <i>New Public Management</i>	22
2.2.3 Por que realizar o planejamento estratégico?.....	25
2.2.4 Características do planejamento estratégico no setor Público.....	28
2.2.5 Características das universidades públicas	36
2.2.6 Fatores que interferem na implementação do planejamento estratégico nas instituições públicas (desafios, variáveis e fatores críticos de sucesso)	40
3. METODOLOGIA	46
3.1 Etapas da pesquisa.....	46
3.2 Tipo da pesquisa	47
3.3 Análise de dados.....	48
3.4 Limitações metodológicas	49
3.4.1 Escopo da pesquisa.....	49
3.4.2 Seleção dos participantes da pesquisa.....	51
3.4.3 Instrumentos e adequação do modelo de análise.....	52

4. ESTUDO DE CASO	55
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE 01	85
APÊNDICE 02	86
APÊNDICE 03	89

1. INTRODUÇÃO

A estratégia é um processo antigo, é utilizado como um método de projeção e escolha das melhores ações para a realização de determinado objetivo. Há pelo menos 500 anos A.C, a estratégia era entendida como a arte de manobrar de forma adequada por caminhos difíceis, assim Sun Tzu definia essa antiga arte, “nada é mais difícil que a arte das manobras e mais difícil ainda é tornar direto o percurso aparentemente desviado” (TZU, 2002, p.65), para o autor a estratégia seria a arte de otimizar as restrições encontradas em determinado ambiente.

A partir da década de 60 do século passado, por meio dos trabalhos de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965) e posteriormente, por Porter (1979) e Mintzberg (1994), o planejamento estratégico foi adotado com intensidade pelas empresas nos Estados Unidos e depois se espalhando pelo resto do mundo. De início utilizado no setor privado como forma de conseguir sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, a partir da década de 80 passou a ser adotado também pelas organizações públicas no resto do mundo (SILVA e GONÇALVES, 2011).

Há na administração um interesse profundo na pesquisa sobre os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso dos planos quando os mesmo são postos em execução. Diversos estudos são voltados para o diagnóstico das estruturas e atividades que contribuem para o sucesso na implementação dos planos administrativos, bem como para as atividades desenvolvidas pelos gerentes e o perfil do gestor encarregado da execução do plano (OTA, 2014; SILVA e GONÇALVES, 2011; GIACOBBO, 1997). Neste sentido, o presente trabalho pretende identificar como são gerenciados os desafios para a implantação do planejamento estratégico na UNIVASF.

A Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF é uma fundação pública instituída pela lei 10.473/2002. A UNIVASF tem sede em Petrolina-PE e atua nos estados do Pernambuco, Bahia e Piauí, com campus em funcionamento em 5 cidades, Petrolina-PE, Juazeiro-BA, Senhor do Bonfim-BA, Paulo Afonso-BA e São

Raimundo Nonato-PI, também está em processo de implantação de campus na cidade de Salgueiro no Pernambuco.

A estrutura organizacional da Univasf é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário, Reitoria, Colegiados Acadêmicos de Graduação (24), Colegiados Acadêmicos de Pós-Graduação (11), Pró-Reitorias (6) e Secretarias (5). No seu atual estágio de desenvolvimento, a universidade oferta suas atividades de Educação Superior para 7,5 mil estudantes, reunindo as modalidades presencial e à distância, na graduação e na pós-graduação. Ainda, conta com 851 servidores, entre docentes e profissionais técnico-administrativos em Educação (UNIVASF, 2016).

A Univasf representa um marco no processo de interiorização do ensino superior, dando acesso a milhares de jovens a cursos de diversas áreas que de outra forma seria de difícil acesso para grandes contingentes populacionais com poucos recursos financeiros. A Univasf faz parte de um processo de expansão de novas universidades para atender a demanda social por ensino superior no interior das regiões do Brasil.

Desde o Início as universidades viam se concentrando nas capitais dos estados. Fazem parte desse novo modelo de interiorização do ensino, juntamente com a Univasf, citando somente exemplos da região nordeste, estão a: Universidade Federal do Oeste da Bahia; Universidade Federal do Sul da Bahia; Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – CE, Universidade Federal do Cariri – CE, Universidade Federal do Recôncavo Baiano, Universidade Federal Rural do Semiárido - RN. (UNIVASF, 2016).

Após completar 10 anos de funcionamento, em 2014, a Univasf deu início a elaboração do seu segundo planejamento estratégico, o documento foi precedido de uma grande discussão interna agregando contribuições de diversas áreas e atores internos e externos à comunidade acadêmica.

O PDI da Univasf é composto de 11 temas estratégicos, Ensino de graduação e pós-graduação; Extensão, arte e cultura; Pesquisa e inovação; Assistência estudantil; Pessoas; Gestão universitária - Ascom; Gestão universitária - Rádio e TV caatinga; Gestão universitária - Tecnologias da informação; Gestão universitária – Infraestrutura, Política de internacionalização e Organização administrativa (UNIVASF, 2016).

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira parte da pesquisa se constituiu da aplicação de um questionário que visou a definir junto aos gestores da UNIVASF qual o objetivo estratégico que se encontra em estágio de execução mais avançado. Ainda nessa etapa, foi definido, também junto aos gestores da instituição, quais as duas dimensões de desafios que mais afetam a consecução dos objetivos traçados no PDI da UNIVASF.

Foi necessário o desenvolvimento da pesquisa em duas etapas de forma que se pudesse melhor adaptar o modelo de análise de Ota (2014) para o uso na pesquisa. O autor construiu um modelo composto de quinze desafios que precisam ser gerenciados de forma a possibilitar uma boa implementação do planejamento estratégico. Esse modelo se demonstrou bastante extenso, surgindo então a necessidade de adaptá-lo.

Portanto, o modelo que utilizamos sofreu adaptação ainda na primeira etapa da pesquisa por meio da aplicação de questionário. A segunda etapa da pesquisa se constituiu da aplicação de entrevistas aos gestores selecionados, as entrevistas versaram sobre como são desenvolvidas as atividades de gestão dos desafios à implementação do planejamento estratégico da instituição.

1.1 O problema de pesquisa

Pretende-se responder a seguinte questão: Como a UNIVASF gerencia os desafios à implantação do seu planejamento estratégico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral:

Analisar de que forma a UNIVASF gerencia os desafios para implantação do seu planejamento estratégico.

1.2.2 Específicos:

Tendo em vista as etapas necessárias para o atingimento do objetivo geral da pesquisa, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

Identificar os desafios do processo de implementação do planejamento estratégico no setor público listados na literatura.

Identificar as duas dimensões que mais interferem na implantação do planejamento estratégico na Univasf e qual o objetivo estratégico mais avançado em cada ambiente organizacional.

Analisar a evolução técnica dos planejamentos estratégicos da Univasf, baseado nos modelos da literatura.

Analisar como os desafios à implantação do planejamento estratégico são gerenciados na Univasf.

1.3 Justificativa

O planejamento estratégico (PE) tem sido uma prática cada vez mais requerida para ser aplicada na administração pública. No contexto da crise do estado de bem-estar social da década de 70, os Estados se viram obrigados a atuar em um contexto de contenção de gastos e que exigia cada vez mais a capacidade da administração pública de tomar decisões eficazes e de tornar efetivas as políticas públicas materializadas na sociedade.

Foi nesse ambiente que surgiu o movimento como o NMP – *New Public Management*, esse movimento cada vez mais exigiu que se adotassem no setor público ferramentas de qualidade que vinham do setor privado e que fossem orientadas para a eficiência. O PE é uma das principais ferramentas que atendem a esse propósito, sendo hoje objeto de recomendação dos órgãos de controle administrativos (como Tribunal de Contas da União - TCU e a Controladoria Geral da União - CGU) para o uso disseminado para todas as atividades do governo.

Identificar problemas e gargalos no uso dessa ferramenta, bem como ampliar o conhecimento dos casos reais de aplicação e prática desse instrumento tem o potencial de contribuir para a melhoria do serviço público, diminuindo o gasto de recursos e aplicação de tempo em atividades ineficazes ou redundantes.

Analisando a contribuição desse estudo no contexto das pesquisas desenvolvidas na área do PE, o presente trabalho vai no sentido de avançar no caminho sugerido nas conclusões do estudo de Ota (2014), que quando das limitações da sua pesquisa sobre PE no setor público, avaliou:

Com base no que foi estudado, observaram-se algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas com pesquisas futuras. A seguir estão listadas algumas possibilidades de estudos de modo a aprofundar o entendimento sobre o tema tratado neste trabalho.

Aprofundar investigações empíricas em setores específicos da administração pública como ministérios, empresas estatais, autarquias, agências reguladoras e governos estaduais e municipais, bem como avaliar o grau de influência e impacto de cada desafio em cada uma dessas organizações (OTA, 2014, p.21).

A pesquisa também pretende ajudar localmente a UNIVASF, avançando no conhecimento das suas estratégias de controle e tomada de decisões administrativas, conhecimento que pode ser de fundamental importância no desenvolvimento dos seus processos internos.

1.4 Pressupostos da pesquisa

Segundo Pascucci et al (2016) e Meyer Jr., Sermann e Mangolim (2004), o ambiente universitário se caracteriza como uma organização complexa, o que implica para esse ambiente, dentre outras coisas, um grande problema de alinhamento organizacional. Nesse contexto, cria-se um hiato entre a gestão administrativa e a gestão acadêmica da universidade.

Baseado nessa característica, levanta-se como o primeiro pressuposto da pesquisa: “O gerenciamento dos desafios vinculados as áreas finalísticas da universidade (gestão acadêmica) são gerenciados de forma diferente das áreas consideradas meio (gestão administrativa)”. Consideram-se áreas finalísticas da missão institucional: Ensino, Pesquisa e Extensão, e áreas meio: Pessoas, Infraestrutura e Assistência Estudantil.

Para Mintzberg (2006), Ansoff e McDonnell (1993), Meyer Jr., Sermann e Mangolim (2004), Bryson (2004) e Araújo (1996), o fator mais imprescindível para a implementação do processo de planejamento estratégico é o apoio da alta gestão da organização.

Tendo em vista as duas dimensões de desafios analisadas no trabalho, “Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico” e “Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas”, adotamos como segundo pressuposto de pesquisa que: “os desafios relacionados na dimensão (Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico) foram melhor gerenciados”.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de planejamento e de estratégia

Iniciaremos a revisão da literatura passando em revista alguns conceitos fundamentais para o trabalho em estudo. Começando pelo conceito de planejamento e de estratégia, descrevendo os seus principais autores e definições.

2.1.1 Conceito de planejamento.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) o planejamento é um processo sistemático e racional de tomada de decisão no presente de modo a garantir a realização de metas futuras. De maneira mais elementar, o planejamento pode ser entendido como o poder de análise da condição presente com a capacidade de ampliar o conhecimento da própria realidade.

Em um nível mais formal, o planejamento é uma forma de hierarquizar recursos e estabelecer formas de concentrá-los em momentos adequados. No caso de uma organização, essa racionalização possibilita que o gestor possa legitimar a sua tomada de decisão baseada na justificação de dados passados, trazendo também maior segurança nas estimativas do futuro da organização (Sousa e Dias, 2016).

Ainda, para Ossorio (2002), o planejamento pode ser caracterizado ao mesmo tempo como um enfoque e uma ferramenta que permite organizar a complexidade na sociedade e nas organizações. Dessa forma, pode ser entendido também como uma simplificação da realidade, o planejamento deve contribuir para a criatividade, deve servir como ferramenta de tomada de decisão de modo informado sobre a realidade, contribuindo de forma intencional para a execução de decisões eficazes.

Como afirma Maximiano (2011), o planejamento é a primeira das funções da atividade de administração, a saber: planejamento, organização, controle e avaliação, servindo de base para as demais funções. Maximiano (2011, p.197), traz os seguintes conceitos sobre o planejamento:

É o processo de definir objetivos ou resultados a ser alcançados, bem como os meios para atingi-los;
É o processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando a reduzir sua incerteza.

O fruto da atividade do planejamento é a concepção de planos de ação. Segundo Sampaio (2001) o plano é a fotografia do processo de planejamento, é o planejamento em ação. Os planos devem traduzir para cada área da organização ações articuladas com os objetivos estratégicos organizacionais, esses planos devem sempre trazer o detalhamento do componente orçamentário.

Sampaio (2001) adverte também que o planejamento não deve gerar comodismo por parte dos gestores públicos, pois, mal usado, a atividade de planejamento pode ser usada como um fim em si mesmo. Ao invés de ser um orientador para o processo de mudança, o planejamento pode ser utilizado como um substituto cômodo para a ação.

De acordo com Dias et al.(2006), quando do estudo da aplicação do planejamento estratégico em universidades, também destacamos cuidados que se deve ter ao realizar a atividade do planejamento, para os autores, a adoção do planejamento deve levar a decisões importantes. Na visão dos autores, o planejamento mal empregado pode se constituir em símbolo de status gerencial para uma casta de gerentes, também pode se revestir até mesmo de elitismo intelectual se não for comunicado e elaborado de forma participativa com as outras áreas da organização.

Neste mesmo sentido se referem Meyer Jr. e Lopes (2004), quando assinalam que a atividade de planejamento nas universidades pode servir como um investimento caro para um grupo específico de pessoas, sem resultados práticos para as atividades acadêmicas, quando não se tomam os cuidados adequados.

2.1.2 Conceito de estratégia

Segundo Mintzberg (1998), reconhece a estratégia como ligada à história militar, como elemento do processo de tirar vantagem das condições e contexto do campo de batalha, mas adverte que a estratégia pode ser entendida de duas formas, dependendo de qual o ponto de vista adotado. Segundo o autor, não atentar para essa nuance pode causar alguns problemas de entendimento envolvidos na sua definição:

Pergunte a qualquer um qual o significado da palavra estratégia e as definições apresentadas girarão em torno de algum tipo de plano e um guia claro como referencia para comportamentos futuros. Então, pergunte a essas mesmas pessoas quais as estratégias um concorrente, um governo ou mesmo elas próprias têm buscado. É provável que dirão coerência com comportamentos passados – um padrão em ação ao longo do tempo. Estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença (Mintzberg, 1998. p. 420).

Então, a palavra estratégia serve tanto para descrever uma ação passada como para definir um objetivo desejado no futuro. Mintzberg et al. (2007), entendem a estratégia como uma atividade que pode ser desenvolvida de cinco formas diferentes, denominadas como 5Ps, *plan*, *ploy*, *pattern*, *position*, e *perspective*. O “P” de *plan*, define a estratégia como um plano de ação; o “P” de *ploy*, significa usar a estratégia como um truque para enganar o concorrente.

O Terceiro “P” de *pattern*, representa a retrospectiva das ações passadas realizadas pela organização; o “P” de *position*, significa como a organização se posiciona de forma a alcançar distinção no mercado e o “P” de *perspective*, define a estratégia conceito que seja capaz de capturar o conjunto de valores disseminados na organização, ou seja, sua cultura organizacional.

Para Ansoff (1990), o estabelecimento das estratégias organizacionais obedece a várias características, a primeira é que a formalização das estratégias não gera nenhuma ação imediata, estabelece apenas direções gerais que deverão ser perseguidas por meio de planos táticos. No momento de estabelecimento das estratégias não é possível estabelecer todas as ações que serão buscadas e realizadas como projetos.

Prahalad e Hamel (2005), imaginam a estratégia de uma organização como um grande empreendimento de arquitetura. O arquiteto tem que imaginar um belo projeto onde ainda não existe nada, em um terreno vazio, essa sua habilidade se assemelha a atividade artística. Mas também deve ter um alto grau de habilidade técnica para elaborar projetos capazes de informar detalhadamente o caminho para a execução do plano. As estratégias devem também desafiar os limites organizacionais, superando as limitações e as restrições de recursos.

Isto posto, outro conceito correlato ao de estratégia é o de pensamento estratégico. Para Sousa e Dias (2016), o pensamento estratégico se caracteriza por possibilitar às organizações uma nova forma de planejar, possibilitando a adaptação necessária ao ambiente. O pensamento estratégico ainda tem como princípio servir para orientar as ações que visam à solução das múltiplas ambigüidades do ambiente e das partes interessadas.

O pensamento estratégico surge como uma alternativa para superar as limitações do pensamento tradicional. O pensamento estratégico tenta descobrir o novo e imaginar estratégias, vai além das possibilidades do pensamento convencional, direciona o campo de visão da organização a procurar além dos fatos. Utilizar o pensamento estratégico faz com que as organizações possam buscar outras informações que lhe permitam economizar tempo, recursos e fazer as atividades de maneira mais rápida e melhor (KICH E PEREIRA, 2014).

2.2 A administração estratégica no setor público

Nesse item abordaremos algumas diferenças de abordagem sobre o planejamento estratégico e o processo de adoção dessa ferramenta no setor público, bem como o contexto em que a mesma está inserida.

2.2.1 Distinção entre os diversos tipos de planejamentos, planejamento estratégico, a administração estratégica e a gestão estratégica.

A atividade de planejamento ao longo do tempo, como as demais áreas do conhecimento, alcançou um desenvolvimento muito grande. Na década de 50 o planejamento era voltado para o planejamento financeiro. O planejamento financeiro visa à programação da entrada de recursos e os desembolsos que deverão ser realizados pela organização (CONKE, 2013; GIACOMONI, 2010).

Na década de 60 passou-se a se adotar o planejamento de longo prazo, esse tipo de planejamento baseia-se em uma projeção que considera que as condições do passado permanecerão no futuro. Nesse sentido, projeta-se que as condições pré-existentes evoluirão de acordo com uma dinâmica conhecida e que não mudará no futuro próximo. O planejamento de longo prazo não estimula a formulação de estratégias por parte os gestores, pelo contrário, desenha um futuro como progressão linear das condições passadas (SOUZA e DIAS 2016; ANSOFF, 1990).

Já a definição de planejamento estratégico, para Ansoff (1990), significa um processo analítico que tem como objetivo tomar decisões estratégicas de forma otimizada. É um processo que compreende análise racional dos pontos fortes e fracos da organização de forma que se possa compatibilizar os objetivos da organização com as oportunidades surgidas no ambiente. A análise dessas oportunidades deverá considerar os riscos e os benefícios a serem mapeados no ambiente externo à organização.

O planejamento estratégico consiste em um olhar sistemático de dentro para fora da organização de forma a construir uma visão de futuro. Para que o planejamento estratégico seja bem sucedido, é necessário ter em mente uma capacidade de adaptação e de flexibilização das metas da organização frente às mudanças e ambigüidades do contexto externo (Alberti et al., 2014).

Para Pfeiffer (2000), o planejamento estratégico tem dois objetivos principais. Se por um lado objetiva concentrar as forças internas da organização, criando um norte que possibilite uma visão clara para todos os participantes, também visa a dotar a organização de uma atitude pró-ativa em relação ao seu ambiente externo.

Na concepção de Alberti et al. (2014), a essência do planejamento estratégico consiste na análise do ambiente de forma a determinar problemas que a organização terá que enfrentar, capacitando-a ao aproveitamento das oportunidades e a prevenir as ameaças. O PE é central na gestão estratégica de qualquer instituição. Para os autores, esse tipo de planejamento visa elaborar de forma racional os objetivos e a estratégia da organização.

O planejamento estratégico é uma atividade de gestão que ocorre de maneira integrada. Nesse sentido, a instituição define as suas diretrizes visando o futuro tendo como base a sua filosofia, sua missão, objetivos e valores. O processo de planejamento estratégico envolve a coleta de informações importantes do ambiente, análise e geração de alternativas com base em dados, de forma a permitir a tomada de decisão (SOUSA E DIAS, 2016).

Já a administração estratégica é preocupada com a geração de resultados estratégicos. A administração estratégica vai além do planejamento estratégico, este está contido pela administração estratégica. A administração estratégica pode mesmo redefinir a área de atuação de uma organização ou empresa, redefinindo a natureza do seu negócio (SAMPAIO, 2001).

Enquanto que a gestão estratégica tem o enfoque na competição de mercado, devendo está atenta com as mudanças ocorridas no seu ambiente de negócios. Dessa forma, a gestão estratégica deve está atenta com o melhor encaminhamento das questões do dia a dia possibilitando providenciar rápidas correções de rumo para a organização (ANSOFF, 1990).

2.2.2 O movimento NPM – *New Public Management*.

A adoção do planejamento estratégico no setor público veio na esteira da remodelação das funções do Estado chamada de *NPM - New Public Management*, conhecido no Brasil como NGP – Novo Gerencialismo Público. Esse modelo foi adotado em um contexto de crise das funções do Estado que se deveu ao esgotamento da capacidade dos governos em prover diretamente o nível de serviço

das sociedades avançadas, Europa, EUA e Canadá, Nova Zelândia e Austrália (DIAS et al., 2006, ABRUCIO, 2007).

Depois das duas crises do petróleo na década de 70 do século passado, e com a instalação do quadro recessivo na década de 80, que dificultou a capacidade dos Estados de fazer frente aos gastos sociais crescentes em um contexto de crise fiscal, os Estados procuraram racionalizar suas ações para se adequar ao novo ambiente com baixa capacidade de angariar novos recursos. Nesse contexto, os Estados procuram se espelhar em paradigmas oriundos do setor privado, a exemplo da concepção da abordagem da administração da qualidade total (ABRUCIO, 2007).

Para Hood (1991), além das influências mercadológicas próprias do movimento, o *New Public Management* também se caracterizou pela influência teórica de teorias como a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência. O autor distingue 4 influências principais dentro do movimento NPM: A primeira é uma forte tendência de retardar ou reverter o crescimento do governo em termos de gastos e pessoal; seguida de uma mudança em direção à privatização e à quase-privatização de instituições governamentais, com ênfase renovada na contra-prestação da sociedade em relação aos serviços públicos. O terceiro aspecto está relacionado ao desenvolvimento de automação, particularmente em tecnologia da informação, a produção e a distribuição de serviços públicos. Por último, tem-se o desenvolvimento de uma agenda mais internacional, cada vez mais focada em questões gerais de gestão pública, concepção de políticas públicas, estilos de decisão e gestão intergovernamental, uma tendência à concepções globalizadas de gestão (HOOD, 1991).

Autores estrangeiros como o próprio Hood (1991), como também autores nacionais como Secchi (2009), reconhecem o caráter não monolítico dentro do movimento de NPM. O movimento não apresenta uma corrente ideológica única, pelo contrário, encontra-se multifacetado. Para Secchi (2009), o movimento apresenta duas vertentes principais. Essas vertentes se diferenciam em relação à ênfase dada a alguns aspectos governamentais. A primeira vertente do movimento é chamada de Governança Pública e a outra de Governo Empreendedor.

A vertente de governança pública foca nos aspectos de relacionamento entre o governo e a sociedade, ou seja, o modelo de governança. A definição de governança

pública envolve o conjunto de práticas administrativas que visam a aumentar o controle por parte dos *stakeholders* da sociedade (SECCHI, 2009).

Por outro lado, o modelo de governo empreendedor assume as características dos princípios de mercado. Esses princípios representados por ferramentas voltadas para a qualidade total e para o desenvolvimento da atividade pública com foco na missão institucional, não mais caracterizadas pela perseguição de rotinas burocráticas. Os dois modelos compartilham os valores de produtividade, orientação ao serviço e descentralização (SECCHI, 2009).

O Novo Gerencialismo Público (como ficou conhecido no Brasil) foi adotado por intermédio do esforço de, principalmente, o ministro Bresser-Pereira, que, quando esteve à frente do Ministério da Reforma do Estado – MARE, no governo Fernando Henrique Cardoso, conseguiu reformular as estruturas do Estado. Nesse período, conseguiu criar uma legislação propícia tanto às privatizações, quanto à terceirização no serviço público. (SILVA, 2010).

Também nesse período, foram implementadas diversas parcerias com o chamado terceiro setor (ONGs: OS e OSCIP), bem como a criação de agências regulatórias (ANA – Agência Nacional de Águas, ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações etc) (SILVA, 2010).

A partir desse momento, foi estabelecido no Brasil que o Estado teria, agora, uma atividade mais de regulação do que de principal executor de várias políticas. Também foi possível elevar a eficiência da atividade pública a princípio constitucional pela adoção da Emenda Constitucional 19/1998. Na concepção de Bresser-Pereira (1997), são essas as características na nova gestão pública:

- a) orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- b) ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão;
- c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal;
- d) separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, e unidades executoras dessas mesmas políticas;
- e) distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo;
- f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- g) adoção cumulativa, para controlar as unidades

descentralizadas, dos mecanismos de controle social direto; h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (BRESSER-PEREIRA, 1997, p.42).

Analisando os Planos de Desenvolvimento Institucionais – PDIs, das universidades federais que formam o consócio Sul-Sudeste de Minas Gerais, Mizael et al. (2013) reconhecem que o movimento da Nova Gestão Pública foi fator fundamental para que as universidades aplicassem o modelo de planejamento estratégico.

Na visão dos autores, a nova economia global exigiu da governabilidade dos governos e, principalmente, do modelo de governança das organizações e dos administradores públicos, uma atitude de prontidão e visão empreendedora quanto as demandas da sociedade. Os autores prosseguem dizendo que, no contexto voltado para as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, uma nova postura de gestão foi exigida (MIZAEL et al.2013).

Advindos dessa nova realidade, os desafios para as IFES se referem à capacidade de oferecerem um ensino superior de melhor qualidade e de conseguir preparar melhor os profissionais formados para o mercado de trabalho. Frente às maiores exigências da sociedade, também se faz necessário contribuir para o desenvolvimento tecnológico e científico do país (MIZAEL et al. 2013).

2.2.3 Por que realizar o planejamento estratégico?

Para Durante et al. (2017), uma organização deve recorrer à formulação de estratégias sempre que o seu ambiente passar por mudanças rápidas e contínuas. O autor relata que, nesse contexto, as tradições e os procedimentos enraizados na cultura organizacional não são suficientes para lidar com as novas oportunidades e ameaças.

Silva e Gonçalves (2011) ressaltam, também, que o planejamento estratégico, se utilizado corretamente, é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e constitui grande ferramenta de desenvolvimento das organizações. Compreender a natureza de cada organização é de fundamental importância para a aplicação adequada do planejamento.

Apesar de haver estudos sobre a adoção do planejamento estratégico em entidades sem fins lucrativos no Brasil desde a década de 1970, o PE começou a ser adotado no setor público no país na década de 1980 e, por fim, veio a ter sua utilização mais disseminada durante a década de 90, em função das mudanças já relatadas no cenário da administração pública (SILVA e GONÇALVES, 2011).

Pesquisa feita pelo Tribunal de Contas da União – TCU, entre os anos de 2008 a 2012, demonstrou que, dos aproximadamente 350 órgãos da administração pública federal (entre ministérios, universidades federais, os tribunais federais, as agências reguladoras e as principais secretarias, departamentos e empresas estatais), houve um considerável aumento do número de órgãos que passaram a adotar essa ferramenta de planejamento ao longo do tempo. Em 2008, 47% dos órgãos adotavam esse modelo de planejamento. Esse número cresceu para 79% e, depois, para 85%, respectivamente, nos anos de 2010 e 2012 (TCU, 2013).

Um dos benefícios do uso do planejamento estratégico pelo setor público é a capacidade de integração que os diversos setores internos à organização adquirem. Como ressaltam Silva e Gonçalves (2011), é também uma forma de capacitar as organizações públicas a reagirem de forma rápida às várias mudanças no seu ambiente de atuação. Outro benefício apontado por Giacobbo (1997) é o combate à descontinuidade das gestões administrativas à frente das organizações públicas, sendo o processo administrativo muito afetado pelas oscilações dos ciclos políticos.

Para Borges e Araújo (2001), podem ser listados como benefícios do PE para as instituições públicas: a promoção do comportamento sinérgico das diversas áreas da administração, prover a organização de mecanismos de pró-atividade, descentralizar o processo de planejamento, forçar o executivo a exercitar o pensar estratégico, orientar e agilizar o processo orçamentário e aumentar a comunicação entre os vários níveis da instituição.

Segundo Bryson (2004), há inúmeras vantagens da aplicação do planejamento estratégico no setor público, pois, além de proporcionar uma melhor coordenação de

toda a organização, o PE possibilita vários benefícios, dentre eles, a promoção do pensamento estratégico. Sobre esse ponto, é necessário que se estabeleça do que se fala, que é da atividade de análise do ambiente externo e interno, realizando a análise ambiental em termos de oportunidades e ameaças, bem como a consideração dos pontos fortes e fraquezas relativas à estrutura interna da organização.

Bryson, Parry e Yang (2010) enfatizam que o PE também aprimora o processo de decisão, uma vez que, quando se hierarquiza os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a tomada de decisão se torna mais racional. Assim, esse processo de autoconhecimento organizacional provoca um outro benefício que é o da otimização da performance organizacional.

Outro benefício apontado pelos autores é o do aumento da coordenação sistêmica institucional. Como os interesses das organizações públicas têm a ver com os interesses da sociedade em geral, representada na sociedade civil com instituições organizadas (organizações do terceiro setor, o próprio mercado, as várias esferas do poder público), com a elaboração do planejamento estratégico é possível identificar todos esses segmentos e com eles estabelecer ações coordenadas para a realização de objetivos comuns (BRYSON, PARRY e YANG, 2010).

Giacobbo (1997), também ressalta os benefícios do PE para a área gerencial da organização, destacando que a função de direção é revigorada na sua função de conduzir os rumos que a organização deverá buscar, agora baseado em um sistema de escolha racional de alternativas. O uso do planejamento estratégico possibilita a diminuição do que ele chama de disfunções da burocracia e o problema da escassez da informação gerencial.

Para o autor, também vale ressaltar a vantagem da elaboração compartilhada dos objetivos da organização. Na sua visão, o processo de planejamento estratégico deve ter forte participação e interação das partes interessadas. A elaboração de planos que não tenham passado por esse processo coletivo pode apresentar problemas de ceticismo e de rejeição por parte dos membros da organização.

2.2.4 Características do planejamento estratégico no setor público.

O planejamento estratégico é um processo dinâmico que está sempre em movimento; não pode ser um evento realizado apenas uma vez. Somente aplicado de forma sistemática é o que o PE conseguirá permitir as organizações acompanhar o dinamismo do ambiente em que está inserido. Dessa forma, deve ser renovado de forma periódica.

Segundo Silva (2015), não há um consenso na literatura acerca do período de tempo que o planejamento estratégico deve abranger. Há autores que indicam a periodicidade de 10 anos, enquanto que a maioria indicam um prazo de 5 anos para a realização do processo, o autor também cita que há quem prescreva o período de 15 anos, citando Hamidi e Delbahari (2010).

No caso do planejamento estratégico universitário, o período de abrangência dos planos é fixado por regulamentos estatais. A resolução nº 10, de 11 de março de 2002, do Conselho Nacional de Educação, no seu Art. 6º, definiu o prazo de vigência do PDI como de 5 anos. No decorrer do mesmo ano, com a edição da resolução de nº 23, o prazo foi flexibilizado para o recredenciamento de Centros Universitários, sendo estendido para 10 anos, conforme segue abaixo:

Art. 5º Os centros universitários poderão ser recredenciados por prazos de até 10 (dez) anos, pelo que seus PDIs, constituídos a partir do indispensável diagnóstico institucional, deverão, também, abranger o período de 10 (dez) anos (Brasil, 2002, p. 2).

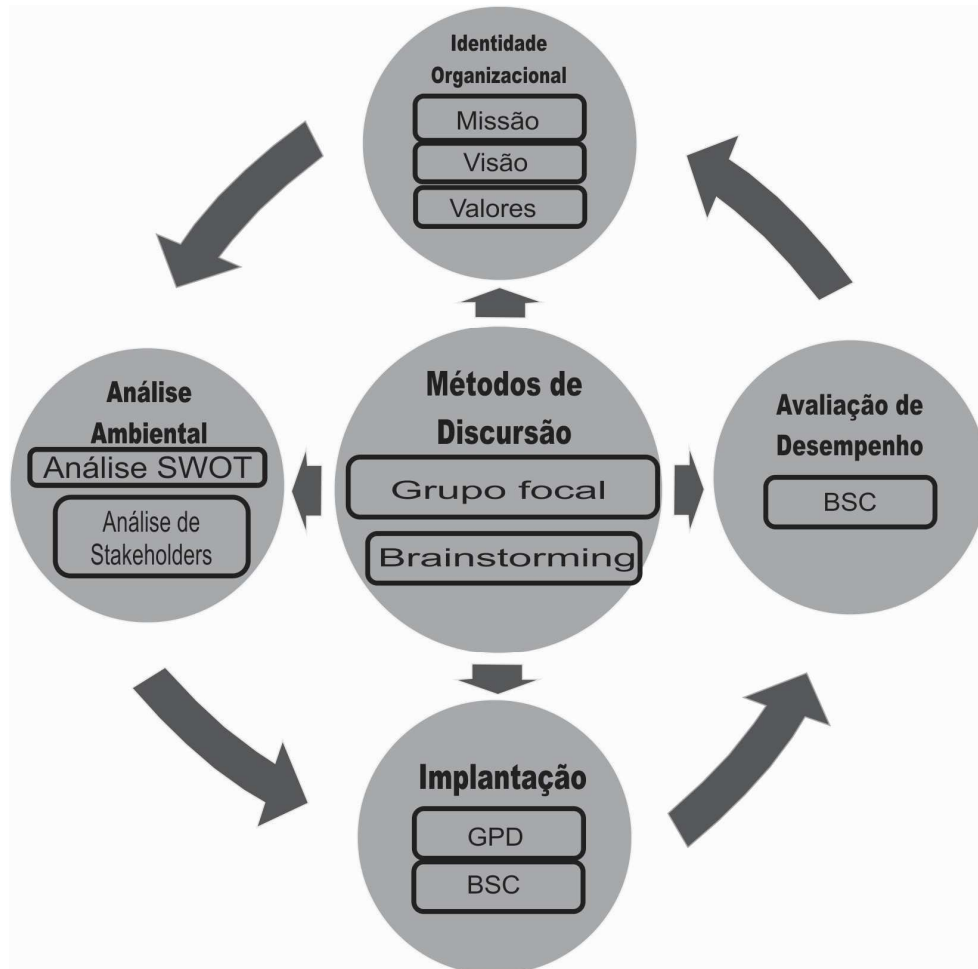
Dessa forma, os planos de desenvolvimento institucional elaborados para o período de 10 anos são exceção à regra.

Em estudo sistemático realizado para avaliar a teoria sobre planejamento estratégico para as universidades, Silva (2015) identificou que os elementos mais comuns referentes ao PE são, em primeiro lugar, a missão, seguido da visão e dos valores institucionais.

Araújo (1995) enfatiza que o planejamento estratégico deve se adaptar as características de cada instituição. Dessa forma, não há um modelo “pronto” e fixo que possa ser aplicado a todas as instituições, independente de sua realidade.

Porém, é possível elencar os elementos mais utilizados e citados na teoria, como se segue na figura abaixo.

Figura1: Elementos que constituem o PE.



Fonte: Adaptado de Silva (2015).

A figura acima relaciona os elementos mais utilizados no processo de planejamento estratégico e também estabelece um fluxo de atividades que se desenvolve entre cada um deles. Esse processo é dividido em quatro etapas: Identidade organizacional, análise ambiental, implantação e avaliação e desempenho. A relação dos elementos acima não é exaustiva. Há inúmeras outras ferramentas que podem ser utilizadas, bem como outras etapas podem ser adicionadas ao fluxo.

Como citado, os elementos mais característicos de um planejamento estratégico são a missão, a visão e os valores. Estes fazem parte do processo de

identidade organizacional. A declaração de missão deve traduzir o motivo de existir da organização e representa um dos principais pontos críticos do planejamento estratégico.

Para Rocha e Casartelli (2014), para que a organização realize uma eficiente definição de missão, ela deve responder as seguintes perguntas: “Quem somos? Para que propósito existimos? Que valor a nossa organização oferece à sociedade? Onde estamos agora?”.

Segundo o mesmo autor, a declaração de visão de uma organização deve servir como referência para as estratégias que a organização deve adotar. Para o pesquisador, a visão deve preceder a formulação das estratégias e criar uma tensão criativa no interior da organização. Nesse contexto, a declaração de visão precisa da organização necessita apontar elementos para o futuro. Por outro lado, os valores de uma organização são os padrões de comportamento que devem ser incentivados pela cultura organizacional e, ainda, devem indicar aos stakeholders quais os comportamentos esperados (ROCHA e CASARTELLI, 2014),

Na parte de análise ambiental, os elementos mais citados são a análise SWOT e a análise de *stakeholders*. A análise SWOT, também chamada de matriz SWOT, consiste no processo de duas etapas. A primeira é um olhar para o ambiente externo à organização, sendo que essa deve ser precedida de forte levantamento da conjuntura econômica, política e social. A partir dessa análise se projeta quais as oportunidades e ameaças existentes no ambiente (SILVA, 2015). A segunda parte da análise SWOT significa uma avaliação interna profunda. A organização deverá, com base, também, em relatórios internos à organização, definir quais são as suas forças e fraquezas. O processo de análise ambiental leva a um profundo conhecimento da organização e de seus processos.

Outra ferramenta utilizada para essa finalidade é a análise de *stakeholders*. Segundo Silva (2015), a análise de *stakeholders* categoriza a análise ambiental em cinco categorias de *stakeholders* nacionais e externos à organização, até *stakeholders* internos e diretos ao ambiente universitário, como estudantes, funcionários e professores.

Na realização de todas as atividades do planejamento, os processos devem ser mediados pelos métodos de discussão que, dentre eles, os mais citados são as técnicas de grupos focais e grupos de *brainstorming*. As duas técnicas servem para a

coleta de informações de um público selecionado. O *brainstorming* é um método de discussão mais livre, que sofre uma mediação de um facilitador, enquanto que a técnica de grupo focal deve ter regras específicas bem delineadas de interação entre os participantes, podendo ser utilizada para obter e prever cenários (SILVA, 2015).

Para a parte de implantação, se tem o mais comum em termos de implantação, que é o gerenciamento por objetivos. Neste caso, são criados vários objetivos que procuram cumprir a missão institucional da organização, com base nesses objetivos se criam metas e planos para a implantação e posterior acompanhamento (ROCHA E CASARTELLI, 2014).

Como alternativa a esse tipo de planejamento tradicional, tem-se o modelo chamado de *Hoshin Kanri*, ou GPD – Gerenciamento Pelas Diretrizes. Enquanto que o planejamento tradicional baseia-se no controle de pessoas, o GPD concentra-se nos fatores críticos do processo. Esse gerenciamento, ainda, procura criar um fluxo de informação de mão dupla, chamado de processo *Catchball*. Nesse sistema, os gerentes dos projetos podem melhorar os processos e modificar a sua realização, criando, essa forma, integração (TURRIONI e COSTA NETO, 1995).

O outro método é o BSC – *Balanced Scorecard*. Esse método é descrito tanto como um método de implantação, como de avaliação do planejamento. Segundo Silva e Gonçalves (2011), o BSC é um processo que permite a alta gestão construir um painel de informações capazes de subsidiar decisões rápidas, recorrendo a consulta de poucas variáveis agregadas.

Conforme indica Rocha e Casartelli (2014), o BSC realiza o desdobramento dos objetivos organizacionais em 4 perspectivas: perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e da renovação e aprendizado. Cada objetivo organizacional deverá ser desdobrado em cada uma das 4 perspectivas e, para cada uma dessas, deve-se elaborar um quadro de indicadores, metas e planos de ação.

Para Martins (2015), o *balanced scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho, que tem por finalidade realizar o alinhamento institucional. Este realiza a orientação das atividades da organização às estratégias de negócio, ao mesmo tempo em que melhora a comunicação interna com a utilização de mapas estratégicos. Sobre esse fator, o autor ressalta que a construção dos mapas estratégicos é muito importante, pois, por meio desse, é que se evidenciam as

relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, integrando toda a organização.

Prietro, Carvalho e Fischmann (2009) ressaltam a importância do alinhamento organizacional na fase de implantação do planejamento. Para os autores, nessa implementação é requerida a integração entre vários elementos, como a estrutura organizacional, as pessoas, os sistemas de informação, as métricas e as recompensas. Nesse sentido, o objetivo do BSC é o de disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio de um mapa estratégico.

Apesar de ter sido criado para a aplicação no setor privado, o *balanced scorecard* pode ser adaptado para o uso em instituições públicas. Em pesquisa realizada por Martins (2015), foi possível fazer a adaptação e propor um modelo para a aplicação na universidade pública. O modelo é composto pelas perspectivas educacional, financeira, sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento.

Nicolau (2001) defende que o processo de formação das estratégias é dominado pela combinação de fatores internos e externos à organização. Além disso, esses processos podem se dar de forma racional e formal, devendo acontecer de forma negociada, sendo alvo de construção permanente,

A concepção predominante na literatura entende a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão (NICOLAU, 2001, p. 9).

Segundo Silva e Gonçalves (2011), outra parte importante do planejamento estratégico é a gestão do conhecimento estratégico. Gerir esse conhecimento significa se posicionar quanto aos ambientes internos e externos, construir cenários, definir objetivos e metas, desdobrar o planejamento em planos e projetos operacionais e, por último, realizar a implantação da estratégia, que compreende a governança corporativa e liderança estratégica.

Também para Mintzberg (2006), o planejamento estratégico exige a elaboração de um documento formal que contemple a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da organização. Visto que estes são os elementos mais importantes.

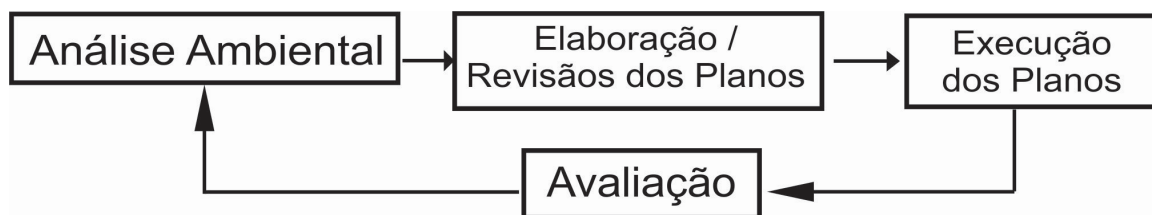
Outro fator destacado pelo autor é o caráter hierárquico do PE, que na sua visão, o processo deve ter condução e forte liderança do alto escalão executivo, devendo ter seu detalhamento especificado à medida que desce na estrutura organizacional:

O sistema de planejamento [...] começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em 'programas', isto é, em projetos específicos (MINTZBERG, 2006, p. 96).

Giacobbo (1997) salienta que é necessária uma grande atenção quanto à formalização do processo de planejamento estratégico, devendo se ter bastante cuidado para a confecção das partes que delimitem os cronogramas de execução das atividades e objetivos. Deve-se, também, elaborar manuais com a descrição de atividades essenciais e, principalmente, com a definição de responsabilidades para acompanhamento do plano.

Na figura abaixo se apresenta o fluxograma simplificado para o processo de planejamento estratégico em organizações públicas.

Figura 2: Processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Giacobbo (1997)

Na figura 2, tem-se simplificada as várias etapas que compõem o planejamento estratégico. Primeiramente, encontra-se a análise do ambiente. Nessa etapa, deve-se estudar e buscar dados sobre os usuários do serviço público, a conjuntura política e os recursos orçamentários disponíveis para a implementação de

projetos. Isto posto, também é necessário o levantamento de bancos de dados internos para se conseguir mapear o ambiente organizacional (GIACOBBO, 1997).

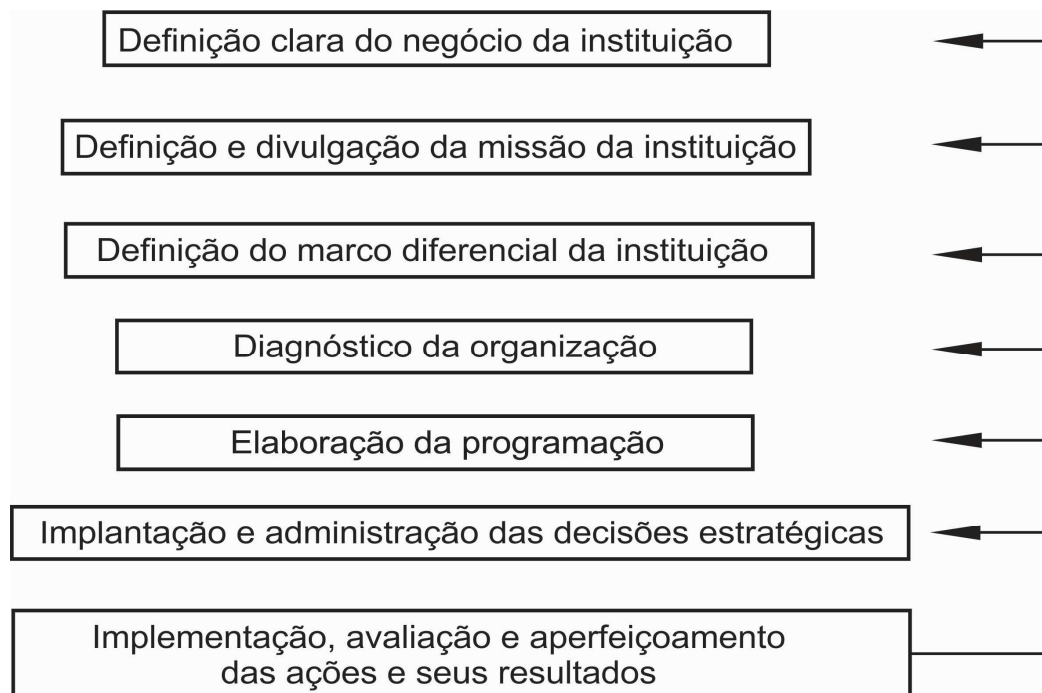
Vencida a primeira etapa, segue-se para a elaboração dos planos, ou seja, é a parte onde se deve traçar e definir a missão institucional da organização, delinear onde a organização precisa chegar, elaborar os objetivos estratégicos da empresa e definir quais serão as metas a perseguir (GIACOBBO, 1997).

A parte de execução dos planos refere-se à parte tática/operacional do processo. Nessa etapa, deve-se estar aberto à flexibilização de elementos da execução para se adequar aos imprevistos que necessariamente se apresentarão e, é claro, acompanhar os cronogramas de execução e atingimento das metas.

A última parte trata do processo de avaliação. Nessa fase, é necessário que os dados obtidos nessa etapa sirvam para realimentar o processo de planejamento, de forma que se possam sanar as debilidades encontradas no sistema (GIACOBBO, 1997).

Vianna (2004) elaborou um processo de planejamento estratégico direcionado para as universidades públicas, conforme aponta a Figura 3.

Figura 3: Planejamento Estratégico para universidades.



Fonte: Adaptado de Vianna (2004).

A autora ressalta que, como todo processo que se realiza de forma permanente e com dinamismo, o planejamento estratégico envolve uma série de etapas cíclicas, que podem variar de acordo com os ambientes internos e externos à organização (VIANNA, 2004).

De acordo com o modelo apresentado, a primeira etapa do planejamento é a clara definição da missão e do negócio da instituição, sua área de atuação e suas prioridades. A etapa 2 é considerada pela autora como de fundamental importância, a qual é representada pela declaração e divulgação da missão. Dessa etapa depende o bom andamento das demais (VIANNA, 2004).

A definição do marco diferencial da instituição é fundamental para as pretensões da universidade. A sua definição envolve três elementos principais: o marco situacional (onde se discute a realidade global da instituição), o marco doutrinal (que envolve a visão pedagógica sobre o tipo de profissionais que serão egressos da instituição), e o marco operativo (que representa os planos operacionais para atingir o que foi delineado dos marcos situacional e doutrinal) (SILVA e GONÇALVES, 2011).

Na etapa de diagnóstico da organização segue-se o processo de análise SWOT. A próxima etapa, a etapa de elaboração da programação, diz respeito à elaboração dos objetivos estratégicos da instituição. Essa etapa envolve também a montagem de planos de ação compostos de metas mensuráveis, indicação de orçamentos para a execução das ações e a indicação dos responsáveis pela implementação.

Na etapa de implantação das ações, cabe a operacionalização e o gerenciamento das atividades. Cabe destacar, ainda, nessa etapa o treinamento dos funcionários responsáveis pela implementação. A última fase é a de avaliação e aperfeiçoamento. Nessa etapa, é necessário utilizar-se de relatórios de acompanhamento, que deverão ser elaborados com base nos registros da fase de implementação. Esses registros precisam ser analisados, com vistas a realimentar o sistema de planejamento, gerando melhorias em todo o processo (SILVA e GONÇALVES, 2011).

2.2.5 Características das universidades públicas.

Diferentemente da iniciativa privada, as organizações da administração pública não objetivam o lucro e não possuem um dono ou grupo de acionistas facilmente identificáveis. Isso faz com o que o objetivo das organizações públicas, ao executar o planejamento estratégico, não seja a busca do que Porter, Montgomery e Cynthia (1998) chamam de vantagem competitiva, que seria a distinção mercadológica da empresa em relação aos seus concorrentes.

A despeito dessa característica, Dias et al. (2006) reconhecem que as Instituições de Ensino Superior (IFES) estão submetidas a um ambiente de mudanças e de inovações. Esse ambiente, de constante mudança, é o elemento de destaque. Dessa forma, as IFES necessitam de mecanismos eficazes para se inserir nessa atmosfera competitiva.

A respeito das transformações pelas quais o ambiente universitário vem passando, Mizael et al.(2013) relatam as pressões externas oriundas do governo federal. O Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que criou o programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), criou várias demandas, as quais as universidades tiveram que se adaptar, sob pena de não obter recursos para melhoria em sua capacidade de ofertar cursos à sociedade. Um exemplo dessas demandas, foi a necessidade de expansão de sua estrutura e complexidade organizacional, mantendo ou melhorando a qualidade de seus cursos, o que era uma das exigências do programa. O programa também trazia outras exigências, tais como, dobrar o número de estudantes matriculados na graduação em um período estipulado de tempo, aumentar a conclusão média dos cursos de graduação para 90% e aumentar a diversidade de cursos com a diversificação dos currículos (SANTOS, 2009).

Como requisito para a obtenção de novos cursos, as universidades deveriam apresentar projetos ao MEC com propostas detalhadas para sua expansão. Profundas transformações como essas causaram grandes pressões para a adaptação das universidades, provocando, também, competição entre estas para a obtenção de recursos (SANTOS, 2009).

Para Borges e Araújo (2001), compreender a natureza de cada organização é de fundamental importância para desenvolver as potencialidades do PE, principalmente no setor público e em nível universitário. Os autores ressaltam que cada organização desenvolve seus arranjos institucionais próprios, o que traz conseqüências diretas para a atividade de planejamento.

Segundo Araújo (1996), o planejamento nas universidades, muitas vezes, considera o ambiente universitário como um sistema fechado, avesso as pressões externas. O fato de as universidades serem organizações voltadas para a produção e transmissão do conhecimento, revela um padrão típico para esse tipo de organização. Uma de suas características é a de que o elevado nível de profissionalismo domina as tarefas. Nesse sentido, além de elevados níveis de profissionalismo, o trabalho na universidade exige autonomia nas suas atividades e liberdade de supervisão. Os professores escolhem o que investigar, o que ensinar, influenciam decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais (ARAÚJO, 1996).

Mintzberg (2006) identifica como característica da burocracia profissional a existência de um ambiente complexo dentro da organização, fazendo com que as habilidades profissionais sejam ressaltadas. Para o autor, a estrutura de burocracia profissional é democrática na medida em que dissemina diretamente o poder aos trabalhadores, que definem as suas prioridades, as metas do trabalho e os meios para atingir os objetivos.

Por outro lado, a burocracia profissional traz alguns problemas de coordenação. O acompanhamento das atividades se torna dificultoso, uma vez que cada especialidade se opõe à padronização da rotina. Outro risco associado a estrutura de burocracia profissional é a de cada especialidade se fechar em seus laboratórios e ignorar as necessidades dos clientes e da sociedade, invertendo, assim, as prioridades entre meios e fins (MINTZBERG, 2006).

A falta de ajuste dinâmico por parte das organizações públicas às condições do ambiente também é reconhecido em trabalhos clássicos sobre o tema, como Araújo (1996) e Meyer Jr. (2005). Sobre esse tema, os autores afirmam que a busca de coerência de continuidade das ações é uma característica intrínseca desse tipo de organização. Segundo essa perspectiva, as organizações públicas teriam dificuldade de justificar mudanças repentinas, devendo, normalmente, deixar transparecer continuidade, coerência e estabilidade.

Apesar de concordar que as universidades têm dificuldades em se adaptarem ao ambiente que a circunda, Araújo (1996) atribui esse fator, não a uma possível falta de interesse que a organização possa demonstrar em considerar o meio ambiente, mas sim, a uma característica intrínseca às instituições sem fins lucrativos e a sua estrutura de incentivos, que não é baseada em um cálculo de custo benefício.

Nesse contexto, ainda outros fatores podem ser citados como influenciadores para a complexidade do ambiente universitário, são eles:

- 1 - As decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas;
- 2 - Coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição;
- 2 - A multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
- 3 - O poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas,
- 4 - Os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- 5 - Há reduzida coordenação de tarefas; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
- 6 - a universidade tem metas ambíguas e vagas; quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- 7 - a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas (BORGES e ARAÚJO, 2001, p. 65).

Pesquisa realizada por Pascuci et al. (2016) identifica a universidade como detentora de várias características descritas na literatura, tais como organização complexa, organização profissional, sistema político, sistema frouxamente articulado e até como anarquia organizada. Cada elemento delinea características específicas ao PE: a característica de sistema político se manifesta pela diversidade de interesses existentes na universidade, pela negociação e pela pactuação; o sistema frouxamente articulado se mostra na ausência de diálogo entre as funções acadêmicas e administrativas e na existência de ações independentes e sem alinhamento institucional; a anarquia organizada se manifesta quando ocorrem as descontinuidades administrativas, quando o sistema de avaliação não funciona adequadamente e quando os planos mudam ao sabor do momento (PASCUCI et al., 2005).

Para Meyer Jr, Sermann e Mangolim (2004), a função gerencial é negligenciada dentro das universidades. Segundo os autores, essa função fica relegada a uma atividade operacional e secundária. Outro problema estaria relacionado ao hiato existente entre a formulação do planejamento e a sua efetiva implementação. Nessas instituições existiria uma separação entre o pensar e o agir estratégico, sendo que a elaboração da estratégia estaria sob os cuidados da alta administração, enquanto que a implementação estaria a cargo da equipe operacional, causando problemas de integração.

Outro fator associado à deficitária eficiência do planejamento universitário é a falta de sistemas integrados de gestão (SIGs) e de sistemas de apoio a decisão (SADs). A falta desses sistemas, com bancos de dados informacionais, faz com que se tenha um déficit de informações gerenciais, que poderiam auxiliar tanto ao planejamento, quanto ao desempenho organizacional (ARAÚJO, 1996).

A execução do planejamento universitário, muitas vezes, assume o caráter de incrementalismo. Existem dois fatores que estão associados a essa característica: um diz respeito à pluralidade de ideias presentes no ambiente universitário, o que dificulta o consenso estratégico. O outro fator está associado às dificuldades orçamentárias, sendo o Tesouro o principal financiador da atividade universitária, sendo a falta de recursos a maior responsável pela dificuldade da implementação de grandes mudanças (ARAÚJO, 1996; MEYER Jr., 2005).

Ao se realizar o planejamento estratégico, automaticamente é realizado um profundo levantamento sobre a organização, seus processos e atividades. Esse processo de autoconhecimento pode gerar o desconforto a alguns grupos detentores de poder dentro da instituição, mexendo com interesses constituídos e ciosos de perder o *status quo*, ocasionando, dessa forma, resistências ao processo (BORGES e ARAÚJO 2001 e ARAÚJO, 1996).

Todos esses fatores são potenciais elementos de constrangimento à prática de elaboração e implementação do planejamento, visto que, se não forem tratados de forma adequada pelos gestores, podem ocasionar planos e iniciativas estratégicas que não serão de fato implementados. Planos dessa natureza preenchem uma função chamada por Meyer Jr.; Sermann e Mangolim (2004) como de natureza simbólica, pois cumprem uma função apenas de cumprimento burocrático da atividade de planejamento.

2.4.6 Fatores que interferem na implementação do planejamento estratégico nas instituições públicas (desafios, variáveis e fatores críticos de sucesso)

Vários são os fatores que interferem no gerenciamento da implantação do planejamento estratégico. Grosso modo, qualquer elemento com potencial de causar problemas para o processo de implementação do planejamento pode ser objeto de análise como um fator importante.

Segundo OTA (2014), um desafio é algo que pode ser entendido como aquilo que impõe restrição ou limita algum comportamento ou ação. Assim, pode-se considerar o estudo dos desafios como a análise dos fatores que ocasionam imposição ou barreira que deva ser gerenciada para se obter os resultados desejados quando da implantação do planejamento estratégico.

Outro conceito igualmente importante e que preenche a mesma função, está relacionado à compreensão do termo Fator Crítico de Sucesso – FCS. Na concepção de Maximiano (2011), esses fatores representam propriedades existentes na organização que afetam o seu desempenho, sendo que estes devem ser objeto de atenção dos administradores visto a sua influência nos resultados organizacionais.

Usando a definição de Melo et al. (2015), Fator Crítico de Sucesso é representado pelas áreas de negócios, nas quais os resultados, se positivos, contribuirão para o sucesso no desempenho organizacional, e, em caso negativo, a organização verá uma diminuição nos seus resultados.

O estudo dos desafios organizacionais ou Fatores Críticos de Sucesso são objetos comuns de pesquisa no âmbito organizacional, a exemplo de Melo et al. (2015), que realizou estudos a respeito dos FCS existentes no PE de escolas públicas no município de Mossoró – RN. Também se encontra o trabalho de Fonseca e Santos (2015), que realizaram um estudo sobre os FCS para a implementação de Sistemas de Apoio à Decisão – SAD em duas IFES do Vale do São Francisco. Outro exemplo que também pode ser citado é o de Lima et al. (2012), que realizaram pesquisa sobre os FCS existentes na educação superior presencial e a distância, sendo que essa pesquisa teve como objetivo investigar a percepção dos estudantes.

Por outro lado, Silva (2015) utiliza o conceito de “variáveis” para identificar fatores que influenciam o processo de planejamento estratégico em âmbito universitário. O autor divide as variáveis e em três categorias: variáveis técnicas,

variáveis organizacionais e variáveis culturais. As variáveis técnicas são, respectivamente, método de planejamento, experiência prática, gestão da informação e conhecimento institucional. As variáveis organizacionais são a governança, a estrutura de gestão e a variação do ambiente externo. As variáveis categorizadas como culturais são, interesses difusos, resistência à mudanças, maturidade de planejamento e envolvimento da comunidade (SILVA, 2015).

Entre os desafios mais citados na literatura, em relação ao processo de planejamento estratégico, está o apoio da alta administração. Planejar e elaborar estratégias envolve a definição de quais rumos a organização deve tomar. Não se pode escolher e definir os caminhos institucionais sem apoio político e estrutura organizacional que apóie essa decisão (ANSOFF e McDONNELL, 1993; GICOBBO, 1997, MINTZBERG et al., 2007; MEYER Jr.; SERMANN e MANGOLIM, 2004; SILVA e GONÇALVES, 2011; PORTER e CYNTHIA, 1998).

O mesmo pensamento é apresentado por Ansoff e McDonnell (1993), quando o autor ressalta que a chave para o planejamento estratégico de sucesso é o apoio da alta administração. Nesse sentido, como o processo de planejamento estratégico deve demandar mudanças organizacionais importantes, somente com uma liderança forte, e que se faça presente, é que se pode manter o grau de sinergia capaz de orientar as ações de transformação do presente, sem perder o foco nos objetivos do futuro.

Silva (2015) reconhece a variável “maturidade de planejamento” no ambiente universitário. Essa variável contempla os fatores que englobam o quanto o planejamento estratégico é aceito como uma atividade rotineira no ambiente organizacional, bem como analisa o nível de comprometimento necessário por parte dos líderes organizacionais para a adoção do planejamento estratégico como uma atividade comum na organização.

Outro fator importante é o engajamento dos funcionários, fator este que gera grande dificuldade encontrada na implantação do planejamento, a resistência à mudança, o que pode, até mesmo, inviabilizar a adoção de novas estratégias. Nesse sentido, Carbone (2000) reconhece que um dos problemas da administração pública é, muitas vezes, não reconhecer competências como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica como os primeiros critérios no processo de ascensão profissional dos servidores, sendo essas as competências que seriam

desejáveis para se construir uma cultura organizacional voltada para a implantação de uma gestão moderna.

Silva (2015) também identifica as variáveis culturais como potencial causador de danos ao processo de planejamento estratégico, se não forem gerenciadas adequadamente. O autor cita, além da resistência à mudança, o fator de multiplicidade de objetivos existentes dentro do ambiente universitário como um problema importante que pode causar falta de alinhamento as ações. No mesmo sentido, Ansoff e McDonnell (1993) percebem a resistência à mudança como um processo natural a grupos que se sentem ameaçados, uma vez que o processo de mudança pode alterar a cultura ou a estrutura de poder.

Outro fator importante são os legalismos limitadores. Como instituições públicas, as organizações estão obrigadas a seguir as determinações governamentais, bem como toda a legislação correlata. A rigidez burocrática é um dos grandes problemas de ineficiência da atividade pública. Nesse caso, são necessárias respostas rápidas por parte das organizações para fazer frente às demandas ambientais. A rigidez burocrática traria limitações de autonomia e de flexibilização da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1997).

No modelo de variáveis que interferem no planejamento estratégico, os legalismos limitadores são entendidos como uma variável organizacional ligada a governança das instituições. A governança pode ser entendida como todos os elementos normativos que influenciam o processo de gestão.

Com relação a essa variável, cabe destacar dois pontos que podem gerar problema para a eficiência organizacional: o primeiro é o risco de ineficiências devido ao desconhecimento das exigências legais e falhas na execução de planos; o segundo problema pode ocasionar inibição e receio exagerado por parte dos servidores, impedindo, assim, a implementação de planos (SILVA, 2015).

Um problema associado ao caráter público das organizações está relacionado a multiplicidade de expectativas. Esse processo está associado ao lado político da instituição, que faz com que cada projeto tenha que ser negociado com todas as partes interessadas dentro da instituição e, até mesmo, fora dela.

Esse desafio é classificado como uma variável cultural, sendo nomeado como “interesses difusos” por Silva (2015). A possível consequência deletéria para a organização é que os objetivos organizacionais podem ser estabelecidos de forma

ambígua, dificultando o atingimento destes por falta de indicadores claros para avaliação do planejamento (MEYER Jr.; SERMANN e MANGOLIM, 2004, BRYSON, 2004).

Outro fator importante levantado pela literatura é a tecnologia da informação. Classificada como uma variável técnica, representado pelos sistemas de apoio a tomada de decisão - SADs, e de sistemas integrados de gestão - SIGs, têm fundamental importância no apoio ao planejamento estratégico, tanto no levantamento de informações organizacionais para a elaboração de estratégias, como para o controle das atividades automatizando rotinas e apoiando o gerenciamento das metas (Silva, 2015; Ansoff e MacDonnell, 1993).

Os desafios à implementação do planejamento estratégico em instituições públicas é consolidado por Ota (2014) na seguinte figura:

Figura 4: Lista de desafios à implementação ao PE.

TER SENSIBILIDADE COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Cuidados com a Cultura da organização	Características da administração pública brasileira (burocratismo, centralização do poder, aversão ao empreendedorismo, paternalismo e reformismo).
	Resistência ao planejamento.
	Pode reprimir ideias inovadoras.
Adaptação da metodologia	Compatibilidade da ferramenta com a cultura.
	Necessidade de adaptação para o contexto das organizações públicas.
Legalismos limitador	Excesso de controle.
	Autonomia limitada.
	Inibe a criatividade.
	Desmotivação dos subordinados.
COMPREENDER A DINÂMICA DO PROVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
Capacitação dos participantes	Falta de consciência estratégica da organização.
	Contribuições voltadas para questões operacionais.
	Necessidade de aprimorar os atributos da alta administração para a gestão estratégica.
Cortes e contingenciamentos orçamentários	Forte dependência dos recursos repassados pelo tesouro.
	Preocupação do controle da dívida pública é maior do que a busca por resultados.
	Implementação incompleta.
	Corte linear.

GARANTIR ENGAJAMENTO E COMPROMISSO DOS ENVOLVIDOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Comprometimento da alta gestão	Vontade da alta administração de realizar o PE. Não conscientização da importância do planejamento estratégico. Ausência de liderança na condução do processo de PE. Sem o apoio da alta gestão, o PE pode não ter efeito prático.
Engajamento dos funcionários	Desmotivação do corpo funcional. Descrença e fadiga da metodologia. Resistência ao planejamento. Diferenças de percepções entre funcionários e alta administração.
COMPREENDER QUE O PROCESSO DECISÓRIO DEVE CONSIDERAR DIFERENTES PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS	
Coordenação entre as diversas partes internas e intraorganizacionais	Coordenação entre múltiplos atores, que podem ter conflitos de interesse. Falta de visão sistêmica. Desconhecimento da visão do todo.
Horizontes temporais limitados	Preferência por ações de curto prazo, mais especificamente dentro do tempo de mandato do gestor.
Multiplicidades de expectativas	Grande quantidade de stakeholders. Expectativas diferentes e até conflitantes.
TER FLEXIBILIDADE PARA LIDAR COM FATORES POLÍTICOS E A ROTATIVIDADE	
Processo decisório baseado em critérios políticos	Preferência por ações com retorno no curto prazo. Utilização da organização para atender objetivos políticos. Objetivos formulados de forma vaga e ambígua, dificultando a formulação de indicadores de desempenho. Dificuldade de gestão para resultados e foco no cliente (cidadão).
Coalizões Políticas instáveis	Perda de apoio político para execução. Mudança constante de direcionamento. Reordenamento das prioridades.
Volatilidade da vontade política	Mudança de orientação e de prioridades. Desarticulação do planejamento estratégico com o plano de governo.
Descontinuidade administrativa	Ruptura com as ações realizadas na gestão anterior. Permeabilidade da organização pública para influência externa. Descrença e fadiga dos participantes com a metodologia do planejamento estratégico.
Dissociação entre planejamento e execução	Planejamento sem efeito prático. Descolamento entre as ações planejadas e efetivamente realizadas.

Fonte: Ota (2014).

Os desafios estão agregados por similaridade em cinco dimensões, quais sejam: Ter sensibilidade com a cultura organizacional e princípios da administração

pública, Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas, Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico, Compreender que o processo decisório deve considerar diferentes percepções e expectativas, Ter flexibilidade para lidar com fatores políticos e a rotatividade (OTA, 2014).

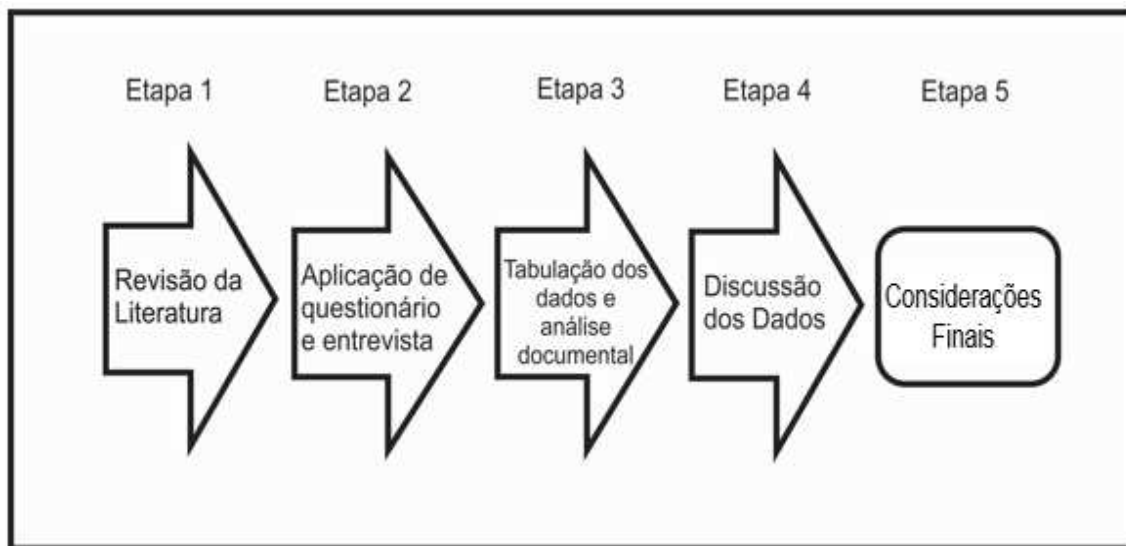
3. METODOLOGIA

Descreveremos nesta seção as etapas seguidas para a execução da pesquisa, o seu tipo, materiais e instrumentos usados, o seu objeto e as pessoas envolvidas e suas limitações.

3.1 Etapas da pesquisa.

São cinco as etapas da pesquisa, conforme o fluxograma abaixo:

Figura 5: Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada a revisão da literatura sobre planejamento estratégico, definindo suas etapas, benefícios e dificuldades relatadas. Essa etapa também teve a finalidade de verificar o contexto da administração, evolução e principais conceitos correlatos, estudar o ambiente universitário e seus atores.

Na etapa 2, foi realizada a coleta dos dados. Foram elaborados os instrumentos de pesquisa, o questionário e as entrevistas, levando em conta os

modelos teóricos encontrados na literatura. Ainda nessa etapa, foi realizada a coleta dos PDIs e outros documentos que versam sobre o tema tratado, os documentos estão disponíveis no sítio da instituição na internet. Também foi realizada gravação das entrevistas para posterior transcrição dos dados.

Na etapa 3, foi realizada a tabulação dos dados dos questionários e das entrevistas, bem como a análise dos PDIs e outros materiais emitidos pela Univasf a respeito do planejamento estratégico.

A discussão dos dados foi realizada tendo como base os elementos retirados da análise dos PDIs e outros materiais, bem como das impressões dos respondentes ao analisarem a sua rotina de trabalho no que concerne ao gerenciamento dos desafios listados na literatura. Essas informações foram confrontadas com os elementos indicados na literatura como elementos para o gerenciamento dos desafios à implantação do PE.

Na etapa de considerações finais, foram extraídas conclusões advindas dos depoimentos cotejados com base nos elementos da literatura e dos materiais coletados. Também se faz referência ao percurso metodológico e se aponta possíveis caminhos para outros trabalhos.

3.2 Tipo da pesquisa

A pesquisa tratou-se de um estudo de cunho qualitativo que analisou experiências de indivíduos em relação ao fenômeno estudado. Estudos dessa natureza apresentam-se de forma descritiva, com enfoque na compreensão à luz dos significados dados pelos próprios sujeitos da pesquisa e de outras referências da literatura (DIEHL e TATIM, 2004).

O estudo também se caracteriza como análise documental e análise de conteúdo. Uma vez que se analisou o conteúdo dos dois Planos de Desenvolvimento Institucional da instituição. Segundo Tozoni-Reis (2009), a pesquisa documental se caracteriza pelo fato de a fonte de dados, o campo em que se dará a coleta de dados,

é representado por um ou vários documentos (históricos, institucionais, associativos etc).

Tendo em vista o objetivo geral da pesquisa, segundo Gil (1999), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois essa pesquisa tem como característica principal a descrição de um fenômeno por meio de técnicas padronizadas como questionários e entrevistas. Segundo o mesmo Gil (1999), a pesquisa é também uma pesquisa de cunho explicativo, uma vez que visa à identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de certos fenômenos.

Seguindo a metodologia de Yin (2015), a pesquisa é um estudo de caso, considerando que se destina a conhecer em profundidade uma realidade, utilizando para isso de várias abordagens e focos de pontos de vistas distintos. A metodologia de estudo de caso também prevê a pesquisa como sendo uma investigação empírica que desnuda um fenômeno dentro do seu contexto de vida real. O estudo de caso é uma pesquisa de cunho qualitativo, não se destinando a investigar relações de causa e efeito, mas antes disso, ao estabelecimento de o “como” e o “por que” de determinadas interações (YIN, 2015).

3.3 Análise dos dados

No que concerne ao processo de análise de como os diversos setores da Univasf gerenciam os desafios para a implantação do seu planejamento estratégico, bem como à análise dos documentos relacionados ao tema em questão, será lançado mão do método de análise de conteúdo.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste na utilização de técnicas de interpretação da comunicação verbal e escrita, a exemplo de mensagens e opiniões verbalizadas, posteriormente essas mensagens serão transcritas para facilitar a análise de dados. O autor também relata que o processo de análise de conteúdo não é estático e privilegia a interpretação do pesquisador (BARDIN, 2011).

3.4 Limitações metodológicas.

Listaremos nesse item as limitações da pesquisa referentes à adaptação do modelo de análise, à seleção dos entrevistados e áreas da instituição que servirão de amostra para a realização do trabalho. Também se discorrerá sobre o escopo da pesquisa, informando as principais características peculiares a esse tipo levantamento.

3.4.1 Escopo da pesquisa

A pesquisa se destinou a análise de como a Univasf gerencia os desafios à implementação do planejamento estratégico na instituição. Então, apesar de se ter analisado no trabalho os mecanismos de avaliação trazidos pela teoria ligada ao assunto, bem como ser feita a descrição dos meios de controle previstos pela Univasf para avaliar o seu planejamento estratégico, esse não foi o foco da pesquisa em tela.

O presente estudo é voltado para a compreensão gerencial quando da gestão e controle dos desafios e fatores que impactam na implantação do PE. O presente estudo não avalia o desempenho da organização no que compete ao atingimento das metas propostas do PE ou a consecução dos resultados planejados. Esse tipo de avaliação deve utilizar outros referenciais metodológicos e se inserem no campo de sugestões para pesquisas futuras.

Nesse sentido, a pesquisa se dedica a análise dos fatores de gestão e de gerência relacionados à implementação do planejamento estratégico da instituição, não se caracterizando como objetivo da presente pesquisa a fase de avaliação dos resultados do planejamento estratégico. Bem como não se analisa a relação entre planejamento estratégico e o desempenho organizacional.

Apesar de serem menos populares, as pesquisas de cunho qualitativo são bastante utilizadas nas pesquisas em administração e ciências sociais aplicadas. Dentro do espectro de pesquisas qualitativas aplicadas à administração, as

pesquisas que investigam os aspectos de cunho analítico do processo de gestão ou gerencial se aplicam em muitos casos, principalmente, quando se pretende descrever e entender o ambiente de gestão/gerência e de tomada de decisão dentro das organizações (PAIVA, LEÃO e MELLO, 2011).

Dessa forma, a pesquisa realizou investigação à cerca de como são gerenciados os desafios à implantação do planejamento estratégico na Univasf junto aos gestores da instituição. Esses personagens são os que diretamente são encarregados da execução e acompanhamento dos temas de planejamento em debate, sendo correto inferir que são o principal foco de obtenção de informações.

Segundo Paiva, Leão e Mello (2011), o principal fator que garante a confiabilidade da pesquisa qualitativa na área de administração é a sua replicabilidade. A replicabilidade tem a ver com o método escolhido, a descrição detalhada do processo de investigação e a escolha dos sujeitos foco da análise.

Podemos citar como autores que realizaram trabalhos com vista a analisar a perspectivas dos gestores a cerca do desenvolvimento de suas funções na administração pública, os trabalhos de Pascuci et al. (2016), onde os autores conduzem uma série de entrevistas com vistas a compor as percepções dos responsáveis pelo processo de planejamento estratégico em uma universidade pública.

Também Dias et al. (2006) desenvolveram trabalho no sentido de montar um quadro de dificuldades enfrentadas na universidade sobre a formulação do planejamento estratégico na percepção de quadros da Pró-Reitoria de Planejamento de uma universidade pública. Barbosa et al. (2016) realizaram pesquisa para identificar que habilidades administrativas devem ter os professores-gestores que ocupam cargos públicos tendo em vista a perspectivas dos gestores entrevistados.

Outro trabalho que se pode citar é o de Fonseca e Santos (2015), que realizaram trabalho sobre como são gerenciados os desafios para implantação de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) destinado ao gerenciamento de compras no setor público a partir da visão dos diretores de implementação. Outro trabalho desenvolvido nesse sentido foi o de Dias, Sousa e Dias (2018), que delineou processo de formulação do planejamento estratégico realizado no IFB. Nesse caso, também realizou a pesquisa tendo em vista as observações dos gestores e da equipe de planejamento.

Outros trabalhos podem ser citados como o trabalho de Gonçalves (2016), com vistas a identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) existentes na gestão da cadeia de suprimentos em saúde pública, tendo como vista a visão dos gestores dos Institutos Federais. Ainda o trabalho de Silveira et al. (2016), que relata as condições de alinhamento entre o planejamento estratégico e orçamento em uma instituição federal de ensino, partindo da perspectiva dos gestores.

Na concepção de Melo (2015), citando Rockart (1979), a pesquisa para se descobrir Fatores Críticos de Sucesso (FCS) associados à implementação do planejamento estratégico, deve ter como referencia a realização de entrevista com a gestão administrativada organização. A partir dessa análise, pode-se descobrir quais são os FCS associados ao processo de PE. Nesse mesmo sentido, foi realizada sua pesquisa, que entrevistou os gestores de escolas públicas de Mossoró-RN com vistas à identificar os FCS envolvidos na implantação do PE nas escolas do município.

3.4.2 Seleção dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa constituem-se de um público escolhido entre os gestores da Univasf responsáveis pelos principais temas estratégicos elencados no plano de desenvolvimento estratégico da Univasf (PDI). São ao total 06 servidores, são os cargos abaixo que participaram da pesquisa, tendo em vista a especificidade administrativa de cada função, Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Assistência Estudantil; Superintendência de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Extensão e Assessoria de Infraestrutura.

Há dois fatores que nortearam a escolha dos participantes da pesquisa, um de ordem de limitação metodológica da pesquisa, e outro de caráter estratégico. O de ordem metodológica, tem a ver com dificuldades teóricas da pesquisa. Como relatado na introdução, há 11 temas estratégicos relacionados no PDI da Univasf, não há necessariamente coincidência entre os temas estratégicos do PDI e as áreas ou funções administrativas da Univasf.

Considerando esse contexto, por exemplo, foi deixado de fora da pesquisa o tema estratégico: “Organização administrativa”. Há pelo menos três setores da universidade que teoricamente poderiam se classificar como responsável por esse tema em específico: A Pró-Reitoria de Planejamento, a Secretaria de Administração e ainda a Reitoria.

Então, o tema em comento foi deixado de fora por não haver uma clara indicação de um único setor responsável pelo gerenciamento deste tema, dessa forma, a inclusão do tema poderia levar a uma ambigüidade na interpretação dos resultados da pesquisa. Ou ainda, o próprio respondente da pesquisa selecionado poderia simplesmente não se reconhecer como responsável por esse tema estratégico e não responder a entrevista.

O fator da escolha estratégica dos participantes da pesquisa deveu-se ao julgamento de identificar os ambientes mais propícios à realização da pesquisa. Assim, os ambientes escolhidos foram compostos pelas áreas fundamentais da missão acadêmica, formada pelo tripé Ensino, Pesquisa e Extensão, também pelas áreas de Pessoas, Infraestrutura e Assistência Estudantil.

A seleção de 3 áreas foco da missão institucional e mais 3 áreas consideradas áreas meio para o atingimento da missão institucional, possibilitou a criação da hipótese de trabalho para contrastar esses dois aspectos organizacionais tendo o mesmo número de entrevistas para analisar. Nesse sentido, para dar outro exemplo, deixou-se de fora da pesquisa o tema estratégico “Gestão universitária – Ascom”, por se tratar da área de assessoria de imprensa da instituição.

3.4.3 Instrumentos e adequação do modelo de análise

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados um modelo de questionário e seis modelos de entrevista. O questionário se destinou a concretizar a aplicação de um instrumento Delphi, sendo o Delphi um instrumento de pesquisa que elege elementos importantes para a tomada de decisão do pesquisador tendo como base a opinião de profissionais especialistas.

As entrevistas foram realizadas posteriormente à aplicação do questionário, pois versou sobre as duas dimensões mais determinantes para o atingimento dos objetivos estratégicos listados no PDI da Univasf e sobre qual o objetivo estratégico mais avançado dentro de cada tema estratégico da instituição. Tanto o questionário como as entrevistas, foram aplicados ao mesmo grupo de servidores descritos no item 3.4.2 (item anterior).

O questionário se destinou à realizar a adequação do modelo de análise. Esse processo de adequação do modelo de análise se deveu ao número de indicadores envolvidos no modelo original ser muito grande, o que levaria a elaboração de uma entrevista com 44 perguntas. O modelo original de Ota (2014) possui um total de 44 indicadores agrupados em cinco dimensões, levando isso em conta, foi necessário realizar a adequação do modelo, resultando na escolha de duas dimensões a serem analisadas e de 15 indicadores.

O questionário é composto por 2 itens, no primeiro item se elenca as 5 dimensões identificadas na literatura que influenciam na implementação do planejamento estratégico. A questão 01 do questionário baseia-se na escala Likert e pede que se atribua a nota entre 1 e 5 sobre a importância de cada dimensão sobre as atribuições do setor. No segundo item, pede-se que o servidor identifique qual o objetivo estratégico do setor está em desenvolvimento mais avançado.

Figura 6: Ítem um do questionário.

Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico	1	2	3	4	5
Compreender que o processo decisório deve considerar diferentes percepções e expectativas	1	2	3	4	5
Ter flexibilidade para lidar com fatores políticos e a rotatividade	1	2	3	4	5
Ter sensibilidade com a cultura organizacional e princípios da administração pública	1	2	3	4	5
Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Ota (2014).

As entrevistas foram elaboradas tendo como base as respostas obtidas com a aplicação do questionário. Elas foram compostas pela permutação entre o objetivo estratégico mais avançado de cada setor pelos indicadores das duas dimensões de desafios à implantação do planejamento mais votadas pelos responsáveis dos setores.

As dimensões mais votadas foram, “Garantir o engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico” e “Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas”.

Dessa forma, a primeira parte de cada pergunta é composta por cada um dos 15 indicadores, e a segunda parte da pergunta, pelo objetivo estratégico em comento. Assim, a entrevista é composta de 15 perguntas. Foram obtidos 6 modelos diferentes de entrevistas, sendo uma entrevista para cada setor selecionado. Para efeito de demonstração, encontra-se no apêndice 02 o modelo de entrevista que foi obtido para a aplicação na Pró-Reitoria de Ensino.

4. ESTUDO DE CASO.

Esta pesquisa foi motivada pela necessidade de se conhecer como foram gerenciados os desafios para a implantação do planejamento estratégico na Univasf. Nesse sentido, elaborou-se este capítulo com a descrição do PDI na Univasf. Também foi analisada a evolução da formulação do planejamento atual (PDI 2016-2025) em relação ao planejamento anterior (PDI 2009-2014).

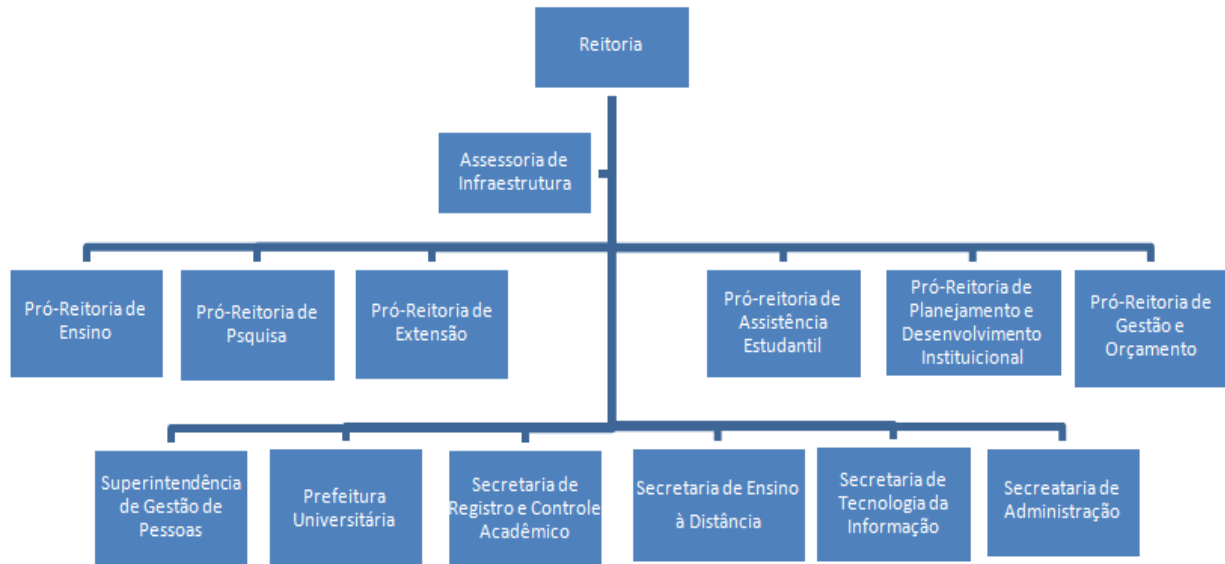
4.1 A Univasf.

A Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf, é uma fundação pública instituída pela lei 10.473/2002. A Instituição tem sede em Petrolina-PE, e atua nos estados do Pernambuco, Bahia e Piauí, com campus em funcionamento em 5 cidades: Petrolina-PE, Juazeiro-BA, Senhor do Bonfim-BA, Paulo Afonso-BA e São Raimundo Nonato-PI. A Univasf também está em processo de implantação de um novo campus na cidade de Salgueiro no Pernambuco.

A estrutura organizacional da Univasf é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário, Reitoria, Colegiados Acadêmicos de Graduação (24), Colegiados Acadêmicos de Pós-Graduação (16), Pró-Reitorias (6) e Secretarias (5) e Superintendência (1). No seu atual estágio de desenvolvimento, a Universidade oferta suas atividades de educação superior para cerca de 7,5 mil estudantes, reunindo as modalidades presencial e a distância, na graduação e na pós-graduação. A Universidade ainda conta com 851 servidores, entre docentes e profissionais técnico-administrativos em educação (UNIVASF, 2016).

A Univasf desenvolve atividades em diversas áreas do conhecimento (Engenharias, Ciências Humanas e Sociais, Ciências da Saúde e Biológicas, Ciências Agrárias e Artes), por meio da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação (*lato e stricto sensu*); de programas e projetos de extensão e das atividades de pesquisas. No ensino de graduação, são ofertados diversos cursos, entre bacharelados e licenciaturas.

Figura 7: Organograma simplificado da Univasf.



Fonte: Adaptado de Univasf (2016).

A universidade ainda conta com as seguintes instâncias de decisões colegiadas, representando os fóruns de política participativa dentro da instituição:

- Câmara de Ensino;
- Câmara de Extensão;
- Câmara de Pós-Graduação;
- Câmara de Pesquisa;
- Câmara de Assistência Estudantil;
- Comissão de Própria de Avaliação;
- Comissão Permanente de Pessoal Docente;
- Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos – Administrativos.

De modo associado ao desempenho das suas rotinas acadêmicas, a Univasf desempenha várias funções sociais, por meio da administração de outros equipamentos públicos, como: o Hospital Universitário Doutor Washington Antônio de

Barros, atuação em monitoramento, conservação e recuperação ambiental, representado por institutos de pesquisa e extensão como o Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga (Cema-Fauna Caatinga); o Núcleo de Ecologia e Monitoramento Ambiental (NEMA) e o Centro de Recuperação de Áreas Degradadas (CRAD).

A Univasf ainda oferece atendimento de acompanhamento psicoterapêutico e psicológico individuais e coletivos no Centro de Estudos e Práticas em Psicologia – CEPPSI. A Universidade também tem um ambiente voltado para a promoção da cultura científica, voltado para o acesso ao público e escolas públicas; o Espaço de Arte, Cultura e Ciência – EACC.

Para a prestação de cursos de extensão universitária e cursos de treinamento à comunidade em geral, a Universidade conta com o Espaço Plural, que é localizado na cidade de Juazeiro no estado da Bahia. No Campus de Ciências Agrárias, em Petrolina, a Univasf presta atendimento de forma gratuita a animais de pequeno porte, por meio do Hospital Veterinário, o qual vem passando por uma ampliação com a criação de uma nova unidade para atendimento de animais de grande porte. Todos os ambientes também desenvolvem atividades de ensino e pesquisa.

4.2 Caracterização do PDI 2016-2025

Em 2014, a Univasf completou 10 anos de seu funcionamento. Nesse mesmo ano, se deu o início da construção do seu segundo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Elaborado para o período de 10 anos (2016 a 2025), os trabalhos para a elaboração desse Plano foram feitos de forma participativa. Os documentos desses trabalhos indicam que foram formados 8 grupos de trabalhos, assim listados:

- Ensino de Graduação e Pós-Graduação;
- Pesquisa e Inovação;
- Extensão, Arte e Cultura;
- Assistência Estudantil;
- Gestão Universitária: Pessoas;
- Gestão Universitária: Infraestrutura;

- Gestão Universitária: Organização administrativa;
- Gestão de TI e Comunicação.

Além dos grupos de trabalho, o documento inicial previa ainda uma comissão de sistematização dos trabalhos, uma comissão de revisão e uma comissão de operacionalização. Ainda como parte da discussão de elaboração, foram discutidos os seguintes temas transversais: diversidade, inclusão, desenvolvimento econômico e social, contexto local e regional semiárido, internacionalização e sustentabilidade (UNIVASF, 2016).

Os membros participantes de cada grupo foram indicados pelas diversas câmaras existentes dentro da Univasf, bem como pelos colegiados acadêmicos, órgão de representação técnico-administrativa e órgão de representação estudantil.

Durante os trabalhos, ocorreram diversos eventos que possibilitaram a participação da comunidade em geral e da Instituição. O primeiro evento correspondeu ao compartilhamento de experiências, em que a comissão de sistematização dos trabalhos pôde apresentar o desenho idealizado para o planejamento e discutir as experiências de outras Instituições de Ensino Superior – IES, com a elaboração do plano.

Os trabalhos se desenvolveram também com consultas públicas em datas pré-estabelecidas. Também houve interação por meio de ambiente virtual com a realização de fóruns de interação permanente. A qualquer momento a comunidade acadêmica poderia enviar sugestões para o e-mail pdi10anos@univasf.edu.br. Também foi disponibilizado um *site* específico para a publicização de todos os eventos relacionados ao trabalho.

O PDI 2016-2025 trouxe como missão institucional: “Ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação em diversas áreas do conhecimento, na sua região de atuação e em consonância com as demandas de interesse público”. Como visão, a Universidade elegeu: “Ser uma universidade reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência da sua oferta de Educação Superior e da sua atuação em defesa da cidadania e do desenvolvimento regional”.

A Universidade também elencou diversos valores que devem guiar as suas rotinas profissionais e acadêmicas: “Zelo pela atuação ética e responsável”,

“Compromisso com o conhecimento enquanto elemento de transformação”, “Disposição para a Inovação” e “Sintonia com as questões locais e globais da sociedade” e “Autonomia”.

O PDI 2016-2025 prevê uma série de instrumentos destinados a realizar a avaliação institucional. O primeiro deles é a Comissão Própria de Avaliação – CPA. As atribuições dessa comissão, de acordo com a Resolução nº 7/2005 do Conselho Universitário, é a condução dos processos de avaliação internos da Instituição, de sistematização e a prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP.

As atribuições de avaliação da CPA são amplas, mas, em relação ao PDI, as atividades da comissão se limitam a pesquisa na comunidade acadêmica para observar se as ações previstas no PDI são suficientemente divulgadas à comunidade.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi, mantém uma página direcionada ao PDI: “<http://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/equipe-de-monitoramento>”, onde se determina que o acompanhamento da execução do PDI-Univasf 2016-2025 será de responsabilidade do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle da Univasf e o monitoramento sob a responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI/Propladi). Na mesma página se verifica que é competência da Propladi, por intermédio da DDI, emitir relatórios anuais de acompanhamento do PDI. No entanto, até o momento, ainda não havia sido publicado nenhum relatório de acompanhamento.

4.3 Perfil da evolução do planejamento estratégico na Univasf (PDI 2009-2014 e PDI 2016-2025)

As iniciativas governamentais representam o principal influenciador externo ao desempenho universitário. Nesse sentido, a institucionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional trouxe um novo momento para a realidade das universidades; o de pensar no longo prazo (MORITZ et al., 2012).

O planejamento estratégico nas universidades foi adotado por exigência legal a partir da Resolução CNE-CES 23, de 5 de novembro de 2002, do Conselho Nacional de Educação, que fixou que a avaliação dos cursos das IFES deveriam figurar, necessariamente, com o Plano de Desenvolvimento Institucional. Posteriormente, a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, consagrou o PDI como elemento central na política de autorização e revalidação de cursos do ensino superior (SEGENREICH, 2005).

Para traçar a evolução do planejamento estratégico na Univasf, utilizou-se as exigências do MEC quanto a elaboração do PDI, com base no modelo adaptado por Mizael et al.(2013) e materializado no figura abaixo:

Figura 8 – Eixos temáticos exigidos pelo MEC.

Eixos temáticos exigidos pelo MEC	PDI (2009-2014)	PDI (2016-2025)
Missão (histórico, áreas de atuação, diretrizes pedagógicas)	1	1
Objetivos gerais da instituição	1	1
Metas (quantificadas e por prazo)	1	1
Planejamento e Gestão Institucional	1	1
Objetivos e metas	1	2
Organização acadêmica e administrativa	1	1
Planejamento e organização didático-pedagógicos	1	1
Oferta de cursos e programas	1	1
Infraestrutura física e acadêmica	1	1
Aspectos financeiros e orçamentários	1	1
Avaliação e acompanhamento do desempenho Institucional	1	1

Fonte – Adaptado de Mizael et al. (2013).

Cada elemento analisado foi referenciado de acordo com os três critérios, de acordo com Mizael et al. (2013). Se o item apresentou os eixos temáticos de forma adequada no PDI, conforme proposto pelo MEC, recebeu código (1); se apresentou os eixos temáticos no PDI, porém, aperfeiçoado, recebeu a referencia (2) e, se não apresentou os eixos temáticos no PDI, recebeu a referencia (3).

Considerando os elementos estritamente formais e que fazem parte dos normativos do MEC, os dois planejamentos se assemelharam. Estes cumprem as funções estabelecidas nos regramentos com apenas uma diferença entre os dois: o PDI 2016-2025 apresenta os objetivos e metas integrados ao planejamento e gestão institucional de forma detalhada.

O PDI 2009-2014 foi elaborado seguindo as recomendações do MEC. Isso significa que o seu perfil foi o de atender as exigências da legislação com a finalidade de realizar as avaliações de cursos e recadastramento previstos no SINAES. Entretanto, o documento preservou poucas características de planejamento estratégico (SILVA, 2015).

Os eixos temáticos formalizados no planejamento foram: Perfil institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Implantação e Desenvolvimento da Instituição de Novos Cursos, Perfil do Corpo Docente, Organização Administrativa da Univasf, Políticas de Atendimento aos Discentes, Infraestrutura, Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional e Aspectos Financeiros e Orçamentários.

Outro fator de evolução do PDI atual em relação ao PDI anterior, diz respeito ao modelo de metas e indicadores. A metodologia do PDI 2009-2014 escolheu elaborar como “guarda-chuva” um objetivo geral a ser atingido pela Universidade como um todo: “ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi no semiárido brasileiro, reduzindo as desigualdades sociais científicas em nível regional e nacional”. Esse formato atende aos preceitos do MEC.

O PDI 2009-2014 ainda elencou 10 objetivos específicos e 15 metas. Porém, o problema da metodologia está no fato de que as metas não estão claramente vinculadas aos objetivos específicos. Também não há como estabelecer a cadeia de responsabilidade para a execução dos objetivos e das metas, a não ser a de responsabilizar a alta gestão por todos os resultados da implantação do plano, o que vai de encontro as orientações da literatura (MIZAEL et al., 2013).

Essa situação se caracteriza pelo fato de que as metas e objetivos não estão articuladas dentro das categorias criadas para representar as unidades organizacionais, as categorias nomeadas como “políticas setoriais”. As políticas relacionadas no DPI 2009-2014 estão divididas em: Política de Ensino, Política de

Pesquisa, Política de Extensão, Política de Gestão Institucional e Política de Responsabilidade Social. Cada política vêm seguida de orientações de cunho geral chamadas de diretrizes.

Por outro lado, o PDI para o período 2016-2025 estabelece ligação clara entre os objetivos estratégicos e os responsáveis de cada setor. As metas estão detalhadas e integradas dentro de cada política específica, possibilitando que se identifique facilmente a esfera institucional a qual pertencem. As políticas elencadas no PDI 2016-2025 são: Política de Ensino de Graduação e de Pós-Graduação, Políticas de Extensão, Arte e Cultura, Políticas de Pesquisa e Inovação, Política de Assistência Estudantil, Políticas de Gestão, Política para Tecnologias de Informação e Comunicação, Política de Infraestrutura, Política de Internacionalização e Política de Organização Administrativa.

Outro fator de evolução foram os métodos de integração e participação democrática, não sendo delineado no PDI anterior os meios as estratégias para receber as contribuições das comunidades interna e externa. Esse processo encontra-se bem demonstrado no atual PDI, com realização de encontros de socialização e compartilhamento de experiências, momentos de sistematização das propostas, com portaria de nomeação para os participantes dos grupos e com as datas de realização dos eventos.

Entretanto, analisando-se os elementos que definem a característica estratégica do planejamento, notou-se que o PDI 2016-2025 apresenta vários problemas. Não foram identificados elementos de análise ambiental e definidores de estratégias como a matriz SWOT ou análise de *stakeholders*. Além da constatação documental da falta desses elementos no planejamento, também nas entrevistas verificou-se esse fato.

No atual PDI existe uma meta que prevê o atendimento integral das modalidades previstas no Programa de Assistência Estudantil da Univasf – PAE, em um período de 3 anos, sendo que, uma das modalidades previstas nesse programa estabelece o atendimento em restaurantes universitários e no transporte estudantil a filhos de alunos.

Contudo, esse dispositivo entra em choque com os regulamentos e orientação dos órgãos de controle, uma vez que esses estabelecem que os recursos destinados à assistência estudantil devam ser destinados aos estudantes. Assim, uma análise

ambiental adequada teria que assinalar esse elemento como uma ameaça à implementação dessa meta.

Observou-se também que no atual PDI não está proposto, claramente, os elos de integração institucional, definidos pela existência de mapa estratégico, o qual estabelece as relações de causa e efeitos entre os objetivos estratégicos do PDI (MARTINS 2015).

Dos fatores relatados acima, percebeu-se que houve evolução entre os métodos de planejamento estratégico aplicados entre os planejamentos mencionados. Porém, essa evolução não se mostra em termos de análise ambiental e de formulação de estratégias, que nos dois planejamentos se apresentam deficitários, mas apresenta-se em termos de delineamento de atribuições e da cadeia de distribuição de responsabilidades dentro da organização. Essas conclusões se ajustam as conclusões de Silva (2015) e Segenreich (2005).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.

Neste capítulo, busca-se analisar como foram gerenciados os desafios para Implantação do planejamento estratégico na Univasf.

A análise se deu após o levantamento das referências bibliográficas, da definição das dimensões relativas aos desafios do planejamento estratégico que seriam analisadas (essa definição foi realizada com base na escolha dos entrevistados, em que eles delinearão os pontos considerados mais relevantes em relação ao desenvolvimento do seu trabalho).

Também foi realizada a escolha dos setores que integrariam o escopo da pesquisa e do objetivo estratégico mais avançado em cada ambiente estudado. O desenvolvimento da análise pautou-se pela distinção entre os fatores administrativos, revelados pela área de “gestão acadêmica”, e pela área de “gestão administrativa”.

5.1 Dimensão - Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas

5.1.1 Desafio – Capacitação dos participantes

Esse desafio visou investigar como são gerenciados os fatores de motivação organizacional e a conscientização dos servidores do ponto de vista da cultura organizacional.

Durante a realização das entrevistas, a área de gestão acadêmica citou o número reduzido de servidores para apoiar as atividades administrativas como um dos problemas que afetam esse desafio. Um fator citado pelos entrevistados, e que intensifica esse processo, é a estrutura organizacional da Univasf. A Instituição faz parte de um pequeno número de universidades que têm uma estrutura organizacional muito enxuta, a qual é composta por colegiados acadêmicos e pró-reitorias. Essa

estrutura difere fundamentalmente das outras universidades, que têm a sua estrutura organizacional formada por cursos, centros, departamentos, institutos e, somente após, as pró-reitorias. Esse fato faz com que se tenha na Univasf menos servidores para a realização das atividades e, ainda, cada servidor tem que ficar responsável por mais de uma função.

Porém, essa situação também é responsável por formar uma estrutura mais horizontal e integrada. Essa característica foi citada por dois dos entrevistados como um dos fatores que contribui para a coesão das equipes e que serve como um incentivo para a superação das dificuldades no ambiente de trabalho.

Sobre a conscientização dos servidores, foram citadas pelas áreas de gestão acadêmica e administrativa, que os gestores sempre mantêm o hábito das reuniões internas para discutir as demandas de trabalho, sendo que nessas oportunidades enfatiza-se a necessidade da plena realização dos trabalhos sobre o viés da eficiência, como forma de conscientizar a equipe. Sobre essas reuniões, também foi relatado que se têm recolhido várias sugestões dos servidores quanto à melhoria das atividades desenvolvidas.

Um fator que foi citado pelo setor de infraestrutura, e que tem impacto na melhoria da conscientização das partes interessadas do planejamento estratégico, diz respeito a instância colegiada de infraestrutura física. Essa instância, como outras câmaras existentes na Univasf, como Câmara de Ensino, Câmara de Extensão e Câmara de Assistência Estudantil, interfere positivamente no processo de tomada de decisão, pois, quando as decisões são tomadas de forma participativa, cria-se uma consciência na comunidade quanto a importância das demandas da assessoria de infraestrutura (ANDRADE, 2016).

Foram citadas pelos entrevistados várias sugestões vindas dos servidores com fito de melhorar os processos no ambiente de trabalho. Essas sugestões foram relatadas por ambas as esferas de gestão, acadêmica e administrativa. Nesse sentido, foram citadas ações propositivas quanto ao controle de acesso aos restaurantes universitários, como a implantação de catraca eletrônica.

Também foram citadas às atividades de recepção dos calouros na semana de integração dos estudantes na Univasf. Essas atividades se realizavam em um evento de recebimento para os alunos, esse evento consistia na realização de uma plenária com a presença de todos os pró-reitores e demais cargos na universidade. Foi

percebido que eventos desse tipo não contribuíam o suficiente para a sensação de integração dos alunos. Neste contexto, recebendo sugestões das equipes envolvidas, foram implementadas as visitas em salas de aula dos primeiros períodos de forma a ter o contato mais próximo dos estudantes. Esse tipo de atividade possibilita a interação e solução das dúvidas dos estudantes novatos em relação ao funcionamento da universidade.

Também nesse sentido, foram recebidas sugestões de como melhorar a eficiência para realização da semana anual de iniciação científica. Dentre outras atividades, a semana oferecia palestras e cursos voltados para grandes temas e áreas gerais do debate científico como o meio ambiente, ética no trabalho científico etc. Por meio de sugestões das equipes de trabalho, verificou-se que oferecer cursos sobre temas mais específicos como redação científica, elaboração de projetos etc obtinham maior engajamento de participação por parte dos estudantes. Outras contribuições por parte dos servidores também foram assinaladas, como sugestões para a elaboração de projetos propositivos de novos cursos de graduação a serem encaminhados ao MEC.

Outro fator que causa desmotivação aos servidores na sua capacidade de planejamento e execução dos trabalhos é a falta de autonomia. Um exemplo disso se dá em relação à autonomia da instituição de propor novos cursos de graduação; a palavra final sobre a oportunidade de implantação de um curso específico será sempre do MEC. Essa escolha é realizada de acordo com seus interesses estratégicos ou ao julgamento de seu interesse político. Como exemplo do que foi mencionado, foi citada a iniciativa de se instalar uma licenciatura em libras na Instituição. A proposição dessa licenciatura foi devida a grande demanda social, mas que ainda não prosperou via MEC. Dessa forma, as iniciativas dos professores da Instituição, em relação à implantação de novos cursos, ficam frustradas.

As limitações da autonomia institucional se manifestaram em mais um exemplo, sobre o ponto de vista de um convênio entre Univasf e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas– SEBRAE. Esse convênio versava sobre a cessão de professores por parte do SEBRAE para a realização de alguns treinamentos na Univasf. Após a concepção e elaboração de estratégias para o funcionamento do curso, a pactuação foi cancelada em função de os termos das duas instituições preverem foro para eventual discussão judicial (item obrigatório nas

pactuações) em comarcas diferentes. Uma instituição previa o foro de Petrolina enquanto a outra previa o foro de Salvador. Diante desse impasse, não foi possível prosseguir com o convênio.

Outro fator que foi citado pela parte da gestão acadêmica como fator desmotivador ao ambiente, é o excesso de controle por parte da legislação ou órgãos de controle, ou ainda, a ocorrência de legislação e normas conflituosas. Como referência, foi citada, em entrevista recente, determinação do MEC, na qual se estabelece a obrigatoriedade do cumprimento do limite mínimo de 10% de atividades de extensão para os todos os estudantes em relação à carga horária total do curso. Contudo, as atividades de extensão, pela sua própria natureza, ocorrem geralmente fora da universidade. Levando-se esse fator em conta, essa decisão causa um problema que pede ainda uma resolução.

Ainda como ponto dificultador é que existe uma determinação do Tribunal de Contas da União – TCU, a qual considera que, só se deve realizar pagamento do seguro dos estudantes em desempenho de atividades voltadas às suas funções acadêmicas apenas no âmbito da realização de estágio curricular obrigatório. Dessa forma, em função da nova determinação do MEC, os estudantes, que tivessem que realizar essas atividades de extensão, ficariam desprotegidos (sem o seguro), a prevalecer o entendimento do TCU.

Mais um fato a ser considerado, citado pela área de gestão administrativa, diz respeito às restrições que atrapalham o desempenho dos servidores. Isso se dá também em relação a uma demanda exigida pelo Ministério da Educação. O MEC realiza várias solicitações de relatórios com quantidade excessiva de informações. Em muitos casos, ocorre a solicitação de informações, que estão concentradas em mais de um setor dentro da organização. Isso acarreta ineficiências administrativas por sobrecarga de trabalho. Exemplo disso é a solicitação de informação sobre a quantidade de bolsas de assistência estudantil que foram ofertadas na instituição. O atendimento dessas informações envolve informações detalhadas, tais como: quais são os valores recebidos por cada estudante (informação do setor financeiro), se há casos de estudantes que recebem mais de uma bolsa, a quantidade de reprovações ou de disciplinas cursadas por cada aluno (informação do setor de registro acadêmico), o dia de entrada no curso, o dia de saída, o dia de entrada no benefício e também o dia de saída etc.

A respeito do caso acima, citado na entrevista com a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil, além da sobrecarga do trabalho burocrático, que gera a permutação de um tempo que poderia ser efetivado pelos servidores em atividades mais criativas como a de planejamento, ou ainda, ao atendimento aos alunos, também se verificou a falta de soluções em informática. Essas soluções podem ser representadas pelos Sistemas Integrados de Gestão – SIGs. Conforme Miranda (2010), esses sistemas têm a característica de integrar todas as informações da instituição em um único sistema que, além de automatizar a geração de gráficos e relatórios, ainda exerce a função de auxiliar a atividade de planejamento.

5.1.2 Desafio – Cortes e contingenciamentos orçamentários

Esse desafio diz respeito as estratégias que a Univasf usa para minorar as limitações que a restrição dos recursos orçamentários, necessariamente, impõe a execução do planejado. Esse desafio foi citado por todos os entrevistados como sendo de forte impacto para o desenvolvimento de todas as atividades da organização. A limitação orçamentária causou especial prejuízo nas atividades acadêmicas.

Foi relatado em uma entrevista que, no ano de 2017, houve uma redução no número de bolsas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência - PIBID (que são bolsas ofertadas a alunos dos cursos de licenciatura). Essa redução foi de 394 bolsas para 301. A soma dos valores alcançados pelas bolsas movimentam bastante a economia de pequenos municípios da região com arrecadação pequena, alcançando, por exemplo, o valor anual de 1 milhão de reais no município de São Raimundo Nonato – PI, conforme relato da entrevista.

O corte de recurso também afetou às bolsas de assistência estudantil e de pesquisa. Observaram-se os mesmos problemas, tanto na gestão acadêmica, quanto na gestão administrativa. Foi relatado que o corte de bolsas de pesquisa (PIBIC) no

início do ano de 2018 chegou ao montante de 40% por cento. Esses cortes foram originados por cortes de recursos federais, mudanças ou restrições nos editais de fomento.

De acordo com o depoimento do entrevistado, foi possível recuperar quase a totalidade desse montante, graças a uma gestão eficiente da equipe de pesquisa e ao aumento de bolsas contempladas em outros órgãos de fomento, como a FACEPE - Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco, e a FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia.

Quanto às bolsas de assistência estudantil, o orçamento previsto para o ano de 2019 sofrerá uma redução de 20% no valor repassado, tanto pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, quanto pelos recursos internos da universidade. A área de assistência estudantil, depois da folha de pagamento de pessoal, é a que mais detém recursos do orçamento, sendo um total de 25%. Dessa forma, essa é uma das áreas mais afetadas pelos cortes orçamentários.

Em termos globais, o orçamento da Univasf se manteve constante desde 2015. Porém, devido às crescentes demandas de ampliação dos gastos no mesmo período, e aos contingenciamentos do orçamento da União como um todo, sentiram-se fortes impactos nas áreas analisadas.

Diante disso, mesmo com a grande dependência do orçamento da universidade, há evidências de boas práticas de gestão. Como o aumento do número de bolsas de iniciação científica, por intermédio de melhoria na capacitação das equipes para elaboração de projetos de pesquisa, e, sobretudo, na aprovação pelo Conselho Universitário – CONUNI, da política de inovação da Universidade. Espera-se que, com essa política, seja possível captar recursos junto à iniciativa privada, gerando o aumento do volume de recursos disponíveis.

A Univasf também tem conseguido recursos para a implantação de projetos de extensão, estabelecendo parcerias junto ao Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério do Desenvolvimento Agrário, bem como recursos para implantação de cursos de licenciatura viabilizados junto ao Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, com base no Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária - PRONERA (como os de ciências sociais e de história). Essa constatação se harmoniza ao que é afirmado por Bryson (2004), quando o autor coloca que, um dos benefícios do planejamento estratégico, é a maior

coordenação sistêmica oferecida à organização, possibilitando, assim, a organização perceber quem são os eventuais parceiros com quem possa desenvolver projetos e parcerias.

Na parte de gerenciamento de obras e infraestrutura, enfatizou-se a adaptabilidade necessária para fazer frente à falta de recursos. Esse fator, é importante ressaltar, incorpora um entendimento fundamental para a execução dos planejamentos. O entendimento da distinção entre o atingimento das metas previstas no PDI (o planejamento estratégico) e a necessária flexibilidade que a execução operacional (planejamento operacional) tem que ter. Nesse sentido, foi citado pelo setor a realização de remanejamento de recursos de uma infraestrutura física para outra de forma a atingir uma demanda momentânea para a qual não se tinha recursos no momento. Esse achado está de acordo com o que diz Prietro (2009).

Ainda assim, há espaço para a implantação de processos capazes de trazer maior eficiência e economia de recursos. Como exemplo disso, pode-se citar o gerenciamento mais eficiente de bolsas de permanência para estudantes que já estejam reprovados por falta no período corrente. Esse processo passa, necessariamente, pela implantação de um sistema integrado de gestão (MIRANDA, 2010). Com a implantação desse sistema é possível realizar uma rápida atualização dos dados acadêmicos dos estudantes por parte dos colegiados acadêmicos e a realização do controle por parte da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil e do setor financeiro.

5.2 Dimensão - Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico

5.2.1 Desafio – Comprometimento da alta gestão

Conforme assinalado por diversos autores, como Mintzberg (2006), Ansoff e Mcdonnell (1993), Meyer Jr., Sermann e Mangolim (2004), Bryson (2004), o apoio da alta gestão é o principal elemento que garante o sucesso da implantação do planejamento estratégico. As gestões acadêmica e administrativa convergiram também nesse desafio sobre as percepções em relação à atuação da alta gestão.

Citado como exemplo de uma importante contribuição em termos de liderança da alta gestão à implantação de projetos, tem-se o processo de expansão da Universidade entre os anos de 2016 e 2017. Esse processo foi representado pela proposta para implantação de mais um campus, o campus da cidade de Salgueiro-PE. Essa discussão se deu em meio a um ambiente de incerteza e desconfiança dentro da comunidade acadêmica quanto aos recursos para se manter um novo campus, devido a mais uma forte restrição de gastos do governo federal, inclusive com a aprovação da PEC do teto de gastos públicos.

Deu-se início na Universidade um movimento de resistência à instalação do campus por parte da comunidade acadêmica. Foi necessária ampla discussão em todos os setores acadêmicos, especialmente no Conselho Universitário e colegiados, demonstrando as contrapartidas do MEC, as expectativas da Instituição – seja no aspecto de códigos de vaga para concurso, seja no orçamento e as parcerias com instituições locais. Só então a comunidade acadêmica se convenceu da viabilidade da expansão e, conseqüentemente, realizou a sua aprovação.

Também foi citada como fator positivo a criação por parte da alta gestão da comissão de infraestrutura física, que é um fórum administrativo que serve para o processo de consulta e discussão para a distribuição dos espaços físicos da Universidade. Esse fórum atinge um objetivo duplo; ao mesmo tempo em que serve para receber as sugestões e demandas vindas da comunidade acadêmica (momento em que as várias demandas da comunidade são mediadas e atendidas dentro das possibilidades de ampliação física, sendo que as demandas sempre ultrapassam a capacidade de atendimento da universidade), serve também para dar legitimidade a distribuição dos espaços.

Outro fórum de discussão é o Comitê de Planejamento. Esse comitê é formado por todos os pró-reitores e foi uma iniciativa da própria gestão, diferindo-se do Comitê de Governança e Gestão de Risco, que foi uma determinação dos órgãos de controle externo. As revelações acima indicaram que a implantação de fóruns de discussão

colegiados ajuda ao processo de gestão desse desafio. Esse elemento está de acordo com o reconhecimento de Andrade (2015), quando conclui que a participação ativa da comunidade acadêmica possibilita a melhoria dos processos dentro da universidade.

Outra atividade de liderança da alta administração relatada foi a mediação para a obtenção de códigos de vagas junto ao MEC para a contratação dos servidores. O apoio com o provimento de recursos internos do orçamento da Univasf também foi citado. A título de exemplo, pode ser mencionada as bolsas de iniciação científica do PIBIC. Nos critérios para a concessão dessas bolsas, há uma contrapartida em número de outras que devem ser pagas pela instituição proponente, no caso, a Univasf. Essa quantidade é estipulada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, que, atualmente, é de 20%, sendo que a Univasf vai além desse mínimo exigido e custeia 35% do total de bolsas, ou seja, houve um aumento do número de bolsas ofertadas aos estudantes.

Além do que foi apresentado, foram citados nas entrevistas vários processos que ainda precisam ser melhorados como parte das atividades da alta gestão, a exemplo da formatação de uma rotina contendo critérios para a seleção e instalação de cursos. A Universidade, desde a sua fundação em 2004, vem se desenvolvendo por meio da indicação de cursos para a implantação por parte do MEC.

Essa mesma metodologia continuou com o crescimento da Universidade, acelerado a partir de 2007, com os programas de Reestruturação e Expansão das Universidades - REUNI 1 e 2, seja com novos campi e novos cursos. Posteriormente, em 2014, ocorreu a expansão do curso de Medicina para o Campus de Paulo Afonso-BA e, mais recentemente, a expansão para o Campus de Salgueiro-PE. Assim, até então, não há uma metodologia clara para o planejamento dos cursos dentro da Instituição.

Outro fator que precisa ser observado, é quanto à obtenção de título de propriedade e de “habite-se” de todos os campus e prédios, o que ainda não é uma realidade. Como exemplo, pode-se citar a transferência junto à prefeitura municipal de Juazeiro-BA do título de propriedade do prédio “Espaço Plural”, onde se executam várias atividades de extensão.

Ainda foi citado como um fator para melhoria, o redesenho da estrutura organizacional, de forma que se possa gerar mais integração entre os setores. Esse achado é corroborado por Prietro (2009).

Na parte de infraestrutura há uma partição entre os processos de concepção e execução das instalações da infraestrutura física, representadas pela Assessoria de Infraestrutura e pela Prefeitura Universitária. A agregação das duas funções em uma nova estrutura poderia gerar maior integração entre as áreas.

5.2.2 Desafio – Engajamento dos funcionários

Nesse desafio foram citados os elementos de motivação dos servidores e as ações da gestão para prevenir possíveis elementos causadores de fadiga na obtenção de resultados.

Vários setores relataram como rotina uma política de capacitação dos servidores, com cursos e palestras direcionados as diversas áreas de atuação. Essas atividades envolvem palestras e oficinas sobre o programa de iniciação científica e até cursos de redação científica para professores e alunos. Foi implementada também a aprovação de um quantitativo mínimo de vagas reservadas para os servidores da Instituição em cursos de mestrado oferecidos pela instituição. Esses fatores foram citados pelos setores de gestão acadêmica e de gestão administrativa. Como exemplo disso, pode-se citar as palestras realizadas pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sobre a submissão de artigos acadêmicos às revistas científicas. Para a área de infraestrutura, os cursos são voltados para a elaboração de editais e projetos básicos de obras e instalações, além de cursos de desenho de engenharia, como o uso do *software* Revit. Quanto a área de gestão de pessoas, pela própria natureza da atividade, são ofertados diversos cursos à comunidade, como

cursos de combate a incêndios, de resolução de conflitos no trabalho, curso de estatística para laboratórios etc.

Também neste desafio foram relatadas as limitações financeiras como um fator que provoca desmotivação nas equipes, como na área de assistência estudantil. Nesse cenário, as perspectivas de se implementar ações voltadas para o atendimento estudantil, como o acompanhamento pedagógico às dificuldades de aprendizagem e acompanhamento psicológico (reclamações que são bastante comuns) à comunidade universitária não podem ser implementados a contento por falta de recursos. Também a diminuição de recursos para contratação de ministrantes para cursos e palestras para treinamento profissional têm diminuído, fatores esses que, com certeza, impactaram na motivação.

Outro indicativo tratado neste desafio diz respeito ao clima organizacional e as percepções individuais sobre o ambiente de trabalho. Essas percepções, quando destoantes das linhas de ação planejadas pela administração, se mal geridas, têm o potencial de causar algum impacto negativo na execução das metas planejadas.

Os ambientes administrativos e acadêmicos consultados reconhecem esse fator como algo inerente às organizações. Dessa forma, esse é encarado de forma positiva, reconhecendo-se que a gestão deve agregar também as críticas como um fator que ajuda a melhorar os planos. Para se gerenciar este desafio, fez-se referência a quantidade de fóruns participativos que existem na Instituição; Câmara de Ensino, Câmara de Assistência Estudantil etc. Esses fóruns permitem que as decisões sejam compartilhadas, reduzindo, assim, as resistências ao processo e conferindo legitimidade às decisões (ANDRADE, 2015).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como os desafios à implantação do planejamento estratégico são gerenciados na Univasf. Pesquisas dessa natureza, conforme argumentado no item Escopo da Pesquisa, não avaliam o desempenho organizacional, mas sim, se inserem no campo da análise da eficiência gerencial. Conforme a adequação do modelo de análise, foram investigadas duas das dimensões dos desafios que impactam na implantação do planejamento estratégico listados na literatura.

Conforme explicado anteriormente, e devido ao grande número indicadores obtidos na literatura, foi necessário realizar a adequação do modelo de análise. Após os ajustes do modelo, obtiveram-se 15 indicadores destinados a analisar o gerenciamento dos desafios (cada indicador foi responsável por uma pergunta da entrevista).

As dimensões pesquisadas foram àquelas escolhidas entre os gestores e avaliadas por eles como as que mais impactam na sua rotina gerencial. Essa etapa, juntamente com a identificação do objetivo estratégico mais avançado em cada setor dentro da Univasf, teve como finalidade de atingir o objetivo específico da pesquisa: identificar as duas dimensões que mais interferem na implantação do planejamento estratégico na Univasf e qual o objetivo estratégico mais avançado em cada ambiente organizacional.

Nesse contexto, as dimensões escolhidas foram: “Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas” e “Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico”. Essas duas dimensões agrupam quatro desafios: “Capacitação dos Participantes”, “Cortes e Contingenciamentos Orçamentários”, “Comprometimento da alta gestão” e “Engajamento dos funcionários”.

Para o atendimento do objetivo de pesquisa de analisar a evolução técnica dos planejamentos estratégicos da Univasf, baseado nos modelos da literatura, realizou-se um comparativo entre os dois PDIs da Univasf e, dessa forma, foi possível identificar a utilização de boas práticas de gerenciamento referentes à fase

preparatória do planejamento estratégico 2016-2025. Nessa fase, foram realizadas consultas públicas e de interação com a comunidade. Isso contribuiu para a composição dos elementos de identificação institucional como a missão, visão e valores. Essa estratégia também teve importantes resultados no que diz respeito a dar legitimidade e diminuir as resistências aos projetos por meio da implantação de fóruns de decisões coletiva, resultados idênticos aos encontrados por Silva (2015).

Vários achados contribuíram para o atingimento do quarto e último objetivo de pesquisa “analisar como os desafios à implantação do planejamento estratégico são gerenciados na Univasf” como: identificação de processos exitosos de gerenciamento de desafios, a exemplo da adoção de estratégias para minorar a situação de dependência financeira exclusiva do orçamento da universidade; a busca de parcerias e recursos financeiros em outras instituições para a implantação de cursos. Ainda se pode citar a aprovação da política de inovação tecnológica da Univasf, que se espera contribuir para a prospecção de recursos junto à iniciativa privada e dar um novo impulso à área de pesquisas, sujeita a contínuos cortes orçamentários nos últimos anos.

Também se verificou o adequado gerenciamento de projetos. Essa característica ficou evidenciada com a distinção de alguns projetos existentes na Universidade, nos quais foi possível realizar a distinção entre a natureza estratégica e operacional envolvida no planejamento. Foi possível, ainda, adaptar o cumprimento de metas, realizando o remanejamento de recursos entre projetos, de forma a permitir a adequada flexibilidade do planejamento operacional.

Por outro lado, os fatores que precisam ser melhor gerenciados dizem respeito à implantação do uso de ferramentas de análise ambiental para a formulação de estratégias, a exemplo da matriz SWOT e da análise de *stakeholders*. O uso dessas ferramentas possibilitará que o planejamento considere as limitações impostas pela legislação e pelos órgãos de controle. Com o emprego desses mecanismos, poderão ser geradas metas mais coerentes com a conjuntura de governança.

Também ficou evidenciado a necessidade de soluções em tecnologia da informação, como a implantação de sistemas integrados de gestão – SIG, de forma a possibilitar a gestão eficiente das informações. A implantação desse sistema realizará a integração dos sistemas financeiro, de registro acadêmico e de assistência estudantil. Dessa forma, essa implementação permitirá um gerenciamento mais eficaz

de recursos, podendo evitar a realização de pagamentos em duplicidade ou o pagamento de bolsas dentro do período letivo para alunos que já se encontram reprovados por falta, por exemplo. Esses resultados vão na mesma linha dos sugeridos por Miranda (2010).

É possível também aumentar a eficiência da gestão dos processos, observando a melhoria da integração organizacional como um todo e diminuindo o “ruído” com a adoção de mudanças na estrutura organizacional. Nesse sentido, é possível a integração de algumas funções administrativas que façam parte de rotinas similares, de forma análoga ao que já acontece com a gestão de contratos, que já se concentra em um único ambiente organizacional, a Secretaria de Administração – SECAD. Esse modelo poderia ser estendido para a área de infraestrutura, por exemplo, integrando a Assessoria de Infraestrutura e a Prefeitura Universitária.

Conforme assinala OTA (2014), os desafios não ocorrem de forma isolada no ambiente organizacional, sendo possível ser identificada a ocorrência de vários desafios interconectados, interagindo em uma mesma realidade, e relacionados à análise de uma mesma ação organizacional. Nessa perspectiva, foi possível identificar tal situação nesta pesquisa. Ao se analisar as características de motivação relacionadas ao desafio “capacitação dos participantes”, foi verificado que um dos fatores de desmotivação dos servidores está associado a pouca autonomia para realizar ações (como a escolha de novos cursos), característica atribuída pela literatura ao desafio “legalismos limitadores”, que não foi pesquisado diretamente.

Essa constatação minora uma das limitações metodológicas da pesquisa, que foi a utilização parcial do modelo de análise. Isso se evidencia uma vez que puderam ser constatados, de maneira indireta, outros fatores não questionados de maneira ostensiva pelas perguntas.

Outra limitação da pesquisa está relacionada ao fato de que não foram pesquisados outros segmentos da Universidade. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras com foco a preencher essa lacuna. Pode-se, também, pensar na criação de indicadores para mensurar como a comunidade acadêmica avalia o gerenciamento do planejamento estratégico na Instituição.

De acordo com os depoimentos colhidos, não foram identificadas diferenças consideráveis entre os estilos de gerenciamento correlacionados as funções acadêmicas (Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pró-Reitoria de

Extensão) e administrativas (Pró-Reitoria de Assistência Estudantil, Superintendência de Gestão de Pessoas e Assessoria de Infraestrutura). As constatações seguiram em outra direção; 5 entre os 6 entrevistados são professores e estão desempenhando funções de gerência. Notou-se, ainda, a existência de similaridades na forma como os desafios são entendidos e gerenciados. Dessa forma, como não houve a confirmação dos pressupostos de pesquisa, para estudos futuros, sugere-se investigar se há distinção na forma de gerenciar os desafios a partir do perfil de gestores que são professores em relação à gestores que não desempenham essa atividade.

Por fim, utilizando-se de um referencial adequado para a análise de desafios para a implantação do planejamento estratégico no setor público, espera-se que a pesquisa tenha contribuído para o melhor conhecimento de como são gerenciados os desafios para a implantação do planejamento estratégico, avançando, assim, o arcabouço teórico de estudo. Espera-se, também, ajudar localmente a Univasf, possibilitando o aumento do conhecimento de seus processos de gestão, o que possibilitará uma futura melhoria do seu desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira; Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. V. 41., p. 67-86, 2007.

ALBERTI, R. A. *et al.* Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 191-220, ago. 2014.

ANDRADE, A. M.; LIMA, J. T.; RIBEIRO, E. M.. **Planejamento e Gestão Orçamentária Participativa: A Experiência da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. In: VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA, 2016, JUIZ DE FORA - MG. Anais do VII Encontro de Administração Política, 2016.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo:Atlas,1993.

ARAÚJO, Maria A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, Djalma Freire e ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BRASIL. **Lei n 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. Brasília, 2004.

BRASIL. **Decreto nº. 3.860**, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília, 2001a.

BRASIL. **Parecer CNE/CES nº. 136 do Conselho Nacional de Educação**, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior(....). Brasília, 2001b.

BRASIL. **Resolução nº. 10 do Conselho Nacional de Educação**, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior(....). Brasília, 2002a.

BRASIL. **Resolução nº. 23 do Conselho Nacional de Educação**, de 5 de novembro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Brasília, 2002b.

BRASIL. **Decreto Nº 6.096**, DE 24 DE ABRIL DE 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais -REUNI. Brasília, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Cadernos MARE da Reforma do Estado. Brasília, 1997.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3ª Edição. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2004.

_____, J. M. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **The American Review of Public Administration**. Vol 30 p. 1–13, 2010.

_____, J. M.; BERRY, Frances S.; YANG, Kaifeng. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. **The American Review of Public Administration**. Vol 30 p. 1–27, 2010.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MIT Press, 1962.

CONKE, L. S. O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out. - dez. 2013.

DIAS, Pedro Henrique R. de C.; SOUSA, Jonilto Costa.; DIAS, Jabson Cavalcante. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan./mar., 2018.

DIAS, Tereza Cristina; MAGALHÃES, Elenice Maria; BARBOSA, Telma Regina C. G. **Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades: Um Estudo de Caso**. Encontro de Administração Pública e Governança, v. 1, p. 1-16, São Paulo, 2006.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FONSECA, P. G.; SANTOS, E. M. **Critical Success Factors in the Implementation of Information Systems in Internal Phase Planning of Public Procurement: Comparative Analysis of the Higher Education Federal Institutions of the São Francisco Valley - Brazil.** In: 12th International Conference on Management of Technology and Information Systems, 2015, São Paulo. 12th International Conference on Management of Technology and Information. Systems, 2015.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União.** Brasil: TCU, v. 28 nº 74, 1997.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** – 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Antônio Augusto. Fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia de suprimentos em saúde pública: uma visão dos gestores dos institutos federais da cidade do rio de janeiro. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde.**v. 13, n. 2.2016.

HOOD, Christopher. A Public Management for all Seasons?, **Public Administration,** vol. 69, p. 3-19, 1991.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento estratégico nas organizações. **Revista de Ciências da Administração,**v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.

LIMA, Marcus Vinícius A.; et al. Fatores Críticos de Sucesso na educação superior brasileira. **Revista IGUAL,** v. 5n nº 3, p. 245-263, 2012.

MARTINS, Vinícius Abílio. Proposta de um Mapa estratégico para uma Universidade Pública. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças,** v. 3, nº2, p. 88-103, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8ª ed. São Paulo : Atlas, 2011.

MEC. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional.** Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.

MELO, Francisco Carlos C. de.;et al. Fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico em uma rede pública de ensino. **Revista Raunp,** v.8, n.1, p. 40-54, Jun./Nov/2015.

MEYER Jr., V.; LOPES, M.C. **Planejamento e Estratégia:** Um estudo de caso em Universidades Brasileiras. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE.Itapema, 2004.

MEYER Jr, V.; SERMANN, Lúcia.; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES.** IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MINTZBERG. H. **Criando Organizações Eficazes.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____; *et al.* **O processo da estratégia.** Porto Alegre : Artmed, 2007.

_____. **A criação artesanal da estratégia.** In: PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, CYNTHIA. A. (Orgs.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2ª ed, 2010.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan./Feb., 1994.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e amodelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, p. 97-112 Jan/Mar., 2010.

MIZAEI, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Souza. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consócio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p.1145-1164, 2013.

MORITZ, Mariana Oliveira., et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**. V. 5, nº 1 pp. 228-249. 2012.

OSSORIO, Alfonso A. **Planejamento Estratégico.** Buenos Aires: INAP, 2002.

OTA, Eric T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas.** Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, Dissertação de Mestrado, 2014.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciência da Administração** V13, Nº 31, p. 190-2009, 2011.

PASCUCI, Lucilaine. et al. Managerism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico Segundo a Percepção dos Gestores de uma Universidade Pública. **RevistaGUAL**. v. 9 n. 01. p. 37-59, 2016.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, Texto para Discussão n° 37, 2000.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, 1979.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, CYNTHIA. A. (Orgs.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 23ª Edição, 2005.

PRIETRO, Vanderli C. CARVALHO, Marly M. FISCHIMANN, Adalberto A. Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico. **Produção**. V. 19, nº2. 2009.

ROCHA, Josilene M. CASARTELLI, Alam de Oliveira. Análise do Processo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma instituição de ensino. **Revista GUAL**, V. 7, nº 3, p. 268-290. 2014.

SAMPAIO, C. A. C. Planejamento, administração e pensamento estratégico. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 6, n. 1, p. 39-48, jan.-fev. 2001.

SANTOS, Bruno L. P. A representação do Reuni no debate do ensino superior enquanto direito. **Educação em Revista**, Marília, v. 10, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **RAP**, 347-69, 2009.

SEGENREICH, Stella C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SILVA, Everson Pinto da. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidades: Um modelo para IFES**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, 2015.

SILVA, Flávia de A.; GONÇALVES, Carlos A. O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração - UFSM**. Santa Maria, v.4, n.3. p.458-476. 2011.

SILVA, Leonardo Barbosa. **GovernoLula e o Legado da Reforma do Estado**. V Congresso Latinoamericano de Ciência Política. Associação Latinoamericana de Ciência Política, Buenos Aires, 2010.

SILVEIRA, Nauana G. **Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário em uma Instituição Federal de Ensino**. XVI Congresso de Controladoria e Contabilidade, USP. São Paulo, 2016.

SOUSA, Jonilto Costa.; Dias , Pedro Henrique R. C. Integração do Planejamento estratégico ao pensamento estratégico.**Revista de Ciências da Administração.** v. 19, n. 47, p. 29-44, abril 2016.

TCU. **Levantamento de Governança de TI 2012.** Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2013.

TURRIONI, João Batista. COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Gerenciamento Pelas Diretrizes e o Gerenciamento por Objetivos: Uma análise comparada. **Gestão & Produção.** V. 2, nº3, pp. 331-338. 1995.

TOZONI-REIS, Maria Freitas C. **Metodologia da Pesquisa.** Curitiba: IESDE, 2009.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2002.

UNIVASF - UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2025).** Petrolina-PE: 2016.

UNIVASF - UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2009-2014).** Petrolina-PE: 2014.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Estratégico e Participativo:** Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade. Florianópolis:NUPEAU/UFSC – Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio>. Acesso em: 15 jul. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 01

QUESTIONÁRIO

Número do questionário: _____

Nível de intensidade as respostas atribuídas.

LEGENDA:	☹		☺		☺
☺ - Extremamente Importante.	1	2	3	4	5
☺ - Importância razoável.					
☹ - Baixa importância.					

1 - Na escala de 01 a 05, qual o valor que o senhor(a) atribui como grau de importância para as dimensões administrativas relacionadas abaixo, relativo ao atingimento dos objetivos traçados no PDI da UNIVASF que têm a ver com o seu setor?

Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico	1	2	3	4	5
Compreender que o processo decisório deve considerar diferentes percepções e expectativas	1	2	3	4	5
Ter flexibilidade para lidar com fatores políticos e a rotatividade	1	2	3	4	5
Ter sensibilidade com a cultura organizacional e princípios da administração pública	1	2	3	4	5
Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros em organizações públicas	1	2	3	4	5

2 – Dos objetivos estratégicos do seu setor constantes do PDI da UNIVASF, qual está em estágio de implementação mais avançado?

1 _____

APÊNDICE 02

ENTREVISTA

Dimensão – GARANTIR ENGAJAMENTO E COMPROMISSO DOS ENVOLVIDOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desafio – Comprometimento da alta gestão

1 – Como a alta gestão da Univasf demonstra **comprometimento** com a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

2 – O senhor(a) poderia dar um exemplo de como a alta administração da Univasf tenta **sensibilizar** a sua equipe para a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

3 – Como a alta administração da Univasf **lidera** o atingimento da meta de ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

4 – Como a alta administração demonstra apoio ao atingimento da meta de ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

Desafio – Engajamento dos funcionários.

5 – Como a Univasf **garante a motivação** dos profissionais envolvidos na ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

6 – Que cuidados são tomados pela Univasf para combater a **descrença e a fadiga** do corpo funcional para o atingimento das metas previstas no PDI?

7 – A Univasf toma algum cuidado para combater a **resistência do corpo funcional** à execução do planejamento?

8 – Existe **algum conflito de percepção** entre o corpo funcional e a alta administração que atrapalhe o atingimento da ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

Dimensão – COMPREENDER A DINÂMICA DO PROVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Desafio – Capacitação dos participantes

9 – Na sua opinião, há uma **adequada consciência** das pessoas dentro da Univasf quanto à necessidade de se promover a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

10 – Por parte das pessoas envolvidas com o processo de ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância, **há contribuições e sugestões** sobre como executar as tarefas de forma mais eficiente?

11 – Por parte da alta administração, há **processos que podem ser melhorados** quanto ao suporte das atividades para de ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

Desafio – Cortes e contingenciamentos orçamentários

12 – Como a **forte dependência dos recursos** repassados pelo tesouro afeta o atingimento da meta de promover a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

13 – Na sua opinião, a **preocupação com o controle dos gastos** se sobrepõe ao atingimento da meta de promover a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

14 – Existe algum fator que foi **implementado de forma incompleta** na meta de promover a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância devido à restrição de recursos?

15 – Houve algum caso em que, em sua opinião, poderia ser possível **cortar recursos em outra área considerada menos importante** que não recursos que impactaram a ampliação da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância?

APÊNDICE 03
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: A experiência de uma Universidade Federal”

CAEE Nº

Pesquisador Responsável: Roberto Cesar Ferreira da Silva

Orientador: Antônio Pires Crisóstomo

Coorientador: Platini Gomes Fonseca

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que visa analisar de que forma a Univasf gerencia os desafios para implantação do seu planejamento estratégico. Sua participação é importante, porém, você não deve aceitar participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça, se desejar, qualquer pergunta para esclarecimento antes de concordar.

1. Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo o(a) senhor(a) permitirá a pesquisador Roberto Cesar Ferreira da Silva, e sua equipe de pesquisa, utilizar os seus dados coletados a partir da aplicação de um questionário e uma entrevista. O tempo médio para responder o questionário é de 10 minutos, o tempo médio para responder a entrevista é de uma hora. A entrevista poderá ocorrer em um ou mais momentos, conforme a disponibilidade do participante. O(a) senhor(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone da pesquisadora responsável, ou aos demais membros do grupo de pesquisa, e, se necessário, através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, que é um órgão colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que visa defender e proteger o bem-estar dos indivíduos que participam de pesquisas científicas.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

2. Riscos, desconfortos e benefícios: a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os possíveis riscos e desconfortos gerados durante a pesquisa poderão estar relacionados ao tempo utilizado para responder o questionário e a entrevista, como: desconforto visual, dor de cabeça ou cansaço mental. Contudo, havendo o surgimento de sofrimento, trauma ou angústia durante qualquer etapa deste estudo, o participante poderá suspender a atividade, sem prejuízo algum. Ademais, ocorrendo algum dano ao participante decorrente da sua participação na pesquisa, a este é assegurada assistência integral, gratuita, imediata e pelo tempo necessário. Ao participar desta pesquisa o(a) senhor(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes e ajudar localmente a Univasf, avançando no conhecimento das suas estratégias de controle e tomada de decisões administrativas, conhecimento que pode ser de fundamental importância no desenvolvimento dos seus processos internos. O pesquisador responsável se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.

3. Garantias éticas: Todas as despesas que venham a ocorrer com a pesquisa serão ressarcidas. É garantido ainda o seu direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa. Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda de se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

4. Confidencialidade: é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente o(s) pesquisador(es) terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a equipe de pesquisa terá conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-las em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa e a garantir o não vazamento das informações pessoais coletadas.

É garantido ainda que você terá acesso aos resultados com o(s) pesquisador(es). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com o(s) pesquisador(es) do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os contatos estão descritos no final deste termo.

Este documento foi elaborado em duas vias de igual teor, que serão assinadas e rubricadas em todas as páginas uma das quais ficará com o(a) senhor(a) e a outra com o(s) pesquisador(es).

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

OBS: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

_____, _____ de _____ de 20____

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome do Pesquisador responsável pela aplicação do TCLE

Assinatura do Pesquisador responsável pela aplicação do TCLE

Roberto Cesar Ferreira da Silva

Pesquisador Responsável

Telefone para contato: 87 98819-9026

E-mail: betoxcesar@gmail.com

Endereço profissional:

Universidade Federal do Vale do São Francisco

Apoio Técnico aos Laboratório - STL

Prédio da Reitoria, 2º andar.

Av. José de Sá Maniçoba, S/N, Centro, Petrolina (PE), CEP: 56304-917

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP-UNIVASF

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF

Av. José de Sá Maniçoba, S/N – Centro - Petrolina/PE – Prédio da Reitoria – 2º

Telefone do Comitê: 87 2101-6896 - E-mail: cep@univasf.edu.br

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UNIVASF) é um órgão colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e