

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Everson Pinto da Silva

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO
ESTRÁTÉGICO EM UNIVERSIDADES:
UM MODELO PARA IFES**

Porto Alegre

2015

Everson Pinto da Silva

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES:
UM MODELO PARA IFES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas da Qualidade.

Orientadora: Carla Schwengber ten Caten, Dra.

Porto Alegre

2015

Everson Pinto da Silva

Processo de Planejamento Estratégico em Universidades: Um Modelo para IFES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

—
Prof. Carla Schwengber ten Caten, Dra.

Orientadora PPGEP/UFRGS

—
Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professor Ângela Freitag Brodbeck, Dra. (PPGA/UFRGS)

Professor Cláudio José Müller, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Marcelo Nogueira Cortimiglia, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Dedicatória

Dedico essa dissertação a todas as pessoas
que me apoiaram e acreditaram em mim
ao longo de minha vida

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, e não posso deixar de referenciar:

À minha orientadora, Profa. Carla Ten Caten, Dra., a qual durante a minha formatura da graduação já havia estendido o interesse em me apoiar na realização desse trabalho.

Aos demais professores do PPGEP, mas principalmente ao professor Claudio Muller, Dr., pelas conversas e debates durante as aulas, e ao professor Ricardo Cassel, Dr., pelas contribuições ao trabalho partir da participação nos grupos focados.

Ao professor Ário Zimmermann, professor e pró-reitor da PROPLAN, pela oportunidade de trabalhar diretamente com a área de planejamento na UFRGS.

Às minhas amigas, Letícia Vieira e Sabrina Silva, as quais foram companhias inestimáveis nos bons e maus momentos do curso.

À equipe do Escritório de Processos (EP) pelo conhecimento adquirido durante o período em que estive na UFRGS como bolsista, em especial à Gabriela Branco, por ser minha parceira e apoiadora do meu trabalho na universidade.

Às Cláudias, Freire e Oliveira, minhas colegas de trabalho, que me receberam de braços abertos e que eu tenho profundo respeito.

Aos colegas de trabalho, Isaac Torres, pelo companheirismo durante a jornada, e João Francisco pela paciência em suas contribuições metodológicas durante diversos momentos na elaboração da dissertação.

À Profa. Ângela Brodbeck, Dra., pelos ensinamentos técnicos e desafios impostos no trabalho que contribuíram para o meu desenvolvimento, e pelos incentivos à projeção na carreira, os quais tenho buscado seguir profissionalmente.

Aos meus amigos bolsistas e futuros engenheiros, Arthur Pontalti, Luciana Strohaecker e Otávio Bock, pelo envolvimento, cooperação total e apoio durante o projeto. Essas pessoas sempre terão minha recomendação em suas carreiras.

Ao meu irmão, Anderson Pinto da Silva, que me ensina a ser solidário, e nossas experiências juntos me mostraram que o valor da vida está nas pequenas coisas.

À Vilma dos Santos, tia Neca, uma pessoa que sempre me incentivou e inspirou por seu altruísmo e controle.

À minha namorada, Daniela Madeira Kich, por ser minha grande companheira, por muitas vezes ser a única pessoa da minha plateia, e por crescer junto comigo dividindo bons e maus momentos ao meu lado.

Ao meu pai, Clóvis Santos da Silva, por todos os ensinamentos que me dedicou e que ainda tem a ensinar com sua inteligência e experiência de vida. Possibilitou meus estudos e desde criança sempre me mostrou a realidade da vida, o que considero um diferencial para que eu desenvolvesse a maturidade que tenho hoje.

À minha mãe, Mara Regina Cruz Pinto, a mulher mais forte que eu conheço, uma guerreira que sempre buscou o melhor para os filhos e para a família, e que nunca deixou de estar ao meu lado, sendo sempre minha leal advogada mesmo quando era réu confesso.

RESUMO

O ensino superior é considerado, atualmente, o precursor do desenvolvimento econômico e social dos países. Para desempenhar esse papel, as universidades têm buscado novas formas de gestão. Para auxiliá-las nesta missão, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta importante neste sentido, utilizado tanto em instituições privadas quanto em públicas. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem o planejamento elaborado por meio de um modelo de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) proposto pelo governo. No entanto, apesar dessa estrutura ser considerada como o planejamento estratégico, as universidades não se apropriam desse formato. Nesse cenário, as IFES carecem de um processo de planejamento que contemple as suas características. Dado isso, o objetivo desta dissertação é propor um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES. Para atingir o objetivo, foram desenvolvidos três artigos. No primeiro artigo, foi elaborada uma revisão da literatura a fim de responder questões que embasem a proposição do modelo, enquanto no segundo artigo foi realizada uma análise documental acerca de PDIs e de Planos de Gestão (PGs) das IFES, a partir da qual foram identificados o relacionamento entre estes planos e as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento sob as constatações detectadas na análise. Por fim, no terceiro artigo foi proposto o modelo de processo de planejamento completo, através de um estudo de caso com grupos focados aplicado em uma IFES. Como conclusão geral, identificaram-se elementos estratégicos que foram propostos com mais frequência em universidades. Confirmou-se que o modelo proposto pelo governo não atende a estas universidades, e verificou-se que os planos utilizados nas IFES não possuem elementos estratégicos. Além disso, identificaram-se as variáveis que podem influenciar o processo de planejamento estratégico e suas possíveis influências no caso em estudo. Por fim, propôs-se um modelo de processo de planejamento adaptado ao contexto das IFES, além das dinâmicas que podem ser utilizadas em cada fase desse processo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; modelo; elementos; IFES; PDI

ABSTRACT

Higher education is, nowadays, considered the precursor of economic and social development of the countries. To play this role, universities have been seeking new forms of management. To help them in this mission, the strategic planning has become an important tool in this sense, used in both private and public enterprises. The Brazilian public universities, particularly the federal ones, IFES, already have their planning drawn up by an Institutional Development Plan model (PDI) proposed by the government. However, despite this structure have been considered strategic planning, universities do not appropriated of this format. In this scenario, the IFES lack of a planning process that incorporates their characteristics. Given this, the aim of this work is to propose a strategic planning process model for IFES. To achieve this goal, we have developed three articles. In the first article, a literature review was undertaken to answer questions that could support the model proposition, while in the second article, through a documentary analysis about PDIs and Management Plans (PGs) made by IFES, by which were identified the possible relationships between these plans and the impact of variables that affect the planning process under the findings detected in the analysis. Finally in the third article, it was proposed a planning process model itself, through a case study with focus groups applied to an university. As a general conclusion, we identified strategic elements that were proposed with more often in universities. It was confirmed that the model proposed by the government does not meet the necessities of these universities, and found that the plans used in IFES have no strategic elements. In addition, we identified the variables that could affect the strategic planning and the impacts of these on the institutions under study. Finally, it was proposed a planning process model adapted to the reality of IFES in addition with the dynamics that can be used in each stage of this process.

Keywords: *strategic planning; model; elements; IFES; PDI*

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1- Termos de busca da pesquisa.....	15
Figura 2.2 - Processo de revisão sistemática	16
Figura 2.3 - Resultados da execução da revisão	17
Figura 2.4 - Frequência dos elementos da identidade organizacional	21
Figura 2.5 - Elementos estratégicos nas fases do processo	24
Figura 2.6 - Áreas estratégicas contempladas por planos.....	26
Figura 3.1 – Possível relação entre variáveis e as constatações	53
Figura 4.1 - Modelo de processo de planejamento estratégico para IFES	90
Figura 4.2 - Modelo de planejamento estratégico para IFES	106
Figura 4.3 - Modelo de planejamento estratégico para universidades	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Classificação da pesquisa por artigos	7
Tabela 2.1 – Relação entre as Publicações selecionadas e as QP's abordadas..	18
Tabela 3.1 - Elementos estratégicos comparados entre planos.....	50
Tabela 3.2 - Constatações informacionais e técnicas	52
Tabela 4.1 - Situação das IFES	74
Tabela 4.2 – Contexto das Experiências Vivenciadas	79
Tabela 4.3 - Variáveis e Pré-Requisitos.....	84
Tabela 4.4 - Características básicas do modelo	88
Tabela 4.5 – Ferramentas de dinâmica para os elementos da Fase I	94
Tabela 4.6 - Ferramentas de dinâmica para os elementos da Fase III	96
Tabela 4.7 - Comparativo entre modelos de planejamento estratégico	107
Tabela 4.8 – Composição do GF Stakeholder	108
Tabela 4.9 - Composição GF Expertise	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Combinação de termos resultante	15
Quadro 2.2 - Variáveis que podem influenciar o processo de planejamento em universidades	31

LISTA DE SIGLAS

- 5W2H1E** – *When, where, who, what, why, how, how much and effect*
- APDI** – Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional
- APG** – Avaliação do Plano de Gestão
- BCG** – *Boston Consulting Group*
- BSC** – *Balanced Scorecard*
- EAD** – Ensino à Distância
- GF** – Grupo Focado
- IES** – Instituição de Ensino Superior
- IFES** – Instituições Federais de Ensino Superior
- KPI** – *Key Performance Indicator*
- MA** – Matriz de Alinhamento
- MEC** – Ministério da Educação
- NPM** – *New Public Management*
- PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PEST** – Políticas, Econômicas, Sociais e Tecnológicas
- PG** – Plano de Gestão
- PNE** – Plano Nacional da Educação
- PPI** – Plano Pedagógico da Instituição
- PROPLAN** – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
- QFD** – *Quality Function Deployment*
- QP** – Questões de Pesquisa
- QSPM** – *Quantitative Strategic Planning Matrix*
- SINAES** – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SMART** – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely*
- SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
- TI** – Tecnologia da Informação
- TOPSIS** – *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solutions*
- TOWS** – *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths*

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Considerações Iniciais	1
1.2	Problema de Pesquisa	3
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Objetivo Geral	4
1.3.2	Objetivos Específicos	4
1.4	Justificativa	4
1.4.1	Justificativa do Tema	4
1.4.2	Justificativa dos Objetivos	5
1.5	Procedimentos Metodológicos	6
1.5.1	Caracterização do Método	6
1.5.2	Caracterização da Pesquisa	7
1.6	Delimitações	7
1.7	Estrutura da Dissertação	8
1.8	Referências	8
2	Artigo 1: O Planejamento Estratégico em Universidades – Uma Revisão Sistemática	11
2.1	Introdução	12
2.2	Procedimentos Metodológicos	14
2.2.1	Questões de Pesquisa	14
2.2.1.1	Estratégias de Pesquisa	14
2.2.1.2	Processo de Seleção de Publicações	16
2.2	Execução da Revisão	17
2.3	Análises Observadas	19
2.3.1	Quais elementos são propostos e/ou utilizados em processos de planejamento?	19
2.3.2	Como é descrita a implantação das ações em universidades?	24
2.3.3	Quais variáveis podem influenciar o processo de planejamento em universidades?	27

2.4	Conclusão	32
3	Artigo 2: Avaliação do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Uma Análise de Conteúdo Documental	38
3.1	Introdução	39
3.2	Referencial Teórico	41
3.2.1	Contextos de Planejamento – Setor Público e Universidades	41
3.2.2	O Planejamento Estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior	42
3.2.3	Variáveis que podem influenciar o processo de planejamento estratégico em universidades	43
3.3	Procedimentos Metodológicos	45
3.4	Resultados	47
3.4.1	Pré-Análise	47
3.4.2	Descrição Analítica	48
3.4.2.1	Hipótese 1 - As IFES não se apropriam dos elementos do modelo governamental	48
3.4.2.2	Hipótese 2 - As universidades não utilizam ferramentas estratégicas para a elaboração dos seus planos	50
3.4.3	Interpretação Inferencial	53
3.4.3.1	Possíveis relações entre variáveis e Constatações Informativas	54
3.4.3.2	Possíveis relações entre variáveis e Constatações Técnicas	55
3.5	Conclusão	56
4	Artigo 3: Modelo de Processo de Planejamento Estratégico em IFES: Um Estudo de Caso	66
4.1	Introdução	67
4.2	Referencial Teórico	69
4.2.1	Teorias de Planejamento	69
4.2.2	Cenários de planejamento nas IFES	70
4.2.3	Situação das IFES nas variáveis que podem influenciar o planejamento estratégico	72
4.2.4	Elementos do Planejamento Estratégico Aplicados em Universidades	74
4.2.5	Implantação das ações	76
4.3	Procedimentos Metodológicos	78

4.3.1	Identificação das possíveis influências das Variáveis no processo de planejamento	80
4.3.2	Elaboração do modelo de planejamento estratégico	81
4.4	Resultados	82
4.4.1	Experiências vivenciadas	82
4.4.1.1	Sessão 1 – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proplan)	82
4.4.1.2	Sessão 2 – Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)	83
4.4.2	Identificação das possíveis influências das variáveis no planejamento e formulação dos pré-requisitos do modelo	84
4.4.3	Elaboração do modelo de planejamento estratégico	87
4.4.3.1	Elementos estruturantes do processo de planejamento estratégico	87
4.4.3.2	Processo de planejamento estratégico descrito	89
4.4.3.3	Descrição da dinâmica do processo de planejamento estratégico	93
4.5	Conclusões	97
5	Considerações Finais	109
5.1	Conclusões	109
5.2	Proposição de Trabalhos Futuros	112
5.3	Referências	113

1 Introdução

1.1 Considerações Iniciais

Nos dias atuais, a educação de qualidade é fator determinante no desenvolvimento socioeconômico de um país. Tendo isso em vista, o Brasil nos últimos anos vem investindo fortemente no ensino superior. No entanto é preciso cautela, pois a situação econômica é variável e a educação, sendo um dos serviços básicos, deve permanecer em contínuo desenvolvimento. O planejamento estratégico tem sido um instrumento utilizado pelas universidades para manter o desenvolvimento, visto que estas instituições enfrentam constantes mudanças no ambiente externo (EASTERBY-SMITH, 1987).

As instituições de ensino superior vivem em um ambiente complexo com diversos atores, que em alguns momentos são clientes e em outros são colaboradores. Além disso, a maioria das universidades não possui uma estrutura que permita realizar planejamento de fato, por isso, muitas delas tem como foco a realização de suas tarefas rotineiras (KOTLER; MURPHY, 1981). Nesse contexto, alguns governos influenciam diretamente no processo de planejamento, propondo modelos que tentam delinear as estratégias que as universidades devem seguir. No caso brasileiro, em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o planejamento deve realizado sob a ótica de um modelo de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) proposto pelo governo através do Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006).

No entanto, essas universidades não se apropriaram desse modelo para realizar o planejamento estratégico. Além disso, o modelo proposto pelo governo não contém ferramentas que sustentem análises estratégicas. De acordo com De Araújo (1996), o planejamento deve apresentar análises que permitam embasar a tomada de decisões. Tendo isso em vista, deve se atentar para as diferentes formas de impacto que podem ser gerados por variáveis que afetam o planejamento estratégico nas universidades. As IFES, em geral, são descentralizadas e desfrutam de autonomia na gestão, contudo, o fato de serem instituições públicas avoca pressões governamentais que impõem modos de realizar a gestão. Além disso, é importante salientar que há dificuldades na gestão de uma instituição de ensino superior, que não são sanadas pelos sistemas de gestão do meio corporativo (FARRANT; FIELDEN, 1996).

Dessa forma, o planejamento estratégico em IFES não pode ser elaborado apenas pela simples adoção de elementos consagrados em empresas (MEYER JR, 2005), assim como o processo de planejamento não deve ser apenas a elaboração de um plano (MINTZBERG, 1994). O desafio é reunir elementos de planejamento para a implantação de estratégias em um formato de desdobramento que permita que os objetivos em nível estratégico estejam alinhados na instituição. Nesse contexto, devem ser consideradas as variáveis que podem influenciar o planejamento e suas influências neste processo, sendo que um modelo que contemple essa questão pode ser o diferencial para que as IFES se apropriem desse processo.

As universidades brasileiras muitas vezes realizam o planejamento estratégico apenas para atender exigências governamentais (MIZAEL, 2013). É importante que as universidades possuam um modelo de planejamento que permita que elas se reinventem e se desenvolvam alinhadas com as perspectivas políticas do país. Assim, o desafio das universidades deve ser buscar maneiras de entregar serviços cada vez melhores para os seus diversos *stakeholders* (ABDULLAH; RAHMAN, 2011).

Dentre as possíveis áreas de aplicação da pesquisa, o tema da presente dissertação tem como foco o processo de planejamento estratégico em universidades federais brasileiras. Para isso, uma revisão em planejamento estratégico em universidades é necessária para que seja possível inferir variáveis que podem influenciar o processo de planejamento nessas instituições. A busca por elementos do processo de planejamento observados em estudos aplicados em empresas ou quaisquer organizações que não sejam universidades, não constitui base para o entendimento das variáveis que podem influenciar o planejamento nas universidades públicas.

Para Boyne (2002), o ambiente organizacional do setor público possui características diferentes do setor privado: a complexidade devido a uma série de partes interessadas, as quais colocam exigências e restrições aos gestores; o fato das organizações públicas serem facilmente influenciadas por eventos externos; ausência de pressões competitivas, devido ao fato de que os órgãos públicos geralmente têm poucos adversários para a prestação de seus serviços; a instabilidade gerada por questões políticas, bem como a imposição de horizontes temporais de curta duração sobre os gestores públicos (BOYNE, 2002).

Tais questões são indispensáveis para a compreensão do ambiente de planejamento em uma IFES. Nessas instituições, o planejamento constante, científico e sistematizado não é uma prática recorrente, pois a inexistência de planos, projetos e metas formais não reúne condições para que sejam colocados em prática ou para torná-los sistemáticos, além do que as experiências em planejamento são raras e descontínuas (ESTRADA, 2001).

1.2 Problema de Pesquisa

As publicações sobre processo de planejamento estratégico em universidades, sobretudo com foco em modelos, existem em baixo volume na literatura. Ainda que se seja constatado que os elementos do planejamento estratégico utilizados em empresas não estão adaptados aos fatores relacionados às questões públicas (BRYSON, 1988), ou ao ambiente presente nas universidades (FOOLADVAND *et al.*, 2012), verifica-se que as pesquisas estão focadas, principalmente, em boas práticas e as estratégias direcionadoras, não propondo um modelo para o processo de planejamento que contemple os planos existentes nas IFES.

Modelo pode ser definido como uma forma estruturada que possibilita a compreensão de como os fatos ocorrem (FOUREZ, 1998). A necessidade de estruturar a compreensão no planejamento é relevante, pois Dias *et al.* (2006) afirmam que as universidades podem ser consideradas instituições complexas, o que evidencia a importância de se possuir um modelo de planejamento adaptado às IFES. Com isso, verifica-se a necessidade de um modelo que contemple as influências das variáveis no planejamento em universidades.

Existem publicações que abordam esse tema, porém a maioria contempla relatos de implantação do planejamento estratégico ou a utilização de ferramentas para tal. Poucas são as publicações que abordam o planejamento como um processo amplo e apresentam este processo integralmente. No caso das IFES, é possível observar a incompletude da administração pública gerencial ao se adotar o PDI como único instrumento de planejamento estratégico (MIZAEL, 2013).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Devido a existência de poucas publicações sobre planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior (IFES), considera-se importante contribuir com um modelo que oriente essas instituições a realizarem este processo. Assim, o objetivo geral dessa dissertação é propor um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos de um trabalho podem ser vistos como os objetivos parciais que devem ser atendidos para a obtenção do Objetivo Geral. Dado isso, os objetivos específicos da presente dissertação são: (i) identificar os elementos propostos e/ou utilizados em processos de planejamento em universidades, assim como é descrita a implantação das ações em universidades e quais as variáveis que podem influenciar o processo de planejamento em universidades; (ii) identificar as características do PDI e do PG e sua relação em IFES e as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento em IFES e (iii) identificar o formato de implantação de ações adaptado ao caso.

1.4 Justificativa

1.4.1 Justificativa do Tema

Planejamento estratégico é uma área de extenso interesse, sobretudo por ser um instrumento capaz de gerar transformações nas instituições. As universidades desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do país, pois são a maior fonte de conhecimento para pesquisas e alicerce para a formação de profissionais capacitados para gerenciar a produção de bens e serviços. Nesse contexto, justifica-se estudar o planejamento estratégico em universidades do ponto de vista prático, sendo um dos motivos para tal o fato de as universidades não estarem dispostas em uma estrutura organizacional e cultural que permita a eficácia desse processo (KOTLER; MURPHY, 1981).

Alguns autores já publicaram estudos sobre modelos de planejamento adaptados às universidades, tais como Aggarwal (1987), Farrant e Fielden (1996), Asan e Tanyas

(2007) e Marques (2013). No cenário brasileiro, Arguin (1989) e Vianna (2004) apresentaram um modelo de planejamento para universidades brasileiras, Do Carmo Ferreira (2006) apresentou modelo para universidades brasileiras privadas, e Cunha (1995) para IFES. No entanto, diante dos estudos existentes, ainda restam dúvidas a respeito da estrutura e dos atributos necessários para que o processo de planejamento possa se adequar às características de instituições públicas de ensino superior, em específico as federais. Essas questões existem em função de que os modelos existentes não apresentam o PDI e o PG, e tão pouco suas relações em forma de um processo.

A importância do presente trabalho é dada pela apresentação de uma proposta de modelo de processo de planejamento estratégico adaptado ao contexto das IFES. Entre os motivos que tornam a proposta relevante estão, o fato de que modelo proposto pelo governo não possui ferramentas para elaboração das estratégias e os modelos presentes na literatura apresentam o planejamento desconectado, sem a relação entre o PDI e o PG, não constando os elementos estratégicos que devem estar em cada plano, não servindo de orientação para que as universidades possam elaborar seus planos de forma integrada entre as áreas estratégicas.

1.4.2 Justificativa dos Objetivos

Em relação aos objetivos específicos, o objetivo 1 permite a identificação da base de elementos de planejamento estratégico que a literatura propõe para balizar o modelo de processo de planejamento estratégico em IFES. Além disso, serve de apoio para identificar o relacionamento entre os planos existentes, no intuito de compreender o cenário das IFES para o qual o modelo é proposto. Esse objetivo também auxilia na proposição do modelo, uma vez que a implantação de ações em universidades foi considerada a base do processo de planejamento. A identificação das variáveis que podem influenciar o planejamento estratégico em universidades no contexto internacional é importante pois, constitui o alicerce para o entendimento sobre o cenário de aplicação.

O objetivo 2 deve ser considerado devido à necessidade de identificar como é realizado o planejamento nas IFES. Entender a situação atual do tema, no seu local de aplicação, é primordial para compreender as possíveis influências e propor possíveis adaptações no modelo. Além disso, à identificação das possíveis influências variáveis que podem influenciar o planejamento em IFES, gerando condições para que o modelo

seja adequado à realidade destas instituições. Já o objetivo 3 propõe o formato de implantação das estratégias adaptado ao caso. Essa estrutura é a base para a modelagem do planejamento, uma vez que o modo pelo qual são implantadas as ações modifica a operacionalização do modelo.

1.5 Procedimentos Metodológicos

1.5.1 Caracterização do Método

A dissertação apresentada é composta por três etapas, sendo que para cada uma delas foi desenvolvido um artigo. As etapas são: *(i)* entendimento do tema, *(ii)* avaliação do cenário de aplicação do tema, *(iii)* proposição aplicada para o tema.

Na etapa *(i)*, são identificados os trabalhos já realizados sobre planejamento em universidades, com o intuito de identificar questões relevantes para futuras concepções do modelo. Assim, são respondidas questões de pesquisa que norteiam os tópicos necessários para explorar o conhecimento acerca do tema. Nessa etapa é desenvolvido o primeiro artigo da dissertação, denominado de “Planejamento Estratégico em Universidades: Uma Revisão Sistemática”.

Na etapa *(ii)*, partindo do que foi identificado na etapa *(i)*, é avaliado o cenário de aplicação do tema. Para isso, são elaboradas hipóteses a serem confirmadas através de uma análise de conteúdo documental. As análises geraram constatações a respeito dos elementos estruturais dos PDIs e dos PGs estudados, permitindo identificar as características de cada um dos planos, além de gerar inferências sobre as variáveis que podem influenciar as constatações obtidas anteriormente. O artigo desenvolvido nessa etapa denomina-se “Avaliação do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Uma Análise de Conteúdo Documental”.

Na etapa *(iii)*, é desenvolvido, por meio de um estudo de caso, um modelo de processo de planejamento estratégico adaptado às possíveis influências das variáveis no processo de planejamento em uma IFES. O artigo desenvolvido nessa etapa, denominado “Modelo de Processo de Planejamento Estratégico em IFES: Um Estudo de Caso” utiliza técnicas de grupos focados para relacionar as possíveis influências das variáveis no modelo na construção do modelo de processo de planejamento proposto para IFES. Na Figura 1.1, é apresentado o processo de elaboração da dissertação com base nos objetivos específicos para cada artigo desenvolvido.

1.5.2 Caracterização da Pesquisa

Devido ao formato de estrutura da dissertação, a pesquisa foi classificada em função de cada um dos três artigos, conforme apresentado na tabela 1.1.

Tabela 1.1 - Classificação da pesquisa por artigos

	Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3
Natureza	Conceitual	Aplicada	Aplicada
Abordagem	Qualitativa	Quali-Quantitativa	Qualitativa
Objetivos	Exploratória	Exploratório	Descritivo
Procedimentos	Revisão Sistemática	Análise Documental	Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelo autor

1.6 Delimitações

Em relação ao primeiro artigo da dissertação, denominado “Planejamento Estratégico em Universidades: uma Revisão Sistemática”, ressalta-se que os resultados se restringem ao período pesquisado nas bases de publicações (até agosto de 2014). Além disso, a identificação das variáveis é realizada com base em referências teóricas, sendo estas validadas por um grupo focado de especialistas no terceiro artigo.

No segundo artigo, denominado de “Avaliação do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Uma Análise de Conteúdo Documental”, os resultados são obtidos com base na amostra observada e na aplicação de uma análise de conteúdo documental. Por se tratar um procedimento que possui caracter qualitativo, possui limitações inerentes às perspectivas do pesquisador que o aplica, podendo gerar pequenas flutuações, de acordo com a codificação dos dados empregada.

No terceiro artigo, denominado “Modelo de Processo de Planejamento Estratégico em IFES: Um Estudo de Caso” propõe-se um modelo de processo de planejamento desdobrado até o nível operacional, sem detalhamento do processo neste último nível. Da mesma forma, a execução do planejamento é mencionada, e não aprofundada, visto que para contemplar a execução das ações do planejamento seria necessária uma linha de pesquisa diferente da adotada.

O modelo de processo de planejamento estratégico proposto no estudo de caso pode ser aplicado em outras IFES, devido às características semelhantes entre estas

instituições. No entanto, cada instituição possui peculiaridades que devem ser observadas na aplicação deste modelo. Assim, os resultados aplicáveis ao caso estudado podem ser aplicados em outras instituições, desde que sejam realizadas adaptações no modelo para cada caso.

1.7 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada conforme segue. No próximo capítulo, é apresentado o primeiro artigo, contendo uma revisão sistemática sobre planejamento estratégico em IFES. No capítulo 3, é apresentado o segundo artigo da dissertação, o qual realiza uma avaliação sobre o planejamento estratégico em IFES. No capítulo 4, é apresentado o terceiro e último artigo, o qual propõe um modelo de processo de planejamento estratégico aplicável às IFES. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões obtidas com a elaboração da presente dissertação.

1.8 Referências

ABDULLAH, Nur Anisah; RAHMAN, Shukran Abdul. Making Strategy at a Malaysian Higher Education Institution. **International Conference on Economics, Business and Management**, v. 22, n. 2, p. 193-198, 2011.

AGGARWAL, Raj. Systematic strategic planning at a state university: A case study of adapting corporate planning techniques. **Innovative Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 1987.

ARGUIN, Gérard. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. Brasília: Estudos e Debates – **Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, n. 16, 132 p., 1989.

DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

ASAN, Şeyda S.; TANYAŞ, Mehmet. Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. **Total Quality Management**, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Disponível em: <www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 17 Set. 2014.

BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long range planning**, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.

CUNHA, C. J. C. A. Planejamento Estratégico em Universidades. Florianópolis: Publicação do **NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina**, 1995.

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

FERREIRA, Heron Conrado do Carmo; KOWALESKI, João Luiz. Processo de elaboração do planejamento estratégico, na gestão de informações de ensino superior privada (IES). **XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, 2006.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. **VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2001.

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; 96/WS-28, 1996.

FOOLADVAND, Maryam; YARMOHAMMADIAN, Mohammad H; ABARI, Ahmad Ali Foroughi; NAJAFI, Payam; SHAHTALEBI, Badri; SHAHTALEBI, Somayeh. Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A project in progress). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 2862-2868, 2012.

FOUREZ, G. A. **A construção das ciências**: introdução à filosofia e à ética das ciências. São Paulo: Unesp, 1998.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Strategic planning for higher education. **The journal of higher education**, vol. 52, n. 5, p. 470-489, 1981.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal. **MPRA Paper, University Library of Munich**, 2013.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MIZAEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, v. 47, p. 1145-1164, 2013.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004.

2 Artigo 1: O Planejamento Estratégico em Universidades – Uma Revisão Sistemática

Resumo

Os modelos de planejamento estratégico das empresas não podem ser utilizados em universidades sem adaptações. Esses ajustes são construídos através de elementos clássicos da estratégia observados no contexto universitário. Este, o artigo tem como objetivo encontrar respostas para questionamentos que embasem a estruturação dessas adaptações para a aplicação no planejamento estratégico de instituições de ensino superior. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática com o intuito de identificar: os elementos estratégicos que são propostos e/ou utilizados em processos de planejamento; como é descrita a implantação das ações em universidades e quais variáveis e podem influenciar o planejamento em universidades. Os resultados apresentam: uma variedade de elementos estratégicos e ferramentas que juntos formam um processo de planejamento estratégico em universidades, diferentes formas de realizar a implantação das ações desse planejamento e a nomeação de variáveis que podem influenciar o processo de planejamento estratégico em universidades.

Palavras – Chave: *Planejamento Estratégico, Universidades, Elementos, Cultura*

Abstract

The strategic planning models of the companies cannot be used in universities without some adjustments. These adjustments are made up of classic elements of strategy observed in the university context. Thus, the article aims to find answers to questions that could support the process of structuring these adaptations for the application in the strategic planning of higher education institutions. For this, a systematic review took place with the aim of identifying: the strategic elements that are proposed and / or used in planning processes; how the implantation of the actions occurs and which variables could affect the planning process in universities. The results brought: a frequency of strategic elements and tools that together form the structure of the strategic planning process; different ways to accomplish the implantation of the

actions of this planning process and also the consolidation of the variables that could impact the strategic planning process in universities.

Keywords: *Strategic Planning, Universities, Elements*

2.1 Introdução

Uma das formas de causar impacto em longo prazo no desenvolvimento de um país é investindo na educação de nível superior, pois as universidades desempenham um papel muito importante na sociedade, sendo grande fonte de conhecimento para o aperfeiçoamento da pesquisa e para formação de profissionais (ABDULLAH; RAHMAN, 2011). O ambiente acadêmico, nas últimas décadas, tem sofrido diversas mudanças ambientais, tanto externas quanto internas, e o planejamento estratégico das universidades tem sido um instrumento no processo de adaptação a essas diferentes perspectivas educacionais (ROWLEY *et al.*, 1997). Para Meyer Jr. (2005), os modelos de planejamento estratégico das empresas não podem ser aplicados por universidades sem antes serem realizados alguns ajustes, os quais devem ser compostos pelos elementos clássicos da estratégia para o contexto universitário. É importante observar que o objetivo do planejamento estratégico é informar e promover decisões que realmente sejam significantes e que tragam melhorias para o contexto em que a organização está inserida, aumentando a sua efetividade a partir de suas capacidades e habilidades (BRYSON, 2010).

Porém, a maioria das universidades não está configurada com uma capacidade plena de planejamento estratégico, sendo estas eficientes somente em suas operações (KOTLER; MURPHY, 1981). Além disso, de acordo com Mintzberg *et al.* (2006), as estratégias devem ser formuladas antes da execução das ações que são pretendidas, e devem ser desenvolvidas conscientemente e propositadamente. No entanto, é difícil para as instituições de ensino executar as estratégias planejadas. Isso ocorre, por um lado pela dificuldade de adaptar um modelo à realidade das universidades, devido aos inúmeros formatos e metodologias que se proliferam nas pesquisas acadêmicas (HUTZSCHENREUTER; KIEINDIEST, 2006); e por outro lado, esta dificuldade é consequência da administração diversificada e dos processos realizados por unidades distintas em diferentes épocas do ano, sem a orientação de uma visão consistente de estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 2005).

De acordo com Obeng e Ugboro (2008), muitas instituições enxergam o

planejamento estratégico apenas como uma forma de cumprir decisões normativas. O empenho na execução não significa planejar de forma integrada. Kaplan e Norton (2005) relatam que as unidades de negócios e as unidades de serviços compartilhados, tais como recursos humanos e tecnologia da informação, fazem suas próprias atualizações de planejamento estratégico anual, independentes entre si. As estratégias dessas unidades geralmente não são informadas pela estratégia corporativa e, portanto, não refletem a forma como as unidades, em conjunto, devem trabalhar para alcançar a integração e sinergia (KAPLAN; NORTON, 2005).

Assim, justifica-se estudar o tema devido a sua importância apresentada, além do baixo volume de estudos sobre planejamento estratégico em universidades, visto que os estudos, em sua maioria, não propõem um modelo de processo de planejamento adaptado para as universidades. Este estudo será baseado em uma revisão sistemática da literatura, a qual, de acordo com Kitchenham (2004), é um método para identificar, avaliar e interpretar as pesquisas disponíveis e relevantes para determinada questão de pesquisa, área temática ou fenômeno de interesse. Assim, as questões de pesquisa (QP) que proporcionam o entendimento necessário sobre o tema são as seguintes:

QP1 - Quais elementos são propostos e/ou utilizados em processos de planejamento em universidades?

QP2 – Como é descrita a implantação das ações em universidades?

QP3 – Quais variáveis podem influenciar o processo de planejamento em universidades?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática da literatura, no intuito de contribuir para respostas que auxiliem no entendimento do tema planejamento estratégico em universidades. Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a análise dos trabalhos científicos. A seção 3 apresenta a revisão sistemática propriamente dita, mostrando o cenário de planejamento, em resposta às três QP's. Na seção 4 são apresentados os resultados da análise e a conclusão encerra o artigo na seção 5.

2.2 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção será descrito o planejamento da revisão sistemática, através do relato da estratégia de pesquisa, das fontes de dados utilizadas, dos critérios de inclusão ou exclusão de dados e da metodologia em geral utilizada para a obtenção dos resultados. A pesquisa utilizou, como base de estrutura, o método proposto por Svahnberg *et al.* (2010).

2.2.1 Questões de Pesquisa

Para responder questões amplas e distintas, cada questão de pesquisa teve um critério para ser incluída. Para responder a *QP1*, utilizou-se o conceito, proposto por Bryson e Alston (2011), que o processo de planejamento deve conter, entre outras fases, a definição da identidade organizacional, a análise do ambiente, a definição de estratégias, a implantação das ações e a avaliação de desempenho. Assim, apenas as publicações que possuem um processo de planejamento similar ao proposto por Bryson e Alston (2011), em que as fases fossem descritas e sequenciadas, foram incluídos, aqueles que abordaram apenas uma fase do processo não foram considerados. Em resposta à *QP2*, foram consideradas publicações que tinham descrito uma especificidade da implantação das ações, tal como um método para esse fim. Para atender a *QP3*, considerou-se as publicações que tinham como foco do estudo uma abordagem sobre o ambiente de planejamento estratégico e as variáveis que podem influenciar esse processo nas universidades.

2.1.1 Estratégias de Pesquisa

A estratégia traçada foi buscar na literatura o maior número de publicações possíveis, para não incorrer na perda de estudos que possam contribuir para o objetivo deste trabalho. Foram incluídos na pesquisa artigos, dissertações, teses, capítulos de livros, entre outras publicações disponíveis nas fontes de dados selecionadas. Devido à abrangência das questões anteriormente definidas, preferiu-se realizar uma pesquisa ampla e realizar as convergências sob a interpretação dos autores.

A partir de uma busca mais ampla relacionando sinônimos às palavras-chave com a revisão de um bibliotecário, percebeu-se uma relação entre os termos de busca, e por consequência um sequenciamento das seguintes parcelas de um contexto exploratório: Disposição, no que se refere ao formato de apresentação dos termos; Área

de Pesquisa, inserindo o contexto estratégico; Composição de Pesquisa, aqui definida como derivações do tema “Planejamento Estratégico”; e Campo de Pesquisa, onde o estudo foi aplicado. Além disso, as bases de dados para busca de publicações escolhidas foram: Web of Science, Scopus e Engineering Village, conforme apresentado na Figura 2.1.

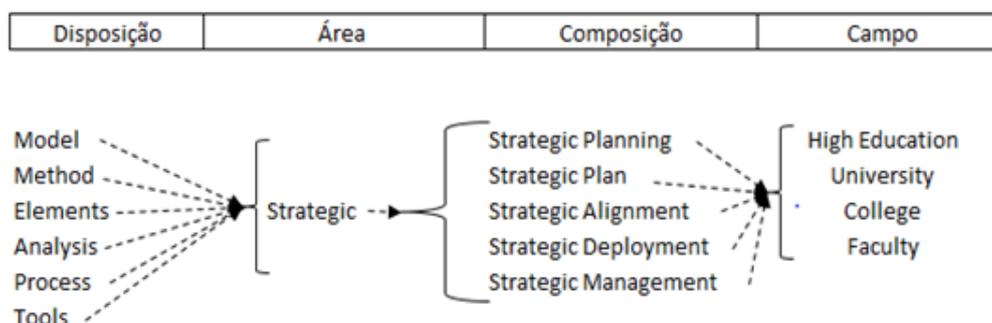


Figura 2.1- Termos de busca da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Este estudo desconsidera as diferenças entre universidades, faculdades, instituições de ensino superior, entre outros; pelo contrário, consideraram-se na pesquisa essas definições como sinônimas. Assim, foram utilizadas variáveis booleanas para definir a amplitude da pesquisa e gerar o máximo de combinações, exemplificadas no Quadro 2.1.

Quadro 2.1- Combinação de termos resultante

Busca por: ("model" OR "method" OR "elements" OR "analysis" OR "process" OR "tools") AND ("strategic") AND ("planning" OR "plan" OR "alignment" OR "deployment" OR "management") AND ("higher education" OR "university" OR "college" OR "faculty")

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados dessa análise geraram 120 combinações diferentes de termos, utilizando-se os tópicos compartilhados de pesquisa. Esse formato de busca confere maior dinamismo, pois reduz a necessidade de adicionar combinações ao acaso, uma vez que equaliza os termos e realiza todos os arranjos possíveis.

2.1.2 Processo de Seleção de Publicações

Nesta etapa foram elaborados procedimentos para incluir ou excluir estudos. No momento inicial, foram elaborados critérios a serem observados em cada uma das fases do processo de revisão sistemática proposto, conforme apresentado na Figura 2.2.



Figura 2.2 - Processo de revisão sistemática

Fonte: Elaborado pelo autor

Na primeira fase foi executada uma estratificação dos dados, utilizando para isso o auxílio de um software que compartilha dados do formato *bibtex*. Após, foi realizada uma revisão com base nos títulos, com a intenção de incluir apenas as publicações que possuíam indícios de ter como foco o planejamento em universidades. Dessa forma, foram encaminhados para a próxima fase de seleção apenas os títulos que se adequavam ao objetivo proposto.

Na segunda fase houve uma filtragem dos dados para validar a fase anterior, e, com base na leitura do resumo de cada publicação, foram incluídos apenas aqueles realizados em universidades. Na terceira fase, as publicações selecionadas foram avaliadas para constatar os resultados anteriores, através da leitura completa dos mesmos, a fim de verificar o contexto de aplicação do planejamento estratégico que pudesse de alguma forma sustentar respostas para as questões de pesquisa levantadas.

Na última fase, a qualificação foi realizada visando classificar as publicações que geram melhores resultados no atendimento das *QP's*, levando em consideração as regras já estabelecidas anteriormente, em acordo entre os autores.

2.2 Execução da Revisão

O processo de seleção de publicações exigiu em todas as fases a checagem de pelo menos dois dos autores do artigo, a fim de diminuir as possibilidades de tendência e garantir a integridade do processo. A extração dos arquivos foi realizada em agosto de 2014, sendo estruturada uma lista com as principais informações de cada publicação, como autores e título. Utilizou-se para isto um software que convertia os arquivos para o formato *bibtex* para facilitar a gestão do processo de revisão. Entre as bases de dados de publicações utilizadas, foram contabilizados 6073 dados, com possíveis repetições; após a consolidação das publicações pelo software, eliminando redundâncias, o número de dados foi reduzido para 4304 publicações, apresentado na figura 2.3.

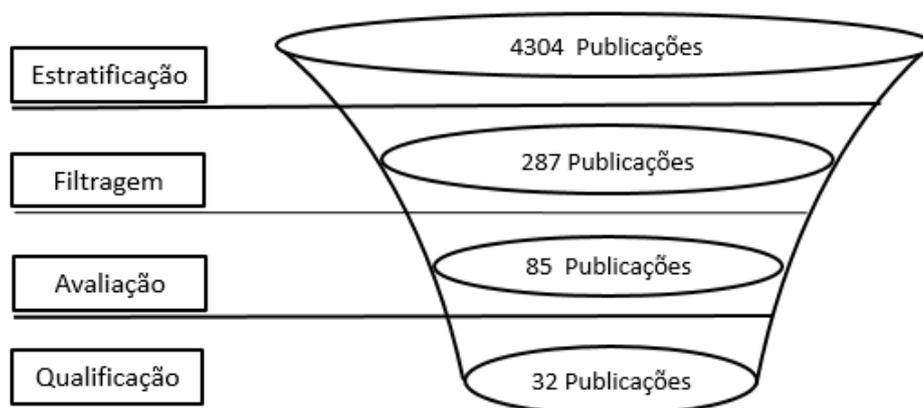


Figura 2.3 - Resultados da execução da revisão

Fonte: Elaborado pelo autor

Na primeira fase as publicações foram estratificadas apenas com base na inclusão de títulos, restando apenas 6,67% das publicações analisadas neste momento. Após a leitura do resumo de cada um dos 287 restantes, foram excluídas as publicações que não atendiam a exigência anteriormente citada para essa fase, além de 15 publicações que não estavam disponíveis para leitura integral.

Assim, restaram 85 trabalhos para a fase de qualificação, aos quais foi realizada a leitura integral de cada um, para finalmente chegar à fase de avaliação. Nesta, 32 publicações foram classificadas de acordo com os critérios das QP's, conforme mostra a Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Relação entre as Publicações selecionadas e as QP's abordadas

ID	Autor	Ano	Título	QP1	QP2	QP3
1	Aggarwal	1987	Systematic Strategic Planning at a State University: A Case Study of Adapting Corporate Planning Techniques*	✓	✓	✓
2	Allen e Wilson	1996	Information Strategies in UK Higher Education Institutions	✓		✓
3	Asan e Tanyas	2007	Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education	✓	✓	
4	Chen <i>et al.</i>	2006	The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education	✓		
5	Corrall	2008	Information literacy strategy development in higher education: An exploratory study			✓
6	Dyson	2002	Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick	✓	✓	
7	Easterby-Smith	1987	Change and innovation in higher education: a role for corporate strategy?			✓
8	Farrant e Fielden	1996	Strategic Planning in African Universities	✓	✓	✓
9	Fooladvand <i>et al.</i>	2012	Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A project in progress)			✓
10	Giroto <i>et al.</i>	2011	University Strategy: Is It a Matter of Quality, Managerialism and Political/financial Strings?			✓
11	Hamidi e Delbahari	2011	Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study	✓		
12	Hansen <i>et al.</i>	2011	Engaging the Campus Community through Participatory Sustainability Strategic Planning	✓		
13	Hutaibat <i>et al.</i>	2011	Strategic management accounting and the strategising mindset in an English higher education institutional context		✓	
14	Johnson e Lipp	2007	Cognitive Mapping: A Process to Support Strategic Planning in an Academic Department	✓		
15	Kahveci <i>et al.</i>	2012	Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities	✓	✓	✓
16	Karmon e McGilsky	1997	Strategic Planning For Program Improvement: A Case Study of Faculty Involvement in the Process	✓		✓
17	Kriemadis	1997	Strategic planning in higher education athletic departments	✓	✓	✓
18	Lillis e Lynch	2013	New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions			✓
19	Lumby	1999	Strategic Planning in Further Education: The Business of Values	✓		✓
20	Maassen e Potman	1990	Strategic decision making in higher education An analysis of the new planning system in Dutch higher education		✓	
21	Marques	2013	Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal	✓	✓	✓
22	Mizael <i>et al.</i>	2013	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais			✓
23	Mokina	2004	Expert Estimates in the Informational Support System of the University Strategic Plan	✓		
24	Penrod e Douglas	1988	Strategic Planning of Information Resources at the University of Maryland	✓	✓	
25	Rodríguez-Díaz <i>et al.</i>	1997	Strategic process in universities: methodology development and information systems support	✓	✓	
26	Shiiri e Zohrabi	2013	Developing and Applying One Model for Formulating and Ranking the Strategies in Educational Organizations Based on the Criteria of EFQM Model by Using TOPSIS Technique			
27	Shirley	1983	Identifying the Levels of Strategy for a College or University	✓	✓	
28	Umashankar e Dutta	2007	Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective			✓
29	Yarmohammadian <i>et al.</i>	2013	An Integrated Strategic Quality Model (ISQM) for Non-governmental Universities: Integration between Strategic Planning and BSC applied Iranian higher education system	✓		
30	Yarmohammadian <i>et al.</i>	2011	Is strategic planning relevant to non-governmental universities; Experiences from Islamic Azad University, Iran	✓	✓	
31	Xin e Yansong	2009	Preliminary Explore on Development Strategies of Colleges and Universities	✓	✓	✓
32	Zechlin	2010	Strategic Planning in Higher Education	✓	✓	

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 Análises Observadas

As informações das publicações selecionadas serão apresentadas no formato de respostas às *QP's*, dividindo-as em tópicos para melhor abordagem de cada constatação extraída.

2.3.1 *Quais elementos são propostos e/ou utilizados em processos de planejamento?*

Inicialmente, é possível perceber que os autores das publicações selecionadas não possuem um consenso em relação ao período específico de prazo de expiração dos planos. O planejamento estratégico é parte de um processo contínuo de aperfeiçoamento, tanto do planejado quanto do executado, sendo que produzir um plano estratégico não é um exercício realizado apenas uma vez, devendo ser modificado e reescrito em intervalos de tempo determinados (FARRANT; FIELDEN, 1996). Aggarwal (1987) propõe que o planejamento estratégico deva ser realizado a cada dez anos, enquanto que, para a maioria dos autores, cinco anos é o tempo de ciclo ideal do planejamento estratégico (PENROD; DOUGLAS, 1988; KARMON; MCGILSKY, 1997; DYSON, 2002). Já Hamidi e Delbahari (2011) sugerem que o processo possua um ciclo maior, de 15 anos.

O processo de planejamento não deve ser considerado apenas o momento em que se analisam as estratégias que serão utilizadas. Para Karmon e McGilsky (1997), existem cinco elementos-chave do planejamento estratégico: uma missão clara com metas e acompanhamento; processo para estabelecer a missão e os objetivos; análise dos resultados; avaliação dos resultados; e ações para manter os objetivos efetivos. Marques (2013) apresenta também cinco fases que o planejamento estratégico deve atender: conhecer a instituição e a situação atual em que se encontra; decidir onde quer chegar; criar e escolher formas de chegar lá; implantar as estratégias necessárias e identificar os interessados e seus interesses.

Kahveci *et al.* (2012) apresentam dois modelos de processo de planejamento utilizados na Europa: o primeiro é o DPT, em que é realizada uma análise situacional, onde são definidos missão, visão, valores, metas, objetivos, critérios de medição, estratégias e projetos necessários para cada objetivo; e o segundo é o modelo YODEK, no qual o processo também ocorre através da definição de missão, visão, valores, auto avaliação institucional (avaliação interna e ambiental), determinando objetivos estratégicos e estruturando o plano estratégico com indicadores e metas, além de

atividades e projetos, planejamento de recursos e de orçamentos, preparação e execução de plano de ação, avaliação periódica e melhoria contínua.

Hansen *et al.* (2011) apresentam fases do planejamento estratégico utilizadas em uma universidade americana, tais como: capacitação dos envolvidos, desenvolvimento de uma visão prática e identificação dos obstáculos, coleta de dados e de informações das partes interessadas, direcionamento das estratégias e implantação. Kriemadis (1997) mostra que o processo de planejamento deve realizar uma eficiente avaliação ambiental externa de oportunidades e ameaças existentes, e, desta forma, antecipar e responder de maneira eficaz às mudanças. Lumby (1999), em seu estudo, destaca a definição de um dos diretores de faculdades questionados a respeito do conceito de planejamento: “O planejamento na verdade se baseia no ato de recobrir-se de um pensamento consciente sobre aquilo que você deve fazer. Você tem que dizer as coisas para si e para os outros se você quer ser capaz de agir propositadamente”.

Foram encontradas diversas ferramentas de análise de ambiente, outras em implantação e em avaliação de desempenho, porém nenhuma específica para identidade organizacional, mesmo que autores a considerem uma fase importante no processo. Karmon e McGilsky (1997) referem-se à declaração da missão como parte primordial do plano estratégico. O seu desenvolvimento deve envolver todas as partes do programa, mas principalmente a área acadêmica, pois o envolvimento é ainda mais crítico nesse passo, já que a declaração de missão será utilizada para tomar futuras decisões sobre alocações de currículo, pesquisa e recursos (KARMON; MCGILSKY, 1997). Para Rodríguez-Díaz *et al.* (1997), a missão pode ser considerada como o objetivo superior que esclarece a finalidade da instituição e justifica a sua razão de existir. Através da análise das 22 publicações que responderam a QP1, confirmou-se a importância da definição da missão para as instituições, pois todas essas publicações realizaram esta identificação durante o processo de planejamento. Porém, a visão e os valores da instituição apareceram em volume consideravelmente inferior durante a análise das publicações, conforme mostra a figura 2.4.

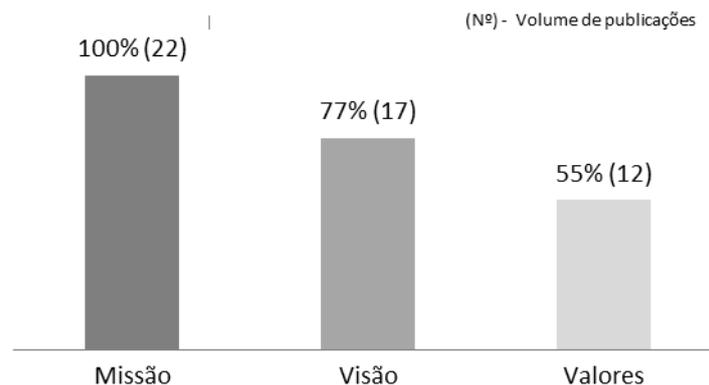


Figura 2.4 - Frequência dos elementos da identidade organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto que vale ressaltar é a presença de diversas ferramentas de análise que são utilizadas nos planejamentos estratégicos das publicações analisadas. Entre as ferramentas encontradas, a análise SWOT é a mais utilizada no contexto universitário. Dyson (2002) explica que a análise SWOT pode auxiliar na geração de novas iniciativas estratégicas, porém o processo de planejamento estratégico requer uma análise considerável das propostas elaboradas, sendo estas validadas antes da sua aprovação.

Essas análises, segundo Dyson (2002), devem ser aplicadas em todos os cenários possíveis, e uma avaliação financeira seria aconselhável, senão obrigatória, durante a análise SWOT. Portanto, as análises devem ser consideradas como parte do processo de planejamento, ao invés do processo por si só (DYSON, 2002). Vale ressaltar que apesar de ser uma ferramenta muito utilizada, a SWOT não é o principal foco do planejamento. Para Hamidi e Delbahari (2011), em um processo de planejamento estratégico a análise SWOT não deve ser nem o primeiro nem o último passo, pois os autores defendem que o processo deveria ser iniciado com uma análise completa das declarações de missão e visão da organização.

Uma variação da análise SWOT pode ser utilizada em universidades; a chamada matriz TOWS. Essa matriz busca a identificação de fatores com maior aprofundamento, estimulando a relação entre elementos internos e externos agrupados, o que pode gerar novas iniciativas estratégicas (DYSON, 2002). Entre outros instrumentos utilizados para auxiliar a análise de ambiente, foi citado por Easterby-Smith (1987) e Marques (2013) a utilização do PEST, ferramenta que fornece uma lista de verificação das tendências sobre o ambiente externo, os aspectos políticos e sociais, os aspectos econômicos e

tecnológicos. Rodríguez-Díaz *et al.* (1997) propõem a análise da cadeia de valor para melhor compreensão da complexidade organizacional, porém os autores salientam que esse conceito é difícil de aplicar em empresas não manufatureiras, em que o produto não é tangível e a matéria-prima não é facilmente identificada, como o caso das universidades.

Outro instrumento de caráter amplo, o 5W2H1E, foi utilizado por Xin e Yansong (2009) para auxiliar na elaboração de estratégias. Easterby-Smith (1987) utilizou uma matriz de forte cunho mercadológico, a Boston Consulting Group (BCG), para identificar as relações entre produtos e mercado. Sabendo das controvérsias que o ambiente acadêmico identifica, Shiiri e Zohrabi (2013) propõem a utilização de uma técnica de análise de decisão multicritério, a TOPSIS, como meio de buscar uma abordagem quantitativa para classificar e ordenar as estratégias. De forma semelhante, Hamidi e Delbahare (2011) utilizam a *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), uma espécie de matriz de planejamento estratégico que serve para identificar as opções estratégicas e priorizá-las.

Outra ferramenta encontrada com muita frequência foi a Análise de *Stakeholders*. Maassen e Potman (1990) comenta que captar as percepções dos envolvidos na instituição é um aspecto importante das universidades de diversos países no processo de planejamento. Corral (2008) sugere a utilização de uma ferramenta que tenha o papel de analisar as partes interessadas e gerir suas relações críticas, por perceber a importância das partes envolvidas, devido às influências externas e às questões internas. Alguns modelos abrangeram esse ponto, como o modelo avaliado por Kahveci *et al.* (2012), o qual considerava essencial a realização da Análise de *Stakeholders*, enquanto que Yarmohammadian *et al.* (2011) foram além ao categorizar a análise em cinco níveis, desde os *stakeholders* nacionais externos à instituição até os *stakeholders* internos diretos, tais como estudantes, funcionários e professores. Contudo, apesar da importância dessa ferramenta e da crescente experiência em planejamento estratégico, as universidades ainda possuem limitações significativas nos modelos de processo de planejamento estratégico, sendo uma delas a análise dos *stakeholders* externos (LILLIS; LYNCH, 2013).

As ferramentas para análise de ambiente foram muito citadas, no entanto não houve propostas de ferramentas para definições de estratégias. Com a finalidade da implantação das ações, surgiram ferramentas que permitam o consenso estratégico.

Neste caso houve uma proposta de Asan e Tanyas (2007) em que se utiliza o BSC (*Balanced Scorecard*) como estrutura de avaliação e o *Hoshin Kanri* como estrutura de execução. O *Quality Function Deployment* (QFD) é outra forma de desdobramento que pode ser utilizada, e de acordo com Shiiri e Zohrabi (2013) é um sistema analítico para a obtenção dos requisitos dos clientes, convertendo as solicitações em especificações dos serviços. O autor aplicou com sucesso essa ferramenta no planejamento de um departamento acadêmico, no entanto não houve relatos de sua utilização nos processos amplos de planejamento estratégico em universidades.

As técnicas empregadas para alimentar as ferramentas utilizadas no planejamento são outro ponto importante. O planejamento estratégico pode ser integrado com a técnica de *Focus Groups*, a qual pode ajudar as universidades a alcançar os objetivos de grandeza e excelência (YARMOHAMMADIAN *et al.*, 2011). Alguns autores propõem essa técnica para discutir estratégias durante a elaboração do planejamento estratégico em universidades (LILLIS; LYNCH, 2013; MOKINA, 2004; FOOLADVAND *et al.*, 2012; YARMOHAMMADIAN *et al.*, 2011, 2013). Farrant e Fielden (1996), e Shiiri e Zohrabi (2013) utilizaram o *brainstorming* como método de coleta de dados dos envolvidos. Hansen *et al.* (2011) aplicaram a ferramenta em uma universidade americana de forma estruturada atribuindo uma equipe qualificada para dar suporte. Os autores explicam que buscaram dados de cada uma das oficinas em que participavam os *stakeholders*, e após o processo as ideias dos participantes foram agregadas, sintetizadas e classificadas em padrões para serem interpretadas.

De acordo com a frequência e a utilidade das ferramentas citadas pelas publicações selecionadas, buscou-se estabelecer um ciclo de planejamento baseado nas etapas propostas por Bryson e Alston (2011), classificando os instrumentos em suas correspondentes fases, conforme apresenta a figura 2.5.

Os métodos de discussão não eram o objetivo principal, porém esses foram inseridos após a percepção de que essa técnica, por se tratar de meios para elaborar soluções, poderia ser utilizada em todas as fases. É importante salientar que o ciclo proposto sugere apenas que as ferramentas que apareceram com regularidade nas publicações possam ser utilizadas em cada fase. No entanto, não houve nenhum estudo que relacionasse as aplicações de mais de uma ferramenta por fase, ou possíveis combinações entre ferramentas. Observa-se, através da frequência em que os elementos das fases do planejamento são citados, que existe uma maior preocupação em relação à

identidade organizacional em detrimento da implantação das ações, transposição do planejado para a execução, e da avaliação do que foi executado.

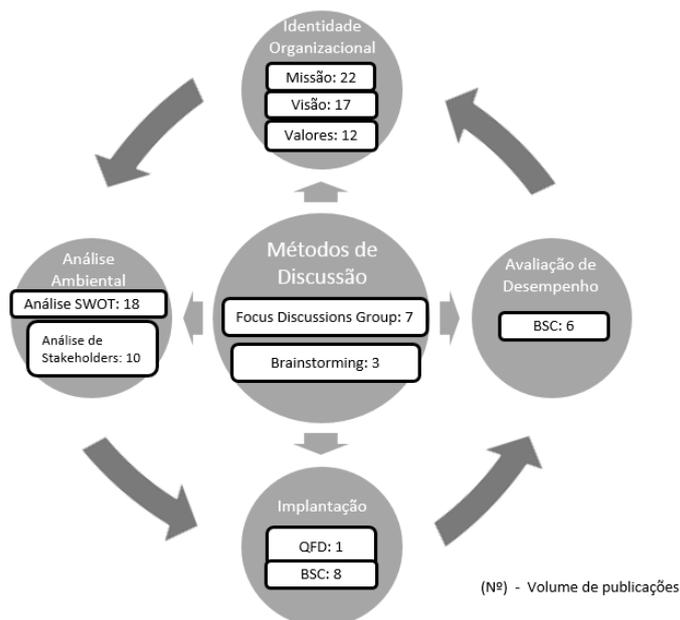


Figura 2.5 - Elementos estratégicos nas fases do processo

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.2 Como é descrita a implantação das ações em universidades?

A implantação das ações deve ser realizada através da comunicação e da mensuração de desempenho (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Estas são dimensões do alinhamento interno que se estabelecem tanto na formulação, quanto na implantação, através da do desdobramento da estratégia utilizando-se de indicadores, de metas e de atividades (PRIETO *et al.*, 2009). Podem existir diversas formas de implantar as ações estratégicas, podendo, por exemplo, ocorrer através de planos. Kriemadis (1997) exemplifica que um plano de uma unidade acadêmica pode estar contido no processo de planejamento estratégico da universidade. A partir disso, uma infinidade de planos intermediários pode existir nas universidades, no entanto é essencial que estes planos tenham uma função de reforçar o planejamento das ações do plano institucional. Aggarwal (1987) comenta que as áreas acadêmicas e outras grandes unidades da universidade devem se envolver em todos os níveis de planejamento para que este seja integrado e coeso em toda a universidade. Porém, muitos planos não asseguram que o desdobramento ocorra da melhor maneira, fato que é essencial segundo Asan e Tanyas

(2007), os quais afirmam que o alinhamento entre iniciativas estratégicas e operacionais é um importante fator de sucesso em longo prazo.

Visando identificar quais os planos são propostos no processo de planejamento estratégico, foram encontradas diferentes áreas planejadas na universidade. Os autores, em sua maioria, mencionam a necessidade de um plano estratégico que, como Marques (2013) destaca, incluiria os objetivos e ações para cada área da universidade. No que tange a área do ensino nas universidades, alguns autores destacam a importância de planos para unidades acadêmicas (AGGARWAL, 1987; ASAN; TANYAS, 2007; FARRANT; FIELDEN, 1996; HUTAIBAT *et al.*, 2011; JOHNSON; LIPP, 2007; LUMBY, 1999; MARQUES, 2013; SHIIRI; ZOHRABI, 2013). Allen e Wilson (1996) ressaltam a necessidade de planejar a área de tecnologia da informação em universidades, argumentando que essa é uma área que suporta o princípio básico dessas instituições: a produção, utilização e disseminação de conhecimento. Além disso, Aggarwal (1987) e Corral (2008) apontam a necessidade de desenvolver também planos para bibliotecas.

Segundo Karmon e McGilsky (1997), a prestação de contas requer padrões de performance, formas para alcançar e manter estes padrões e um método de mensuração, o que ressalta a necessidade de planejar os recursos financeiros da universidade. Para Giroto *et al.* (2011) e Kahveci *et al.* (2012), a área administrativa e seus serviços também devem ser incluídos no planejamento. Hansen *et al.* (2011) salientam a importância do comprometimento com ações sustentáveis e apresentam a elaboração de um plano de responsabilidade social em uma universidade americana. Marques (2013) enfatiza a importância de se planejar os recursos humanos da universidade, destacando que a chave para o sucesso de uma universidade é ter o melhor grupo de profissionais, trabalhando em um ambiente que incentive a inovação e criatividade e que tenha uma cultura aceita e valorizada por todos. Para Kriemadis (1997), programas atléticos também devem ser contemplados com planos, pois fazem parte das instituições de ensino superior, logo, sofrem dos mesmos problemas que as instituições às quais pertencem. Por fim, Farrant e Fielden (1996) e Marques (2013), destacam também ser necessário planejar os recursos físicos da universidade.

A relação entre o plano estratégico e os planos setoriais não é clara para muitos autores. Neste sentido, Aggarwal (1987) constata que, propagar a cultura de um processo de planejamento cada vez mais focado e integrado é um processo contínuo e

não uma tarefa realizada somente uma vez. Diversos autores enfatizam a necessidade de integração entre as diferentes unidades da universidade no processo de planejamento (AGGARWAL, 1987; FARRANT; FIELDEN, 1996; MARQUES, 2013; PENROD; DOUGLAS, 1988). Farrant e Fielden (1996) vão além e mencionam que alguns planos individuais de unidades talvez sejam incompatíveis com o plano estratégico da universidade. Neste caso, os autores sugerem que sejam negociados ajustes e que, em último caso, o plano estratégico prevaleça sobre o plano individual. As áreas contempladas por planos, estratégicos ou operacionais, nas publicações foram consolidadas na figura 2.6.



Figura 2.6 - Áreas estratégicas contempladas por planos

Fonte: Elaborado pelo autor

Porém, a implantação das ações não necessariamente deve ser por meio de planos. Asan e Tanyas (2007) apresentaram um modelo composto por duas ferramentas: o *Hoshin Kanri* e o BSC. A primeira faz uso de ferramentas de planejamento e gestão, tais como diagramas de causa-efeito, gráficos de controle, entre outros. No entanto, o principal instrumento é um sistema de comunicação de vias duplas, utilizado para a implantação de metas e para o alcance de todos os níveis da organização, chamado processo *catchball*. O foco dessa sistemática é gerenciar a implantação de estratégias que devem ser desdobradas em iniciativas operacionais, oportunizando aos participantes discutirem em cada nível sobre o que pode ser feito para alcançar cada estratégia (ASAN; TANYAS, 2007).

Por sua vez, o BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1996), traduz a missão e a

estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornecem a estrutura para um sistema de medição e gestão estratégica. Apesar de popular, o BSC não é considerado um instrumento para executar as estratégias, e sim para avaliá-las (KAPLAN; NORTON, 1996). Asan e Tanyas (2007) explicam que a grande diferença entre estas duas ferramentas é que o BSC possui uma abordagem baseada no desempenho e coloca o foco nos resultados, enquanto o *Hoshin Kanri* é baseado em processos e não se concentra apenas nos resultados, mas também nos meios para alcançá-los. Dessa forma, Asan e Tanyas (2007) afirmam que o BSC é orientado para metas enquanto o *Hoshin Kanri* é orientado para a execução.

Sobre os níveis de planejamento, Rodríguez-Díaz *et al.* (1997) comentam que existem dois: estratégico e operacional. O primeiro é centrado na missão da instituição (propostas, valores, escopos de ação, etc.) e, somam-se os resultados das análises internas e externas, metas amplas, objetivos específicos. O segundo, o planejamento operacional, inspira-se no planejamento estratégico institucional para desenvolver planos de ação para as diferentes unidades orgânicas (faculdades, departamentos e unidades administrativas), orientados para o curto prazo, geralmente em uma base anual. Além disso, o planejamento operacional envolve também a realização de orçamentos e a definição de medidas de controle adequadas, as quais devem ser direcionadas em longo prazo a fim de proporcionar a realização da missão institucional. Para executar esse processo, Rodríguez-Díaz *et al.* (1997) propõem a utilização do *SISTRAT*, modelo para gestão das estratégias aplicado em universidades que inclui três níveis de formulação de estratégia: (a) corporativo (b) unidade de negócios e (c) funcional. As decisões em cada nível devem ser coerentes, ao passo que a estratégia corporativa impõe restrições ao desenvolvimento das estratégias das unidades de negócios e, por sua vez, as estratégias das unidades de negócios definem o mapa que orienta as diferentes estratégias desenvolvidas nas áreas funcionais da empresa (RODRÍGUEZ-DÍAZ, 1997).

2.3.3 Quais variáveis podem influenciar o processo de planejamento em universidades?

As publicações analisadas não propuseram diretamente variáveis que podem influenciar o planejamento em universidades. Para isso, foram apresentados posicionamentos dos autores presentes nas publicações referentes à QP3 na tabela 2.1, e

propostas variáveis que podem influenciar o processo de planejamento com base em observações sobre os resultados gerados dessas posições.

O planejamento estratégico é uma cultura que leva tempo antes de se tornar onipresente em qualquer organização (AGGARWAL, 1987) e é um movimento que vem ampliando-se dentro das universidades, conforme afirmam Farrant e Fielden (1996). Apesar de ser um processo comumente associado a corporações empresariais, o planejamento tem sido adotado também por organizações sem fins lucrativos, como as universidades (FARRANT e FIELDEN, 1996). Por este viés, o planejamento estratégico repentinamente se tornou popular, e as instituições e os seus departamentos estão engajados na concepção de planos de longo alcance (EASTERBY-SMITH, 1987).

Easterby-Smith (1987) apresenta alguns elementos do ambiente externo que influenciam o planejamento em universidades. O autor indica que políticas para o ensino superior são tema constante na agenda do governo, o que provoca uma crescente pressão política nas instituições. Somada a isso, a pressão financeira, marcada pelo aumento na competição entre as universidades por melhores posições de mercado, em uma situação em que os recursos não estão expandindo, as instituições precisam adaptar suas formas de interação e atividades ou no futuro desaparecerão (EASTERBY-SMITH, 1987). Shirley (1983) já indicava a importância do planejamento para atuar sobre questões tais como: matrículas em declínio, redução do aporte financeiro dos governos, aumento da demanda por prestação de contas, alta da inflação, aumento da concorrência e perspectivas sobre a diplomação universitária. Ter um planejamento de longo prazo com base em uma abordagem realista sobre características internas de organização e de sua compatibilidade com as condições ambientais é essencial para a sua sobrevivência e desenvolvimento contínuo (HAMIDI; DELBAHARI, 2011).

Existem países que possuem regras de governança que exigem das universidades a elaboração de planos estratégicos e que definem ou sugerem métodos de construção para estes (MIZAEL *et al.*, 2013; KAHVECI *et al.*, 2012; FARRANT; FIELDEN, 1996; MARQUES, 2013; DYSON, 2002). Devido à responsabilidade social que as instituições de ensino públicas possuem, as ações das universidades são administradas próximas ao governo, tornando a autonomia das instituições frágil (CHEN *et al.*, 2006). No entanto, a exigência de planos não significa que a universidade terá uma maturidade em planejamento. Cleland e King (1974) já afirmavam que, no contexto de planejamento, uma cultura é uma tendência claramente estabelecida sobre a importância

e a eficácia do planejamento em longo prazo, aceita e demonstrada em ações e atitudes diárias, tanto pelos que o elaboraram quanto pelos que o executaram na organização.

A cultura não é mudada da noite para o dia, e este tema tem sido abordado em diversas publicações. Easterby-Smith (1987) comenta que há razões para as quais a evolução nos métodos de ensino não tenha ocorrido, entre as quais estão a dificuldade de julgar a qualidade do ensino, além de que muitas universidades não consideram este quesito como fator decisório na promoção de professores. Allen e Wilson (1996) expõem a existência de um paradoxo entre os acadêmicos, por um lado podem ser inovadores e empreendedores em relação à pesquisa acadêmica, e por outro são conservadores quando se trata de mudar estruturas dentro da instituição. A comunidade acadêmica, por vezes, não tem consciência do seu poder para influenciar as práticas e atividades institucionais, e com isso gerar mudanças culturais nas universidades (HUTAIBAT *et al.*, 2011). A autonomia universitária gera uma resistência a uma abordagem mercadológica de gestão, muitas vezes explicada pela crença da liberdade acadêmica, sendo um dos motivos a segurança no domínio de antigos métodos de ensino e outro a dificuldade em se adequar a novos (EASTERBY-SMITH, 1987).

Dependendo de como é elaborado, o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta de transformação. Dessa forma, deveria incluir objetivos e ações para cada área, conhecidos como planos operacionais, que são desenvolvidos com a participação de vários níveis de gestão, os funcionários e demais *stakeholders* que serão informados quando concluídos os trabalhos (MARQUES, 2013). Penrod e Douglas (1988) vão além e explicam que utilizar-se do recurso iterativo, que envolve o uso extensivo de loops de feedback e de entrada em diversos pontos, incorpora o trabalho de várias comissões e garante a aceitação institucional do plano estratégico resultante. No entanto, de acordo com Farrant e Fielden (1996), acadêmicos em geral são céticos em relação a experiências do passado, e desvalorizam o planejamento por medo de um processo que exige escolhas difíceis e talvez exija mudanças em atividades já existentes. É importante salientar que sem o envolvimento desses, qualquer plano surtirá pouco efeito (FARRANT; FIELDEN, 1996).

O planejamento estratégico deve ser um processo participativo, envolvendo primeiramente a administração da universidade, docentes e estudantes e em seguida o governo e outras partes interessadas (FARRANT; FIELDEN, 1996). A gestão executiva realiza um papel de extrema importância nesse processo. Marques (2013) também

destaca que organizações públicas têm características, poderes e responsabilidades diferentes das organizações privadas. Um exemplo disso é que um gestor no setor público raramente tem o mesmo nível de autonomia que outro do setor privado, além de que gerenciar uma universidade requer cuidado, visto que existem diferentes influências políticas que afetam o planejamento estratégico e são manifestadas pelos diversos *stakeholders* da instituição (MARQUES, 2013).

O planejamento é fortemente influenciado pelos líderes da organização (MARQUES, 2013), por este motivo, comprometimento, visão e esperança por parte dos mesmos são essenciais para que o planejamento estratégico possa ser benéfico (FARRANT; FIELDEN, 1996). Aggarwal (2013) salienta a importância da figura do reitor no processo de planejamento, agindo como facilitador, incentivando a realização de ações que possam contribuir para a maturidade em planejamento estratégico na universidade. Além disso, Hamidi e Delbahari (2011) salientam a importância da participação de autoridades e especialistas de diferentes setores da universidade, podendo ocorrer através de reuniões, nas quais podem ser expressadas opiniões e orientações.

De acordo com Farrant e Fielden (1996), a complexidade das instituições de ensino superior gera dificuldade de entendimento da gestão administrativa, sendo que os modelos de planejamento convencionais assumem que esse tipo de organização é, basicamente, capaz de funcionar sem necessária compreensão. As instituições são confrontadas com muitas barreiras que são difíceis de superar, no entanto, muitas dessas barreiras são originárias das próprias instituições, devido à forte resistência à mudança, a falta de compromisso com as ações e medo do fracasso (UMASHANKAR; DUTTA, 2007). Além disso, para Giroto *et al.* (2011), as universidades possuem, entre outras características, metas ambíguas e interesses difusos por parte da comunidade acadêmica, por operarem em um ambiente cada vez mais competitivo e por sofrerem a imposição de aumento da sua capacidade de gestão.

Para mudar esse quadro, Farrant e Fielden (1996) explicam que os planos devem ser produzidos através de um exercício de planejamento estratégico institucional, iniciado pela universidade e que incorpore uma ampla consulta, além da formação de consenso interno com a equipe responsável pelo processo, através de auditorias da gestão e de estudos internos. No intuito de atender a universidade e a comunidade, é importante haver uma estrutura de governança que garanta a continuidade do processo

participativo estabelecido, sendo este um fator crítico de sucesso na execução do planejamento estratégico (PENROD; DOUGLAS, 1988).

A gestão em universidades necessita de ações coletivas e cooperação entre diferentes departamentos (MARQUES, 2013). Da mesma forma, o planejamento precisa ser um processo que encontre as necessidades, tantos dos níveis de gerência, quanto dos demais níveis da universidade (AGGARWAL, 1987). Por esse motivo, novas maneiras de pensar a universidade estão sendo construídas, pois se a mudança é inquestionavelmente produtiva e inclusiva, ela requer uma discussão vigorosa e livre entre os principais *stakeholders* da organização, no intuito de desenvolver um modelo de gestão eficaz (MARQUES, 2013). O entendimento sobre o ambiente de planejamento em universidades permitiu nomear variáveis que podem influenciar o processo de planejamento estratégico em universidades, classificadas em culturais e organizacionais, sendo que para cada uma foram identificadas publicações que apresentam características que convergem para as variáveis propostas, conforme observado no quadro 2.2.

Variáveis Culturais	Autores	Variáveis Organizacionais	Autores
Maturidade em Planejamento	Huitabat <i>et al.</i> (2011), Easterby-Smith (1987), Hamidi e Delbahari (2011), Farrant e Fielden (1996)	Governança	Mizael <i>et al.</i> (2013), Kahveci <i>et al.</i> (2012), Farrant e Fielden (1996), Marques (2013), Dyson (2002), Chen <i>et al.</i> (2006)
Interesses Difusos	Allen e Wilson (1996), Giroto <i>et al.</i> (2011)	Estrutura de Gestão	Easterby-Smith (1987), Penrod e Douglas (1988), Marques (2013), Agarwall (2013), Farrant e Fielden (1996)
Resistência à Mudança	Allen e Wilson (1996), Easterby-Smith (1987), Umashankar e Dutta (2007)	Ambiente Externo	Easterby-Smith (1987), Chen <i>et al.</i> (2006)
Envolvimento da Comunidade	Marques (2013), Farrant e Fielden (1996), Hamidi e Delbahari (2011)		

Quadro 2.2 - Variáveis que podem influenciar o processo de planejamento em universidades

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4 Conclusão

Este estudo foi importante para contrapor visões de autores e compor uma visão abrangente do cenário de planejamento em universidades. A revisão sistemática realizada permitiu identificar respostas às questões de pesquisa que pudessem compor o entendimento sobre planejamento em universidades. Apesar do grande volume de publicações encontradas, o baixo número de publicações selecionadas gera a inferência de que os estudos sobre o tema não têm foco nas QP's propostas.

Pode-se observar em relação à QP1, a qual entre as QP's possui maior foco no uso de ferramentas para análise e para avaliação, a identidade organizacional sempre foi citada. Entre essas publicações, todas identificam a necessidade de definir a missão como peça-chave do planejamento estratégico. A análise SWOT é a ferramenta com maior utilização entre as publicações selecionadas; já o BSC é a mais utilizada para desdobrar e avaliar estratégias, enquanto os Grupos Focados de Discussão surgem como principal procedimento para desenvolver as dinâmicas de trabalho e elaboração das demais ferramentas. Em relação à periodicidade de planos, não existe um consenso de tempo ideal para a elaboração de planos nas instituições de ensino superior. O período de cinco anos é o mais reproduzido para planejamentos estratégicos, enquanto que os planos operacionais são elaborados anualmente.

A implantação pode ser realizada de diversas formas. As respostas à QP2 sugerem que essa atividade seja desdobrada através de planos para áreas estratégicas da universidade, ou realizada utilizando o BSC, ou aplicando o *Hoshin Kanri* para transpor as estratégias em ações. Uma solução mista, proposta por Asan e Tanyas (2007), utiliza a diferença entre as duas ferramentas, a abordagem do BSC baseada no desempenho e focada em resultados, e a do *Hoshin Kanri*, baseada em processos e nos meios para alcançá-los.

As variáveis que podem influenciar o processo de planejamento, resposta à QP3, foram classificadas em culturais e organizacionais. Além da maturidade em planejamento, os interesses difusos, a resistência à mudança e o envolvimento da comunidade são variáveis que podem influenciar a estruturação e execução do planejamento em longo prazo. Já governança, complexidade e interesses diversos são variáveis organizacionais que podem influenciar o processo de planejamento. Para estudos futuros, será interessante realizar uma análise do cenário de planejamento em

universidades públicas brasileiras, tendo como base os resultados obtidos das *QP's*, a fim de avaliar os componentes do processo, como planos e ferramentas utilizados no planejamento estratégico.

2.5 Referências

ABDULLAH, Nur Anisah; RAHMAN, Shukran Abdul. Making Strategy at a Malaysian Higher Education Institution. **International Conference on Economics, Business and Management**, v. 22, n. 2, p. 193-198, 2011.

AGGARWAL, Raj. Systematic strategic planning at a state university: A case study of adapting corporate planning techniques. **Innovative Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 1987.

ALLEN, David K.; WILSON, Tom D. Information strategies in UK higher education institutions. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 4, p. 239-251, 1996.

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

ASAN, Şeyda S.; TANYAŞ, Mehmet. Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. **Total Quality Management**, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.

BRYSON, John M. The future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **Public Administration Review**, v.70, n. s1, p. s255-s267, 2010.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating your strategic plan**: A workbook for public and nonprofit organizations. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011.

CHEN, Shun-Hsing; YANG, Ching-Chow; SHIAU, Jiun-Yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.

CLELAND, David I.; KING, William R. Developing a planning culture for more effective strategic planning. **Long Range Planning**, v. 7, n. 3, p. 70-74, 1974.

CORRALL, Sheila. Information literacy strategy development in higher education: An exploratory study. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 1, p. 26-37, 2008.

DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 3, p. 631-640, 2002.

EASTERBY-SMITH, Mark. Change and innovation in higher education: a role for corporate strategy? **Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 37-52, 1987.

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; 96/WS-28, 1996.

FOOLADVAND, Maryam; YARMOHAMMADIAN, Mohammad H; ABARI, Ahmad Ali Foroughi; NAJAFI, Payam; SHAHTALEBI, Badri; SHAHTALEBI, Somayeh. Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A project in progress). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 2862-2868, 2012.

GIROTTO, Michele; MUNDET HIERN, Joan; LLINAS AUDET, Xavier. University Strategy: Is It a Matter of Quality, Managerialism and Political/financial Strings? **Revista de Educación**, n. 361, p. 95-116, 2011.

HAMIDI, Kambiz; DELBAHARI, Vahideh. Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study. **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, v. 5, n. 12, p. 264-276, 2011.

HANSEN, Suzanne Savanick; BUCKI, Jonathan; LEE, Justin. Engaging the campus community through participatory sustainability strategic planning. Sustainability: **The Journal of Record**, v. 4, n. 2, p. 75-79, 2011.

HUTAIBAT, Khaled; VON ALBERTI-ALHTAYBAT, Larissa; AL-HTAYBAT, Khaldoon. Strategic management accounting and the strategising mindset in an English higher education institutional context. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 4, p. 358-390, 2011.

HUTZSCHENREUTER, Thomas; KIEINDIEST, Ingo. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management** 32.5 (2006): 673-720.

JOHNSON, Roy D.; LIPP, Astrid. Cognitive mapping: a process to support strategic planning in an academic department. **Group Decision and Negotiation**, v. 16, n. 1, p. 43-60, 2007.

KAHVECI, Tuba Canvar *et al.* Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 138-148, 2012.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, Creating the office of strategy management. **Division of Research, Harvard Business School**, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, v. 24, n. 5, p. 18-24, 1996.

KARMON, David; MCGILSKY, Debra Ertel. Strategic planning for program improvement: a case study of faculty involvement in the process. **Journal of Accounting Education**, v. 15, n. 1, p. 133-143, 1997.

KITCHENHAM, Barbara. Procedures for performing systematic reviews. Keele, **UK, Keele University**, v. 33, p. 2004, 2004.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Strategic planning for higher education. **The journal of higher education**, p. 470-489, 1981.

KRIEMADIS, Athanasios. Strategic planning in higher education athletic departments. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 6, p. 238-247, 1997.

LILLIS, Deirdre; LYNCH, Marion. New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions. **Higher Education Policy**, v. 27, n. 2, p. 279-300, 2013.

LUMBY, Jacky. Strategic Planning in Further Education the Business of Values. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 27, n. 1, p. 71-83, 1999.

MAASSEN, Peter AM; POTMAN, Henry P. Strategic decision making in Higher Education. **Higher Education**, v. 20, n. 4, p. 393-410, 1990.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal. **MPRA Paper, University Library of Munich**, 2013.

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, Henry *et al.* O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Edição. **Porto Alegre. Editora Brookman**, 2006.

MIZAEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, v. 47, p. 1145-1164, 2013.

MOKINA, E. Expert estimates in the informational support system of the university strategic plan. In: **Science and Technology, 2004. KORUS 2004. Proceedings. The 8th Russian-Korean International Symposium on. IEEE.** p. 248-251.

OBENG, Kofi; UGBORO, Isaiah. Effective strategic planning in public transit systems. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 44, n. 3, p. 420-439, 2008.

PENROD, James I.; DOUGLAS, Judith V. Strategic planning for information resources at the University of Maryland. **Long Range Planning**, v. 21, n. 2, p. 52-62, 1988.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production Journal**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, Jorge; OSORIO-ACOSTA, Javier; ÁLAMO-VERA, Francisca ROSA. Strategic process in universities: methodology development and information systems support. **Education and Information Technologies**, v. 2, n. 4, p. 327-345, 1997.

ROWLEY, Daniel James *et al.* Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper. **Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.** Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104, 1997.

SHIIRI, Hamid Gholami; ZOHRABI, Abazar. Developing and Applying One Model for Formulating and Ranking the Strategies in Educational Organizations Based on the Criteria of EFQM Model by Using TOPSIS Technique. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 8, 2013.

SHIRLEY, Robert C. Identifying the Levels of Strategy for a College or University. **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 92-98, 1983.

SVAHNBERG, Mikael *et al.* A systematic review on strategic release planning models. **Information and Software Technology**, v. 52, n. 3, p. 237-248, 2010.

UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 1, p. 54-67, 2007.

XIN, Zhao; YANSONG, Xue. Preliminary Explore on Development Strategies of Colleges and Universities. In: **Computational Intelligence and Software Engineering, 2009. CiSE 2009. International Conference on**. IEEE, 2009. p. 1-5.

YARMOHAMMADIAN, Mohammad H. *et al.* An Integrated Strategic Quality Model (ISQM) for Non-Governmental University. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 12, p. 1150-1159, 2013.

YARMOHAMMADIAN, Mohammad H. *et al.* Is strategic planning relevant to non-governmental universities; Experiences from Islamic Azad University, Iran. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 15, p. 2096-2100, 2011.

ZECHLIN, Lothar. Strategic Planning in Higher Education. **International Encyclopedia of Education**, 3rd edition, p. 256-263, 2010.

3 Artigo 2: Avaliação do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Uma Análise de Conteúdo Documental

Resumo

As universidades vêm passando por um processo de reestruturação na busca pela eficácia na gestão (SHIIRI; ZOHRABI, 2013; SHOJAIE *et al.*, 2012). Além disso, cada vez mais os governos têm influenciado na gestão das universidades. No contexto brasileiro, esta influência se dá através de leis, que exigem a elaboração de um plano estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O objetivo principal deste trabalho é identificar a relação entre os planos estratégicos elaborados pelas IFES e a influência das variáveis na elaboração dos planos, através do método de Análise de Conteúdo Documental. Os resultados apresentam que nas IFES, de fato, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem papel estratégico, enquanto o Plano de Gestão (PG) possui papel tático. Além disso, as variáveis que podem influenciar as constatações técnicas foram: método de planejamento e experiência prática; enquanto que as variáveis relacionadas às constatações informacionais foram: método de planejamento, gestão de informações, estrutura de gestão, governança, e maturidade em planejamento.

Palavras – Chave: *Planejamento Estratégico, Universidades, IFES*

Abstract

The universities are going through a restructuring process in the search for effective management (SHIIRI; ZOHRABI, 2013; SHOJAIE et al., 2012.). In addition, more and more governments have influenced the management of universities. In the Brazilian context, this influence is through laws that require the preparation of a strategic plan of Federal Institutions of Higher Education (IFES). The main objective of this study is to investigate the relationship between the strategic plans of the IFES and the influence of the variables in the preparation of plans by the Document Content Analysis method. The results show that the IFES, in fact, the institutional development plan (PDI) has a strategic role, while the management plan is to have tactical role. In addition, the variables that could influence the technical findings were: planning method and practical experience; while the variables related to the informational

findings were planning method, information management, management structure, governance, and maturity in planning.

Keywords: *Strategic Planning, Universities, IFES*

3.1 Introdução

Os processos internos das universidades vem sendo cada dia mais complexos e numerosos, por isso faz-se necessário buscar melhorias na gestão dessas instituições (SHIIRI; ZOHRABI, 2013; SHOJAIE *et al.*, 2012). A estrutura organizacional mais usualmente encontrada em universidades, a burocracia profissional, permite às unidades internas uma existência autônoma levemente conectada à instituição, porém com o poder e a responsabilidade ainda centralizados (HARDY; FACHIN, 2000).

A existência de leis que regem um setor torna ainda mais complexa a estrutura e sua influencia no comportamento das instituições individualmente, e por consequência disso, as universidades públicas competem não apenas por recursos e alunos, mas também pelo poder político e legitimidade institucional para exercer sua aptidão social (MAASSEN; POTMAN, 1990). Kahveci *et al.* (2012) estudam essa tendência legislatória e afirmam que uma das maiores dificuldades para os gestores das universidades é a inerente complexidade de uma instituição de ensino superior. Para Poister (2010), o planejamento estratégico pode ser utilizado nesses casos para orientar o envolvimento dos gestores no pensamento sistêmico a respeito dos anseios da instituição sobre a visão de futuro no ambiente que está inserida. Devido ao aspecto social da educação superior, Franklin (2001) salienta que o processo de planejamento pode ser um mecanismo de controle orientador para tornar o comportamento burocrático eficaz e manter o governo responsivo ao interesse público.

Nesse sentido, o governo tem buscado influenciar na gestão das universidades. Esse comportamento já é evidente nas universidades ao redor do mundo, como, por exemplo, no Reino Unido (EASTERBY-SMITH, 1987), em Taiwan (CHOU; LI, 2011), na Espanha (GIROTTI *et al.*, 2011) e no Chile (PONCE; REJAS, 2009). De forma análoga, o Ministério da Educação (MEC) exige das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras a realização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No entanto, para Lillis e Lynch (2013), um dos maiores problemas com a elaboração do planejamento nas universidades é a existência de diversos planos, PDI, Plano de Gestão (PG), entre outros. O PG, por sua vez, é um processo feito de maneira

desordenada, e que frequentemente descreve apenas políticas e intenções dos gestores (SILVEIRA *et al.*, 2011). A elaboração desses planos, por vezes é desconhecida pela comunidade acadêmica, assim também como os motivos pelos quais são realizados (LILLIS; LYNCH, 2013).

Nas universidades, o planejamento é utilizado apenas como forma de atender à exigência do governo (ALLEN; WILSON, 1996). Contrário a isso, Mizael *et al.* (2013) explica que as universidades devem tratar a formulação dos planos não apenas em relação ao atendimento às leis, mas também aproveitar o momento para identificar novas oportunidades e para estabelecer novas perspectivas com a participação da comunidade acadêmica. As universidades precisam lidar com os alunos que almejam educação e transmissão do conhecimento de qualidade e com a sociedade que almeja contribuições e soluções para questões complexas, tais como o retorno do dinheiro público investido e a ampla concorrência nacional e internacional na busca pela excelência (ABDULLAH; RAHMAN, 2011).

Para Farrant e Fielden (1996), a complexidade das instituições de ensino superior produz dificuldades de entendimento da gestão administrativa das universidades, sendo que os modelos de planejamento convencionais assumem que a organização é, basicamente, capaz de funcionar, sem necessária compreensão. Dentro do entendimento dessa dificuldade, o primeiro artigo desta dissertação relata a existência de variáveis culturais e organizacionais que podem influenciar o planejamento estratégico. Ao analisar o PDI em IFES, Dias *et al.* (2006) indicam variáveis técnicas que também exercem influência no planejamento dessas instituições.

Dessa forma, o objetivo principal deste artigo é identificar as características do PDI e do PG elaborados pelas IFES e a possível influência de variáveis organizacionais, culturais e técnicas no planejamento das mesmas, através de uma análise de conteúdo documental. Assim, julga-se importante estudar o planejamento realizado pelas IFES, visto as poucas publicações direcionadas a este ponto específico. Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta um referencial teórico para dar base ao entendimento sobre o tema, e os procedimentos metodológicos utilizados são apresentados na seção 3. Na seção 4 são apresentados os resultados dessa análise e a conclusão encerra o artigo na seção 5.

3.2 Referencial Teórico

3.2.1 Contextos de Planejamento – Setor Público e Universidades

O planejamento estratégico é utilizado nas mais diversas instituições, independentemente do tamanho e do status destas, sendo que, nas organizações que já adotaram o planejamento estratégico, a preocupação com a evolução na utilização desta ferramenta é constante (ALI; SHAW, 1988). Bryson (2010) considera que os anseios de um futuro promissor na administração de órgãos públicos passa pela realização de maiores esforços na elaboração do planejamento estratégico, pois esta prática de gestão tem trazido muitos benefícios para os gestores e para a sociedade em geral.

No entanto, realizar a gestão no serviço público pode ser difícil, e, visando desmitificar este problema, a administração pública vem sendo foco de diversos trabalhos na área da gestão estratégica nos últimos anos. Em um destes trabalhos, Hood (1991) criou a sigla NPM (*New Public Management*), sendo que uma das ênfases é o planejamento estratégico sendo o responsável pela maior parte do desenvolvimento da administração pública. A intenção de propostas de concepções como essa está em ampliar a visão puramente interna e pensar em longo prazo (PUCEK; SPACEK, 2014).

De acordo com Boyne (2002), o ambiente organizacional do setor público possui características diferentes do setor privado: a complexidade devido a uma série de partes interessadas, as quais impõem exigências e restrições aos gestores; o fato das organizações públicas serem "sistemas abertos" que são facilmente influenciados por eventos externos; ausência de pressões competitivas, já que os órgãos públicos geralmente têm poucos rivais para a prestação de seus serviços; e a instabilidade gerada por questões políticas, bem como a imposição de horizontes temporais de curta duração sobre os gestores públicos (BOYNE, 2002).

As universidades, da mesma forma, possuem um ambiente complexo. O ensino superior fornece uma grande variedade de benefícios aos *stakeholders* de diferentes formas, porém, é sempre difícil identificar quem de fato é beneficiado. Para Conway *et al.* (1994), as universidades possuem vasta quantidade e diversidade de clientes complementares e contraditórios. Schelling (1980) argumenta que os stakeholders são os que sustentam o processo de planejamento estratégico na universidade. Entre estes estão os alunos, que vivem a dicotomia de serem clientes e produtos simultaneamente, sendo isso um dos motivos dessa complexidade (CONWAY *et al.*, 1994).

Além disso, o ambiente acadêmico, nas últimas décadas, tem sofrido diversas mudanças ambientais, tanto externas quanto internas, e o planejamento estratégico tem sido visto pelas universidades como motivador para iniciar um processo de mudanças e adaptações a diferentes perspectivas educacionais (ROWLEY *et al.*, 1997). No entanto, nem sempre esse objetivo é alcançado, e entre as dificuldades para a institucionalização de um processo de planejamento estratégico estão: a carência de preocupação com o planejamento em si, que não é visto com tanta importância para a administração e para a política dos gestores; a falta de confiança no método de planejamento e a capacidade de resolver os problemas organizacionais (DE ARAÚJO, 1996).

3.2.2 O Planejamento Estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior

O planejamento estratégico no contexto brasileiro nasceu nas organizações militares, no período pós-guerra, e cresceu devido à necessidade da racionalização dos recursos e dos serviços, tomando amplitude nas organizações, especificamente nas empresas privadas, e atualmente nas públicas, inclusive em universidades (MIZAEL *et al.*, 2013). Para Moritz *et al.* (2012) e Santos *et al.* (2009), as IFES são caracterizadas como organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, com características comuns a outros órgãos públicos. Para realizar o planejamento estratégico, as IFES têm utilizado como base o PDI, que é um instrumento de planejamento legalmente instituído (MIZAEL *et al.*, 2013).

De acordo com Segenreich (2005), o PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996, e figurou de modo determinante com o decreto 3860, de 9 de julho de 2001. No entanto, em 1994 foram criadas regras para o funcionamento das IFES na Lei nº 8.958, de 20 de dezembro do mesmo ano (BRASIL, 1994). Após, foi elaborada a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), órgão este que tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior (BRASIL, 2004). Porém, apenas em 2006, foi instituído o Decreto n. 5.773, em 9 de maio, sendo que este, além de estruturar as funções da avaliação do ensino superior, dispõe sobre o formato de apresentação do PDI (BRASIL, 2006).

Entre algumas orientações para sua realização, estão sucintamente: uma estrutura formal composta de eixos temáticos, definição do período de execução de cinco anos, além dos princípios para a elaboração: a clareza e a objetividade do texto,

a coerência na expressão e adequação e factibilidade em relação a sua viabilidade e cumprimento legal (MEC, 2015). No entanto, segundo análises de Segenreich (2005), as IFES não se apropriaram desse modelo para a elaboração do planejamento estratégico: “O fato da construção do PDI ter-se orientado por um levantamento da legislação vigente não significou uma aceitação acrítica desta proposta, muito pelo contrário”. A relação do PDI com o procedimento para elaboração do credenciamento de cursos foi determinante para este plano servir como base de referência de planejamento para as IFES (SEGENREICH, 2005).

O Plano de Gestão (PG), outro plano muito utilizado nas IFES, não se relaciona de forma clara com o PDI nas universidades. Essa constatação é feita com base na análise do planejamento estratégico em uma IFES realizada por Silveira *et al.* (2011), a qual constatou que o processo era feito de maneira desordenada, e que frequentemente o plano de gestão descrevia apenas políticas e intenções dos gestores. Cunha e Sobrinho (2002) evidenciam que o plano de gestão da universidade é construído, por vezes, através das propostas de campanha dos gestores eleitos (Reitor e Vice-Reitor).

Segundo Moritz *et al.* (2012), o planejamento necessita, após sua elaboração, da possibilidade de adaptações sucessivas, devido às interferências que o setor educacional sofre das decisões normativas do MEC. Para Meyer Jr. (2005), os modelos de planejamento estratégico das empresas, frequentemente usados pelas universidades, não podem ser utilizados sem algumas adaptações, as quais devem ser compostas dos elementos clássicos da estratégia para o contexto universitário. Para isso, deve-se compreender as definições que embasam o planejamento estratégico.

3.2.3 Variáveis que podem influenciar o processo de planejamento estratégico em universidades

Existem variáveis identificadas no primeiro artigo desta dissertação que podem influenciar no processo de planejamento estratégico, tais como: maturidade de planejamento, interesses difusos, resistência à mudança e envolvimento da comunidade, no âmbito cultural e governança, estrutura de gestão e ambiente externo, no âmbito organizacional. A governança em relação ao planejamento são as exigências legais impostas sobre as universidades, a partir de regras, que em alguns países são criadas para que as universidades elaborem planos estratégicos com métodos recomendados ou pré-estabelecidos (MIZAEL *et al.*, 2013; KAHVECI *et al.*, 2012; FARRANT;

FIELDEN, 1996; MARQUES, 2013; DYSON, 2002).

Ambiente externo é caracterizado por ser o contexto econômico, social e tecnológico, e segundo Hamidi e Delbahari (2011), a adequação das características do ambiente pela universidade é importante para o progresso contínuo da instituição, para que se tenha uma perspectiva realista no início do planejamento estratégico. Já a estrutura de gestão pode se entender como a união de todos os aspectos que envolvem a gerência da universidade, desde a estrutura organizacional até os aspectos específicos da administração. A gestão de uma universidade é complexa, por isso necessita de um bom entendimento para o seu funcionamento, fato que não é necessário para a maioria dos modelos de processo planejamento estratégico (FARRANT; FIELDEN, 1996).

Entre as variáveis culturais, os interesses difusos são caracterizados como a falta de convergência de ações para a execução das estratégias. As universidades possuem metas divergentes dentro da própria comunidade acadêmica (GIROTTI *et al.*, 2011), contudo, mesmo que exista autonomia entre os departamentos da universidade, as ações devem ser coletivas e a cooperação deve ser mútua entre as divisões (MARQUES, 2013). Segundo Penrod e Douglas (1988), para que tal alinhamento seja bem-sucedido a colaboração para o planejamento estratégico deve vir de diversos níveis organizacionais da universidade. Já o envolvimento da comunidade tem como conceito a colaboração e a participação da comunidade acadêmica no processo de planejamento estratégico, sendo prioritariamente indicado o envolvimento do setor administrativo, os docentes e discentes e logo após, o governo e os demais *stakeholders* (FARRANT; FIELDEN, 1996).

A maturidade em relação ao planejamento é dada quanto ao nível em que é reconhecida a importância do planejamento estratégico e quanto à realização do planejamento como uma de suas atividades. Porém conforme Aggarwal (1987), esse processo ocorre de maneira lenta e gradual nas universidades. Além disso, é necessário que os líderes tenham comprometimento, visão e liderança para que a cultura de planejamento seja implantada de forma concisa (FARRANT; FIELDEN, 1996).

Ao analisar fatores que podem influenciar o processo de planejamento em IFES, Dias *et al.* (2006) apresentam alguns elementos essencialmente técnicos que podem ser agrupados em quatro variáveis principais: método de planejamento, experiência prática, gestão de informações e conhecimento institucional. Os métodos de planejamento,

segundo Lisiński e Šaruckij (2006), formam um grupo extensivamente desenvolvido e inter-relacionado de dezenas de ferramentas usadas para o desenvolvimento da estratégia da organização. A importância da utilização de métodos se deve ao interesse em aumentar a vantagem competitiva, e também devido às necessidades de mudança para o contínuo desenvolvimento das organizações (LISIŃSKI; ŠARUCKIJ, 2006).

Em relação à experiência prática, Berry e Wechsler (1995) levantaram hipóteses de fatores associados à iniciação do planejamento estratégico em órgãos públicos, sendo uma destas confirmada através de entrevistas. Em torno de 52% dos respondentes da pesquisa concordavam ser importante a experiência prática dos chefes executivos em outros órgãos públicos ou setores privados, e 20% consideravam este o principal fator para a introdução do planejamento estratégico (BERRY; WECHSLER, 1995). Já o conhecimento institucional é destacado por Tarapanoff (2006) como um componente da integração de gestão da informação e do conhecimento estratégico, e o define como o conhecimento próprio da organização, estando geralmente registrado em documentos.

Ubonsin *et al.* (2005) destacam a existência e a importância de um mecanismo de administração estratégica voltado para a gestão tecnológica da informação e da comunicação. Além disso, segundo Ubonsin *et al.* (2005), quando a gestão da tecnologia de informação e comunicação não forem adequadas, políticas e estratégias desta gestão não podem ser executadas em sua plenitude. Dias *et al.* (2006) afirmam que a gestão da informação, por meio de indicadores de desempenho, serve de referência para o processo de planejamento estratégico, sendo esses dados importantes para mensuração de seu desempenho.

3.3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa possui caráter exploratório e tem o objetivo de identificar as características dos planos, PDI e PG, e de identificar as possíveis influências das variáveis que podem influenciar na elaboração do planejamento estratégico em IFES. Esse tipo de pesquisa geralmente se dá através da construção de hipóteses, que proporcionarão uma maior compreensão do assunto (GIL, 2010). O procedimento utilizado foi a análise de conteúdo documental, o qual consiste na análise de comunicações através de documentos, utilizando-se de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, podendo gerar indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens

(BARDIN, 1994). No entanto, o foco desta pesquisa é apenas em relação aos elementos estruturais. Essa categoria de análise de conteúdo tem o objetivo de revelar os princípios que organizam os elementos do discurso, independentemente do próprio conteúdo destes elementos (QUIVY; VAN CAMPENHOUDT, 1998). Esta técnica pode averiguar tanto quantitativamente, em relação a frequência com que ocorrem elementos do conteúdo, quanto qualitativamente, em relação à presença ou ausência de um dado elemento de conteúdo (BARDIN, 1994).

Para a pesquisa foram adotadas as três fases de análise de conteúdo propostas por Bardin (1994): (i) pré-análise, (ii) descrição analítica e (iii) interpretação inferencial. Na primeira fase, foram coletados documentos utilizados no procedimento para que possa ser construída a base de dados das análises. Para estruturar a coleta de dados na pré-análise foi realizada uma busca pelos sites das universidades brasileiras listadas entre as IFES, usando os termos (“pdi”, “plano de desenvolvimento institucional” e “planejamento estratégico”, individualmente) e buscando em locais relevantes onde os planos poderiam ser encontrados, como, por exemplo, nos sites das Pró-Reitorias de Planejamento de cada universidade.

Na segunda fase foram propostas duas hipóteses para realizar a descrição analítica.

Hipótese 1 - As IFES não se apropriam dos elementos do modelo governamental.

Hipótese 2 – As IFES não utilizam ferramentas estratégicas para a elaboração dos PDI e dos PG.

As hipóteses foram baseadas nas afirmações de Mizael *et al.* (2013), de que as universidades devem tratar a formulação dos planos não apenas em relação ao atendimento às leis, e Segenreich (2005), de que as universidades federais brasileiras não se apropriaram do modelo proposto pelo governo para a elaboração do planejamento estratégico.

Situação 1: Caso conste no documento o respectivo item citado na tabela em forma de título, subtítulo ou em outra forma de destaque textual, será validado como um elemento do texto;

Situação 2: Caso contrário, será necessária a leitura integral do texto em busca da identificação dos itens dentro dos outros tópicos.

Na segunda fase, para averiguação da H1, foi utilizado como referência as exigências do decreto nº5773/2006 em relação apenas aos PDIs, enquanto que na H2 foi realizada uma categorização de elementos de estrutura nos PDIs e no PGs, com base nos elementos para cada fase do processo de planejamento estratégico propostos no primeiro artigo desta dissertação. Freitas e Janissek (2000) destacam o processo de codificação dos elementos estruturais de um texto por meio da varredura e da análise dos mesmos. Para isso realizou-se um agrupamento de termos associados que se referiam a cada elemento estruturante. As análises foram arquitetadas com base na frequência dos elementos estruturais dos planos e nas similaridades entre os elementos constituídos nas faixas de frequência delimitadas. Salienta-se que os termos associados e a estratificação dos dados podem gerar flutuações de resultado, na aplicação em outras pesquisas, caso não seja utilizada a mesma codificação de dados. Nessa fase já existem informações suficientes para analisar as hipóteses propostas, H1 e H2, gerando subsídios para identificar as características do PDI e do PG.

Na terceira fase, interpretação inferencial, foram verificadas quais variáveis podem influenciar o processo de planejamento em universidades, através das correlações entre o que foi observado em universidades internacionais advindas dos resultados do primeiro artigo desta dissertação, e das variáveis observadas em IFES (DIAS *et al.*, 2006) e as constatações decorrentes das análises descritivas em H1 e H2. O foco deste procedimento é relacionar o que a literatura apresenta como variáveis que podem influenciar as universidades na elaboração dos planos e os resultados apurados nas análises dos documentos. Para inferir a possível relação, foi questionado em todas as combinações entre variáveis e constatações o seguinte formato de pergunta: *A variável X pode influenciar diretamente a constatação Y?* Dessa forma, é possível promover indícios que expliquem as variáveis e embasá-los com perspectivas lógicas sobre entendimentos e perspectivas sobre o assunto.

3.4 Resultados

3.4.1 Pré-Análise

Neste processo foram encontradas 17 universidades federais, distribuídas de forma proporcional entre as regiões do mapa político brasileiro. De forma semelhante, foi realizada a mesma busca para os Planos de Gestão, no entanto foram obtidos apenas

10 documentos, volume inferior aos PDIs, possivelmente devido ao caráter não obrigatório da existência deste plano.

3.4.2 Descrição Analítica

Foi realizada uma leitura dos planos, utilizando uma abordagem quantitativa, e verificou-se a frequência de elementos estratégicos nas estruturas dos planos. Após, analisou-se, com base nos dados estratificados, percepções sobre os objetivos e características de cada plano. Foram desenvolvidos critérios de avaliação para cada um dos elementos do planejamento. Para analisar os elementos estruturais foi utilizada uma escala binária, em que caso exista o termo será marcado, caso contrário não. O objetivo neste momento, foi apenas evidenciar a tentativa da instituição de compor o elemento estruturante, e não de avaliar sua correta utilização ou descrição. A codificação de dados está apresentada nas tabelas 3.2 e 3.3 do apêndice A.

3.4.2.1 Hipótese 1 - As IFES não se apropriam dos elementos do modelo governamental

Para esta hipótese, foi analisado cada item de acordo com o modelo proposto pelo governo federal, gerando, dessa forma, porcentagens de cumprimento de cada item exigido no decreto nº 5.773, conforme apresentado na Tabela 3.1 apresentada no apêndice B.

Para analisar os resultados, os itens que obtiveram frequências com valores próximos foram estratificados por características semelhantes. Alguns itens tais como: *número de turmas por curso, número de alunos por turma, turnos de funcionamento, equipamentos de laboratório existentes e a serem adquiridos, equipamentos de informática utilizados, relação de equipamentos por aluno, oferta de cursos de mestrado e de doutorado e abertura de cursos fora da sede* apresentam uma baixíssima frequência (entre 0 e 20%) e apresentam em comum um caráter quantitativo para a sua medição e adequação ao previsto na lei. Além desses itens acima, existem dois itens que não se encontram em nenhum PDI, são eles: *experiências do corpo docente e as formas de participação de alunos e professores na organização administrativa*. Esses últimos têm em comum a necessidade de conhecimento dos recursos humanos e do processo de decisão da universidade.

Os itens *oferta de cursos e polos de EAD (Ensino à Distância), aumento de*

vagas e abertura de cursos e acervo e serviços da biblioteca se encontram na faixa de baixa frequência (21% a 40%) e apresentam características próximas a de alguns elementos estratégicos que aparecem em baixíssima frequência, como alta necessidade de medições quantitativas. Ainda em baixa frequência está o item *procedimentos para substituição do corpo docente*, o qual manifesta um caráter de padronização dos processos da universidade.

Na faixa de média frequência (entre 41% e 60%), encontram-se os itens *ampliações de instalações físicas, plano de promoção de acessibilidade e inovações pedagógicas*, os quais têm em comum o fato de possuírem uma perspectiva sobre o desenvolvimento da instituição, semelhante aos itens de baixa frequência. Ainda nessa faixa, *titulação, plano de carreira e regime de trabalho do corpo docente, procedimentos de auto avaliação, locais de funcionamento* possuem características de políticas e procedimentos regulatórios.

Os itens *metas, PPI (Plano Pedagógico da Instituição), atendimento aos alunos e organização administrativa* apresentam uma frequência alta (entre 61% e 80%). Eles têm como característica uma percepção das IFES na parte de conhecimento interno para a elaboração do planejamento. Percebe-se que só existem três itens na faixa de altíssima frequência (entre 81 e 100%) são eles: *histórico de implantação e desenvolvimento da instituição, missão e objetivos*. Estes requisitos se diferenciam dos demais pelas suas características de entendimento do ambiente histórico em que a universidade está inserida e suas aspirações.

O PDI pode ser considerado um modelo estrutural de planejamento, no que diz respeito às áreas a serem discutidas, e por consequência, questões estratégicas. Neste sentido, o governo propõe uma série de quesitos que caso sejam respondidos, promoverão um cenário geral da universidade, possivelmente um planejamento, no entanto é complicado afirmar que seja estratégico. Não se pode presumir que esse modelo seja para elaboração de estratégias, pois não contempla nenhuma ferramenta que auxilie o desenvolvimento de estratégias e critérios de priorização na escolha entre as opções existentes. Além disso, existem modelos de planejamento estratégico para universidades propostos por governos europeus que promovem esse ponto, considerando, já na estrutura, ferramentas e técnicas a serem utilizadas (KAHVECI *et al.*, 2012).

Apesar das inúmeras leis que orientam o PDI e da existência de uma estrutura específica, existe muita subjetividade no entendimento dos tópicos. No entanto o decreto nº 5.773/2006 evidencia que é necessário, no mínimo, a existência desses itens. Dessa forma, o fato de não constar instrumentos para elaborar estratégias não é excludente. Fato similar ocorre também à reorganização dos itens, para que sejam apresentados de uma forma que melhor ocorra o entendimento dos dados. Esse resultado pode ter duas origens: a falta de orientação dos órgãos de controle através de leis que determinam os tópicos a serem descritos e o desconhecimento da instituição sobre o tema planejamento. É importante salientar que os critérios definidos podem mudar os resultados, uma vez que o entendimento acerca dos tópicos exigidos no modelo legal não contém uma descrição explícita do que é solicitado, o que permite gerar uma interpretação diferente para cada instituição.

3.4.2.2 Hipótese 2 - As universidades não utilizam ferramentas estratégicas para a elaboração dos seus planos

Para embasar as análises, visto a existência de inúmeras ferramentas de suporte ao processo de planejamento estratégico, foi utilizado um guia com os elementos estratégicos que possuem maior frequência em implantações em universidades proposto no primeiro artigo desta dissertação. Utilizando-se do mesmo método aplicado em *HI*, foram analisados, todos PDIs e PGs coletados na fase pré-análise. Os resultados das análises constam na Tabela 3.2, enquanto que a base de dados codificados está apresentada na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Elementos estratégicos comparados entre planos

PDI		PG	
Elementos Estratégicos	Frequência	Elementos Estratégicos	Frequência
Missão	81% a 100%	Missão	41% a 60%
Visão	61% a 80%	Visão	41% a 60%
Valores	41% a 60%	Valores	61% a 80%
SWOT	21% a 40%	SWOT	21% a 40%
Análise de <i>stakeholders</i>	0% a 20%	Análise de <i>stakeholders</i>	0% a 20%
QFD (<i>Quality Function Deployment</i>)	0% a 20%	QFD (<i>Quality Function Deployment</i>)	0% a 20%
BSC (Balance Scorecard)	0% a 20%	BSC (Balance Scorecard)	0% a 20%
Brainstorming	0% a 20%	Brainstorming	0% a 20%
Grupo focado	0% a 20%	Grupo focado	0% a 20%

Fonte: Elaborado pelo autor

Das ferramentas encontradas, duas delas poderiam ser utilizadas para uma análise prévia à formulação das estratégias: a análise SWOT e a Análise de *Stakeholders*, a qual não foi observada em nenhum dos PDIs analisados. Já os elementos da implantação, as ferramentas de desdobramento estratégico como o QFD e BSC, obtiveram baixíssima frequência, respectivamente. Estes itens possivelmente podem ter sido utilizados no dia a dia da instituição, porém seu uso no planejamento estratégico não se mostrou referenciado. Além disso, foi demonstrada pouca preocupação com os métodos de discussão, tais como, *Brainstorming* e Grupo focado, como meios de padronizar o processo de planejamento.

Em relação aos PGs, percebeu-se que existem instituições com um processo de planejamento mais estruturado, contemplando, além da identidade organizacional, ferramentas de cunho estratégico. Porém, observam-se também instituições que praticamente não utilizam esses elementos no planejamento. Em comparação com a análise dos PDIs, na qual a missão é a mais frequente, seguida de visão e valores, a análise dos PGs apresenta uma ordem diferente, na qual os valores aparecem com maior frequência, seguido de missão e visão. Este resultado pode estar relacionado ao fato que o PG é realizado pela equipe dos reitores, os quais podem impor as suas perspectivas de valores. Porém, a identidade organizacional permanece como o conjunto de elementos mais presente dos PGs. A análise de ambiente, através da *análise de stakeholders* e da *SWOT*, assim como nos PDIs, não obtiveram frequência expressiva.

No caso dos elementos da implantação, os itens QFD e BSC não foram encontrados em nenhum PG. Da mesma maneira ocorreu com o *brainstorming*, em relação aos métodos de discussão. Ainda na padronização do método de discussão, tem-se o grupo focado, o qual ocorreu apenas uma vez entre os planos de gestão. Os elementos da identidade organizacional estão em maior frequência no PDI do que no PG, assim como os valores institucionais. Percebeu-se uma preocupação um pouco maior com a análise ambiental da universidade no PG. A ferramenta Análise de Stakeholders, que nos PDIs não apareceu nenhuma vez, ocorreu uma vez na análise dos PGs, enquanto a análise SWOT ocorreu em três oportunidades. Essas análises permitiram gerar constatações informacionais a respeito do conteúdo do que é planejado, e constatações técnicas a respeito de como foi realizado o processo de planejamento, assim como os métodos e ferramentas observadas nos planos, conforme apresentado na tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Constatações informacionais e técnicas

Constatações	
Informacionais – H1	Técnicas – H2
Baixa Frequência de dados quantitativos	Alta frequência de planos com a Identidade Organizacional
Baixa Frequência de itens de conhecimento de recursos humanos	Baixa frequência de planos com ferramentas de análise estratégica
Baixa frequência de itens de processo de decisão da universidade	Baixíssima frequência de planos com ferramentas de desdobramento estratégico
Média frequência de itens sobre o desenvolvimento da instituição	Baixa frequência de planos com métodos de discussão
Média Frequência de itens sobre Políticas e Procedimentos	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi observado que o PDI é o principal instrumento de planejamento das instituições, pois apesar de possuir um caráter mais subjetivo e amplo de planejamento, orienta as ações a serem tomadas pela administração da universidade. Porém, apesar da importância, estas características podem fazer com que o PDI não seja desenvolvido como real apoio para tomada de decisão pelas universidades, devido ao caráter subjetivo que possui em algumas instituições. Apesar de ser visto com frequência no papel de executor das estratégias, no PG das instituições analisadas há uma baixa preocupação com as ferramentas estratégicas, sendo observado que esta preocupação é ainda menor nos PDIs.

Ao comparar as características do PDI com o PG, concluiu-se que existe uma maior aceitação de elementos da identidade organizacional no PDI em comparação ao que foi identificado no PG. Durante as análises pôde-se constatar que os PDIs, em geral, contemplam em maior profundidade a filosofia institucional do que os PGs. Dessa forma, o PDI pode ser considerado um plano com caráter estratégico, enquanto o PG possui características de um plano tático. Assim, pode-se inferir que o PG envolve a gestão da administração, enquanto o PDI envolve toda a comunidade da instituição e as relações com a sociedade.

Apesar do PDI ser estratégico, o modelo de planejamento legal considera questões táticas ao mesmo nível de estratégicas, e em algumas vezes até operacionais. Esta característica dificulta o alinhamento com outros planos, uma vez que o plano operacional, por ser mais maleável, comporta mudanças da gestão com maior facilidade, enquanto o plano com teor mais estratégico tende a ser mais amplo e estático. Já o PG,

diferentemente do PDI que contempla uma vasta legislação, não possui legislação federal para orientar sua elaboração, o que gera uma maior maleabilidade da estrutura de planejamento do que ao PDI.

A avaliação permitiu verificar que o modelo governamental de planejamento não apresenta a utilização de ferramentas de análise, as quais, segundo De Araújo (1996), são essenciais no planejamento para qualquer instituição de ensino, e principalmente o ensino público. Foi observado que existe uma intenção desdobramento entre os planos, porém, não é claro como o alinhamento é realizado. Apesar das funções de cada um dos planos ser de conhecimento comum, tanto a elaboração quanto a execução ocorrem independentes entre si.

3.4.3 *Interpretação Inferencial*

Para que sejam obtidas as inferências sobre as variáveis que podem influenciar esses resultados, foram listadas e consolidadas as constatações observadas na fase de descrição analítica, conforme mostra a figura 3.1. Nesta fase, as inferências foram interpretadas buscando possíveis relações entre as constatações informacionais e técnicas com as variáveis embasando-se em explicações lógicas, a respeito da forma como as constatações foram encontradas nos planos.

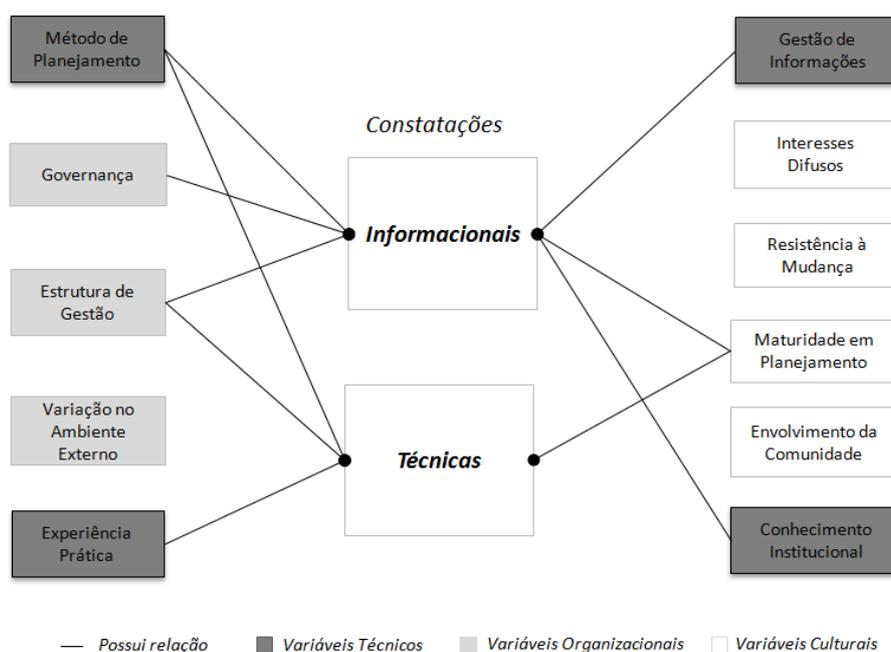


Figura 3.1 – Possível relação entre variáveis e as constatações

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.3.1 Possíveis relações entre variáveis e Constatações Informacionais

Algumas variáveis podem não estar relacionadas com as constatações informacionais. Do ponto de vista organizacional, a variável Ambiente Externo pode não influenciar as constatações, pois independente do contexto em que as instituições estão inseridas, há também uma baixa frequência de respostas às questões internas no PDI. Na perspectiva cultural, o Envolvimento da Comunidade, Interesses Difusos e Resistência à Mudança foram outras variáveis que podem não influenciar as constatações informacionais, devido ao fato de que a presença de informações independe da quantidade de envolvidos no processo e da qualidade dos dados informados. Das variáveis técnicas, a única que pode não ter relação foi Experiência Prática, pois se caracteriza pelo domínio de métodos de planejamento, obtido através de aplicações na área de conhecimento específico, não gerando nenhum ganho de informações ou de conhecimento institucional.

Ainda nas variáveis relacionadas com as constatações informacionais, as que podem ter relação com a perspectiva organizacional foram: Estrutura de Gestão e Governança. O primeiro pode-se relacionar ao fato da gestão ser responsável por medir os resultados e ter acesso aos dados quando necessário, além disso, a complexidade da gestão pode dificultar o acesso à informação. O segundo devido à existência de uma regulamentação ser um dos principais motivadores para a realização do planejamento estratégico nas IFES. Em relação às variáveis culturais, encontra-se a Maturidade em Planejamento, que por estar diretamente atrelada ao planejamento, pode influenciar as demais. Essa variável estimula a busca de informações, pois quanto maior o nível de maturidade, maior é a importância dada à qualidade do planejamento.

Os resultados das possíveis relações entre as variáveis técnicas e as constatações informacionais indicam que as variáveis Método de Planejamento, Gestão de Informações e Conhecimento Institucional podem influenciar o planejamento. O Método de Planejamento, uma vez que o plano tenha sido elaborado, define como serão obtidas as informações inseridas no planejamento. A Gestão de Informações permite que uma IFES obtenha as informações necessárias para o planejamento. Já o Conhecimento Institucional, na medida em que são conhecidas a capacidade, as peculiaridades dos processos e a regulamentação da instituição, gera um melhor direcionamento das ações contidas no planejamento.

3.4.3.2 Possíveis relações entre variáveis e Constatações Técnicas

Entre as variáveis organizacionais, Governança e Ambiente Externo podem não ter relação com as constatações técnicas. A Governança, pode não possuir relação, pois embora o governo pressione as universidades, obrigando-as a elaborarem planos, foi constatado que os modelos existentes não possuem elementos estratégicos adequados. Já o Ambiente Externo não influi nas constatações, por não ser necessário um conhecimento aprofundado de questões externas para realização de análises e aplicação de ferramentas estratégicas. A Estrutura de Gestão, por sua vez pode se relacionar às constatações, pois oferece as condições necessárias para que os recursos técnicos possam ser implantados. Além disso, a complexidade da universidade interfere na gestão, à medida que algumas ferramentas necessitam de adaptação para serem aplicadas à realidade de uma IFES.

As variáveis culturais possuem caráter mais subjetivo e abrangente, podendo influenciar cada instituição a desenvolver características únicas. As variáveis que podem não ter relação com as constatações técnicas são: Interesses Difusos, Resistência à Mudança e Envolvimento da Comunidade. Estas podem influenciar na qualidade do conteúdo, porém não na aplicação de um método ou ferramenta no planejamento estratégico. A única variável cultural que pode ter relação às constatações técnicas, a Maturidade em Planejamento, possui influência nas iniciativas de proposição de técnicas para a elaboração do planejamento. Ademais, essas ações tendem a aprimorar o método de planejamento, ao longo do tempo, qualificando o desenvolvimento da universidade.

A Gestão de Informações não interferiu nas constatações técnicas, pois se trata de uma área responsável por controlar indicadores e outras informações úteis, não possuindo influência na utilização das ferramentas e análises necessárias para o planejamento estratégico. O Conhecimento Institucional, por sua vez pode não influenciar as constatações técnicas, pois conhecer as características da instituição de forma ampla não interfere na presença de métodos nos planos. Já o Método de Planejamento pode se relacionar com as constatações técnicas, uma vez que algumas das ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento dos planos gerando uma maior qualidade do conteúdo planejado, não foram utilizadas. A Experiência Prática é pode possuir relação porque serve de suporte ao Método de Planejamento, pois o método, por si só, não é suficiente para garantir a aplicação, e as dificuldades na transposição das

ferramentas teóricas da área empresarial para uma IFES requerem experiência e habilidade da equipe responsável pelo processo de planejamento estratégico. As variáveis Gestão de Informações e Conhecimento Institucional podem não influenciar as constatações técnicas, visto que são estruturas que possibilitam apenas a qualificação do conteúdo do planejamento estratégico, e não são responsáveis diretos pelas aplicações de ferramentas nos planos.

3.5 Conclusão

A importância do trabalho deu-se em relação à identificação das variáveis que podem influenciar o processo de planejamento, observadas do ponto de vista dos planos elaborados. As análises de 17 PDIs e 10 PGs permitiram além de constatações sobre o modo como as instituições elaboram o planejamento, verificar hipóteses com base em afirmações presentes na literatura.

Neste estudo, foi possível perceber que as IFES, de fato, não se apropriam integralmente do modelo governamental de planejamento. Além disso, o PDI pode ser considerado um modelo estrutural de planejamento, no que diz respeito às áreas a serem discutidas, no entanto não pode ser considerado elaborador de estratégias, pois não propõe ferramentas para tal. De forma semelhante ocorre com o PG em relação à falta de ferramentas de cunho estratégico, pressuposto básico para elaboração dos planos estratégicos. No entanto, o PG é visto com frequência no papel de executor das estratégias, possuindo uma baixa preocupação com as características estratégicas das instituições, função esta exercida pelo PDI.

As interpretações inferenciais possibilitaram analisar que apenas parte das variáveis técnicas podem influenciar as constatações técnicas, uma vez que Gestão de Informações e Conhecimento Institucional são estruturas que apenas permitem a melhor qualidade do plano em si, não interferindo no fato de utilizar ferramentas estratégicas nos planos estudados. Em relação às constatações informacionais, variáveis como Método de Planejamento e Gestão de Informações, Estrutura de Gestão, Governança e Maturidade em Planejamento podem influenciar diretamente os planos analisados.

De modo geral, percebe-se que os resultados podem ser dependentes da codificação dos dados atribuídos às análises, sendo esta uma restrição natural do procedimento de análise de conteúdo documental. É recomendado para estudos futuros

que as inferências obtidas nesse estudo sejam reavaliadas através de observações de aplicações de planejamento estratégico em IFES.

Com base nas observações e nas características entre PDI e PG, é possível alocar os elementos estratégicos na estrutura do processo de planejamento e sequenciar esses elementos. Dessa forma, para estudos futuros, o objetivo deve ser a proposição de um modelo para IFES que apresente esses elementos sequenciados, observando, na construção, as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento.

3.6 Referências

ABDULLAH, Nur Anisah; RAHMAN, Shukran Abdul. Making Strategy at a Malaysian Higher Education Institution. **International Conference on Economics, Business and Management**, v. 22, n. 2, p. 193-198, 2011.

AGGARWAL, Raj. Systematic strategic planning at a state university: A case study of adapting corporate planning techniques. **Innovative Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 1987.

ALI, M. Yunus; SHAW, Robin N. Strategic planning and strategic management in Australian organisations. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 105-127, 1988.

ALLEN, David K.; WILSON, Tom D. Information strategies in UK higher education institutions. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 4, p. 239-251, 1996.

DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1994.

BERRY, Frances Stokes; WECHSLER, Barton. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. **Public administration review**, v. 55, n.2, p. 159-168, 1995.

BOYNE, George A. Public and private management: what's the difference? **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BRASIL. Lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994. <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18958.htm>. Acesso em: 17 Set. 2014.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 17 Set. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. <www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 17 Set. 2014.

BRYSON, John M. The future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **Public Administration Review**, v.70, n. s1, p. s255-s267, 2010.

CHOU, Wei-Chien; LI, Sheng-Tun. Realizing the strategic plan of a top-tier university in Taiwan: A multi-criteria evaluation and alignment. **In: e-Business (ICE-B), 2011 Proceedings of the International Conference on. IEEE**, 2011. p. 1-6.

CONWAY, Tony; MACKAY, Stephen; YORKE, David. Strategic planning in higher education: Who are the customers? **International Journal of Educational Management**, v. 8, n. 6, p. 29-36, 1994.

CUNHA, João Carlos; SOBRINHO, Zaki Akel. Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, 2002. **Anais...**, p. 22-25, 2002.

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, 2006.

DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 3, p. 631-640, 2002.

EASTERBY-SMITH, Mark. Change and innovation in higher education: a role for corporate strategy? **Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 37-52, 1987.

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; 96/WS-28, 1996.

FRANKLIN, Aimee L. Serving the public interest? Federal experiences with participation in strategic planning. **The American Review of Public Administration** v. 3, n. 2, p. 126-138, 2001.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. **Sagra Luzzatto**, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2010.

GIROTTI, Michele; MUNDET HIERN, Joan; LLINAS AUDET, Xavier. University Strategy: Is It a Matter of Quality, Managerialism and Political/financial Strings? **Revista de Educación**, n. 361, p. 95-116, 2011.

HAMIDI, Kambiz; DELBAHARI, Vahideh. Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study. **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, v. 5, n. 12, p. 264, 2011.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. **Editora da Universidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2000.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

KAHVECI, Tuba Canvar *et al.* Evaluation of Public Strategic Planning Models for Turkish Universities. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 2012.

KARMON, David; MCGILSKY, Debra Ertel. Strategic planning for program improvement: a case study of faculty involvement in the process. **Journal of Accounting Education**, v. 15, n. 1, p. 133-143, 1997.

LILLIS, Deirdre; LYNCH, Marion. New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions. **Higher Education Policy**, v. 27, n. 2, p. 279-300, 2013.

LISIŃSKI, Marek; ŠARUCKIJ, Mark. Principles of the application of strategic planning methods. **Journal of Business Economics and Management**, v. 7, n. 2, p. 37-43, 2006.

MAASSEN, Peter AM; POTMAN, Henry P. Strategic decision making in Higher Education. **Higher Education**, v. 20, n. 4, p. 393-410, 1990.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal. **MPRA Paper, University Library of Munich**, 2013.

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.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Sistema de acompanhamento de processos das Instituições de Educação Superior – SAPIENS/ Plano de Desenvolvimento Institucional/ **Diretrizes para elaboração**. Disponível em <www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> Acesso em: Agosto de 2014.

MIZAEEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, v. 47, 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 Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.

PENROD, James I.; DOUGLAS, Judith V. Strategic planning for information resources at the University of Maryland. **Long Range Planning**, v. 21, n. 2, p. 52-62, 1988.

POISTER, Theodore H. "The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance." **Public Administration Review** 70.s1 (2010): s246-s254.

PUCEK, Milan; SPACEK, David. Strategic Public Management – Selected Experience With BSC Implementation. **Transylvania Review of Administrative Sciences**, 2014.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de investigação em ciências sociais**. 1998.

PONCE, Emilio Rodríguez; REJAS, Liliana Pedraja. Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. **Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América**, v. 34, n. 6, p. 413-418, 2009.

ROWLEY, Daniel James *et al.* **Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper**. Jossey-Bass Inc., 1997.

SANTOS, Jane L.S.; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão.; VARVAKIS, Gregório J.; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2009. **Anais...**, 2009.

SCHELLING, Thomas C. **The strategy of conflict**. Harvard university press, 1980.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio**, p. 149-168, 2005.

SHIIRI, Hamid Gholami; ZOHRABI, Abazar. Developing and Applying One Model for Formulating and Ranking the Strategies in Educational Organizations Based on the Criteria of EFQM Model by Using TOPSIS Technique. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 8, 2013.

SHOJAIE, Mohamad Reza; SALILI, Sarvenaz; BEHROOZ, Amirhesam. Strategy Formulation of Saam Higher Education institution Using SWOT and QSPM Methodology. **Journal of Applied Sciences Research**, v. 8, n. 7, 2012.

SILVEIRA, E. W. ; OLIVEIRA, M. M. ; SERAPHIN, J. C ; VIEIRA, R. B. B. Uma Experiência de Planejamento Estratégico no Contexto da Universidade Federal de Goiás. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2009. **Anais...**, 2009.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. **Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)**, 2006.

UBONSIN, P.; PRASONG, P.; PREANG, K. The Novel ICT Strategic Model for developing of ICT in Public Universities based on BSC. **Fifth International Conference on Electronic Business**, Hong Kong, 2005.

Apêndice A

Tabela 3.2 - Estrutura de codificação de dados para H1

Elementos Estruturantes	Itens	Codificação dos Dados	Termos Associados
Filosofia institucional	Histórico de implantação e desenvolvimento da instituição	Se há um tópico ou parágrafo com este nome ou equivalente	história, implantação, histórico, desenvolvimento, evolução
	Missão	Se há um tópico com este nome ou equivalente	missão
	Objetivos	Se há uma listagem ou numeração dos objetivos	objetivo(s), pilar(es), eixo(s), diretriz(es), linha(s)
	Metas	Se apresenta as metas em itens ou conjuntas com os objetivos	meta(s),
PPI (Plano Pedagógico Institucional)	-	Se existe um capítulo com este nome	ppi, plano pedagógico institucional
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento	Abertura de cursos	Se cita ou apresenta em forma de tabela os cursos a serem formados	curso(s), abertura(s), criado(s)
	Aumento de vagas	Se apresenta uma tabela com o número de vagas a serem aumentadas	Vagas, aumento, expansão
	Ampliações de instalações físicas	Se cita as ampliações a serem realizadas	Ampliação, instalações, reformas
	Abertura de cursos fora da sede	Se cita os cursos a serem criados fora da sede	curso(s), abertura(s), criado(s), sede, fora
Organização didático-pedagógica	Nº de turmas por curso	Se apresenta as quantidades de número de turmas	curso(s), número, quantidade, turmas
	Nº de alunos por turma	Se apresenta as quantidades de número de alunos	alunos, turma, número, quantidade
	Locais	Se lista os campi ou o campus	locais, endereços, sedes, campus, campi
	Turnos de funcionamento	Se apresenta os turnos de funcionamento dos cursos	turnos, funcionamento, expediente
	Inovações pedagógicas	Se cita alguma inovação pedagógica como um resultado do PDI anterior	inovação, pedagógica, PDI, anterior
Perfil do corpo docente	Titulação	Se apresenta em texto ou em tabelas a titulação do corpo docente	titulação, corpo docente
	Experiências	Se cita as experiências do corpo docente	experiências, corpo docente
	Seleção	Se apresenta critérios ou métodos para a seleção	seleção, candidato(s), critério(s), método(s)
	Plano de carreira	Se apenas cita a existência conforme a legislação, ou o plano em si	carreira, plano
	Regime de trabalho	Se cita a política da instituição, ou apresenta estatísticas	regime, trabalho, carreira(s), ocupação(ões),
	Procedimentos para substituição	Se cita a existência ou o método	substituição, procedimentos, substituto(s)
Organização administrativa	Participação de alunos e professores	Se apresenta o meio de como alunos ou professores participam dos órgãos	participação, órgãos, alunos, professores
	Procedimentos de auto avaliação	Se apresenta um método de auto avaliação, seja da unidade ou da universidade em geral	auto avaliação, avaliação, medição, inspeção

	Atendimento aos alunos	Se apresenta algum departamento ou programa de apoio ao aluno	aluno(s), apoio, atendimento, amparo, ajuda
	Geral	Se cita as unidades em lista ou texto	organização, hierarquia, diagrama, organizacional, estrutura
Biblioteca	Acervo	Se cita o número de títulos	Livros, títulos, número, quantidade, biblioteca
	Serviços	Se apresenta os serviços complementares da biblioteca	serviços, biblioteca, utilidades, deveres
Laboratórios	Equipamentos existentes	Se cita o número ou quais são os equipamentos disponíveis	equipamento(s), laboratório, existente(s), número, quantidade
	Equipamentos a serem adquiridos	Se cita os equipamentos, ou o valor	equipamento(s), laboratório, adquirido(s), número, quantidade
	Informática	Se existe um tópico com este nome	informática, ti, computação, computadores
	Equipamentos por aluno	Se no texto está explicitado esta taxa	equipamentos, razão, taxa, porcentagem
	Inovações tecnológicas	Se cita as inovações da universidade, com ou sem programas	inovações, descobertas, tecnológicas
Plano de promoção de acessibilidade	-	Se apresenta um tópico com este propósito	acessibilidade, plano
EAD (Ensino à Distância)	Oferta	Se apresenta os cursos EAD oferecidos	cursos, EAD, ensino, distância,
	Polos	Se apresenta as cidades polo	polos, cidade(s), EAD, ensino, distância,
	Abrangência	Se especifica, em texto, a abrangência do EAD	abrangência, amplitude
Mestrado	Oferta	Se apresenta os cursos oferecidos	cursos, mestrado, pós-graduação, lato sensus, strictu sensus
Doutorado	Oferta	Se apresenta os cursos oferecidos	cursos, doutorado, pós-graduação
Financeiro	Capacidade	Se cita a capacidade financeira	capacidade, financeira
	Sustentabilidade	Se cita a sustentabilidade financeira	sustentabilidade, financeira

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.3- Estrutura de codificação de dados para H2

Elementos Estratégicos	Codificação de Dados	Termos Associados
Missão	Se há um tópico com este nome	missão, objetivo
Visão	Se há um tópico com este nome	visão, futuro
Valores	Se há um tópico com este nome	valores, princípios
SWOT	Se apresenta a associação de palavras	forças, fraquezas, oportunidades, ameaças associadas, swot, fofa
Análise de <i>stakeholders</i>	Se apresenta a associação de palavras	análise, envolvidos, stakeholders
QFD (<i>Quality Function Deployment</i>)	Se apresenta a associação de palavras	qualidade, desdobramento, função, qfd
BSC (Balanced Scorecard)	Se apresenta a associação de palavras	medição, desdobramento, desempenho, bsc, <i>balanced scorecard</i>
Brainstorming	Se apresenta a associação de palavras	<i>brainstorming</i> , ideias
Grupo focado	Se apresenta a associação de palavras	grupo focado, grupo focal, <i>focus group</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice B

Tabela 3.4 - Atendimento das IFES ao modelo governamental

Elementos estruturantes	Itens	Porcentagem de cumprimento
Filosofia institucional	Histórico de implantação e desenvolvimento da instituição	81% a 100%
	Missão	81% a 100%
	Objetivos	81% a 100%
	Metas	61% a 80%
PPI (Plano Pedagógico Institucional)	-	61% a 80%
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento	Abertura de cursos	21% a 40%
	Aumento de vagas	21% a 40%
	Ampliações de instalações físicas	41% a 60%
	Abertura de cursos fora da sede	0% a 20 %
Organização didático-pedagógica	Nº de turmas por curso	0% a 20 %
	Nº de alunos por turma	0% a 20 %
	Locais	41% a 60%
	Turnos de funcionamento	0% a 20 %
	Inovações pedagógicas	41% a 60%
Perfil do corpo docente	Titulação	41% a 60%
	Experiências	0% a 20 %
	Seleção	21% a 40%
	Plano de carreira	41% a 60%
	Regime de trabalho	41% a 60%
	Procedimentos para substituição	21% a 40%
Organização administrativa	Participação de alunos e professores	0% a 20 %
	Procedimentos de auto avaliação	41% a 60%
	Atendimento aos alunos	61% a 80%
	Geral	61% a 80%
Biblioteca	Acervo	21% a 40%
	Serviços	21% a 40%
Laboratórios	Equipamentos existentes	0% a 20 %
	Equipamentos a serem adquiridos	0% a 20 %
	Informática	0% a 20 %
	Equipamentos por aluno	0% a 20 %
	Inovações tecnológicas	21% a 40%
Plano de promoção de acessibilidade	-	41% a 60%
EAD (Ensino à Distância)	Oferta	21% a 40%
	Pólos	21% a 40%
	Abrangência	0% a 20 %
Mestrado	Oferta	0% a 20 %
Doutorado	Oferta	0% a 20 %
Financeiro	Capacidade	41% a 60%
	Sustentabilidade	41% a 60%
Média		21% a 40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice C

Tabela 3.5 - Características distintas entre PDI e PG

Características	PDI	PG
Foco	Estratégico	Tático/Operacional
Uso de ferramentas estratégicas	Baixo	Médio
Função	Definidor de estratégias	Executor de estratégias
Período	5 anos	4 anos
Envolvidos na elaboração	Instituição	Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor

4 Artigo 3: Modelo de Processo de Planejamento Estratégico em IFES: Um Estudo de Caso

Resumo

O planejamento estratégico, comumente utilizado em empresas privadas, tem sido cada vez mais utilizado em organizações públicas, as quais perceberam a importância de se planejar em longo prazo. Destas, destacam-se as universidades, as quais possuem características únicas que devem ser levadas em conta na realização do planejamento. No entanto, existem poucas publicações científicas que abordem modelos de planejamento estratégico adaptados às características das universidades públicas. Nesse intuito, o presente trabalho tem como objetivo propor um modelo de processo de planejamento estratégico para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para isso, foi realizado um estudo de caso, utilizando técnicas de grupo focado para debater as influências das variáveis que podem influenciar o planejamento, as formas de implantação das estratégias e os elementos necessários para realização do processo de planejamento. Dessa forma, foi proposto um modelo de processo adaptado ao contexto das IFES. O modelo de planejamento estratégico proposto é composto de três fases: (I) Planejamento, (II) Implantação e (III) Avaliação e Correção. Além disso, os resultados contemplam as dinâmicas para elaboração de cada fase do modelo.

Palavras – Chave: *Planejamento Estratégico, Universidades, Processos, Modelos*

Abstract

Strategic planning, commonly used in private companies, has been increasingly used in public organizations, which realized the importance of long term planning. Of these, there are the universities, which have unique characteristics that must be taken into account in the planning process. However, there is a lack of scientific papers that address adapted models of strategic planning to the situation of public universities. So, the aim of this paper is to propose a strategic planning process model for the Federal Institutions of Higher Education (IFES). For this, a case study was carried out using focused group techniques to discuss: the influences of variables that could affect the planning process; the deployment forms and the necessary elements to fulfill the

planning process. Thus, it was proposed a process model adapted to the reality of the IFES. The strategic planning model proposed is divided into three phases: (I) planning, (II) implantation and (III) evaluation and correction. Moreover, the results beheld the dynamics for preparing each stage of the model.

Keywords: *Strategic Planning, Universities, Processes, Models*

4.1 Introdução

Para Goodstein *et al.* (1993), o planejamento estratégico é um processo pelo qual a organização visiona seu futuro e desenvolve os procedimentos e operações necessárias para alcançá-lo. O planejamento estratégico tem sido uma inovação na administração pública, prometendo às instituições os benefícios de uma técnica de gestão racional, altamente estruturada e orientada para o futuro, concebida inicialmente nas empresas do setor privado (BERRY; WECHSLER, 1995). Ansoff (1957), Porter (1980), Kaplan (1992), entre outros, já propuseram ferramentas que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico tendo como foco empresas privadas. Porém, os elementos do planejamento estratégico utilizados nessas organizações não estão adaptados às variáveis condicionantes do setor público (BRYSON, 1988), e tampouco às necessidades das universidades, sendo indispensável adaptar ferramentas e componentes do planejamento para obter resultados satisfatórios (FOOLADVAND *et al.*, 2012).

De acordo com Boyne (2002), o setor público possui diferenças para o setor privado que as torna complexa para ser gerenciada, tais como, a variedade de *stakeholders* e a instabilidade, geralmente oriundas de questões políticas. As universidades, da mesma forma, possuem um ambiente complexo, pois, conforme Conway *et al.* (1994), elas possuem alta quantidade e diversidade de *stakeholders*. De acordo com Santos *et al.* (2009), as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem as características de universidades e de instituições públicas, ambos sistemas complexos, necessitando também de adaptações na sua gestão. Além do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), exigido pelo governo, algumas IFES possuem planos que, em conjunto com o PDI, fazem parte do processo de planejamento institucional, que muitas vezes não têm suas necessidades e relações compreendidas

pela comunidade acadêmica (LILLIS; LYNCH, 2013).

Segundo Bryson e Alston (2011), o processo de planejamento deve conter, entre outras fases, a definição da identidade organizacional, a análise de ambiente, a definição de estratégias e a avaliação de desempenho. Para realizar o planejamento estratégico, as IFES têm utilizado como base o PDI, que é um instrumento legalmente instituído (MIZAEL *et al.*, 2013; FALQUETTO, 2013). Porém, tanto o PDI quanto o Plano de Gestão (PG), utilizados pelas universidades públicas brasileiras, não contêm elementos de análise estratégica, conforme os resultados do segundo artigo desta dissertação. Segundo Segenreich (2005), as universidades federais brasileiras não se apropriaram do modelo proposto pelo governo para a elaboração do planejamento estratégico.

Taylor (1984) afirma que o planejamento estratégico não deve se preocupar apenas com a formulação de estratégias, mas com o desenvolvimento do compromisso, das habilidades e dos talentos requeridos para a implantação das estratégias. Kaplan e Norton (1992) apontam a importância de se realizar a gestão de desempenho, no intuito de traduzir a visão e estratégia da organização em objetivos, a partir do desdobramento das ações até as operações, mensurados por indicadores e metas.

Diversos modelos foram propostos para aplicação em universidades; Shirley (1983), Aggarwal (1987), Penrod e Douglas (1988), Farrant e Fielden (1996), Rodríguez-Díaz *et al.* (1997), Kriemadis (1997), Karmon e McGilsky (1997), Dyson (2002), Asan e Tanyas (2007), Hamidi e Delbahari (2011), Hansen *et al.* (2011), Kahveci *et al.* (2012) e Marques (2013) propuseram modelos de planejamento em universidades em diversos países. Ao passo que Arguin (1989) e Vianna (2004) apresentaram um modelo para universidades brasileiras, Do Carmo Ferreira (2006) apresentou modelo para universidades brasileiras privadas, e Cunha (1995) para IFES. No entanto, diante das publicações existentes, ainda restam dúvidas a respeito de como deve ser um modelo que atenda às características de instituições públicas de ensino superior, no caso específico das federais. Essas questões persistem devido ao fato que os modelos existentes não apresentam o PDI e o PG, e tão pouco suas relações em forma de um processo. As fases de Implantação, Avaliação e Correção das estratégias também não são contempladas detalhadamente por essas propostas.

Além disso, os planos que as universidades possuem são informais e sem qualquer integração com as áreas que compõem esse tipo de instituição (MEYER JR,

2008). Dessa forma, o objetivo deste artigo é propor um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES. O intuito é desenvolver um modelo detalhado que proporcione a formulação e a implantação das ações para o caso em estudo. Após esta introdução, a seção 2 apresenta um referencial teórico para dar base ao entendimento sobre o tema e aos procedimentos metodológicos utilizados na seção 3. Na seção 4 são apresentados os resultados do desenvolvimento do modelo e a conclusão encerra o artigo na seção 5.

4.2 Referencial Teórico

4.2.1 Teorias de Planejamento

Para Chandler (1990), o conceito de estratégia pode ser definido como a determinação de metas de longo prazo e de objetivos de uma instituição. Mintzberg (1978) apresenta cinco definições de estratégia, tais como: como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Entre as definições mencionadas, duas possuem relevância para o objetivo deste artigo, estratégia como plano e estratégia como padrão. Nas estratégias como plano, destacam-se duas características essenciais: são desenvolvidas conscientemente e propositadamente e são feitas antes das ações a que se aplicam, enquanto a estratégia como padrão, é definida em torno da consistência no comportamento, podendo este ser orientado por ações pretendidas em plano, ou não (MINTZBERG, 2006). De acordo com Mintzberg (2006), estratégias pretendidas podem gerar estratégias deliberadas, com intenções prévias, ou não realizadas, e uma vez realizadas, estas podem ser fruto de estratégias emergentes, sem intenções prévias. Existem diversos tipos de estratégias, desde muito deliberada até totalmente emergente, entre as quais se pode citar as estratégias: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desconectada, de consenso, imposta.

Ansoff e McDonnell (1993) explicam que as instituições utilizam cada vez mais de um enfoque sistemático, a administração estratégica, para se conectar ao ambiente externo visando garantir a continuidade das suas atividades. A formulação ou elaboração de estratégias é a parte analítica dessa sistemática, enquanto que planejamento estratégico é o processo de análise (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

4.2.2 *Cenários de planejamento nas IFES*

O planejamento estratégico, segundo Cunha e Sobrinho (2002), traz algumas vantagens para as organizações que o adotam, como a visão do futuro em longo prazo e integração de áreas e funcionários no alcance de seus objetivos. Porém, como afirma De Araújo (1996), a utilização do planejamento em universidades esta em expansão, sendo de extrema importância a compreensão da natureza da instituição para iniciar o processo de planejamento estratégico. Compreender o ambiente de atuação das universidades é vital para analisar o processo de planejamento, pois questões como essa implicam na estrutura de gestão e na definição de arranjos institucionais, os quais podem influenciar na atividade de planejamento (BORGES; ARAÚJO, 2001).

As IFES, apesar de apresentarem estrutura organizacional similar às demais instituições de ensino superior, possuem peculiaridades inerentes a uma instituição do setor público (ESTRADA, 2001). Além disso, essas instituições são consideradas agentes atuantes de responsabilidade social, principalmente, nas áreas de inclusão social, desenvolvimento sustentável, artes, cultura e esportes (MIRANDA *et al.*, 2005). Para Bryson (2010), os anseios pelo desenvolvimento da gestão no setor público passam pela realização de maiores esforços na elaboração do planejamento estratégico. Porém, existem dificuldades, como o fato do ensino superior possuir uma variedade de *stakeholders* e clientes com aspectos complementares e contraditórios (CONWAY *et al.*, 1994).

Conforme afirmam Dias *et al.* (2006), as IFES podem ser consideradas instituições complexas, e por isso devem obter a compreensão de que é necessário um planejamento para que ocorra o desenvolvimento. Instituído oficialmente através do Decreto 3860 de 9 de julho de 2001, o PDI possui orientações e princípios os quais são: uma estrutura formal composta de eixos temáticos, o período de execução de cinco anos, a clareza e a objetividade do texto, a coerência na expressão e adequação e a factibilidade em relação a sua viabilidade e cumprimento legal (MEC, 2015). No entanto, segundo resultados do segundo artigo desta dissertação, as IFES não se apropriam completamente do modelo governamental para a elaboração do planejamento estratégico. Outra conclusão desse estudo diz respeito aos planos, PDI e PG não possuírem, em geral, ferramentas estratégicas que sirvam de base para as estratégias formuladas.

Além disso, a forma como o PG e o PDI se relacionam não é alinhada na maioria das universidades. Silveira *et al.* (2011) realizaram uma análise do planejamento estratégico em uma instituição federal de ensino superior e constataram que ele era feito de maneira desordenada e que, muitas vezes, o PG descrevia apenas políticas e intenções dos gestores e dirigentes. De forma similar, Cunha e Sobrinho (2002) indicam que o plano de gestão da universidade é construído através das propostas de campanha dos gestores eleitos (Reitor e Vice-Reitor). Em contrapartida, o PDI, por ser um instrumento de planejamento legalmente instituído, acarretou mudanças culturais nas universidades, uma vez que o ato de planejar, mesmo que compulsório, passou a ser realizado (MIZAEL *et al.*, 2013). Esse movimento nas universidades ocorreu a partir da transformação do PDI em um procedimento para elaboração do credenciamento de cursos, o que gerou a possibilidade de que a construção desse plano pudesse ser uma verdadeira base de referência para a instituição (SEGENREICH, 2005).

Meyer e Lopes (2004) explicam que é necessário avaliar as dimensões racional, política e simbólica para compreender a complexidade da realização do planejamento em universidades. O planejamento como ato racional está baseado no pressuposto essencialmente que a missão e os objetivos podem ser claramente formulados e que estes irão orientar ações articuladas, em outros níveis organizacionais, para alcançar os resultados esperados (MEYER JR., 2005). Já o planejamento como ato político afeta distintamente grupos e indivíduos, sendo comum grupos satisfeitos comprometerem-se com os objetivos, prioridades e ações e grupos insatisfeitos não apoiarem os planos e tampouco estarem envolvidos com o processo. Assim, para angariar apoio aos planos, os gestores negociam com os diversos grupos de interesse, fazendo com que o processo de planejamento praticado nessas instituições assumam um caráter essencialmente político. O planejamento como ato simbólico ocorre quando a organização não percebe os rumos da instituição ou o insucesso futuro, no entanto transmite uma imagem distinta aos públicos interno e externo, ao passo que as unidades acadêmicas fornecerem poucos dados sobre seus objetivos e resultados (COHEN; MARCH, 1974).

No intuito de gerenciar essas questões surgiram modelos de processo de planejamento estratégico para orientar a elaboração dos planos nas universidades. Santos *et al.* (2009) propuseram um modelo de planejamento institucional integrado (MPEII), conforme apresentado na Figura 4.2, apêndice A. Segundo os autores as três características do modelo são: Estratégico, entendida como sendo um curso de ação, algo

intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados; Institucional, em que o planejamento seja institucionalizado como uma prática gerencial independente da gestão superior da universidade; Integrado, no intuito de focar em uma política de planejamento, monitoramento e avaliação.

Já o modelo proposto por Vianna (2004), apresentado na Figura 4.3 no apêndice A, apresenta sete etapas para a realização do planejamento estratégico: (i) definição clara do negócio da instituição, (ii) definição e divulgação da missão da instituição, (iii) definição do marco diferencial da instituição, diagnóstico da organização, (iv) elaboração da programação, (v) implantação e administração das decisões estratégicas, (vi) implementação, avaliação e aperfeiçoamento das ações e seus resultados. O modelo faz referência à implantação participativa, “O Planejamento Estratégico é um processo essencialmente dinâmico, flexível, participativo e dialético, na medida em que busca sempre o aperfeiçoamento e a excelência dos seus serviços em consonância com as exigências do seu ambiente externo, as mudanças e ao progresso das ciências e da tecnologia” (VIANNA, 2000, pág. 10). Os modelos de Bryson (1988) para instituições públicas, Arguin (1989) e Cunha (1995) para universidades e Do Carmo Ferreira (2006) para IFES foram analisados de forma comparativa em relação às fases propostas para realização do planejamento estratégico, e apresentados na Tabela 4.7 no Apêndice B.

4.2.3 Situação das IFES nas variáveis que podem influenciar o planejamento estratégico

Diversos autores citam variáveis que podem influenciar o planejamento. Kukalis (1991), por exemplo, propõe variáveis para o planejamento estratégico em grandes organizações, tais como o nível de complexidade da instituição e a estrutura organizacional. Considerando o viés público das IFES, Ring e Perry (1985) relatam que as variáveis que podem influenciar o planejamento estratégico em setores públicos são: a constituição, a reforma política, o ambiente externo e as expectativas do público. Marques (2013) listou variáveis que podem influenciar o mesmo processo em universidades: (a) objetivos estratégicos, (b) modelos de liderança e comportamento, (c) variáveis relacionados ao ambiente externo, (d) variáveis internas.

Entre as características das universidades citadas por Santos *et al.* (2009), estão a grande variedade e quantidade de *stakeholders*, a multiplicidade de objetivos, a burocracia, as pressões políticas e a escassez de recursos. Para Santos (2009), os

objetivos dispersos, diversidade de formação dos recursos humanos, normas dos poderes centrais, pressões políticas e demora no processo decisório burocrático são causas para a complexidade das instituições de ensino superior.

Estas questões são explicadas com base na governança adotada em universidades. Hardy e Fachin (2000, p. 21), “Utiliza-se a palavra ‘governança’ no sentido de processo decisório acadêmico, descrevendo-se a realidade do processo, e não simplesmente a distribuição formal de autoridade na formulação de políticas”. Baldrige (1971) apresenta três modelos de governança universitária: o burocrático, o colegial e o político. Segundo o modelo burocrático, a universidade caracteriza-se por ser uma rede complexa de grupos sociais, com hierarquias formais, escritórios e estatutos que especificam as políticas e regras que governam a instituição. Já o modelo colegial define a universidade como uma comunidade, em que a hierarquia se dá pela ideia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição, e a tomada de decisão é realizada de forma consensual. O modelo político representa a universidade através de blocos de poder e grupos de interesses que tentam influenciar politicamente as decisões da universidade a favor de seus valores e objetivos, e que desta forma, tornam a autoridade formal limitada, fazendo com que as decisões sejam mais democráticas.

Somado a estes, Cohen e March (1974), apresentam o modelo da anarquia organizada, onde o processo decisório se dá através do modelo “lata de lixo”, que é caracterizado por: não existirem preferências claras, as soluções são encontradas através de tentativa e erro, e conforme o surgimento das necessidades, a participação é fluida, pois depende da quantidade de tempo e esforço que os participantes aplicam em determinado tema. O modelo considera que “o comportamento administrativo é não-proposital em virtude de ambiguidades nas preferências, na tecnologia e na participação” (HARDY; FACHIN, 2000, pág. 26).

No caso das universidades públicas brasileiras, foram identificadas características da situação atual das IFES para as variáveis propostas no segundo artigo desta dissertação que podem influenciar o processo de planejamento estratégico. Conhecer a situação atual das IFES em relação a essas variáveis é relevante, pois as proposições de planejamento estratégico para universidades advêm de modelos formatados para a área empresarial e, portanto, são mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados, como é o caso das

organizações acadêmicas (MEYER JR, 2008). A relação entre as variáveis e a situação das IFES está apresentada na tabela 4.1.

Tabela 4.1- Situação das IFES

Variável	Situação IFES	Autores
① Governança	Poderes centrais emitem em excesso normas para as IFES, gerando rigidez e formalismo desnecessário, a fim de controlar e influenciar o seu processo de decisão.	Santos <i>et al.</i> (2009), Brotti <i>et al.</i> (2000), Vianna (2004)
② Estrutura Organizacional	Existe uma necessidade de estrutura de poder mais definida e adaptada às necessidades de cada instituição, para que as a formulação dos seus objetivos seja mais alinhada aos da IFES como um todo.	Borges e Araújo (2001), Cunha (1995), Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005)
③ Variação no Ambiente Externo	As IFES são muito suscetíveis ao ambiente de atuação, devido ao fato de que exercem diversas funções. Porém, suas reações são lentas.	Vianna (2004), Estrada (2001)
④ Interesses Difusos	Os seus objetivos são ambíguos e além deles e das metas da instituição, a própria definição de missão pode ser afetada por devido a esse desalinhamento.	De Araújo (1996), Estrada (2001)
⑤ Maturidade em Planejamento	Há pouca cultura de planejamento dentro das IFES, além disso se tem a crença de que a formulação das estratégias está desvinculada da implantação e os métodos utilizados não geram confiança aos <i>stakeholders</i> .	Meyer Jr. (2004), Borges e Araújo (2001), De Araújo (1996)
⑥ Envolvimento da Comunidade	Existe a preocupação com o respaldo da comunidade acadêmica dentro das IFES, mas no planejamento estratégico o envolvimento não é grande	Cunha (1995), De Araújo (1996)
⑦ Experiência Prática	Há pouco experiência na implementação das estratégias, aliado ao fato de os dirigentes não terem a capacidade de quantificar e especificar as ações. Isso caracteriza a falta de preparo da gestão universitária aos conceitos mais modernos, visto que hoje o planejamento é realizado de maneira intuitiva.	Cunha (1995), Estrada (2001), Meyer Jr. (1991)
⑧ Gestão de Informações	As IFES têm dificuldade em organizar e mensurar os resultados de suas ações, portanto faz-se necessário um sistema de informações que ajudem o controle do planejamento e da administração.	Borges e Araújo (2001), De Araújo (1996)
⑨ Conhecimento Institucional	Existe dentro das próprias IFES a multiplicidade de concepções e entendimentos sobre o que ela realmente é.	De Araújo (1996), Borges e Araújo (2001)
⑩ Método de Planejamento	Há muito a fazer para viabilizar o planejamento estratégico como um instrumento gerencial, precisam ser criadas não apenas condições materiais, mas principalmente de legitimidade para que esta prática seja institucionalizada.	De Araújo (1996), Araújo (1996)
⑪ Resistência à Mudança	A resistência é grande devido à cultura organizacional característica de instituições públicas, o receio de perda de poder e a dificuldade de compreender as mudanças realizadas pelo planejamento estratégico.	Meyer Jr. (2004), Cunha e Sobrinho (2002), Moritz (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Elementos do Planejamento Estratégico Aplicados em Universidades

O objetivo do planejamento estratégico é informar e promover decisões que

realmente sejam significativas no contexto em que a organização está inserida, aumentando a sua efetividade, utilizando de suas capacidades e habilidades (BRYSON, 2010). Planejamento estratégico deve ser a visão de futuro da instituição, utilizando-se para isso a análise da situação atual, a análise das metas que se deseja alcançar e como serão alcançadas essas metas com o uso mais eficiente e efetivo dos recursos presentes (AKYEL *et al.*, 2012). Análises desse tipo em universidades são de extrema importância para a tomada de decisões futuras (DE ARAÚJO, 1996). No entanto, além da análise de ambiente, segundo Bryson e Alston (2011), o processo de planejamento deve conter, entre outras fases, a definição da identidade organizacional, a definição de estratégias, a implantação de estratégias e a avaliação de desempenho. O primeiro artigo desta dissertação apresenta através de uma revisão sistemática, uma lista de elementos, separados em fases, utilizados no processo de planejamento estratégico em universidades, sendo estes elementos já conceituados por diversos autores. As fases divididas por elementos identificados são: Identidade Organizacional: Missão, Visão, Valores; Análise Ambiental: Análise SWOT e Análise de *Stakeholders*; Implantação: QFD e BSC; Avaliação de Desempenho: BSC.

Para Hatch e Schultz (1997), Identidade Organizacional refere-se ao que os membros podem perceber, sentir e pensar sobre suas organizações, podendo ser essa uma compreensão coletiva e comumente compartilhada de valores e características distinguem a organização no ambiente de atuação. Jablin e Putnam (2000) apontam que essas distinções são tipicamente traçadas entre a definição de missão, visão e valores. Enquanto a missão é expressa de forma clara e convincente em um nível amplo, a fim de orientar o plano estratégico de toda a organização (MCDONALD, 2007), a visão deve propor um objetivo realista, crível, gerando um futuro atraente para a organização (CAMPBELL; YEUNG, 1991). De acordo com Markwick e Fill (1997), os valores devem fomentar os princípios ou crenças pelas quais as organizações operam e que guiam seu comportamento.

A análise ambiental é uma parte crítica do processo de planejamento estratégico (PICKTON; WRIGHT, 1998). Durante a análise do ambiente, é necessário visualizar o cenário que a organização está inserida, avaliando os aspectos relevantes aos objetivos da organização (BRYSON; ALSTON, 2011). Proposta por muitos autores, a *SWOT* é uma ferramenta analítica que visa categorizar fatores ambientais significativos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) à organização. Com o mesmo

fim, Crosby (1992) comenta que a Análise de *Stakeholders* atribui reconhecimento ao papel desempenhado pelos interessados na determinação das estratégias e políticas, e gera resultados vitais para os gestores. Essa é uma abordagem para a geração de conhecimento sobre os atores, indivíduos e organizações, de modo a entender seu comportamento, intenções, inter-relações e interesses, e para avaliar a influência e os recursos necessários para tornar a tomada de decisões mais eficiente (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000).

De acordo com Bititci *et al.* (1997), avaliar o desempenho é crucial para a gestão, por ser o processo pelo qual a empresa analisa os seus resultados em comparação aos objetivos estratégicos planejados. Para isso, algumas instituições que implantaram o BSC para este fim de imediato tentaram integrar seu sistema de medição ao sistema de gestão existente (KAPLAN; NORTON, 2001). No entanto, diversos estudos mostram que as aplicações do BSC estão enraizadas no foco da utilização da ferramenta apenas no viés da medição de desempenho, não tendo sido ainda testado como estrutura para o sistema de gestão (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para elaborar o processo de planejamento, verificam-se dois métodos para geração de conteúdo em universidades, conforme o primeiro artigo desta dissertação. O *brainstorming* é um desses métodos, utilizado para elaboração de ideias nas organizações (LEGGETT DUGOSH; PAULUS, 2005). Para Brown e Paulus (2002), em uma perspectiva cognitiva, o *brainstorming* é uma técnica eficaz para gerar ideias, desde que possua uma técnica estruturada para interação de forma a garantir atenção às ideias compartilhadas. Outro método proposto são os grupos focados, o qual Morgan (1997) explica ser um processo de discussão ativa a respeito de tópicos direcionados e sobre questões que se pretende descobrir respostas. De qualquer forma, grupos focados em pesquisas sociais necessitam apresentar uma estrutura explícita através de descrições e argumentos, utilizando-se do entendimento gerado na observação das discussões (PUCHTA; POTTER, 2004).

4.2.5 Implantação das ações

A implantação das ações deve ser realizada através da comunicação e da mensuração de desempenho (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Para isso Ansoff e McDonnell (1993) apresentam um quadro denominado de “instruções de ação”, o qual inclui um processo duplo de comunicar as tarefas atribuídas às unidades e provocar

aceitações das ações. O alinhamento interno é necessário tanto na formulação, quanto na implantação da estratégia, através do desdobramento da estratégia utilizando-se de indicadores e metas (PRIETO *et al.*, 2009). Segundo os resultados do primeiro artigo desta dissertação, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas de desdobramento das ações aplicadas em universidades que aparecem com maior frequência em publicações. Para Kaplan e Norton (1992), BSC é um modelo de gestão de desempenho que visa traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos a partir do desdobramento até linhas operacionais de indicadores e metas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC contém elementos de um sistema de controle na medida em que evolui a partir da visão e dos objetivos estratégicos da organização (MOORAJ; HOSTETTLER, 1999). A abordagem BSC tem se mostrado útil para todos os tipos de empresas, tanto privadas como públicas, no entanto, como as organizações governamentais em geral têm foco no serviço público, os resultados desejados são menos tangíveis, tornando a aplicação dessa ferramenta mais desafiadora (WILSON; HAGARTY, 2004).

No caso do setor público, de acordo com Kaplan e Norton (1999), a perspectiva financeira serve como uma restrição, sendo que este tipo de organização tem por objetivo monitorar seus gastos e cumprir com os orçamentos financeiros. No entanto, essa medida não deve ser apenas o atendimento ao orçamento, mas o quanto a instituição é eficaz no atendimento de sua missão institucional (KAPLAN; NORTON, 1999). Aplicado em universidades, o BSC já é um método proposto e frequentemente discutido (KARMON; MCGILSKY, 1997; RODRÍGUES-DÍAZ *et al.*, 1997; SHIIRI; ZOHRABI, 2013; UMASHANKAR; DUTTA, 2007; YARMOHAMMADIAN *et al.*, 2013), sendo também discutida sua aplicação em IFES (DE OLIVEIRA, 2007; MIRANDA *et al.*, 2005).

Outra ferramenta para implantação do planejamento estratégico é o *Hoshin Kanri*, sendo utilizado a partir da revisão e alinhamento das atividades operacionais para atingir os objetivos desejados (WATSON, 2000). O foco desse método é gerenciar a implantação de estratégias que devem ser desdobradas em iniciativas operacionais, oportunizando aos participantes em cada nível discutirem sobre o que pode ser feito para alcançar cada estratégia (ASAN; TANYAS, 2013). O planejamento é um dos elementos críticos para a adoção do método *Hoshin Kanri*, uma vez que é necessário

que o processo de planejamento esteja consolidado, para que seja possível promover os alinhamentos na instituição (TENNANT; ROBERTS, 2001).

Por outro lado, o desdobramento pode ocorrer através de planos em áreas estratégicas. Marques (2013) destaca que essa é uma forma de incluir os objetivos e ações para cada área relevante da universidade. O primeiro artigo desta dissertação observou o desdobramento do planejamento estratégico em nove planos em áreas estratégicas: Administrativo, Atlético, Biblioteca, Unidade Acadêmica, Financeiro, Responsabilidade Social, Infraestrutura, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação. Farrant e Fielden (1996) explicam que alguns planos individuais de unidades talvez sejam incompatíveis com o plano estratégico da universidade.

A relação entre o plano estratégico e os planos setoriais em universidades não é clara. Diversos autores também enfatizam a necessidade de integração entre as diferentes unidades da universidade no processo de planejamento (AGGARWAL, 1997; FARRANT; FIELDEN, 1996; MARQUES, 2013; PENROD; DOUGLAS, 1988). Neste caso, Farrant e Fielden (1996) sugerem que sejam negociados ajustes e que, em último caso, o plano estratégico prevaleça sobre o plano individual. A formulação de estratégias nas universidades está fortemente separada de sua implantação, pois enquanto uma origina-se na alta administração, a outra ocorre nos níveis inferiores (MEYER JR, 2008). Aggarwal (1997) constata que propagar a cultura de um processo de planejamento cada vez mais focado e integrado é um processo contínuo e não uma tarefa realizada somente uma vez. Segundo Mooraj e Hostettler (1999), a comunicação tem um papel importante nesse processo, pois é um instrumento que poderia ser utilizado para a definição e difusão desses valores na organização.

4.3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral da presente pesquisa é propor um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES. Com este fim, buscou-se uma abordagem essencialmente qualitativa de natureza aplicada, adotando-se a alternativa de multimétodo devido à complexidade do ambiente e ao assunto pesquisado.

O método de pesquisa denominado experiências vivenciadas (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987) foi adotado por levar em conta os conhecimentos anteriores da pesquisadora, havendo forte interferência desta, no decorrer desses processos. Nesta pesquisa, buscou-se o uso deste método como forma de exploração, concepção e

sustentação do modelo proposto. A experiência do pesquisador em planejamento estratégico em universidades permitiu o questionamento inicial foco deste estudo, como propor um modelo de processo de planejamento estratégico, e serve como base para orientar o desenvolvimento deste trabalho. Para a Experiência vivenciada, foi selecionada a mesma IFES do estudo de caso, pois já estava adequada aos parâmetros descritos acima, restritos ao conjunto de IFES onde o pesquisador teve participação, conforme a tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Contexto das Experiências Vivenciadas

Período	Local	Relato
Sessão 1 (2013/2014)	Proplan	Ambiente e contexto organizacional, implantação do planejamento de unidade e operacionalização.
Sessão 2 (2014/2015)	IFES	Ambiente e contexto organizacional, Avaliação do PDI, Mensuração de objetivos.

Fonte: Elaborado por autor

Utilizou-se o método de estudo de caso, devido ao fato de se considerar um conjunto contemporâneo de eventos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, em que se precisa entender como e porque os eventos relacionados ocorrem (YIN, 2014). Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir para o conhecimento de grupo, pessoal, organizacional, social, político e de fenômenos correlatos (YIN, 2014).

O estudo foi realizado também através da condução de grupos focados visando a construção de forma colaborativa. Morgan (1998) explica que grupos focados é um processo de discussão ativa a respeito de tópicos direcionados e sobre questões que se pretende descobrir respostas. A principal vantagem de utilizar essa técnica é a capacidade de obter *insights* sobre a percepção das pessoas que estão envolvidas pelo tema proposto. Para o formato de aplicação dos grupos focados, utilizou-se o proposto por Oliveira e Freitas (1997), que separa o processo em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. A escolha dos participantes dos grupos focados foi baseado na experiência e nos tipos de relacionamentos entre as pessoas e a universidade, conforme apresentado nas tabelas 4.8 e 4.9 localizadas no Apêndice C deste artigo. Por último, visando detalhar os resultados, a pesquisa foi dividida em duas macro etapas: (I) identificação das possíveis influências das variáveis no modelo de

processo de planejamento e a (II) proposição de um modelo de processo de planejamento estratégico.

O relato das experiências vivenciadas e o estudo de caso foram realizados em uma IFES, a qual foi considerada a melhor universidade do país nos últimos três anos segundo indicadores de qualidade da educação superior (MEC, 2012, 2013, 2014). A Universidade conta com 32.065 alunos entre os 89 cursos de graduação presenciais, 8 cursos à distância; 346 cursos de pós-graduação, 2612 docentes e 2799 técnicos administrativos. A instituição tem fomentado iniciativas no âmbito do planejamento, sendo uma destas a realização da primeira avaliação ampla e participativa do PDI, vigente no período de 2011 a 2015, além de estar se preparando para elaborar o PDI para o próximo período. Esse momento foi oportuno para propor um estudo de caso que proponha como resultado um processo de planejamento alinhado com os esforços da gestão.

4.3.1 Identificação das possíveis influências das Variáveis no processo de planejamento

Inicialmente, buscou-se validar as variáveis que podem influenciar o planejamento estratégico inferidas no segundo artigo desta dissertação. Após, foi elaborado o primeiro grupo, denominado “GF *stakeholder*”, com o objetivo de validar e discutir os as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento estratégico, visando a posterior construção do modelo. A escolha dos participantes foi embasada em uma estratégia de identificação de *stakeholders* em três critérios: vivência da universidade, considerando a experiência das pessoas no ambiente universitário; conhecimento técnico, considerando a *expertise* em planejamento estratégico e/ou a experiência no planejamento na instituição; e o vínculo com a universidade, a fim de explorar as diferenças de visão e expectativas baseadas nos perfis da comunidade universitária.

Para despertar a discussão sobre o ponto de vista dos participantes, foram apresentadas aos componentes do grupo as variáveis já estudadas e propostas discussões sobre a existência de outras variáveis, e suas possíveis influências, com intuito de observar se os pontos retirados da literatura estavam corretos e se os participantes sentiam ausência de outro tópico não visto na literatura. Dessa forma, obtiveram-se as

possíveis influências das variáveis no planejamento, gerando a compreensão necessária para elaboração de pré-requisitos para o modelo.

4.3.2 Elaboração do modelo de planejamento estratégico

Esta etapa tem como objetivo a construção do modelo de planejamento e, para esse fim, foi dividida em duas partes: (i) estruturação do método para implantação das estratégias e a (ii) elaboração e aprovação do modelo de processo de planejamento.

A estrutura de implantação das estratégias é base do processo de planejamento, pois as formas de realizar o desdobramento das ações presentes na literatura geram possíveis influências diferentes no sequenciamento do processo de planejamento. Para conceber esse formato, foi realizado outro grupo focado, denominado “GF Expertise”, para apoiar a compreensão sobre o tema. A composição dos participantes foi contemplada por professores com conhecimento teórico em planejamento estratégico, com alguma experiência prática desses conhecimentos aplicados em universidades, com experiência em cargos de gestão na universidade em diferentes níveis estratégicos.

Para ilustrar as possibilidades, foram apresentados os formatos de desdobramento estratégico para a implantação das estratégias em universidades abordados na literatura de acordo com os resultados do primeiro artigo desta dissertação. Além disso, foram apresentadas as influências no processo, derivadas dos resultados do grupo GF *stakeholder*. Essas informações embasaram a elaboração de uma estrutura da implantação adaptada ao contexto estudado.

Essas informações foram consolidadas e o desenho do modelo foi proposto no atendimento aos pré-requisitos observados para elaboração do modelo. Após, no intuito de validar a construção do modelo de processo de planejamento proposto, foi novamente realizado o grupo focado “GF Expertise”. No entanto, dessa vez o foco do grupo foi a aprovação da estrutura do modelo com base em raciocínio lógico, na compreensão acerca da representação do desenho apresentado e na criticidade na realização da modelagem do processo. Para apoiar as discussões foram apresentados os resultados dos grupos focados anteriores. O resultado dessa etapa foram subsídios para realizar o desenho do processo, e o detalhamento do modelo de processo de planejamento estratégico proposto.

4.4 Resultados

4.4.1 Experiências vivenciadas

4.4.1.1 Sessão 1 – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proplan)

O cenário desta experiência vivenciada ocorreu no final da gestão (2008-2012), na PROPLAN de uma IFES. A alta gestão da universidade estava preparando o novo PG e a pró-reitoria, cenário deste estudo, contratou uma empresa para prestar consultoria na elaboração de seu planejamento estratégico (2013-2016), obtendo como resultado um portfólio de 13 projetos estratégicos. Os projetos possuíam distintas ordens de grandeza, sendo que alguns, por serem atividades rotineiras da pró-reitoria, podiam não ser considerados projetos, enquanto havia outros projetos que geravam impacto para toda a universidade.

A gestão do portfólio de projetos foi de responsabilidade de um servidor com apoio de 8 bolsistas, um para cada um dos departamentos da pró-reitoria. O acompanhamento era realizado através de planilhas, no entanto a equipe não possuía conhecimento técnico para orientar a gestão dos projetos, gerando sequenciamento de atividades de duração diferentes como similares e possíveis erros na mensuração do andamento de cada projeto. Devido a esse fato, a mensuração deixou de ser realizada de forma numérica, passando a ser de forma subjetiva.

O fato de os projetos estarem sob a responsabilidade de cada departamento não permitiu a integração entre os objetivos de outros departamentos, gerando a realização de projetos com escopo que não atendiam a unidade. Além disso, alguns projetos dependiam do envolvimento de outros setores da universidade que não foram consultados sobre a viabilidade ou escopo do projeto. Isso teve como impacto o cancelamento de alguns projetos ou a solução parcial do que fora proposto anteriormente.

A lição aprendida nessa sessão foi a necessidade de integração entre o planejamento e a implantação, com o apoio de uma equipe dedicada e com competência técnica em planejamento e gestão de projetos. O planejamento de unidades não deve ser realizado de forma isolada, pois existe a possibilidade da criação setorial de projetos amplos e transversais, os quais podem ser considerados projetos institucionais, e devem ser observados e gerenciados para promover o alinhamento com o PDI da instituição.

4.4.1.2 Sessão 2 – Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)

Durante a gestão (2008-2012), foi elaborado o primeiro PDI (2011-2015) com horizonte de 5 anos, enquanto o PG (2012-2016), com duração de 4 anos já era elaborado obrigatoriamente pela universidade conforme o estatuto publicado em 1995. O modelo de PDI utilizado pela IFES é semelhante ao proposto pelo governo, e não possui estrutura que permite o desdobramento e mensuração de seus objetivos. Além disso, o plano não possui método descrito, além de ter sido estruturado principalmente pela alta gestão.

Em 2014/2015, foi realizada a avaliação preliminar do PDI em vigência, através de uma pesquisa de percepção com a comunidade sobre os resultados dos objetivos realizados e a mensuração do avanço desses objetivos. Para isso observou-se, na leitura do PDI, quais frases poderiam ser consideradas objetivos estratégicos da instituição, descartando explicações e repetições. Através de um comitê, formado em sua maioria por gestores das áreas responsáveis pelos objetivos no PDI, foram realizadas inúmeras reuniões com cada gestor para consolidar indicadores que avaliassem o avanço em cada um dos objetivos.

Durante as reuniões percebeu-se que a maioria dos gestores procuravam informações de suas realizações que pudessem ser contempladas nos objetivos estratégico do PDI, ao invés de apresentar as ações orientadas com base nesses próprios objetivos. Os motivos para esse fato podem ser explicados devido ao formato subjetivo do PDI e por não haver uma forma explícita de mensuração dos seus objetivos, e também possivelmente pela baixa maturidade da universidade em relação a elaboração do planejamento estratégico.

A lição aprendida nessa sessão foi a necessidade de se construir um modelo de planejamento estratégico que contemple a implantação das ações de acordo com as características da instituição. Além disso, o PDI necessita ser elaborado em um formato que possa gerar maior objetividade e clareza dos propósitos e que possua uma estrutura que permita a mensuração dos objetivos. Percebeu-se também a importância de contemplar, de forma mais ampla a comunidade universitária, para que a cultura de planejamento e avaliação seja disseminada na instituição, levando ao aumento da maturidade da instituição nesse quesito ao longo do tempo.

4.4.2 Identificação das possíveis influências das variáveis no planejamento e formulação dos pré-requisitos do modelo

Foram analisadas e debatidas as variáveis encontradas na literatura com o GF *stakeholders*, a fim de entender as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento estratégico e a situação atual em que a universidade se encontra. A análise dos dados permitiu verificar que algumas variáveis podem influenciar da mesma maneira no modelo de planejamento estratégico. Assim, estas variáveis por serem menos abrangentes e por possuírem significados semelhantes, podem ser aglutinadas ou suprimidas. Além disso, foram elaborados pré-requisitos que o modelo deve possuir para contemplar as possíveis influências das variáveis, conforme apresentado na tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Variáveis e Pré-Requisitos

	Variável	Influência (Em que?)	Pré-requisitos do modelo (Deve...)
①	Governança	Na necessidade de estar em conformidade com a regulamentação	Adequar o método aos princípios de governança
②	Estrutura Organizacional	Na estrutura do modelo, no detalhamento dos elementos	Contemplar a estrutura organizacional
③	Varição no Ambiente Externo	Na necessidade de avaliar o ambiente externo	Compor a análise de ambiente externo
④	Interesses Difusos	No método de desdobramento das estratégias	Compor ferramenta para alinhamento estratégico
⑤	Maturidade em Planejamento	No nível de desdobramento	Contemplar níveis de maturidade no planejamento
⑥	Envolvimento da comunidade	Na coleta de informações e definições de estratégias	Contemplar a forma de coleta de informações
⑦	Experiência Prática	Na execução do modelo	Necessidade de uma equipe com qualificação técnica para a execução do modelo
⑧	Gestão de Informações	Na execução do modelo	Contemplar o controle com informações e indicadores
⑨	Conhecimento Institucional	Na execução do modelo	Contemplar a análise do ambiente interno

Fonte: Elaborado pelo autor

A variável Governança possui influência no modelo, na medida em que o conjunto de princípios e regras para o tratamento das informações gerenciais faz parte do planejamento estratégico. Além disso, pode influenciar a forma como a instituição percebe e trata o planejamento internamente. No caso em questão, foram destacados o baixo nível de governança na parte administrativa e o alto nível de governança na área acadêmica da universidade, devido às legislações impostas. Para atenuar esse problema,

o modelo deve contemplar princípios de governança, transparência e rastreabilidade, no entanto o conceito amplo de governança, incluindo o processo decisório, proposto por Hardy e Fachin (2000) não foi contemplado. A Estrutura Organizacional contempla a hierarquia da instituição e relação de poder e de decisão entre as áreas, tanto a área administrativa quanto a área acadêmica. Na percepção da universidade sobre esta variável, foram assinaladas a soberania política na tomada de decisões e a autonomia acadêmica sem relacionamento com a administração central. O processo decisório e a estrutura da universidade foram considerados como tópicos que devem ser levados em conta no modelo, pois são essenciais para o desdobramento das ações e para o envolvimento da comunidade.

A Variação no Ambiente Externo tem influência no modelo, pois de acordo com o grupo focado, sua análise é parte fundamental na formulação das estratégias, no entanto essa atividade deve ser periódica. Existir uma revisão da análise de ambiente é um fator que qualifica o processo. Além disso, pode considerar a possibilidade de um “gatilho para reavaliar” fora do período estabelecido devido às possíveis mudanças relevantes no ambiente. Já na situação da universidade em questão, foi destacado que a avaliação dessas variações e do ambiente atual não realizada de maneira estruturada, e por consequência deficitária. Salientou-se também que a universidade não tem um plano emergencial para que, caso as estratégias formuladas não estiverem gerando os resultados esperados, o planejamento estratégico seja alterado. Por este motivo, propõe-se que o modelo contemple elementos estratégicos que abordem a análise do ambiente externo.

Os Interesses Difusos podem influenciar, visto que dependendo do nível de interesses em comum entre os setores da organização, o modelo deverá ser adaptado para que essas diferenças não dificultem o processo de planejamento estratégico. Na situação do caso em estudo, foi identificado que a universidade se encontra com alto nível de interesses difusos, principalmente devido à autonomia das unidades acadêmicas e administrativas. Para minimizar isso, o modelo a ser elaborado deve utilizar ferramentas com função semelhante ao processo *catchball*, do método *Hoshin Kanri*, para auxiliar o alinhamento entre os setores distintos, a fim de que o planejamento estratégico seja, de fato, o principal norteador da instituição.

A Maturidade de Planejamento, a partir do nível de maturidade, pode definir a implantação das estratégias e a forma que será controlado o desempenho das ações. Na

universidade estudada, foi salientada a existência de uma disparidade entre os setores sobre o seu nível de maturidade em planejamento, visto que alguns o executam com conhecimento técnico e com o ferramental apropriado, enquanto outros o realizaram uma única vez e os planejamentos seguintes, obrigatórios na instituição, são basicamente cópias deste. Assim, a robustez e a execução do modelo devem ser adequadas à realidade observada. O nível de maturidade pode facilitar ou dificultar a utilização de ferramentas nas fases do processo.

O Envolvimento da Comunidade pode influenciar o modelo, uma vez que envolve a coleta de dados que subsidia o processo de planejamento estratégico. O modelo se tornaria mais ou menos complexo e menor seria a resistência à execução do planejamento, dependendo do nível de participação da comunidade. No caso da universidade estudada, a instituição dispõe de diversos colegiados e outros meios que proporcionam a participação da comunidade na tomada de decisões e na proposição de suas demandas. Cabe ao modelo, então, adequar essas formas de participação, identificando quais os elementos que seriam consultados à comunidade, no intuito de coletar informações que possam ser úteis, sem onerar o processo de planejamento estratégico. O planejamento formalmente instituído e aceito gera satisfação e envolvimento da organização (ANSOFF, 1981).

Já entre as variáveis de cunho técnico, a Experiência Prática pode definir a complexidade do modelo e a qualidade no desempenho da sua execução. Na universidade em questão, a gestão tem pouca experiência em planejamento estratégico, uma vez que os gestores possuem formação acadêmica em outras áreas. Para tanto, a equipe responsável pela realização do planejamento deverá ter a sua estrutura bem definida e qualificada, para que o desenvolvimento do planejamento ocorra de maneira mais eficiente.

Outra variável questionada foi a Gestão de Informações, a qual pode influenciar, pois serve de insumo direto para fornecer as informações, tanto qualitativas quanto quantitativas, necessárias ao planejamento e auxiliar diretamente no controle das ações executadas. A situação na instituição é pontuada como incipiente, e os dados disponíveis não são centralizados, o que prejudica a gestão do conhecimento. Portanto, o modelo deve conter uma etapa que defina o controle das ações executadas e a dinâmica para obtenção de dados e informações relevantes ao planejamento estratégico, para que se possa realizar uma gestão mais coerente com a realidade da universidade.

O Conhecimento Institucional pode influenciar somente no desempenho do modelo, qualificando as informações presentes e permitindo uma consciência maior sobre os envolvidos e a interação entre eles dentro das estratégias a serem adotadas. Nesse quesito, a instituição em estudo está aumentando o relacionamento interno entre as unidades acadêmicas e administrativas, promovendo a troca de experiências e favorecendo ambos os lados. Devido ao fato de ter-se um conhecimento sobre a maioria dos setores da universidade, entende-se que o modelo deve adequar esse conhecimento ao método de planejamento, para identificar as suas forças e fraquezas.

Algumas variáveis foram desconsideradas, como foram os casos da Burocracia e do Método de Planejamento. A primeira foi definida como parte integrante de outra variável maior, a Governança, não sendo necessária sua avaliação duas vezes. Já o Método de Planejamento foi considerado como o próprio resultado da pesquisa, portanto o objetivo do artigo já disserta sobre esse tema. É importante salientar que as informações coletadas no primeiro grupo focado, para o caso em estudo, corroboraram para validar os dados coletados na literatura, não havendo neste caso questões que pudessem trazer grandes distinções entre o caso estudado e o que foi discutido por outros autores para as IFES em geral. Dessa forma, o modelo proposto como resultado final do artigo pode ser utilizado por outras IFES com adaptações em cada caso.

4.4.3 Elaboração do modelo de planejamento estratégico

O modelo foi elaborado considerando duas partes: A primeira apresenta o processo de planejamento estratégico com base nos elementos que cada fase deve conter, enquanto a segunda estrutura as dinâmicas para cada elemento desse processo.

4.4.3.1 Elementos estruturantes do processo de planejamento estratégico

A elaboração do modelo teve início propondo-se uma base para a implantação das ações. As características básicas foram compostas observando os componentes de métodos de desdobramento estratégico identificados na literatura, conforme mostra a tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Características básicas do modelo

Método	Características básicas do modelo
<i>Hoshin Kanri</i>	O processo de decisão dos objetivos e responsabilidades é de baixo para cima e de cima para baixo, através de consenso em negociações internas (<i>catchball</i>).
<i>Balanced Scorecard</i>	O ato de transformar a visão em objetivos, e estes em indicadores de desempenho, além da reavaliação do planejamento e correções de rumo.
<i>Composto da Literatura</i>	Áreas estratégicas, periodicidade de planos, integração entre as unidades e níveis estratégicos.

Fonte: Elaborado pelo autor

As peculiaridades de cada método foram analisadas e serviram para o desenvolvimento do modelo. Do método *Hoshin Kanri* foram destacadas as características de alinhamento estratégico e de comprometimento com o planejamento. Devido ao processo de acordos internos, conhecido como processo *catchball*, as divergências de interesses ou de prioridades dentro das diferentes unidades da universidade seriam minimizadas, uma vez que a estratégia estaria de acordo com o potencial das equipes de cada área. Outra característica considerada positiva foi a fácil adequação desse método à estrutura matricial, que a maioria das universidades possui, visto que o foco nas estratégias facilita o fluxo do processo dentro dessa estrutura. Outra filosofia dentro do *Hoshin Kanri*, mas no processo de elaboração das estratégias, foi a de priorizar por um planejamento com poucas estratégias e só depois subdividi-las.

Já o BSC possui preocupações diferentes do *Hoshin Kanri*, porém algumas são complementares. Um dos principais focos do BSC é a avaliação das estratégias. Assim, faz-se necessário a criação de indicadores para verificar o sucesso das estratégias, e o BSC realiza isso traduzindo a visão em objetivos, e os objetivos em indicadores de desempenho. Além de avaliar as estratégias, o BSC também se preocupa em reavaliar o próprio planejamento estratégico, realizando correções para que o plano se mantenha factível com o ambiente inserido. Além disso, o método atenta ao registro de lições aprendidas para que o processo de planejamento estratégico seja continuamente aperfeiçoado.

O composto da literatura, características observadas em diversas publicações, atenta para o fato de existirem planos para cada uma das áreas estratégicas, desenvolvendo o compromisso e a visão de cada um dos setores para o desenvolvimento da instituição. Essas observações ressaltam os horizontes de planejamento de cada

plano, devendo preocupar-se com os períodos de reitorado e períodos pré-estabelecidos por lei. A percepção sobre níveis de planejamento auxilia o entendimento sobre a forma de implantação das estratégias. Por último, destaca-se a necessidade de integrar as áreas da universidade, tanto unidades acadêmicas quanto unidades administrativas, fator fundamental para que as ações do planejamento estratégico sejam executadas com sucesso pela instituição.

O grupo focado atentou para o período de planejamento, evidenciando que as IFES podem ter ciclos de gestão em prazos distintos e os períodos dos ciclos de planejamento do PDI e PG podem estar desalinhados. Assim, o modelo deve propor o alinhamento de período entre os planos, considerando o período de cada plano. Além disso, o alinhamento entre os planos deve ocorrer considerando as informações de saída de um plano para entrada no outro. Salientou-se que deve ser revisto as possíveis influências das variáveis e os pré-requisitos do modelo que deve contemplar.

4.4.3.2 Processo de planejamento estratégico descrito

O modelo de processo de planejamento estratégico é baseado em Mintzberg (2006) em sua definição de estratégia como plano e como padrão, em que o plano será orientador do padrão de estratégias realizadas. O processo é composto de três fases: (I) Planejamento, (II) Implantação e (III) Avaliação e Correção, conforme a Figura 4.1.

As bases utilizadas nesse trabalho foram: a estratégia planejada, em que intenções precisas e são gerenciadas por controles formais; estratégia de processo, em que existe uma liderança que controla os aspectos do processo, deixando o conteúdo real da estratégia para gestores da instituição e estratégia de guarda-chuva, onde a liderança tem controle parcial das ações organizacionais, define objetivos e a fronteira de ação, gerando flexibilidade para elaborar padrões fora das fronteiras. As fases do modelo foram estruturadas com base no processo de planejamento para instituições públicas, elaborado por Bryson e Alston (2011).

As considerações do GF Expertise, tanto para a estrutura de implantação das estratégias quanto para a aprovação do processo, contribuíram para a elaboração do modelo e estão diluídas na descrição do modelo. As numerações dentro dos círculos presentes na Figura 4.1 fazem referência aos pré-requisitos das variáveis, de acordo com a Tabela 4.3. A fase planejamento contém dois planos, o PDI e o PG, sendo que cada plano possui uma função específica, contemplando elementos distintos.

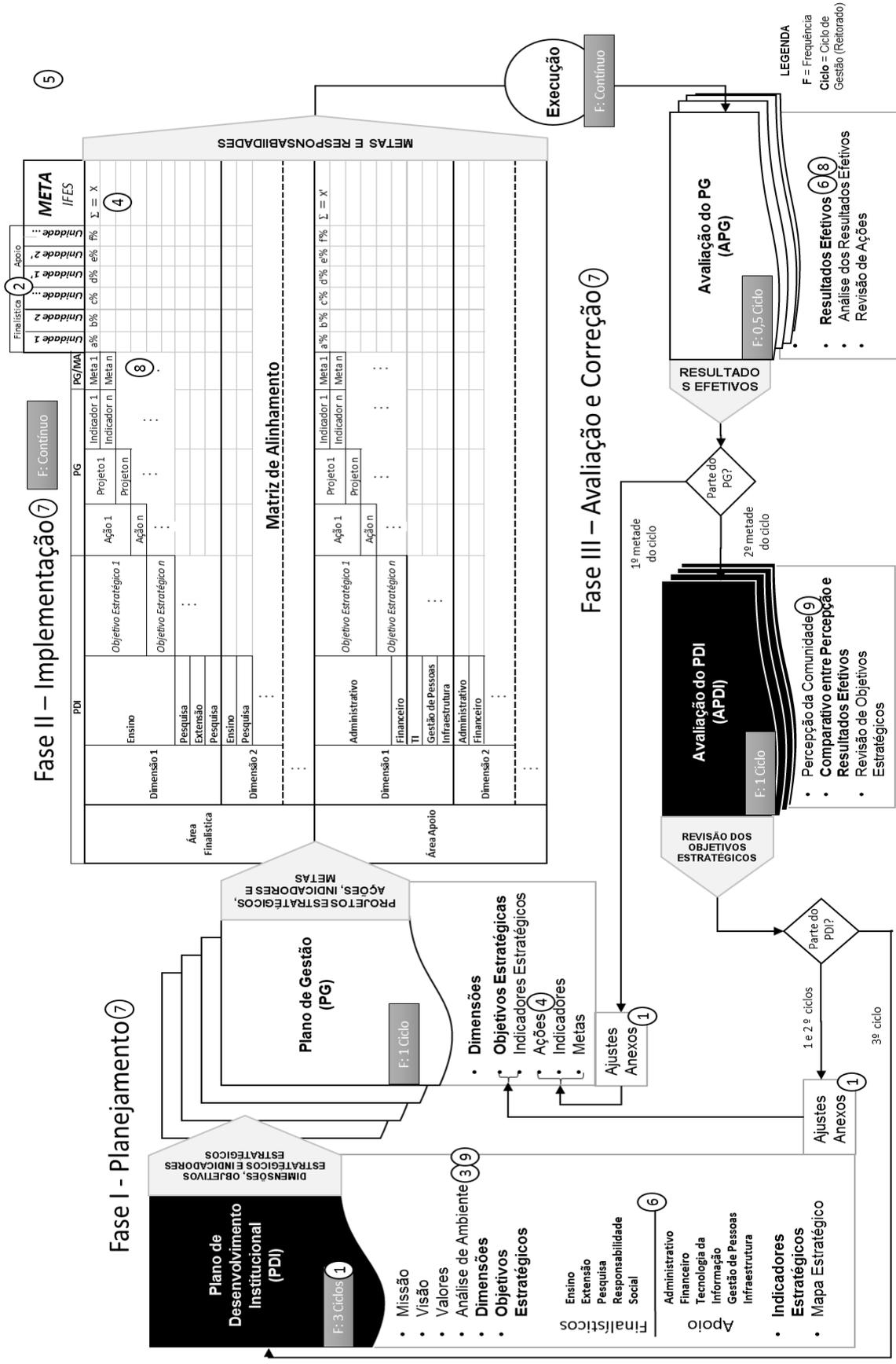


Figura 4.1 - Modelo de processo de planejamento estratégico para IFES

Fonte: Elaborado pelo autor

O PDI será considerado um plano estratégico, amplo e participativo, pois representa a instituição de forma abrangente, e deve possuir 3 ciclos de gestão (reitorado), considerando como período de cada gestão 4, caso da instituição estudada, ou mais anos, dependendo da instituição que possa vir aplicar o modelo. O horizonte de planejamento deve-se basear no ciclo de vida dos diferentes elementos e produtos do sistema (ANSOFF, 1981). Para o caso das IFES, o Plano Nacional da Educação (PNE) possui horizonte de 10 anos, devendo o PDI possuir horizonte que atenda no mínimo a este período. Poderá ser necessário, na implantação do modelo, o alinhamento entre os períodos de gestão com o horizonte do PDI, para que o próximo PDI realizado esteja de acordo com o proposto pelo modelo. É importante também que seja definida a identidade organizacional, contendo a missão, a visão de futuro e os valores institucionais. Na sequência, deve ser realizada uma análise de ambiente para compreender a situação atual da instituição e seu ambiente de atuação.

A partir dessa análise, é possível compreender as dimensões que são direcionadoras das estratégias. Os objetivos estratégicos podem ser formulados com base nesses orientadores, sendo que esses objetivos devem ser compostos de indicadores estratégicos, para que seja possível mensurar na fase III, de Avaliação e Correção. Além disso, deve haver objetivos para áreas estratégicas, tanto para as finalísticas quanto para as de apoio. Por fim, o PDI deve conter um mapa estratégico, sendo caracterizado pelos elementos anteriores, e servindo também como referência para a orientação da instituição. As metas não devem estar no PDI, pois planos de longo prazo não são precisos em relação a metas e questões operacionais (ANSOFF, 1981).

O segundo componente do planejamento é o PG, sendo este um plano de nível tático, pois a função principal é desenvolver formas de atender aos objetivos estratégicos definidos no PDI. Assim, deve ser utilizada a mesma base, a partir das dimensões orientadoras e dos objetivos estratégicos delineados no PDI, porém desta vez com um aprofundamento em ações. Os indicadores estratégicos devem ser os mesmos definidos anteriormente, no entanto, novos indicadores de cunho tático para as ações devem ser elaborados. Nesse momento é que devem ser definidos os projetos estratégicos, como forma de executar os objetivos estratégicos do PDI, que servirão de base para transformar a situação observada, na visão de futuro pretendida pela instituição. Também devem ser definidas as metas e prazos para esses projetos, os

quais devem possuir formas de mensuração para a avaliação que será realizada posteriormente.

Durante a fase II, Implantação, é controlada a realização das ações e dos projetos, divididos entre as unidades administrativas e acadêmicas, e definidas as responsabilidades para que a instituição alcance as metas propostas. O desdobramento da estratégia requer a definição de indicadores, metas e atividades (PRIETO *et al.*, 2009). A Matriz de Alinhamento (MA), baseada nas “instruções de ações” de Ansoff e McDonnell (1993) deve ser elaborada incluindo as dimensões orientadoras, objetivos estratégicos e indicadores estratégicos do PDI, além das ações e metas propostas no PG. Dessa forma, o PDI contribui de forma estratégica, enquanto o PG contribui de forma tática no desdobramento estratégico e na determinação de responsabilidades pelas ações e projetos. É nessa fase que ocorre o consenso estratégico, sendo este uma das dimensões do alinhamento interno que faz referência à concordância e ao consenso de opiniões, que se estabelece tanto na formulação quanto na implantação da estratégia (PRIETO *et al.*, 2009). A principal função dessa fase é alinhar as metas e prazos e alocar responsabilidades entre as unidades, como forma de realizar a transposição dos objetivos estratégicos para a instituição de forma abrangente. A vantagem desse alinhamento é permitir que as ações da instituição deixem de ser iniciativas isoladas, e passem a fazer parte de ações coordenadas da instituição. Para Ansoff (1981), a implantação pode ser realizada através de um quadro que inclua um processo duplo de comunicar às tarefas atribuídas e provocar a aceitação dessas instruções.

A fase III, Avaliação e Controle, possui uma reavaliação para cada um dos planos inseridos na fase de planejamento. A Avaliação do Plano de Gestão (APG) tem como foco a coleta dos resultados efetivos, mensurados a partir do comparativo entre a situação planejada e a executada. Após, deve ser realizada uma análise dos dados para que possam ser interpretadas as causas de sucesso ou do insucesso dos resultados das ações. Assim, será possível revisar as ações a partir das verificações analisadas e corrigi-las a cada meio ciclo de gestão. Já a Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (APDI) possui uma função mais ampla, pois o plano, uma vez que tenha sido realizado de forma participativa, deve ser avaliado com base na percepção da comunidade, o que contribui para a elaboração dos objetivos estratégicos da instituição. Com estes dados, é possível comparar os resultados efetivos da APG com os resultados percebidos na consulta à comunidade. Esse deve servir de base para a revisão dos

objetivos estratégicos do PDI e deve ser realizado a cada ciclo de gestão. Ambas as avaliações, do PDI e do PG, devem ser documentadas e anexadas aos planos originais, contendo as revisões dos planos para atender aos princípios de governança, transparência e de rastreabilidade.

Entre os pré-requisitos do modelo, em relação ao processo, o único que pode permitir alterações claras é o nível de maturidade de planejamento. Dependendo do nível da situação atual da instituição, o modelo poderá ser mais robusto tecnicamente, possibilitando à uma instituição com maturidade elevada, elaborar planos táticos de cada área estratégica alinhados ao PDI. Para isso, é necessário a existência de uma equipe qualificada e uma estrutura de gestão eficiente para que a realização do processo não torne o planejamento oneroso e desgastante. O outro ponto está relacionado à quantidade de ciclos de gestão para cada componente do processo. Uma instituição com alto nível de maturidade em planejamento poderá aumentar o horizonte de planejamento sem incorrer prejuízos na qualidade dos planos elaborados, além de desdobrar os planos com maior detalhe até o nível operacional. De acordo com Ansoff (1981), só se deve alcançar outro nível estratégico quando o nível atual estiver satisfeito. O grupo focado GF stakeholder considerou a instituição estudada como iniciante em planejamento, sendo que realizou apenas um PDI até o momento. É importante salientar que, apesar de realizar inferências sobre níveis de maturidade, a classificação de níveis de maturidade em planejamento não faz parte do escopo do trabalho.

4.4.3.3 Descrição da dinâmica do processo de planejamento estratégico

Na dinâmica do processo de planejamento deve ser realizada a identificação ou definição de instrumentos para a elaboração de cada elemento das três fases do processo de planejamento estratégico. As dinâmicas de planejamento devem estar de acordo com os princípios da instituição, envolvendo, mais ou menos, a comunidade (ANSOFF, 1981). Dessa forma, a proposta de dinâmica do processo possui um viés participativo. Em relação à primeira fase, Planejamento, considera-se oportuno que sejam utilizadas as ferramentas apresentadas na tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Ferramentas de dinâmica para os elementos da Fase I

PDI		PG	
Elementos	Ferramentas	Elementos	Ferramentas
Missão	Brainstorming	Dimensões	<i>Definido no PDI</i>
Visão	Brainstorming	Objetivos Estratégicos	<i>Definido no PDI</i>
Valores	Brainstorming	Ações	Brainstorming
Situação do Ambiente	Análise SWOT Análise de Stakeholders	Indicadores Estratégicos	<i>Definido no PDI</i>
Dimensões	Grupo Focado	Projetos Estratégicos	Gestão de Portfólio
Objetivos Estratégicos	Grupos Focado Desdobrados	Indicadores de Projetos	SMART
Indicadores Estratégicos	KPI	Metas e Prazos	<i>Catchball</i>
Mapa Estratégico	Grupo Focado		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos que constituem a identidade organizacional podem ser definidos através da utilização de sessões de *brainstorming* com a equipe responsável pela elaboração do PDI, assim como a definição das ações no PG. Essa ferramenta apresenta um viés criativo, o qual é importante, sobretudo para convergências, o que é relevante considerando a natureza dos elementos apresentados, pois para Ansoff e McDonnell (1993) os objetivos estratégicos devem se basear na abertura e fluxo de ideias. A dinâmica de grupos focados pode ser utilizada para definir as dimensões, e também para elaboração do mapa estratégico, uma vez que a convergência para um ponto em comum é o foco desses dois elementos da estrutura do PDI. Além disso, utilizar grupos focados de forma desdobrada, estruturado por temas, pode ser uma forma viável de conseguir expandir a participação do PDI para a comunidade universitária. Os temas menores podem ser aplicados isoladamente em grupos focados e as informações consolidadas em outros grupos focados responsáveis por temas que abrangessem os anteriores. Este é o caso dos objetivos estratégicos, sendo que a definição destes pelo coletivo é primordial para o engajamento amplo da instituição na execução das estratégias.

A análise de ambiente pode ser realizada através da ferramenta *SWOT*, pelo conhecimento institucional de suas forças, fraquezas internas e da percepção das oportunidades e ameaças externas à organização. Outra ferramenta para o mesmo fim é a análise de *stakeholders*, que visa compreender as expectativas dos perfis dos

envolvidos que são afetados, direta ou indiretamente, pela universidade. Os resultados de ambos os instrumentos devem ser consolidados tanto para a análise de ambiente quanto para a definição dos objetivos estratégicos no PDI. Os indicadores estratégicos, assim como os indicadores de projeto, podem ser KPI's, ferramentas de gestão para medir o nível de desempenho da instituição em seus processos principais, utilizando a lógica SMART, a qual significa que o indicador deve ser: específico, mensurável, alcançável, relevante e deve ser medido em determinado tempo.

A definição dos projetos estratégicos deve seguir os conceitos de gestão de portfólio, pois este gerenciamento proporciona a uma relação entre os projetos e os objetivos estratégicos. Além disso, explicita com clareza os objetivos específicos do projeto e a relação com os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, a definição de metas e prazos pode ser realizada através do processo *catchball*, como forma de alinhar as metas da universidade às metas das unidades administrativas e acadêmicas.

A fase II, Implantação, é composta pela matriz de alinhamento entre objetivos estratégicos e unidades institucionais. Os elementos, como: dimensão, área estratégica e objetivos estratégicos, devem ser os mesmos definidos no PDI, para que o alinhamento entre os planos possa ser mantido. No entanto, os demais elementos, tais como: ação, projetos, indicadores operacionais, indicadores de projetos, metas e prazos, podem ser negociados entre unidades, através da utilização do processo *catchball*. As metas da instituição podem ser validadas considerando-se a capacidade de execução e a negociação entre as unidades e a equipe gestora do planejamento, através de encontros de alinhamento.

Dessa forma, é importante a existência de uma equipe com conhecimento em planejamento estratégico atuante no processo de planejamento estratégico para auxiliar na compreensão dos objetivos e das expectativas do PDI e PG, e para compor as sessões de alinhamento, na interpretação do alinhamento dos objetivos e na transformação em ações para as unidades. É primordial que essa equipe tenha qualificação técnica para gerenciar as fases e aplicar as ferramentas, assim como ter apoio da alta gestão para o acesso a dados e informações das unidades e para que seja reconhecida, na instituição, como responsável técnico do processo de planejamento.

Assim como foi realizado na fase de planejamento para a fase III, Avaliação e Correção, propõem-se ferramentas para cada elemento da estrutura, conforme apresentado na tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Ferramentas de dinâmica para os elementos da Fase III

Reavaliação do PG		Reavaliação do PDI	
Elementos	Ferramentas	Elementos	Ferramentas
Resultados Efetivos	Sistemática de Medição	Percepção da Comunidade	Pesquisa Qualitativa
Análise dos Resultados Efetivos	Grupo Focado	Comparação entre Percepção e Resultados Efetivos	Grupo Focado
Reformulação das Ações	Grupo Focado	Reformulação de Objetivos	Grupo Focado

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados efetivos da APG podem ser obtidos através de sistemáticas de medição, com periodicidade anual, estruturando a coleta de dados, o que gera rastreabilidade e confiabilidade das informações divulgadas. O aprofundamento sobre a realização dessa sistemática faz parte da execução, a qual não está no escopo deste trabalho. As unidades devem enviar os dados, sendo esses consolidados na matriz de alinhamento pela equipe técnica do processo de planejamento. As informações devem ser oficiais, podendo ser auditadas internamente ou externamente por órgãos de controle. A análise dos resultados efetivos do PG pode ser realizada através de grupos focados, visando interpretar os dados embasados no conhecimento tácito institucional. A revisão das ações do PG, tanto quanto a do PDI, pode ser realizada com auxílio de sessões de brainstorming, pois assim como a elaboração, a reformulação também possui um caráter de criatividade que deve ser mantido.

Já a percepção da comunidade deve ser levantada através de ferramentas de pesquisa qualitativa, pois é importante identificar e estratificar as opiniões coletivas e dos *stakeholders*, mensuradas a partir dos possíveis influências sobre a contribuição das ações do PDI. Para a reformulação dos objetivos estratégicos, deve ser realizada uma interpretação dos resultados efetivos contrapostos com a percepção da comunidade. A dinâmica de grupos focados pode ser útil, pois a interpretação dos dados necessita de uma convergência para a identificação de causas ou motivos para os resultados obtidos. É importante salientar que as ferramentas propostas para cada elemento das fases do

processo de planejamento podem ser alteradas de acordo com a capacidade organizacional de cada instituição, e que esta proposta foi baseada na capacidade gerencial do caso estudado.

Os pré-requisitos do modelo podem ser alterados de acordo com a maturidade em planejamento da instituição, da mesma forma que ocorre no processo de planejamento, as dinâmicas também podem ser alteradas. Um maior nível de maturidade na instituição poderia facilitar a realização das dinâmicas, gerando menor rigidez na aplicação das ferramentas ou no aumento de qualidade na utilização das mesmas. O perfil da instituição e da alta gestão também pode gerar mudanças no modelo, sendo estas em relação às dinâmicas e ao público consultado no planejamento. O processo de alinhamento, *catchball*, poderia ser naturalmente intrínseco, sem a necessidade de formalização do processo e de uma equipe responsável por esta atividade. Da mesma forma que o processo, as dinâmicas de trabalho necessitam estar em conformidade com os princípios de governança, utilizando-se de um olhar interno e externo para tal. Salienta-se que a importância das dinâmicas, pois de acordo com Ansoff (1981), estas possuem um caráter pedagógico, podendo influenciar na cultura da organização.

4.5 Conclusões

A importância do presente trabalho é dada pela apresentação de uma proposta de modelo de processo de planejamento estratégico adaptado ao contexto das IFES. Entre os motivos que tornam a proposta relevante estão, o fato de que modelo proposto pelo governo não possui ferramentas para elaboração das estratégias e os modelos presentes na literatura apresentam o planejamento desconectado, sem a relação entre o PDI e o PG, não constando os elementos estratégicos que devem estar em cada plano, não servindo de orientação para que as universidades possam elaborar seus planos de forma integrada entre as áreas estratégicas.

Para isso, o modelo proposto foi dividido em três fases: (I) Planejamento, (II) Implantação e (III) Avaliação e Correção. Ademais, propõem-se ferramentas durante o processo que podem auxiliar nas dinâmicas de trabalho. As características de cada elemento das fases do processo foram ponderadas para que as ferramentas permitissem maior desempenho no processo.

A fase de planejamento é composta do PDI em caráter estratégico e PG em nível tático. Essa definição corrobora para que as estratégias definidas no PDI sejam sustentadas em longo prazo e o PG possua autonomia sobre a execução durante o ciclo de gestão. As ferramentas utilizadas nessa fase variam de acordo com o objetivo de cada elemento, destacando-se o *brainstorming* para discussões sobre a identidade organizacional; a análise SWOT e análise de *stakeholder* para analisar o ambiente interno e externo da universidade; e a utilização de grupos focados para discutir temas abrangentes desdobrados em grupos com temas específicos inseridos em temas de maior amplitude.

A fase de implantação consolida os elementos do PG em uma matriz de alinhamento que tem como função validar, alinhar e delegar responsabilidades entre as unidades. Essa fase é vital para o processo, pois é a interface mais próxima do modelo proposto com a execução das ações e projetos, visto que a execução das ações não foi concebida no modelo. A principal ferramenta utilizada para alinhamento foi o processo *catchball*, a qual por meio da matriz de alinhamento deve ser utilizada pela equipe responsável pelo processo de negociação entre às unidades para obter as contribuições individuais para as metas institucionais.

A fase de avaliação e correção é baseada nos resultados efetivos do PG, enquanto a avaliação do PDI permite rever a percepção dos resultados das estratégias formuladas de forma participativa. A combinação entre os resultados efetivos e a percepção da comunidade sobre os resultados permite obter dados com mais informações sobre as causas dos resultados e a possibilidade de reformulação dos objetivos estratégicos do PDI. As ferramentas utilizadas na avaliação são os grupos focados, para que sejam realizadas as análises e revisões das ações, enquanto para identificar os resultados efetivos, deve-se utilizar uma sistemática de medição e métodos de pesquisa qualitativa para as percepções da comunidade sobre as ações realizadas.

Para estudos futuros, é recomendado o modelo seja implantado em IFES com diferentes capacidades gerenciais a fim de que sejam analisadas variações no modelo para cada nível de maturidade de gestão. A observação de um processo de planejamento estratégico aplicado vai permitir maior detalhamento das fases e gerar condições de analisar as dificuldades encontradas na implantação desse modelo nas universidades.

4.6 Referências

- AGGARWAL, Raj. Systematic strategic planning at a state university: A case study of adapting corporate planning techniques. **Innovative Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 1987.
- AKYEL, Nermin; KORKUSUZPOLAT, Tulay; ARSLANKAY, Seher. Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya university. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 66-72, 2012.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia, 2003. **Anais...**, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p., 1981.
- ANSOFF, H. Igor McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGUIN, Gérard. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. Brasília: Estudos e Debates – **Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, n. 16, 132 p., 1989.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BERG, Bruce Lawrence; LUNE, Howard. **Qualitative research methods for the social sciences**. Boston: Pearson, 2004.
- BERRY, Frances Stokes; WECHSLER, Barton. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. **Public administration review**, v. 55, n. 2, p. 159-168, 1995.
- BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.
- BROTTI, M. G. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long range planning**, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.

BRYSON, John M. The future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **Public Administration Review**, v. 70, n. s1, p. s255-s267, 2010.

BUCKLAND, Roger. Private and Public Sector Models for Strategies in Universities. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 524-536, 2009.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press, 1990.

CHRISTENSEN, Tom; LAGREID, P. **The Ashgate research companion to new public management**. Surrey, Ashgate Publishing, 2011.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity**: The American College President. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

CONWAY, Tony; MACKAY, Stephen; YORKE, David. Strategic planning in higher education: Who are the customers? **International Journal of Educational Management**, v. 8, n. 6, p. 29-36, 1994.

COSTA, Loreno Vaz. **Análise da implementação do Planejamento em universidades públicas federais**: O caso da universidade federal do Pampa. 2014. 215 f. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Públicas – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

CROSBY, Benjamin. Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers. USAID's **Implementing Policy Change Project**, 1992.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CUNHA, João Carlos; SOBRINHO, Zaki Akel. Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, 2002. **Anais...**, p. 22-25, 2002.

DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

DE OLIVEIRA, Carlos Eduardo Martins. **Avaliação de desempenho em Instituições Federais de Ensino Superior**: aplicação do Balanced Scorecard. 2007. 98 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

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, 2006.

FERREIRA, Heron Conrado do Carmo; KOWALESKI, João Luiz. Processo de elaboração do planejamento estratégico, na gestão de informações de ensino superior privada (IES). SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru, 2006. **Anais...**, 2006.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. VII INTERNACIONAL CONFERENCE OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, Salvador, 2001. **Anais...**, 2001.

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; 96/WS-28.

FOOLADVAND, Maryam; YARMOHAMMADIAN, Mohammad H; ABARI, Ahmad Ali Foroughi; NAJAFI, Payam; SHAHTALEBI, Badri; SHAHTALEBI, Somayeh. Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A project in progress). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 2862-2868, 2012.

FRANKLIN, Aimee L. Serving the public interest? Federal experiences with participation in strategic planning. **The American Review of Public Administration**, v. 31, n. 2, p. 126-138, 2001.

GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**. McGraw-Hill, 1993.

KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Creating the office of strategy management**. Division of Research, Harvard Business School, 2005.

<<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 17 Set. 2014.

KAPLAN, Robert S. The balanced scorecard for public-sector organizations. **Balanced Scorecard Report**, v. 1, n. 2, p. 1-5, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard—measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992

LERNER, Alexandra L. A Strategic Planning: Primer for Higher Education. Califórnia State University. **College of Business Administration and Economics**, 1999.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal. **MPRA Paper, University Library of Munich**, 2013.

MCDONALD, Robert E. An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 36, n. 2, p. 256-281, 2007.

MEYER JR., V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: Nupeau, OEA/UFSC, 1991. p. 53-69.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. Planejamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras. In: XVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, Itapema, 2004. **Anais...**, 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, Henry. Managing government, governing management. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 75-&, 1996.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part I: pitfalls and fallacies. **Long range planning**, v. 27, n. 3, p. 12-21, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press, 1989.

MIRANDA, Francisco A.; MAIA, Tereza L. de Oliveira; FREIRE, Fátima de S. Um modelo para gerenciamento de atividades culturais acadêmicas: o caso da Universidade

Federal do Ceará. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Mar Del Plata, 2005. **Anais...**, 2005

MIZAEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, v. 47, p. 1145-1164, 2013.

MOORAJ, Stella; OYON, Daniel; HOSTETTLER, Didier. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

MORGAN, David L. **Focus groups as qualitative research**. California, Sage, 1997.

MORGAN, David L. **The focus group guidebook**. California, Sage, 1998.

RING, Peter Smith; PERRY, James L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

OLIVEIRA, M; de FREITAS, H. M. (1998). OLIVEIRA, Mírian; DE FREITAS, Henrique MR. Focus group—pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

POISTER, Theodore H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. s1, p. s246-s254, 2010.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors**. New York, The Free Press, 1980.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Gramado, 1997. **Anais...**, 1997.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production Journal**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

PŮČEK, Milan; ŠPAČEK, David. Strategic Public Management-Selected Experiences with BSC Implementation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 10, n. 41, p. 146-169, 2014.

PUN, K. F.; CHIN, K. S.; LAU, Henry. A QFD/hoshin approach for service quality deployment: a case study. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 156-170, 2000.

RING, Peter Smith; PERRY, James L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

RIZATTI, Gerson; RIZATTI JUNIOR, Gerson. Importância do Planejamento para as Universidades. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Mar Del Plata, 2005. **Anais...**, 2005.

ROWLEY, Daniel James et al. **Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper**. San Francisco, Jossey-Bass, 1997.

SANTOS, Jane L.S. ; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. ; VARVAKIS, Gregorio J. ; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2009. **Anais...**, 2009.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio**, p. 149-168, 2005.

SILVEIRA, E. W. ; OLIVEIRA, M. M. ; SERAPHIN, J. C ; VIEIRA, R. B. B. Uma Experiência de Planejamento Estratégico no Contexto da Universidade Federal de Goiás. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2009. **Anais...**, 2009.

TAYLOR, Bernard. Strategic planning—which style do you need?. **Long Range Planning**, v. 17, n. 3, p. 51-62, 1984.

TENNANT, Charles; ROBERTS, Paul. Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. **Knowledge and Process Management**, v. 8, n. 4, p. 262-269, 2001.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade.

In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2004. **Anais...**, 2004.

WILSON, Chris; HAGARTY, David; GAUTHIER, Julie. Results using the balanced scorecard in the public sector. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 1, p. 53-64, 2004.

Apêndice A

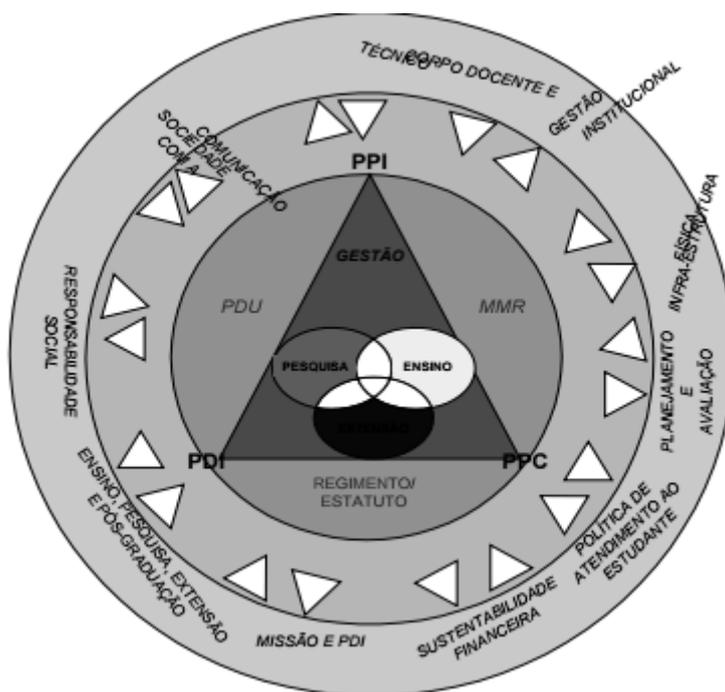


Figura 4.2 - Modelo de planejamento estratégico para IFES

Fonte: Elaborado por Santos *et al.* (2009)

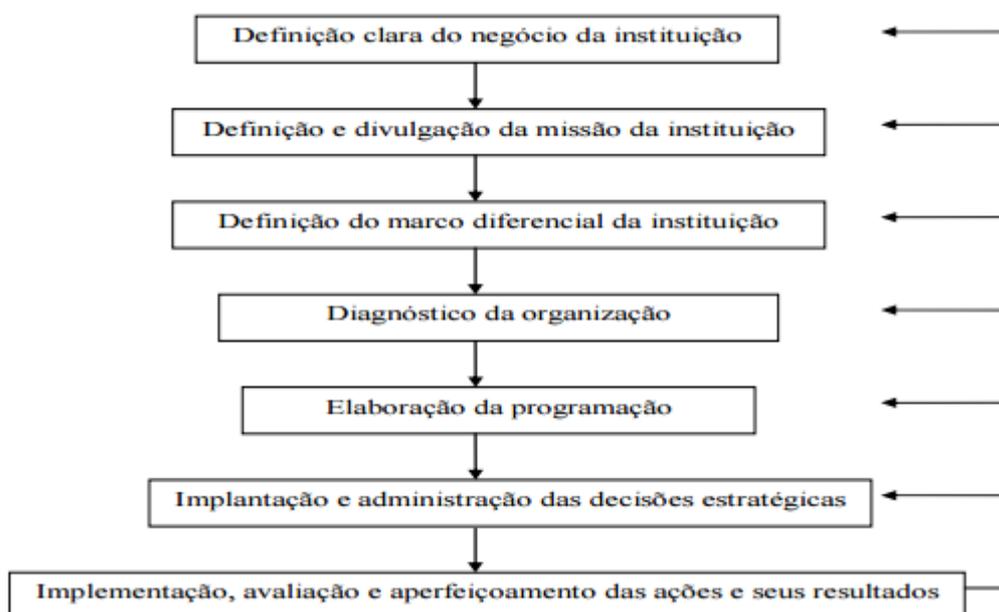


Figura 4.3 - Modelo de planejamento estratégico para universidades

Fonte: Elaborado por Dias *et al.* (2009) adaptado de Vianna (2004)

Apêndice B

Tabela 4.7 - Comparativo entre modelos de planejamento estratégico

BRYSON (1988)	ARGUIN (1989)	CUNHA (1995)	DO CARMO FERREIRA (2006)
		I – Cultura e Poder II – Sistema Organizacional	
1. Acordo Inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão	1. Coleta de dados e informações
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores	2. Análise de informações
3. Missão e Valores	3. Análise do meio interno	3. Missão	3. Análise ambiental
4. Avaliação do Ambiente	4. Integração do meio externo e do meio interno	4. Grupos de relação	4. Análise dos aspectos internos
5. Assuntos Estratégicos		5. Oportunidades e ameaças	5. Formulação do plano estratégico
6. Formulação Estratégica		6. Pontos Fortes e Fracos	6. Implementação e controle
7. Revisão e Adoção do Plano		7. Questões estratégicas	
8. Visão de Sucesso		8. Estratégias	
9. Implementação		9. Ações estratégicas	
10. Reavaliação do Processo			

Fonte: Adaptado de Estrada (2001)

Apêndice C

Tabela 4.8 – Composição do GF Stakeholder

GF Stakeholder	Tempo de atuação	Vínculo / Função
Participante 1	Mais de 15 anos	Professor/ Pesquisador
Participante 2	Mais de 15 anos	Professor/ Pesquisador/ Gestor Acadêmico
Participante 3	10-15 anos	Técnico / Área de Planejamento
Participante 4	0-5 anos	Aluno Pós/ Técnico
Participante 5	0-5 anos	Aluno Graduação / Bolsista
Participante 6	5-10 anos	Professor / Consultor
Participante 7	0-5 anos	Aluno Mestrado / Técnico
Participante 8	Mais de 15 anos	Técnico / Gestor Administrativo
Participante 9	10-15 anos	Professor/ Pesquisador

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4.9 - Composição GF Expertise

GF Expertise	Tempo de atuação	Vínculo / Função
Participante 1	Mais de 15 anos	Professor/ Pesquisador
Participante 2	Mais de 15 anos	Professor/Pesquisador/ Gestor Acadêmico
Participante 3	Mais de 15 anos	Professor / Consultor
Participante 4	10-15 anos	Professor/ Pesquisador

Fonte: Elaborado pelo autor

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões

A presente dissertação teve como tema o planejamento estratégico com foco em universidades. Para realizar o planejamento estratégico nessas instituições, os gestores não devem utilizar a mesma base de métodos das empresas privadas sem que sejam realizados ajustes para o ambiente universitário (MEYER JR., 2005). No entanto, grande parte das universidades não está preparada para atender uma demanda, oriunda em diversos casos, de pressões governamentais. As IFES são organizações complexas, de responsabilidade pública e possuem uma estrutura de gestão autônoma (MORITZ *et al.*, 2012; SANTOS, 2009). Além disso, as universidades em geral não possuem processo de planejamento integrado, sendo que as experiências nesse sentido são episódicas e descontínuas e, quando existe o processo, este é setorial ou se limita a elaboração de um plano de ação que abrange um período específico do reitorado (ESTRADA, 2001). Os modelos de planejamento presentes na literatura apresentam o planejamento sem a relação entre o PDI e o PG, não servindo de orientação para que as universidades possam elaborar seus planos de forma integrada. Dessa forma, o objetivo dessa dissertação foi propor um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES.

A dissertação foi estruturada em três artigos. No primeiro artigo, foi realizada uma revisão sistemática com o objetivo de responder as questões de pesquisa alinhadas ao objetivo da dissertação. Como resultado, foi possível obter resultados para as três questões de pesquisa: QP1- Quais elementos são propostos e/ou utilizados em processos de planejamento? As respostas dessa questão permitiram identificar a frequência com que os elementos e ferramentas são propostas nas publicações com o foco em universidades. QP2- Como é descrito a implantação das ações m universidades? Essa questão propiciou a estrutura de implantação das ações, base para o processo de planejamento. QP3- Quais variáveis podem influenciar o processo de planejamento em universidades? A última questão forneceu as variáveis que podem influenciar o processo de planejamento, servindo de base para identificar os pré-requisitos do modelo, a partir das possíveis influências das variáveis no planejamento.

No primeiro artigo, as publicações têm um enfoque maior nas ferramentas para análise estratégica e avaliação do planejamento, apesar da missão, elemento da identidade organizacional sempre ser citada. Entre as publicações estudadas, todas as que propuseram elementos identificam a necessidade de definir a missão como ponto de partida na elaboração do planejamento estratégico. A ferramenta mais utilizada entre as publicações selecionadas foi a análise SWOT, mas, além desta, também foram utilizados o BSC, para desdobrar e avaliar estratégias, e os Grupos Focados de Discussão, para desenvolver uma dinâmica de trabalho para elaborar as demais ferramentas.

Não existe ainda um consenso sobre a periodicidade ideal para a elaboração de planos nas instituições de ensino superior, apesar de o período de cinco anos ser o mais reproduzido para planos estratégicos, os planos operacionais são elaborados anualmente. A cultura da organização é o que garante a sustentação e a execução do planejamento em longo prazo. Por melhor que seja o modelo de processo de planejamento, não há garantia que os objetivos da universidade serão atingidos. Além disso, percebe-se que a complexidade e os interesses difusos nas instituições de ensino superior são variáveis que podem desestimular o processo de planejamento. Por outro lado, a participação da comunidade universitária na elaboração de estratégias pode gerar compromisso com a mudança cultural, no sentido de diminuir a resistência e o conservadorismo institucional.

No segundo artigo, partindo dos resultados do primeiro artigo, foram apresentadas hipóteses com o intuito de reunir constatações para entender as características do PDI e do PG, e identificar as variáveis que podem influenciar o processo de planejamento nas IFES. A primeira hipótese foi “As IFES não se apropriam dos elementos estruturantes do modelo governamental”. Já a segunda hipótese foi “As IFES não utilizam ferramentas estratégicas para a elaboração do PDI e do PG”. Como resultado, ambas hipóteses foram confirmadas e as bases para essas confirmações permitiram esclarecer as características dos PDIs e dos PGs e foram determinantes para o entendimento sobre a relação entre as variáveis e o planejamento estratégico realizado em IFES. As variáveis que podem ter alguma relação com as constatações informacionais e técnicas, estão divididas em três classificações: (i) variáveis organizacionais: estrutura de gestão e governança; (ii) variáveis culturais: maturidade em planejamento; (iii) variáveis técnicas: método de planejamento,

experiência prática, gestão de informações, conhecimento institucional.

Foram identificados três tipos de variáveis que podem influenciar o processo de planejamento: organizacionais, culturais e técnicas. Nas observações do ponto de vista dos planos em relação às variáveis foi possível confirmar que as IFES, não se apropriam integralmente do modelo governamental no planejamento. O PDI pode ser considerado um modelo estrutural de planejamento, no que diz respeito às áreas a serem discutidas, mas não pode ser considerado elaborador de estratégias, pois não possui ferramentas para tal. De forma semelhante, a falta de elementos estratégicos ocorre também com o PG, no qual não existem, em geral, instrumentos de cunho estratégico, os quais são pressupostos básicos para a elaboração de um plano estratégico. O PG é visto com frequência no papel de executor das estratégias, possuindo uma baixa preocupação com as características estratégicas das instituições, sendo esta função exercida pelo PDI.

As interpretações inferenciais permitiram analisar que apenas parte das variáveis técnicas podem influenciar as constatações técnicas, uma vez que Gestão de Informações e Conhecimento Institucional, em alto nível de maturidade, geram qualidade na formulação do plano em si, porém não decidem sobre a utilização, ou não, de elementos estratégicos na estrutura dos planos estudados. Em relação às constatações informacionais, percebeu-se que as variáveis, tais como: método de planejamento, gestão de informações, estrutura de gestão, governança e maturidade em planejamento, podem influenciar diretamente os planos analisados.

No terceiro artigo, foi proposto um modelo de processo de planejamento estratégico para IFES, objetivo geral da dissertação, embasado em publicações que subsidiaram o entendimento sobre as possíveis influências das variáveis no processo de planejamento em universidades, e as consequências para o modelo. Para isso, foram realizados três grupos focados, o primeiro para validar e discutir as possíveis influências das variáveis no modelo de processo de planejamento estratégico, o segundo para estruturar a forma do desdobramento estratégico que serviria como base do modelo, e o terceiro para validar a estrutura, os elementos e os fluxos de informações do processo de planejamento proposto. Assim, foi relevante separar o modelo em processo e dinâmica, para poder exaurir os detalhamentos nessas duas vertentes.

O processo de planejamento estratégico proposto para universidades, foi dividido em 3 fases: (I) Planejamento, (II) Implantação e (III) Avaliação e Correção. As

dinâmicas foram propostas utilizando ferramentas para cada elemento das fases do processo. A fase de planejamento é composta pelo PDI em caráter estratégico e pelo PG em nível tático. A fase de implantação consolida os elementos do PG em uma matriz de alinhamento que tem como função validar, alinhar e delegar responsabilidades entre as unidades. Na terceira fase, as avaliações do PG suplantam os resultados efetivos, e a avaliação do PDI permite rever a percepção dos resultados das estratégias formuladas de forma participativa, e avaliar também da mesma forma. A ferramenta utilizada para alinhamento, o processo *catchball*, possui relevância no processo de planejamento, pois atua como interface mais próxima do modelo proposto, no gerenciamento da execução das ações e projetos, mesmo que a execução, de fato, não tenha sido contemplada no modelo.

5.2 Proposição de Trabalhos Futuros

A fim de dar continuidade ao estudo desenvolvido na presente dissertação, são propostos os seguintes trabalhos futuros:

- Estudo sobre o grau de influência das variáveis no processo de planejamento estratégico em universidades: para melhor compreender essa questão, são necessários novos estudos sobre as variáveis e as consequentes relações no modelo;
- Avaliar os resultados da aplicação do modelo proposto: esse é um importante tópico a ser estudado, pois ele é um pré-requisito para que o modelo proposto evolua;
- Identificar quais variáveis devem ser analisadas na implantação de *softwares* de sistemas de planejamento estratégicos adaptados às universidades: é necessário compreender o alinhamento dos sistemas de planejamento e a real utilização por parte das universidades;
- Identificar níveis de maturidade em planejamento de instituições universitárias, podendo-se utilizar para isso, o entendimento proposto por Harrison (2005);
- Desenvolver estudos sobre o grau de influência do modelo devido à diferentes níveis de maturidade em planejamento, para que as diferenças entre as gestões das IFES possam ser apropriadas em possíveis versões do modelo proposto;
- Analisar as variáveis culturais associadas à interface entre o planejamento estratégico e a execução das ações, visto que um dos aspectos mais relevantes é a dualidade entre a intenção (planejar) e ação (execução).

- Avaliar a possibilidade de integração entre o modelo de processo de planejamento estratégico para IFES e os elementos do planejamento do governo federal. Esse trabalho pode ser embasado nos critérios de maturidade propostos por Luftman (2000).
- Avaliar a situação das IFES em relação às variáveis que podem influenciar o processo de planejamento, através de pesquisas *in loco*. Esse cenário é necessita ser atualizado para que o modelo se mantenha adaptado.

5.3 Referências

GONÇALVES, Andréa de Oliveira *et al.* Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

HARRISON, E. Frank. Strategic planning maturities. **Management decision**, v. 33, n. 2, p. 48-55, 1995.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business- IT alignment maturity. **Strategies for information technology governance**, v. 4, p. 99, 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, 2005.

MORITZ, Mariana Oliveira *et al.* A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.

SANTOS, Jane L.S. ; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. ; VARVAKIS, Gregorio J. ; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 2009. **Anais...**, 2009.