

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

MARCELO LIMA CELENTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UFRGS

Porto Alegre

2018

MARCELO LIMA CELENTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UFRGS

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, ênfase na área de Sistemas de Produção.

Orientadora: Christine Tessele Nodari, Dr^a.

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Celente, Marcelo Lima
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA
IMPLEMENTAÇÃO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UFRGS /
Marcelo Lima Celente. -- 2018.
99 f.
Orientador: Christine Tessele Nodari.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre,
BR-RS, 2018.

1. Planejamento Estratégico Situacional. 2.
Planejamento Estratégico Participativo. 3. Unidade
Acadêmica. 4. Instituições Federais de Ensino
Superior. 5. pesquisa participante. I. Nodari,
Christine Tessele, orient. II. Título.

MARCELO LIMA CELENTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UFRGS

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

Prof.^a Christine Tessele Nodari, Dr.^a
Orientadora PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto
Coordenador PPGEP/UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cláudio José Müller
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Néstor Fabián Ayala
Grenoble Institute of Technology (França)

Prof.^a. Dr.^a. Raquel da Fonseca Holz
Universidade Federal de Pelotas

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que fizeram o melhor que podiam para me apoiar em todas minhas iniciativas. À minha esposa Aline, pela compreensão, apoio e motivação em momentos fundamentais. Aos meus colegas do mestrado, pela motivação e apoio, em especial à colega Francine, que auxiliou a aplicação do trabalho na Unidade Acadêmica da UFRGS. À orientadora Christine que foi dedicou excessivas horas de trabalho realizando diversos ajustes na pesquisa, sempre preocupada em ensinar o aluno a ser um pesquisador de alto nível. Ao professor Cláudio Müller que foi mais que um professor: inspirador, colega e amigo. Aos demais colegas de profissão que concederam as entrevistas e participaram das reuniões de planejamento estratégico, pois sem eles, essa pesquisa não seria possível.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é considerado um requisito para as organizações modernas sobreviverem no longo prazo. Essa afirmativa se aplica quando se fala sobre Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (IFES). Essas instituições necessitam de uma capacidade de transformação interna para se adaptar às mudanças na sociedade, às novas exigências locais, às novas tecnologias e ao mercado em constante transformação. Os esforços para o desenvolvimento de métodos, processos e sistemas para o Planejamento Estratégico, anteriormente irrisórios nessas instituições, tornaram-se bastante intensos a partir no ano de 2001, por força da obrigação imposta pela legislação federal. No entanto, o simples cumprimento da legislação não garante o alcance efetivo dos objetivos estratégicos das IFES, que envolvem não somente o bom desempenho acadêmico e operacional, mas também o desenvolvimento social regional. Nessa dissertação, será desenvolvida uma pesquisa participante, com o objetivo de elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico Participativo aplicável em Unidades Acadêmicas de Universidades Públicas (Escolas, Faculdades e Institutos). Serão utilizadas informações resultantes da revisão da literatura e das experiências anteriores de uma Unidade Acadêmica da UFRGS, visando à revisão de práticas e à ampliação da participação e do apoio das pessoas envolvidas, tornando o planejamento estratégico uma ferramenta mais útil e efetiva para a gestão, subsidiando seus processos decisórios. Alguns métodos foram desenvolvidos especificamente para instituições públicas (por exemplo, os métodos do Planejamento Estratégico Situacional e do Planejamento Estratégico Participativo), agregando aspectos que não podem ser ignorados, principalmente em relação às dificuldades específicas desse tipo de instituição. Como resultado, espera-se obter um panorama dos problemas específicos enfrentados pelas Unidades Acadêmicas dessas instituições e a aplicação prática das etapas iniciais do método a ser proposto.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico Situacional, Planejamento Estratégico Participativo, Unidade Acadêmica, Instituições Federais de Ensino Superior, pesquisa participante.

ABSTRACT

Strategic Planning is considered a requirement for modern organizations to survive in the long term. This statement applies when talking about Federal Institutions of Higher Education in Brazil (Federal HEIs). These institutions need an internal capacity of transformation to adapt to changes in society, new local demands, new technologies and the constantly changing market. Efforts to develop methods, processes and systems for strategic planning, which were previously insignificant in these institutions, became very intense since 2001, due to the obligation imposed by federal legislation. However, simple compliance with the legislation does not guarantee the effective achievement of the strategic objectives of the Federal HEIs, which involve not only good academic and operational performance, but also regional social development. In this dissertation, a participant research will be developed, with the objective of elaborating a proposal of Participative Strategic Planning applicable in Academic Units of Public Universities (Schools, Colleges and Institutes). Information from the review of the literature and previous experiences of a UFRGS Academic Unit will be used to review practices and increase the participation and support of the people involved, making strategic planning a more useful and effective tool for the management, subsidizing their decision-making processes. Some methods have been developed specifically for public institutions (for example, the methods of Strategic Situational Planning and Participative Strategic Planning), adding aspects that cannot be ignored, especially in relation to the specific difficulties of this type of institution. As a result, it is expected to obtain an overview of the specific problems faced by the Academic Units of these institutions and the practical application of the initial stages of the method to be proposed.

Keywords: Strategic Situational Planning, Participatory Strategic Planning, Academic Units, Federal Institutions of Higher Education, participatory research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arquitetura do MEES	25
Figura 2 - Modelo de processo de planejamento estratégico para IFES	35
Figura 3 - Triângulo do Governo	37
Figura 4 – Fluxograma situacional	42
Figura 5 - Etapas da Gestão Estratégica da Unidade	54
Figura 6 – Elementos de identidade institucional constantes no instrumento de consulta pública.....	62
Figura 7 – as macro etapas do método do PE proposto para a Unidade	64
Figura 8 – Resumo dos momentos do método para o PE.....	65
Figura 9 - Detalhamento da macro etapa “Momento 0”.....	66
Figura 10 - Detalhamento da macro etapa “Momento 1”.....	66
Figura 11 - Detalhamento da macro etapa “Momento 2”.....	67
Figura 12 - Detalhamento da macro etapa “Momento 3”.....	67
Figura 13 - Detalhamento da macro etapa “Momento 4”.....	68
Figura 14 - Fluxograma situacional - problemas dos “Processos do PE”	69
Figura 15 - Fluxograma situacional do problema “Falta de envolvimento das pessoas no PE”	70
Figura 16 - Nós críticos relacionados a “Processos do PE”	71
Figura 17 - Nós críticos relacionados à “Falta de envolvimento das pessoas no PE”	72
Figura 18 - Árvores de resultados dos problemas “Processos do PE” e “Falta de envolvimento das pessoas no PE”	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e forças facilitadoras da implantação do PE	15
Quadro 2 - Razões pessoais para resistência à mudança e requisitos à mudança bem gerenciada.....	20
Quadro 3 - Resumo das partes e fases do MEIO.....	24
Quadro 4 - Desafios à implementação do planejamento nas universidades	26
Quadro 5 – Publicações relevantes para a pesquisa sobre PE em IFES.....	28
Quadro 6 – <i>ranking</i> dos elementos críticos	29
Quadro 7 – Universidades e autores para uso na pesquisa dos problemas	30
Quadro 8 – categorias de problemas do PE nas IFES.....	31
Quadro 9 - Dificuldades na implementação do PE das IES públicas	31
Quadro 10 - Roteiro para formulação do PEP.....	40
Quadro 11 - Cronograma inicial de ações do PE da Unidade X / UFRGS	52
Quadro 12 - Problemas relatados pelos entrevistados na implementação do PE na Unidade.....	56
Quadro 13 - Quadro de metas para a Avaliação Anual da Unidade, para os problemas relacionados nas entrevistas com a gestão anterior e reuniões iniciais no NPE com a Direção.....	74

LISTA DE SIGLAS

AERH - Administração Estratégica de Recursos Humanos
BPM CBOK - Business Process Management Common Book of Knowledge
EAD - Educação a Distância
GEP - Gestão Estratégica de Pessoas
IES - Instituições de Ensino Superior
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil
ID - Indicadores de Desempenho
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MA - Matriz de Alinhamento da Universidade
MEES - Mapa Estratégico do Ensino Superior
MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações
MPEII - Modelo de Planejamento Estratégico Institucional Integrado II
NAU - Núcleo de Avaliação da Unidade
NPE - Núcleo de Planejamento Estratégico
PDCA - *Plan, Do, Check and Act*
PE - Planejamento Estratégico
PEP - Planejamento Estratégico Participativo
PES - Planejamento Estratégico Situacional
PESTAL - Fatores Políticos/Econômicos/Sociais/Tecnológicos/Ambientais/Legais
PE - Planejamento Estratégico
GP - Gestão por Processos
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PG - Plano de Gestão
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*
TQM - Total Quality Management
VDP - Vetor de Descrição do Problema

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. COMENTÁRIOS INICIAIS.....	11
1.2. TEMA E OBJETIVOS.....	12
1.3. JUSTIFICATIVA.....	12
1.4. DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	14
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1. PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA, ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	16
2.2. DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS E O CASO DAS IES PÚBLICAS.....	20
2.2.1. Métodos tradicionais de planejamento estratégico e derivações.....	22
2.2.2. Problemas específicos das universidades públicas em relação ao planejamento estratégico.....	27
2.3. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IFES ADOTADO PELA UFRGS.....	34
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.....	36
2.5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE PARTICIPATIVO.....	39
2.6. GESTÃO DE PESSOAS E A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS IES PÚBLICAS.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	46
3.2. INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ APLICADA A PESQUISA.....	47
3.3. ETAPAS PARA A PESQUISA.....	48
3.4. DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA ESTE TRABALHO.....	50
3.4.1. Etapa 1: Discussão e definição do projeto de pesquisa.....	50
3.4.2. Etapa 2: Diagnóstico preliminar.....	50
3.4.3. Etapa 3: Análise crítica dos problemas considerados prioritários.....	51
3.4.4. Etapa 4: programação e realização de um plano de ação.....	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1. DISCUSSÃO E DEFINIÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA.....	52
4.2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	53

4.2.1. Questionário sobre a situação do Planejamento Estratégico na Unidade..	55
4.3. ANÁLISE CRÍTICA DOS PROBLEMAS CONSIDERADOS PRIORITÁRIOS	61
4.4. PROGRAMAÇÃO E REALIZAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO	63
4.4.1. Definição das etapas do método do Planejamento Estratégico	63
4.4.2. Execução inicial das etapas do Planejamento Estratégico com as informações disponíveis	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE I.....	85
APÊNDICE II.....	89

1 INTRODUÇÃO

As universidades atravessam um processo de mudança e inovação. Reformas governamentais e novos mecanismos legais, principalmente no período após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996), propiciaram a expansão, a internacionalização, a inserção social e novos mecanismos de avaliação dos alunos e das próprias universidades. O financiamento de pesquisa passou a possuir diversas fontes, as parcerias com outros países se tornaram facilitadas, e o acesso ao conhecimento se acelerou com as novas mídias digitais advindas da Educação a Distância.

Apesar das mudanças já ocorridas, ainda há muito a ser modificado. É notável a dificuldade dos gestores em promover iniciativas de mudança e inovação, seja com relação ao quadro de funcionários ou em novas estratégias de gestão. Nesse sentido, faz-se válido o processo de repensar as práticas e modelos de gerir as organizações universitárias. Apesar de a mudança ser parte do processo estratégico, as universidades parecem não demonstrar interesse em promovê-la (MORITZ et al., 2012). A respeito, Gandin (1999) destaca que o planejamento é realizado "para a mudança, para a transformação". A implementação do planejamento estratégico é a etapa mais difícil da gestão estratégica (MURIEL, 2006), principalmente no que tange à implementação dos processos de mudança estratégica ou estrutural (ESTRADA, 2000).

O Planejamento Estratégico (PE), conforme define Rezende (2003, p. 147):

“...é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações“. O PE constitui o passo inicial para a consecução dos objetivos das organizações. ”

O primeiro documento oficial que é publicado como produto do planejamento estratégico em uma universidade pública chama-se Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme exigia o Decreto n. 3.860 (BRASIL, 2001). Esse Decreto introduziu o PDI como um dos elementos obrigatórios do processo de credenciamento de IES, Centros Universitários, Institutos Superiores de Educação (Art. 11 e 14); e também como um dos 11 itens (Art. 17) a serem considerados na avaliação institucional destas organizações. Entretanto, tal exigência se estendeu a

todas as IES apenas a partir de 2006, por força do Decreto nº 5.773, de 9 de maio 2006 (BRASIL, 2006). O PDI inicia o ciclo do planejamento estratégico, que compreende outras etapas posteriores, como a execução (ou implementação), monitoramento e avaliação do PDI.

1.1. COMENTÁRIOS INICIAIS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) aprovou, em 3 de dezembro de 2010, seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (o PDI) para vigência no período de 2011 a 2015 (UFRGS, 2010). Em março de 2015 foi publicado o relatório de avaliação deste PDI (UFRGS, 2015). Em 2011, de um total de 44 universidades federais existentes no Brasil, a UFRGS era uma das 24 universidades federais que possuíam PDI publicado (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). Outras 7 universidades terminaram o ano com PDIs em elaboração. O segundo PDI da UFRGS (para vigência no período de 2016 a 2020, aprovado em 24 de junho de 2016) foi concebido em um processo mais participativo (SILVA, 2015), contendo mais de 12.550 contribuições individuais, complementadas por conferências, seminários, oficinas e palestras (UFRGS, 2016).

Podem existir diversas formas de implementar as intenções estratégicas constantes em um PDI. Kriemadis (1997 apud SILVA, 2015) exemplifica a opção por inserir um plano de uma unidade acadêmica no processo de planejamento estratégico da universidade. A partir disso, uma infinidade de planos intermediários pode existir nas universidades. É essencial, portanto, que estes planos reforcem o planejamento das ações do PDI da Universidade. Porém, a existência de muitos planos não assegura o sucesso do desdobramento das estratégias do PDI. Asan e Tanyas (2007 apud SILVA, 2015) reforçam que o alinhamento entre iniciativas estratégicas e operacionais é um importante fator de sucesso em longo prazo.

No entanto, o PDI não pode ser confundido com a estratégia em si da Universidade, pois o PDI:

“... convida para uma gestão estratégica, mas a estratégia da Universidade será a composição das estratégias de cada gestor, harmonizadas e orientadas pelo PDI. É necessário que ele seja complementado por esforços de reflexão específicos de cada unidade universitária e por cada gestor, que deverá, então, assumir compromissos específicos sobre o quanto poderá ser avançado” (UFRGS, 2016).

1.2. TEMA E OBJETIVOS

À medida que as universidades aprimoram o processo para elaboração de seus PDIs, deve crescer a interação desse processo com as suas Unidades Orgânicas. Na presente pesquisa, serão consideradas sinônimas as expressões “Unidade Acadêmica”, “Unidade Orgânica” e “Unidade Universitária”. É na unidade acadêmica que tudo acontece, por isso, ela pode ser considerada a célula essencial da universidade. O trabalho pedagógico da universidade necessita ser organizado com base no contexto situacional, levando-se em conta o trabalho dos seus acadêmicos e dos seus pesquisadores (FELÍCIO, 2010).

Dada a complexidade da estrutura das IFES, com a heterogeneidade entre os seus setores como característica intrínseca dessas instituições, torna-se bastante relevante o tema desta dissertação, que trata da implementação do Planejamento Estratégico dentro das Unidades Orgânicas.

Nesse trabalho, tem-se por objetivo geral fornecer um método para auxiliar a elaboração do Planejamento Estratégico (PE) das Unidades Acadêmicas das IFES, prestando subsídios à discussão sobre a elaboração do processo e procedimentos. Entre os objetivos específicos estão:

- 1) identificar as principais dificuldades para implementação das estratégias dentro das Unidades Orgânicas das IFES;
- 2) efetuar um levantamento sobre os métodos e alternativas existentes para o PE das Unidades Orgânicas das IFES;
- 3) diagnosticar o processo do PE em uma Unidade Orgânica e;
- 4) com base no diagnóstico do item 3, apresentar o método para a aplicação do PE em Unidades Acadêmicas das IFES, que seja direcionado à solução dos problemas específicos desse tipo de organização.

1.3. JUSTIFICATIVA

A legislação define pré-requisitos e etapas para a elaboração do PDI das IFES. No entanto, no momento da implementação das estratégias, dentro das Unidades, é que ocorrem as maiores dificuldades e indefinições. O PDI é o passo inicial do planejamento estratégico da IFES, e define a identidade institucional, objetivos e diretrizes da Instituição, mas não pode ser confundido com o

planejamento estratégico em si, pois esse compreende outras etapas posteriores, como o Plano de Gestão, que define o plano das metas para a gestão (o PDI da UFRGS possui vigência para 11 anos, e o Plano de Gestão possui vigência para 4 anos, e coincide com o mandato do Reitor), além da implementação (planos anuais dos órgãos) e da avaliação do PDI (resultados publicados no relatório de avaliação). Para alcançar os objetivos estratégicos em sua completude, é necessário prover o alinhamento das estratégias de cada Unidade Acadêmica com os interesses da Administração Central da IFES, incentivar o envolvimento das pessoas, definir métodos, processos, ferramentas, documentos e resultados a serem apresentados pelos gestores.

O simples cumprimento da legislação e a elaboração do PDI não garantem que as IFES consigam de fato executar um processo de Planejamento Estratégico (PE) por completo, ou até mesmo formular estratégias concisas. As IFES enfrentam muitas dificuldades para implementar planos estratégicos dentro das Unidades Acadêmicas. Para aprofundar o assunto, pode-se recorrer à produção acadêmica existente, no entanto, a literatura sobre o assunto do PE em Unidades Acadêmicas é bastante limitada, até o presente momento, sendo que há muitos trabalhos publicados sobre PDI das Universidades.

É neste contexto que se justifica a consolidação e análise da implementação do PE em Unidades Acadêmicas desenvolvida nesta dissertação, para contribuir na superação das dificuldades e das indefinições identificadas nesse processo. Tal trabalho pode ser útil não somente para unidades acadêmicas das IFES, mas para outras instituições públicas que possam ter problemas semelhantes em relação ao PE. Soma-se, a essa motivação, a dificuldade dos gestores das Unidades Acadêmicas de IFES para a definição de métodos, ferramentas e procedimentos para a elaboração de processos de planejamento estratégico que atendam às necessidades específicas e bem peculiares desse tipo de instituição.

Tais características notadamente dificultam, ou, até mesmo, induzem ao fracasso de iniciativas baseadas nos métodos tradicionais de planejamento estratégico, que nasceram em instituições privadas, ou daquelas que constituem adaptações desses modelos para as instituições públicas. Apesar da carência de propostas para o planejamento estratégico de unidades acadêmicas, há uma vasta literatura sobre métodos de PE para instituições públicas, que pode ser útil para auxiliar os gestores das a desenvolverem métodos e ferramentas para o PE.

1.4. DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Busca-se diagnosticar o que já foi executado a respeito do Planejamento Estratégico em uma Unidade Acadêmica de uma IFES, relatando dificuldades, erros, acertos e oportunidades de melhoria que podem ser incorporadas à gestão estratégica; também, pretende-se elaborar uma proposta de método para planejamento estratégico que possa servir como referência para Unidades Acadêmicas das IFES.

O método a ser proposto deverá buscar a solução problemas específicos relatados em Unidades Acadêmicas das IFES, com relação ao planejamento estratégico. Esse método será construído a partir de uma análise realizada com base na revisão da literatura, de uma análise do trabalho já realizado em uma Unidade (envolvendo entrevistas a servidores da UFRGS), e da formulação do planejamento estratégico de uma Unidade Acadêmica da UFRGS, envolvendo a Direção da Unidade e os demais responsáveis. Em virtude da limitação de tempo disponível para a elaboração dessa pesquisa, e pelo fato do Planejamento Estratégico se tratar de um processo mais longo, esse trabalho limitar-se-á a definir um método para o PE de Unidades Acadêmicas, listando todas as etapas necessárias, no entanto, não se pretende aplicar todas as etapas do método.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução ao trabalho, considerações iniciais, tema e objetivos da pesquisa, sua justificativa, delimitações e estrutura do trabalho. O segundo capítulo é a revisão teórica da literatura sobre os assuntos abordados. No terceiro capítulo encontra-se a proposta estruturada de aplicação prática do estudo. Primeiramente é apresentado o cenário onde foi aplicado o estudo. Posteriormente, tem-se a descrição dos procedimentos metodológicos que foram utilizados. O quarto capítulo contempla os resultados obtidos com a aplicação dos procedimentos metodológicos propostos. Por fim, no último capítulo são apresentadas as principais conclusões que foram obtidas ao longo do trabalho, considerações e sugestões para futuras pesquisas relacionadas a esse tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

As relações entre os indivíduos nas IFES são definidas por regras e por uma estrutura de posição entre eles. Suas estruturas são padronizadas nacionalmente pela lei, que não considera as questões regionais e locais, bem como as mudanças exigidas pela sociedade. Esses fatores acabam por incorporar distorções na definição de seus objetivos (RIZZATTI; RIZZATTI JR., 2004).

Falqueto (2012), em uma pesquisa sobre a implantação do Planejamento Estratégico na Universidade de Brasília, apresenta um quadro-síntese (Quadro 1) das vantagens de uma boa implantação do PE em uma IFES:

Quadro 1 - Vantagens e forças facilitadoras da implantação do PE

Categoria(s)	Vantagens e forças facilitadoras da implantação do planejamento estratégico
Estrutura	Adequação do modelo organizacional ao contexto ambiental.
	Articulação entre as áreas funcionais.
Processos	Aperfeiçoamento dos processos.
	Avaliação dos recursos e da capacidade da organização.
	Exigência legal.
	Maior organização dos processos.
Pessoas	Aumento da pró-atividade na organização.
	Capacidade para enfrentar pressões de prazo.
	Suporte aos gestores para se concentrarem nos assuntos relevantes; Suporte à decisão.
Estrutura e Processos	Viabilidade da inteligência organizacional.
Processos e Pessoas	Conhecimento e avaliação de caminhos alternativos.
	Incentivo à inovação, mudança e criatividade.
	Institucionalização dos objetivos organizacionais.
	Mensuração e avaliação do desempenho.
	Orientação da ação universitária por princípios racionais, ágeis e críticos.
	Utilização adequada dos recursos disponíveis.
	Reconhecimento dos recursos e capacidade da organização.
Estrutura, Processos e Pessoas	Aumento da eficiência, eficácia e efetividade.
	Conquista de posição competitiva no mercado.

Fonte: Falqueto (2012).

As universidades públicas constituem ambientes com muitas especificidades e peculiaridades com relação ao tema Planejamento Estratégico. Há características únicas às IFES com relação ao regime jurídico, legislação, estrutura e objetivos. Algumas características importantes da organização do trabalho na universidade,

que afetam o planejamento estratégico, são apontadas por Borges e Araújo (2001, p. 65):

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

A próxima seção deste capítulo irá abordar aspectos importantes da evolução da gestão do setor público brasileiro. Esses aspectos estão presentes na gestão das universidades públicas (BRUHNS, 2012; FALQUETO, 2013; LISBOA, 2004; VIEIRA; VIEIRA, 2004).

2.1. PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA, ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E GESTÃO PARTICIPATIVA.

A administração pública burocrática surgiu como alternativa para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual não havia separação entre o patrimônio público e o privado. O nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram muito comuns. A Administração Burocrática parte da clara distinção entre o público e o privado, e também da separação entre o político e o administrador público. Surge a organização burocrática capitalista, baseada na centralização das decisões, na hierarquia, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos. Bresser-Pereira (1996) cita os princípios orientadores do desenvolvimento dessa política: a profissionalização; o estabelecimento da carreira aos servidores; a hierarquia funcional; a impessoalidade; e o formalismo.

No caso das IFES, estas se tornaram “instituições burocráticas recalitrantes à mudança e rarefeitas à inovação” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p.1). Nas organizações públicas, a exemplo das universidades federais, há dificuldades para abandonar características burocráticas não desejáveis, tais como o corporativismo e o excesso de regras. Universidades estruturadas em inúmeros órgãos (centros, faculdades, institutos, programas, decanatos, colégios, comissões, coordenações, núcleos, fundações, secretarias e etc.) possuem uma tendência natural para se constituírem em organismos densamente burocráticos. Assim, as tentativas de mudança na intenção de simplificar, agilizar e racionalizar tal estrutura enfrentam fortes resistências internas (FALQUETO, 2013). Outra questão é a forma como o poder se distribui nas universidades federais brasileiras. Lisboa (2004, p.136) afirma que, nessas instituições, “vige um sistema institucionalizado de poder que bloqueia a fermentação de ideias, pune os criativos e rebeldes, premiando apenas os amiguinhos do rei”.

No caso das universidades, a funcionalidade burocrática produz baixa energia sistêmica comprometendo a qualidade dos procedimentos e a possibilidade de introdução de uma nova racionalidade, uma vez que as decisões – pessoais ou colegiadas – se movimentam demasiadamente pelas teias hierarquizadas da burocracia. Assim, a distribuição do poder, em grande parte das instituições públicas de ensino superior brasileiras, tende a seguir uma rede ramificada, na qual se destacam pontos de maior ou menor concentração de força decisória. Trata-se de uma distribuição desigual do poder, na qual poucos podem muito e muito quase não tem voz (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

A crise da administração pública burocrática começou no regime militar, ocasião em que não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre a vitimou. O patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. A expressão local do patrimonialismo - o coronelismo - dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo, e continuava a permear a administração do Estado brasileiro. Além disso, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, abrindo carreiras e um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, acabou tomando o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais. A crise agravou-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração pública brasileira passa a sofrer do

enrijecimento burocrático extremo. A combinação da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático resultou no alto custo e na baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Bruhns (2012) utiliza o termo neopatrimonialismo para o patrimonialismo que persiste nas organizações. A diferença essencial entre regimes patrimoniais e neopatrimoniais é que, neste último, novas formas de domínio da sociedade contemporânea se fez necessário para a manutenção de um grupo no poder, que se utiliza do estado burocrático para assegurar seus interesses clientelistas, ainda que de forma legal. CARDOSO (2016) aponta, em sua pesquisa sobre a nova gestão pública, relatos sobre práticas patrimonialistas dentro de Universidades Federais. Os sujeitos entrevistados, ao descreverem o funcionamento de uma das IFES (nome da IFES não relevado), relatam uma forma intensa sobre a emergência de características patrimonialistas e disfunções burocráticas. Foram exteriorizados embates políticos, centralização e personalização do poder, clientelismo, formalismo, configurando um neopatrimonialismo ou uma “burocracia patrimonializada” (BRUHNS, 2012).

A proposta mais conhecida para tentar superar a administração burocrática é a administração pública gerencial. Ela surge no contexto de crise fiscal do Estado, que traz consigo a crise econômica e o aumento da dívida pública. Começa a ganhar mais força o Estado Mínimo para os trabalhadores e o Estado Máximo para o capital financeiro. Nesse cenário, a capacidade de investimentos públicos diminui e, ao mesmo tempo, se potencializam as práticas patrimonialistas, como uma fonte para manter *status* e renda em patamares elevados de um grupo privilegiado, nos momentos de crise econômica generalizada. Em consequência disso, desencadeia-se um conjunto de processos de desmonte de ações e prioridades públicas e a precarização das rotinas administrativas. Por fim, ocorrem as falhas operacionais e um processo administrativo excessivamente formalista e oneroso, que afastaram a administração pública burocrática da ideia original da burocracia Weberiana (BENINI; BENINI; NOVAES, 2012).

Pesquisadores (PAULA, 2005; BEHRING; BOSCHETTI, 2011; NOGUEIRA, 2005 apud BENINI; BENINI; NOVAES, 2012) questionam os fundamentos e a validade da proposta da administração pública gerencial. Ela visa a superar a lógica burocrática, mas peca ao considerar que esta última já tivesse superado a lógica patrimonialista. O foco da administração pública gerencial consiste na busca pela

eficiência nos processos administrativos, por meio de estratégias, maior autonomia na aplicação de recursos por parte do gestor, gratificações de desempenho, redução ou extinção do estatuto da estabilidade, terceirizações, desconcentração ou descentralização do aparelho estatal, simplificação de processos e exigências formais, entre outros. A análise de Benini, Benini e Novaes (2012) é de que há um peso sobre a figura do servidor público, em meio a pontuais melhorias de processos, reforçando uma visão superficial de que ele é o grande responsável e causador de grande parte do atraso e dos problemas na gestão pública brasileira. Nessa lógica, ignoram-se os resultados dos movimentos contraditórios do capital, tanto na sua necessidade de valorização (desenvolvimentismo), como na perspectiva neoliberal de restauração do poder de classe (HARVEY, 2005). Essa visão subestima ou ignora o processo de escolha ou, mesmo, de responsabilização e controle dos dirigentes públicos, que ficam de fora do objeto de problematização.

Ainda, os autores (BENINI; BENINI; NOVAES, 2012) defendem que nem a administração pública gerencial supera a lógica burocrática, e nem essa superou a administração pública patrimonialista. Superar tal formação histórica de organização da riqueza socialmente produzida, aprisionada na lógica burocrática, bem como um tipo de processo decisório essencialmente patrimonialista, por definição, somente seriam possíveis por meio da autogestão societal (ou seja, numa perspectiva de sociedade), como forma de organização, e a gestão social, como processo decisório. Longe de banalizar o conceito de autogestão e reduzi-lo a formas de participação das mais variáveis e, muitas vezes, meramente formais, é necessário ter como referência a democracia substantiva ou democracia direta fundamentada e estruturada por uma autogestão efetiva e societária. Bandeiras como a revogabilidade dos cargos, justiça não separada do povo, a ausência de diferenciações abismais entre funcionários públicos e os outros trabalhadores foram levantadas na Comuna de Paris e podem ser atualizadas no século XXI (BENINI, BENINI; NOVAES, 2012).

Algumas formas sugeridas para exercer essa autogestão societária são a requalificação dos conselhos gestores setoriais ou temáticos já existentes, criação de conselhos operários adaptados para este século e o orçamento participativo. Não se trata somente de constituir um espaço consultivo e legitimador de algumas políticas públicas. É necessário constituir um verdadeiro espaço público deliberativo, para o debate de forma ampla, aberta, transparente e democrática, da formulação e

dos resultados das políticas públicas. Seria interessante também pautar o processo de escolha dos dirigentes públicos, sua avaliação e a possibilidade de revogação dessas indicações, por meio de uma espécie de “Conselho Gestor de Controle Democrático” (MARTORANO, 2011).

Nessa seção, foram abordadas dificuldades da administração pública brasileira. Na próxima seção desse trabalho, serão abordadas as dificuldades relativas ao planejamento estratégico, estabelecendo-se uma relação com o caso das Universidades Públicas.

2.2. DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS E O CASO DAS IES PÚBLICAS

As pessoas têm sido negativamente rotuladas como resistentes à mudança. Considerando-se o pressuposto que as pessoas buscam melhorar, por sua natureza, a chave é a forma como a mudança é apresentada. Pessoas odeiam e amam mudanças: odeiam porque as obrigam a aprender, amam porque as permitem aprender (ABPMP, 2013). Em relação às características pessoais, os indivíduos podem resistir à mudança por medos e preocupações. Pode-se estabelecer um quadro com as causas pessoais para resistência apontadas por Corrêa et al. (2013), e as soluções sugeridas no BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP, 2013) -, apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Razões pessoais para resistência à mudança e requisitos à mudança bem gerenciada

Fatores de resistência nas instituições (CORRÊA et al. 2013):	Soluções para uma mudança bem gerenciada (ABPMP, 2013):
<ul style="list-style-type: none"> • Um interesse pessoal, isto é, medo de perder algo de valor; • Perda de poder e do controle das coisas que conquistou; • Uma diminuição na segurança profissional e de benefícios econômicos, ou seja, de redução dos rendimentos; • Falta de confiança na gerência e nos objetivos de mudança – prenúncio de demissões ou medo da mudança. • Medo do desconhecido, falta de informação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Evocar benefícios tangíveis para o indivíduo e a organização. • Promover a participação das partes interessadas desde o início, de maneira frequente e ativa; • Ter uma visão compartilhada e convincente. • Oferecer suporte apropriado durante e após o projeto;

(continuação)

Fatores de resistência nas instituições (CORRÊA et al. 2013):	Soluções para uma mudança bem gerenciada (ABPMP, 2013):
<ul style="list-style-type: none">• Falta de consciência sobre a necessidade de mudança;• Conforto com o estado atual.• Sobrecarga com responsabilidades atuais;• Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para o novo processo;• Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado, ou que a nova forma será mais trabalhosa e que vai fracassar.	<ul style="list-style-type: none">• Assistir a operação após a implementação, até que a adoção e o desempenho tenham alcançado os níveis esperados;• Ter patrocinadores e líderes acessíveis e comprometidos;• Garantir comunicações efetivas integradas com sólidas práticas de; gerenciamento de projetos, especialmente em torno de riscos e problemas.

Fonte: Corrêa et al. (2013); ABPMP (2013).

Outros obstáculos à implementação das estratégias foram levantados em uma pesquisa realizada no ano de 2004, com entrevistas a executivos de 197 empresas de todo o mundo com vendas superiores a 500 milhões de dólares, realizada por Mankins e Steele (2005). Nela, os autores concluem que essas empresas raramente comparam os resultados obtidos com os inicialmente planejados, não encontram explicações para as razões dos resultados abaixo do esperado, criam projeções financeiras carentes de embasamento, desconhecem os gargalos de implantação (em especial a alta gestão), e registram subsequentes insucessos de realização do plano estratégico inicial, fomentando uma cultura de baixo desempenho. Os autores, após análise dos dados, sugerem ações para reduzir esta lacuna entre a formulação da estratégia e os resultados atingidos:

- a) formular estratégias simples e factíveis;
- b) debater premissas e não as previsões;
- c) padronizar ferramentas e linguagem;
- d) discutir disponibilidade de recursos com antecedência;
- e) estabelecer prioridades;
- f) monitorar constantemente os resultados; e
- g) reconhecer e desenvolver competências de execução.

De acordo com as teorias e os modelos tradicionais, a gestão da mudança era compreendida como um processo de intervenção deliberado, guiado pelo topo da organização e colocado em prática para conduzir a organização de um estado para outro. Tal quadro conceitual produziu inúmeras possibilidades de intervenção,

dos modelos de desenvolvimento organizacional aos processos de reengenharia (CUNHA, 2002).

As constantes mudanças ambientais impactam as organizações exigindo rápidas respostas dos gestores frente a cenários turbulentos tanto políticos quanto econômicos. A rapidez dessas respostas muitas vezes exige dos líderes empresariais atitudes improvisadas para enfrentar o mercado competitivo. A improvisação refere-se à concretização de um ato performativo sem o benefício de um planejamento anterior. O autor compara as organizações formais a grupos de *jazz*: ambos precisam encontrar novas respostas em sua área de atividade e ambos o fazem sem o benefício de um guia nem certezas quanto à qualidade das soluções encontradas (CUNHA, 2002).

2.2.1. Métodos tradicionais de planejamento estratégico e derivações

Mesmo que o PE tradicional seja capaz de promover antecipação e reação às mudanças no ambiente, ao delinear estratégias adequadas para a organização, segundo Ansoff, Declerck, e Hayes (1976), ele é deficiente no que se refere ao desenvolvimento de potencialidades – entendidas como competências e cultura gerencial – capazes de suportar as estratégias escolhidas. Para solucionar a defasagem entre estratégia e potencialidade, Ansoff (apud BIN, 2008) procurou desenvolver novas concepções teóricas e práticas de planejamento, das quais se destaca a abordagem da “Administração Estratégica”. Essa abordagem propõe a existência de um sistema de monitoramento para identificação de oportunidades e ameaças e uma redução dos intervalos entre os ciclos de planejamento, permitindo constantes revisões e atualizações (ANSOFF, 1977; ANSOFF et al., 1976; ANSOFF, 1983; ANSOFF; MCDONNELL, 1993 apud BIN, 2008).

Ainda que a prática do PE seja conduzida com procedimentos previamente definidos (matriz SWOT) e de forma periódica, há espaços crescentes para a utilização, tanto no planejamento macro quanto nos modelos de gestão, de abordagens que enfatizam o incrementalismo e as estratégias emergentes, bem como as perspectivas derivadas da abordagem do *foresight* tecnológico, voltadas para participação de *stakeholders* e construção compartilhada do futuro desejável (BIN, 2008).

A abordagem do *foresight*, desenvolvida no final da década de 1980, no contexto da condução de exercícios nacionais de priorização de tecnologias para fins do estabelecimento de políticas de pesquisa (MILES; KEENAN; KAIVO-OJA, 2003), está relacionada com objetivos mais amplos de sistematização de um debate e estabelecimento de visões mais ou menos consensuais em um grupo de atores sobre perspectivas futuras, de forma a subsidiar a tomada de decisões (GAVIGAN; SCAPOLO, 1999). De acordo com esses autores, o *foresight* é uma iniciativa social e técnica, que produz informação qualificada sobre prioridades e tendências promissoras, por meio de processos associados à criação de redes e à promoção de comunicação e de uma cultura de pensamento sobre o futuro.

A matriz SWOT, citada por Bin (2008), foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School. A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização em relação ao ambiente em que atua, de acordo com quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa é dada como competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Outra importante ferramenta para a análise ambiental, juntamente com a SWOT, é a análise PESTEL (traduzida para o português como PESTAL). A Análise PESTEL (ou PESTAL) é baseada em fatores macro ambientais - políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais - partindo do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser compreendido e estudado sem a análise prévia de toda a informação relacionada com o setor onde atua a instituição e com o ambiente de negócio externo existente (GUO CHAO; NUNES, 2007).

Com relação aos problemas relacionados aos processos da gestão estratégica, é interessante observar que a literatura consolida esse como um processo cíclico. Pode-se considerar o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), proveniente do Japão e consagrado pelo TQM (*Total Quality Management*), como base para o ciclo da gestão do processo estratégico. Müller (2003) sugere as seguintes partes para o ciclo de gestão estratégica, no seu método chamado MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações): Preparatória, Planejamento Estratégico (PE), Gestão por Processos (GP) e Indicadores de Desempenho (ID), apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Resumo das partes e fases do MEIO

Parte Fase	Preparatória	PE	GP	ID
0		Preparação	Preparação	Preparação
1	Equipe	Identidade Organizacional	Estrutura Organizacional	Níveis de medição ou Perspectivas Gerais
2	Objetivos	Análise Ambiental	Configuração	Inteligência Competitiva
3	Cronograma	Delineamento de Estratégias	Priorização	Matriz de Desempenho
4	Lançamento	Implantação das Ações	Descrição	Mapa Estratégico
5			Análise	Consolidação do Sistema
6			Melhoria	
7			Padronização	

Fonte: Müller (2003).

Dentre as partes descritas por Müller (2003), sendo elas o planejamento estratégico, a gestão por processos e a formulação de indicadores de desempenho, será considerada apenas a parte do planejamento estratégico para a aplicação prática, em virtude da limitação de tempo para a aplicação dessa pesquisa. A aplicação dessa parte do ciclo, nessa pesquisa, terá apoio também em outros métodos de PE.

Um dos métodos elaborados para IFES, introduzido por Corrêa (2005), é o chamado Mapa Estratégico do Ensino Superior (MEES). Esse método possui como base o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997). Essa ferramenta se propõe a operacionalizar o planejamento (PDI) nas IFES. O MEES trata-se de uma adaptação do método para aplicação no setor público, tendo em vista que o BSC tem origem em empresas do setor privado. A Figura 1 demonstra a representação visual dessa concepção de gestão integrada.

operacionalização da estratégia em organizações universitárias, por meio da clarificação do planejamento por meio da criação dos Mapas Estratégicos da Educação Superior. O Mapa Estratégico do MEES consiste em uma representação gráfica de uma cadeia circular dinâmica, que explícita as hipóteses probabilísticas da estratégia mediante a especificação das interações entre os objetivos e indicadores das perspectivas do BSC (medição do desempenho). O MEES constitui uma alternativa estratégica capaz de gerar mudanças, quebrando velhos conceitos e incentivando a liderança. Gerir a mudança é essencialmente uma questão de pessoas. Trata-se de motivar e influenciar comportamentos, rompendo com velhos hábitos e atitudes, tendo em vista criar um ambiente propício à nova situação desejada (COSTA, 2014).

Costa (2014), além de propor a utilização do MEES, apresenta aspectos importantes, relacionados a desafios, impactos e proposta de ferramentas de suporte a gestão no âmbito das IFES (Quadro 4):

Quadro 4 - Desafios à implementação do planejamento nas universidades

DESAFIO: Profissionalização e Equipe Capacitada para o Cargo de Gestão.	
IMPACTOS: é constante a prática da ingerência do dia-a-dia pelos gestores nas Universidades. A falta de gestores capacitados contribui para uma administração de “combate a incêndios”. Algumas habilidades são requeridas dos gestores como: iniciativa; criatividade; flexibilidade; capacidade de geração de novas ideias e de identificação de novas oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas; organização, mobilização e envolvimento de parceiros e servidores; compartilhamento de expectativas; e desenvolvimento de competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional.	FERRAMENTA DE APOIO: a capacitação e o treinamento de gestores e líderes. Tanto planejar quanto projetar o futuro exige pessoas capacitadas e líderes que dominem ambas as práticas.
DESAFIO: Envolvimento da Comunidade Acadêmica	
IMPACTOS: o planejamento sem envolvimento se torna um instrumento para atendimento de exigências burocráticas.	FERRAMENTA DE APOIO: a importância de um modelo participativo para gerenciar as mudanças.
DESAFIO: Cultura Permeada pela Segmentação	
IMPACTOS: a cultura e a subcultura nas Universidades está representada pela fragmentação em três grandes grupos distintos: docentes, discentes e funcionários. Essa fragmentação pode fragilizar o processo de planejamento estratégico no que se refere ao envolvimento maior de um segmento em detrimento de outro.	FERRAMENTA DE APOIO: um recurso estratégico a ser adotado consiste na necessidade de o dirigente pensar estrategicamente, saber ouvir a expectativa da sociedade e estar aberto à revisão do planejamento inicial.

(continuação)

DESAFIO: Mensuração dos Resultados	
IMPACTOS: existe uma dificuldade de mensuração dos resultados quando se trata de uma instituição de ensino, pois há dificuldade de se pensar o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.	FERRAMENTA DE APOIO: as Universidades devem repensar as suas estratégias de atuação e criar os seus próprios indicadores de resultado, que demonstrem a eficácia, eficiência e efetividade institucional.
DESAFIO: Ineficiência dos Sistemas de Comunicação	
IMPACTOS: A falha na comunicação ocasiona a fragilidade no planejamento, a falta de envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e execução das metas.	FERRAMENTA DE APOIO: Melhoria dos sistemas de informação e controle. O uso de sistemas de informação não apenas para as atividades administrativas, mas também para a atividade de planejamento.
DESAFIO: Associação do Planejamento a Gestão	
IMPACTOS: o planejamento é dissociado da gestão em algumas instituições.	FERRAMENTA DE APOIO: assim, da necessidade de se constituir uma política institucional que seja do interesse dos dirigentes.
DESAFIO: Resolução dos Problemas Organizacionais	
IMPACTOS: Falta credibilidade na ferramenta de planejamento para a resolução de problemas.	FERRAMENTA DE APOIO: acarreta em promover uma cultura de planejamento no âmbito do trabalho, sempre voltado aos objetivos organizacionais.
DESAFIO: Burocracia do Instrumento	
IMPACTOS: O principal impacto que deve ser considerado é quanto à concepção de visão do PDI enquanto instrumento de gestão e não como um mero documento nascido da burocracia para obtenção de credenciamento.	FERRAMENTA DE APOIO: são interesses da administração, a promoção da governabilidade, dos mecanismos democráticos de transparência, para que haja o envolvimento da comunidade acadêmica mediante o acesso à informação e divulgação.

Fonte: Costa (2014).

2.2.2. Problemas específicos das universidades públicas em relação ao planejamento estratégico

Em sua pesquisa a respeito da implantação do planejamento estratégico na Universidade de Brasília (UnB), Falqueto (2012) apontou que algumas unidades na UnB utilizaram o planejamento apenas por formalidade, preenchendo somente os itens obrigatórios, sem considerar a eficácia e o desempenho do processo na gestão. A autora (FALQUETO, 2012) propôs a categorização dos problemas do PE nas IFES em 3 categorias: estrutura, processos e pessoas. Alguns problemas relatados foram classificados como pertencentes a mais de uma categoria. Candido e Barbosa (2017) também estudaram a categorização dos problemas do PE nas IFES, e elaboraram uma proposta diferente da apresentada por Falqueto (2012).

Em uma pesquisa sobre o PE nas IFES, Candido e Barbosa (2017) realizaram buscas no Portal de Periódico Capes, Google Acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório UFSC, por trabalhos publicados durante o período de 2000-2015, contendo no título as palavras-chave “planejamento” e “universidade”. A busca retornou um total de 219 resultados válidos. Os autores procederam a seleção de resultados relevantes, adotando como critério a identificação de trabalhos que possuísem como foco principal a análise do PE em IFES. A seleção foi realizada por meio da leitura do título, resumo e, quando esses não se demonstraram suficientes para estabelecer se o trabalho atendia aos critérios de composição da amostra, as considerações finais do trabalho. Com isso, obtiveram 17 resultados relevantes para a pesquisa, apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 – Publicações relevantes para a pesquisa sobre PE em IFES

TÍTULO	AUTOR
Os rumos do Planejamento Estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria	ESTRADA, R. J. S. (2000)
Uma experiência de Planejamento Estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN	BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. (2001)
Sistema de Planejamento Institucional da Universidade de Brasília: uma análise no plano anual de atividades	FANTAUZZI, O. A. (2009)
Processo de Aprendizagem Organizacional durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas	SANTOS, J. L. S. (2009)
Uma experiência de Planejamento Estratégico no contexto da Universidade Federal de Goiás	SILVEIRA, E. W. et al. (2009)
Processo de Planejamento Estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará	ATHANÁZIO, M. M. (2010)
Planejamento Estratégico aplicado à gestão de universidade pública	PICCHIAI, D. (2010)
Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília	FALQUETO, J. M. Z. (2012)
Avaliação da Gestão do Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, Utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão	KOBUS, M. (2012)
As metas e os indicadores no processo de planejamento: o caso de uma universidade pública	PICCHIAI, D. (2012)
O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma universidade federal	ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. (2013)
Competências: análise a partir do Planejamento Estratégico de um departamento de uma universidade federal	ANDREAZZA, M. S. (2013)
Planejamento Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma universidade pública	PICCHIAI, D. (2013)

(continuação)

TÍTULO	AUTOR
Análise da implementação do planejamento em Universidades públicas federais: o caso da Universidade Federal do PAMPA	COSTA, L. V. (2014)
O Planejamento Estratégico como instrumento de mudança na Universidade Federal de Pernambuco	CARDOSO, C. I. X. S. et al. (2015)
Planejamento em IFES: a experiência da UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	SANTOS, G. S.; LIMA, A. R. S.; SCHEFFLER, M. P. (2015)
Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na universidade pública: um estudo na UFG	VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. (2015)

Fonte: Candido e Barbosa (2017).

A análise prévia das dezessete publicações selecionadas possibilitou aos autores (CANDIDO; BARBOSA, 2017) uma percepção clara de elementos comuns apresentados por diversos autores como influenciadores do processo de elaboração e implementação do PE em IFES. Após codificação e categorização dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo, eles chegaram à pontuação individual de cada elemento nos dezessete trabalhos analisados, culminando no ranking dos principais elementos críticos apontados no Quadro 6:

Quadro 6 – *ranking* dos elementos críticos

CLASSIFICAÇÃO	ELEMENTO CRÍTICO
1º	Sistema de Informação
2º	<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico
3º	Acompanhamento e Avaliação
4º	Cultura organizacional
5º	Participação no Planejamento Estratégico
6º	Natureza da organização
7º	Estrutura organizacional
8º	Questões políticas
9º	Presença da liderança
10º	Adoção do PE como instrumento de gestão
11º	Definição de parâmetros para medição dos resultados
12º	Processos
13º	Comunicação
14º	Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico
15º	Análise e alinhamento ambiental
16º	Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento
17º	Definição clara das atribuições

Fonte: Candido e Barbosa (2017).

Santos et al. (2009) analisaram a implementação do plano chamado MPEII (Modelo de Planejamento Estratégico Institucional Integrado II) na Universidade Federal do Alagoas (UFAL). Segundo Santos et al. (2009, p. 15), entre as dificuldades identificadas nesta pesquisa:

“algumas delas estão associadas com a falta de execução de todas as etapas do planejamento, falta de controle e avaliação das ações, falta de know-how na implementação, interferência de questões políticas, resistências a mudanças, falta do hábito de planejar e restrições financeiras (de recursos) ”.

O trabalho de categorização dos problemas do PE enfrentados pelas IFES, realizado por Falqueto (2012) e Candido e Barbosa (2017), podem ser complementados por uma leitura dos autores apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Universidades e autores para uso na pesquisa dos problemas

AUTORES	UNIVERSIDADE PÚBLICA PESQUISADA
Santos et al. (2009)	UFAL – Universidade Federal do Alagoas
Moritz et al. (2012)	UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
Petrassi et al. (2013)	UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
Estrada (2000)	UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
Costa (2014)	UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

Fonte: o autor.

A partir dessa leitura dos autores do Quadro 7, pode-se obter uma nova categorização dos problemas, que permita uma análise mais aprofundada e completa dos problemas relacionados ao PE enfrentados pelas IFES. O quadro 8 mostra a comparação entre as categorias propostas por Candido e Barbosa (2017), e as categorias que serão utilizadas nessa dissertação, incluindo as justificativas para as alterações efetuadas.

Quadro 8 – categorias de problemas do PE nas IFES

CATEGORIAS (CANDIDO; BARBOSA, 2017)	CATEGORIAS UTILIZADAS NESSA PESQUISA
Sistema de Informação	Sistemas de informação (manteve-se a mesma categoria)
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Qualificação Técnica das pessoas (justificativa: categoria inclui esse e outros itens abordados pelos autores)
Acompanhamento e Avaliação	Execução dos Processos do PE (justificativa: vários itens são agrupados como questões relativas a processos)
Definição de parâmetros para medição dos resultados	
Processos	
Comunicação	
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	
Definição clara das atribuições	
Estrutura organizacional	Estrutura organizacional (justificativa: são questões que refletem na estrutura)
Natureza da organização	
Cultura organizacional	Engajamento e cultura para o planejamento (justificativa: categoria de itens fortemente relacionados como liderança, participação, cultura organizacional)
Participação no Planejamento Estratégico	
Adoção do PE como instrumento de gestão	
Presença da liderança	
Questões políticas	Ambiente interno (justificativa: para a análise, é necessário separar questões de ambiente interno e externo organização)
Análise e alinhamento ambiental	
Questões políticas	Ambiente externo (justificativa: para a análise, é necessário separar questões de ambiente interno e externo organização)
Análise e alinhamento ambiental	
Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	Financeiro (justificativa: categoria inclui esse e outros itens abordados pelos autores)

Fonte: o autor

O quadro 9 reúne todos os problemas relacionados ao planejamento estratégico das IFES encontrados nessa revisão da literatura:

Quadro 9 - Dificuldades na implementação do PE das IES públicas

CATEGORIAS DE PROBLEMAS	PROBLEMAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Engajamento e cultura para o planejamento	Cultura organizacional - Candido e Barbosa (2017), Falqueto (2012); Falta de cultura para o planejamento - Estrada (2000)
	Resistências culturais (cultura avessa a mudanças) - Santos et al. (2009)
	Participação no Planejamento Estratégico - Candido e Barbosa (2017); Poucas pessoas envolvidas com planejamento - Santos et al. (2009); Pouca participação na elaboração do planejamento estratégico - Falqueto (2012); Sensibilizar os diferentes Centros a terem participação ativa no processo de revisão e construção de suas estratégias - Moritz et al. (2012)

(continuação)

CATEGORIAS DE PROBLEMAS	PROBLEMAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Engajamento e cultura para o planejamento	Falta do hábito de planejar - Santos et al. (2009)
	Liderança - Petrassi et al. (2013); Presença da liderança - Candido e Barbosa (2017)
	Desconhecimento sobre a importância das pessoas - Falqueto (2012)
	Adoção do PE como instrumento de gestão - Candido e Barbosa (2017)
	Falta do estabelecimento de contatos estratégicos nos setores - Santos et al. (2009)
	Orientação pela Demanda Interna - Petrassi et al. (2013)
	Ausência da percepção da eficiência e eficácia do planejamento como mecanismo capaz de produzir conhecimento coletivo através da avaliação - Costa (2014)
Sistemas de informação	Sistemas de Informação inadequados - Candido e Barbosa (2017), Petrassi et al. (2013), Falqueto (2012)
	Tecnologia complexa - Falqueto (2012)
	Necessidade de um sistema de informações gerenciais - Falqueto (2012)
Qualificação Técnica das pessoas	Pouca experiência de parte da equipe com o modelo atual de gestão - Santos et al. (2009); Atividades administrativas são controladas por professores que não possuem experiência administrativa - Falqueto (2012)
	Falta de conhecimento sobre planejamento estratégico - Estrada (2000)
	Capacitação - Petrassi et al. (2013); Falta de qualificação de pessoal - Falqueto (2012)
	<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico - Candido e Barbosa (2017); Falta de <i>know-how</i> administrativo dos gestores - Santos et al. (2009); Falta de preparo administrativo dos dirigentes - Estrada (2000)
	Falta de visão sistêmica da organização pelos funcionários - Santos et al. (2009)
	Racionalidade limitada; impossibilidade de conhecer todas as variáveis que influenciam a organização - Falqueto (2012)
	Não entendimento da missão institucional - Costa (2014)
Estrutura organizacional	Natureza da organização - Candido e Barbosa (2017)
	Complexidade da estrutura universitária - Estrada (2000); Complexidade da organização - Falqueto (2012); Estrutura organizacional complexa - Santos et al. (2009)
	Estrutura organizacional - Candido e Barbosa (2017); Ausência de estrutura que favoreça a implantação do planejamento estratégico - Falqueto (2012)
	Os stakeholders das universidades são de difícil identificação - Falqueto (2012)
	Rotatividade de pessoal - Falqueto (2012)
	Interdependência entre as unidades - Falqueto (2012)
Ambiente interno	Falta de vontade política - Estrada (2000); Pouca vontade política - Falqueto (2012); Questões políticas - Candido e Barbosa (2017)
	Análise e alinhamento ambiental - Candido e Barbosa (2017)
	Incoerência e desconhecimento da realidade, desconhecimento dos pontos fortes e fracos da instituição - Costa (2014)
	Descontinuidade Administrativa - Petrassi et al. (2013); Descompasso nos mandatos de reitor e diretores - Estrada (2000)

CATEGORIAS DE PROBLEMAS	PROBLEMAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Execução dos Processos do PE	Falta de conhecimento dos processos organizacionais - Santos et al. (2009)
	Integração do Ciclo de Gestão - Petrassi et al. (2013); Falta de correspondência entre o planejado e a efetivação do planejamento - Falqueto (2012); Falta de execução de todas as etapas do modelo adotado - Estrada (2000)
	Tendência incrementalista dos planos estratégicos - Falqueto (2012)
	Inadequação dos procedimentos administrativos - Santos et al. (2009); Falta de processos flexíveis de execução das atividades administrativas - Santos et al. (2009)
	As dificuldades de implantação não são identificadas previamente - Falqueto (2012)
	Falta de clareza da realização dos processos - Santos et al. (2009)
	Comunicação - Candido e Barbosa (2017); Falhas de comunicação interna - Santos et al. (2009); Falhas de comunicação entre as unidades - Falqueto (2012)
	Acompanhamento e Avaliação - Candido e Barbosa (2017); Processo de Avaliação - Petrassi et al. (2013); Falta de acompanhamento e avaliação das ações - Santos et al. (2009); Falta de controle e avaliação das ações - Estrada (2000); Falta de mecanismos de controle e avaliação - Falqueto (2012)
	Necessidade de articulação entre avaliação e PE - Falqueto (2012)
	Definição clara das atribuições - Candido e Barbosa (2017); Autoridade - Petrassi et al. (2013); Falta de estrutura de poder bem definida - Falqueto (2012)
	Definição de parâmetros para medição dos resultados - Candido e Barbosa (2017); Falta de quantificação e especificação das ações - Estrada (2000)
	Descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento - Santos et al. (2009).
	Caráter amplo e difuso dos objetivos - Falqueto (2012); Falta de clareza nas diretrizes determinadas pela alta administração - Falqueto (2012)
	Prazo insuficiente para implantação do PE - Falqueto (2012); Processo lento, de difícil adesão e compreensão de todos - Moritz et al. (2012)
	Processos - Candido e Barbosa (2017); Problemas relacionados a controles internos - Costa (2014)
	Ausência ou desconhecimento do líder do processo de implementação do PDI - Costa (2014)
Ambiente externo	Análise e alinhamento ambiental - Candido e Barbosa (2017).
	Interferências de questões políticas (principalmente, devido a mudanças no Governo Federal) - Santos et al. (2009).
	Inconstância/instabilidade econômica, política e legal - Santos et al. (2009).
	Sensibilidade a fatores do ambiente externo - Falqueto (2012); Ambiente turbulento - Falqueto (2012)
	Atividades concorrentes e crises distraem a atenção para a implantação do PE - Falqueto (2012)
Financeiro	Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento - Candido e Barbosa (2017); Falta de articulação entre o planejamento e o orçamento - Falqueto (2012)
	Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico - Candido e Barbosa (2017).
	Ausência de uma estrutura de suporte - Santos et al. (2009); Falta de investimento em infraestrutura para implementação - Costa (2014)
	Falta de autonomia financeira - Santos et al. (2009).
	Falta de recursos financeiros, materiais e humanos - Santos et al. (2009).

Fonte: o autor.

Considerando as dificuldades relatadas na literatura, a próxima seção deste trabalho tratará sobre as práticas de gestão estratégica nas universidades públicas. Nota-se que há práticas que buscam superar os problemas supracitados.

2.3. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IFES ADOTADO PELA UFRGS.

O modelo de processo de planejamento estratégico para IFES concebido para uso pela UFRGS, durante o período da elaboração do PDI 2016-2026 (Figura 2), foi publicado por Silva (2015). Nele, o Planejamento Estratégico é dividido em três etapas:

- a) planejamento: são elaborados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão (PG). Como resultado do PDI, são obtidos os objetivos estratégicos. No PG, propõe-se definir ações e projetos estratégicos para consecução dessas ações, metas e indicadores de desempenho. Essa etapa é conduzida pela Administração Central da Universidade, com apoio da comunidade e dos Diretores das Unidades, em consultas com encaminhamentos de sugestões feitas pelos integrantes da comunidade;
- b) implementação: as Unidades Orgânicas (Unidades), em posse das publicações do PDI e do Plano de Gestão (PG), devem realizar as ações e os projetos. As Unidades deverão escolher as ações e projetos do PG que irão executar, estabelecer metas para atingir e atribuir responsabilidades na execução. Essas metas devem alimentar a Matriz de Alinhamento (MA) da Universidade, que irá distribuir o percentual de cada meta do PG que será executada por cada Unidade, sendo que a soma dos percentuais para cada Unidade deve atingir 100% da meta para a Universidade. Essa etapa é executada pelas Unidades, que alimentarão os dados nos sistemas para a avaliação posterior pela Administração Central.
- c) avaliação e correção: são analisadas as ações e avaliados os resultados efetivos. Os resultados devem alimentar o ajuste das estratégias no PG e no PDI. Essa etapa é conduzida pela Administração Central, com participação ampla da comunidade.

Com relação aos documentos gerados nesse modelo, assume-se a publicação do PDI, do Plano de Gestão (PG), da Matriz de Alinhamento e dos relatórios de avaliação do PG e do PDI, todos no âmbito de Universidade, e não de Unidade. Fica, portanto, uma lacuna com relação à determinação das etapas do processo que cada Faculdade ou Instituto da Universidade devam executar com relação ao seu planejamento estratégico.

2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Criado pelo economista chileno Carlos Matus, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um método concebido exclusivamente para o setor público, não se tratando de uma adaptação ou customização. Comparando-se o planejamento estratégico tradicional e o PES, podem-se notar diferenças importantes, devido ao enfoque distinto. No PES, o processo de planejamento não constitui um ato isolado, uma vez que causa uma influência no ambiente social, e por este é influenciado. Nesse ambiente, a incerteza é uma constante e a ação do governo não é tão livre e independente. Para Huertas (1996), o planejamento é uma ferramenta de governo, operando em sistemas complexos.

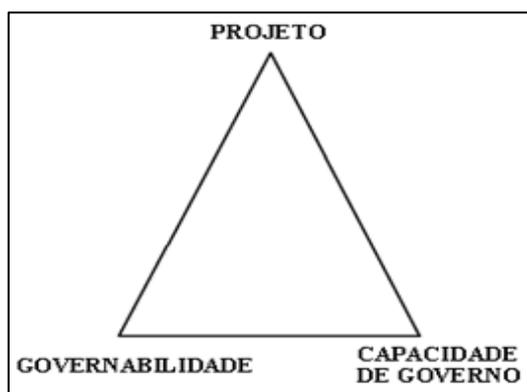
O método PES considera que o ambiente estratégico é dominado por incertezas, considerando fatores como o jogo político, social e econômico. Sua crítica desconsidera todas as outras formas de planejamento tradicionais já existentes. No entanto, sua leitura é de extrema importância aos gestores públicos, uma vez que traz conceitos importantes para elaboração dos objetivos e metas a serem implantadas nas organizações, tais como: a relação de interdependência entre os setores, a questão do poder e a participação social. Observa-se que é muito difícil atingir a participação total, pois nem todos estão dispostos a se envolver na vida política das organizações. Para Rodrigues, Duarte e Cançado (2017), o PES parece mais apropriado como uma “leitura de suporte” ao planejamento estratégico do que como um método para elaboração de um PDI.

O PES enquadra-se no modelo de planejamento para sistemas complexos, o de “Incerteza Dura”. Ao contrário do que ocorre no planejamento normativo, o PES situa o sujeito que planeja dentro da realidade que vai receber os efeitos do planejamento, e não mais fora dela. O modelo de Incerteza Dura considera somente algumas das possibilidades, assumindo-se que a totalidade é impossível. Nele, é

impossível estabelecer probabilidades objetivas. A capacidade de previsão é precária e a árvore de possibilidades futuras é nebulosa. O cálculo de risco não é possível. Seu sucesso dependerá da capacidade de governo (NETO; HOURNEAUX JR; POLO, 2006).

Um conceito que permeia o PES em todos os seus momentos é o chamado Triângulo do Governo (Figura 3). Esse triângulo é composto por três vértices: o projeto (ou programa) de governo, a capacidade do governo e a governabilidade do sistema. Esses três vértices condicionam-se mutuamente e devem ser equacionadas simultaneamente (BELCHIOR, 1999). O “projeto” de governo compreende as propostas que o planejador (o governo) tem em mente, com base nos seus objetivos, considerando-se suas características e restrições relacionadas. A “capacidade” de governo é sua competência técnica de gestão e execução dos processos, envolvendo métodos, destrezas, habilidades e experiências de um ator e sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, devendo ser dimensionada conforme a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (MATUS, 1993). A “governabilidade” do sistema compreende as variáveis que farão parte do processo de planejamento estratégico em si, podendo ser classificadas em controladas (pelo ator do planejamento) e não controladas.

Figura 3 - Triângulo do Governo



Fonte: Adaptado de Matus (1993).

A execução do PES se dá em 4 momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional (MATUS; DEL RIEGO, 1996).

O momento 1 é o momento explicativo. Nesse momento são investigadas as causas dos problemas, separando-as de sintomas e efeitos. As causas mais fundamentais constituem os nós críticos.

O momento 2 é o momento normativo-prescritivo. É o momento em que se define de que modo será formulado o plano. Define-se também o desenho das operações. Passa-se a criar o conjunto de ações necessárias e suficientes para atacar as causas fundamentais dos problemas diagnosticados no momento 1 (explicativo). Isso só pode ser eficaz se for possível relacionar os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação.

O momento 3 é o momento estratégico. Nele, busca-se criar as condições para dar viabilidade às ações definidas no momento 2 (normativo-prescritivo). Aqui se formulam as estratégias para superar ou aproveitar o posicionamento diferenciado dos atores em relação aos problemas, oportunidades e ameaças. O elemento central deste momento é o poder, resultante da pressão dos atores para a consecução de suas estratégias variadas.

O momento 4 é o momento tático-operacional. O objetivo deste momento é idealizar o sistema de gestão do plano, quais habilidades organizacionais a serem desenvolvidas para a execução do plano, de forma a obter resultados permanentes ao longo do tempo. A execução no dia-a-dia do planejamento é o momento mais crucial de todo o processo.

Toni (2003, p. 67-68) resume os postulados teóricos do PES:

- a) o sujeito que planeja está incluído no objeto planejado. Este por sua vez é constituído por outros sujeitos/atores que também fazem planos e desenvolvem estratégias;
- b) o “diagnóstico” tradicional, único e objetivo, já não existe mais, no lugar surgem várias explicações situacionais. Como os demais atores possuem capacidades diferenciadas de planejamento, a explicação da realidade implica diferentes graus de governabilidade sobre o sistema social;
- c) não há mais comportamentos sociais previsíveis e relações de causa-e-efeito estabelecidas. A realidade social não pode mais ser explicada por modelos totalmente analíticos, a simulação estratégica assume nesse contexto uma relevância destacada;
- d) O planejamento deve centrar sua atenção na conjuntura, no jogo imediato dos atores sociais, o contexto conjuntural do plano representa uma permanente passagem entre o conflito, a negociação e o consenso, é onde

tudo se decide. Quem tem capacidade de decisão e responsabilidade de conduzir as políticas públicas deve obrigatoriamente envolver-se no planejamento.”

A “simulação estratégica”, citada por Toni (2003), consiste na aplicação de jogos de negócios desenvolvida para cursos e treinamentos. A ideia é agregar experiências do mundo real aos treinamentos. Na simulação, os participantes precisam tomar decisões nas suas respectivas áreas, e aprendem como essas decisões podem afetar o desempenho da instituição, bem como das áreas funcionais inter-relacionadas (KNABBEN; FERRARI, 1996).

2.5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE PARTICIPATIVO

O Planejamento Estratégico com Enfoque Participativo (PEP), inspirado no PES, é formado por um conjunto de pressupostos e metodologias, porém, propõe duas adaptações (TONI, 2003):

- a) direcionalidade da identificação de problemas: inclui a diretividade dos órgãos e instituições subordinadas. Identificar problemas, no Planejamento Estratégico, consiste apontar quais os problemas reais que dificultam a realização das metas inscritas no Programa Político do Governo, do órgão, instituição, programa, agente, etc., a ele relacionado politicamente.
- b) introdução da categoria “participação” como fundamental ao método de planejamento. O governar democrático está enraizado no método, que assume, no plano social macro, essa identidade intrínseca.

Miles (2006) apresenta um Roteiro para Implementação do PEP (Quadro 10), destacando atividades e ferramentas propostas pelo método. Essa dissertação não abordará todas as atividades e ferramentas apresentadas no Quadro 10. Para a descrição completa das atividades e ferramentas, sugere-se a leitura do trabalho de Toni (2003).

Quadro 10 - Roteiro para formulação do PEP

MOMENTOS	ATIVIDADES/FERRAMENTAS
Planejamento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Declarações Estratégicas (Missão, Visão, Valores, Diretrizes Estratégicas) • Análise do Ambiente (interno / externo)
Explicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação, seleção e priorização dos problemas • Selecionar o problema: “<i>brainstorming</i>”, pontuação, agrupamento temático, etc... • Descrição do problema • Analisar relação Problemas X Diretrizes • Modelo explicativo: fluxograma situacional • Seleção das Causas e/ou problemas cruciais: Matriz de Impacto Causas / Problema X Diretrizes.
Normativo-Prescritivo	<ul style="list-style-type: none"> • “Triângulo de Governo”; • Matriz de impacto das operações nos problemas; • Debater a primeira versão da Situação-Objetivo; (árvore de resultados): “inverter” os Nós Críticos; • Elaborar os Cenários; • Elaborar Planos de Contingência. • Fazer o Programa Direcional: redesenhar Operações e Objetivos, detalhar e analisar Operações, definir uma trajetória: Matriz Operacional.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia; • “Triângulo estratégico”; • “Pirâmide da Estratégia”; • Matriz de Interesse dos Atores; • Matriz do Vetor-Peso dos Atores; • Revisar, se for o caso: cenário e as opções escolhidas e a trajetória das operações.
Tático Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • “Triângulo de Ferro”; • Analisar as sinergias internas, o desenho da organização, pontos fracos e fortes; • Debater como é o sistema de direção e a tomada de decisão interna: estratégico ou convencional, planejado ou improvisado, etc... • “Escritório de Planejamento” (Técnico-político): atribuir responsabilidades gerenciais, desenhar o sistema de prestação de contas e orçar os Projetos; • Analisar a confiabilidade “final” do Plano produzido; • Composição e funcionamento do Comitê de Gestão.

Fonte: Toni (2003).

Durante o Momento Explicativo, há a preocupação em entender e explicar como se apresenta a realidade do jogo na situação inicial do planejamento. Nesse momento, busca-se explicar como nascem e se desenvolvem os problemas. Isso é feito por meio da explicação situacional, que tem como ferramenta a construção dos “Fluxogramas Situacionais” (ver Figura 3), que constituem a representação gráfica do modelo explicativo do problema (MATUS, 1993). Ele fornece uma descrição dos problemas chamada de Vetor de Descrição do Problema (VDP), ou placar de um problema. Uma vez estabelecido o VDP, devem-se listar suas causas. É necessário, para tal fim, diferenciá-las quanto ao grau de relação com o problema e ao grau de controle do planejador sobre elas (MATUS, 1993). O grau de relação das causas

com o problema pode ser classificado em (a) fluxos: são as causas diretamente relacionadas ao problema; (b) acumulações: são as capacidades para a produção dos fluxos; e (c) regras: regulamentam a utilização dessas capacidades (HUERTAS, 1996). Para construir o VDP, o primeiro passo é descrever o problema usando um conjunto de frases curtas, chamadas de descritores. Esse conjunto deve ser necessário e suficiente para precisar o conteúdo do problema, e não deve referir-se nem a causas e nem a consequências desse. Com base nesses descritores, passa-se à construção do fluxograma situacional, seguindo as seguintes etapas (IIDA, 1993):

- a) escolhe-se um conjunto de argumentos, que são as principais causas que se relacionam com os descritores: para efeitos práticos, não devem ser selecionados mais de 20 argumentos;
- b) cada argumento deve ser descrito com frases curtas e precisas;
- c) os argumentos devem ser classificados e distribuídos em 3 zonas de governabilidade: I) regras, II) acumulações ou III) fluxos;
- d) arranjam-se os argumentos em uma matriz e estabelecem-se as relações de causalidade entre eles, de trás para frente, ou seja, dos descritores para as regras: estas relações são representadas por flechas, cujos sentidos indicam a direção de causalidade. Todos os argumentos situados na Zona I ou Zona II devem ter alguma causalidade de entrada e outra de saída, excetuando-se as regras, que podem ter só saídas e nenhuma entrada. Na Zona III, as causas só têm saídas e as consequências só entradas, interrompendo-se as cadeias de causalidade nesta zona;
- e) nenhum argumento pode situar-se de forma ambígua, seja fora das zonas I, II ou III; ou mesmo na interseção das células da matriz.

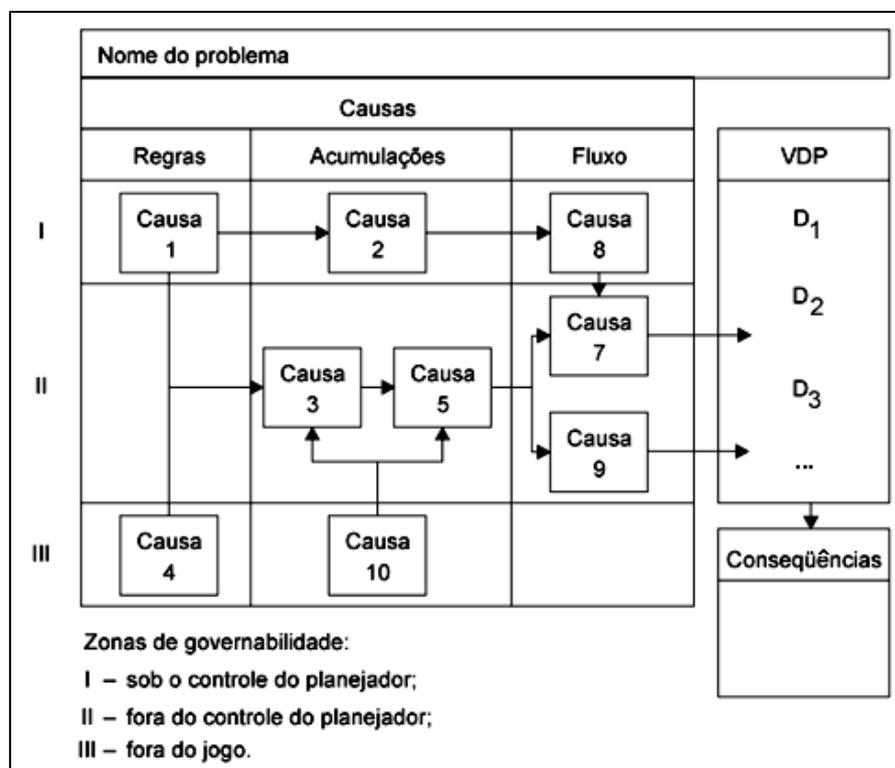
O próximo passo é a identificação dos nós críticos, que são os argumentos que satisfazem simultaneamente a três condições:

- a) representam um centro prático de ação, ou seja, o ator (ou outros atores) pode atuar diretamente sobre estas causas, de modo efetivo: inversamente, um argumento não é um nó crítico quando for uma simples consequência de argumentos anteriores;

- b) apresentam um alto grau de impacto sobre os descritores - a análise de sensibilidade é feita mudando-se o conteúdo dos argumentos avaliando-se o impacto deles sobre os descritores;
- c) é politicamente oportuno atuar sobre o argumento, implicando em um juízo prévio de viabilidade, por parte do ator.

O fluxograma situacional (Figura 3) contribui para que não haja confusão entre causas, descritores e consequências. Ao mesmo tempo, permite ao planejador identificar as causas sobre as quais pode atuar com eficácia.

Figura 4 – Fluxograma situacional



Fonte: adaptado de Matus (1993).

A zona de governabilidade III (Fora do jogo) é aquela com causas provenientes de outros problemas que possuem outras regras, outros jogadores e outros objetivos. Configura-se, assim, uma zona em que o ator não consegue obter qualquer tipo de controle (NETO; HOURNEAUX JR; POLO, 2006).

O fato de os métodos participativos de planejamento estratégico serem embasados no envolvimento das pessoas durante o processo (Mendonça, 2017), guardam semelhança com o que afirmam os estudos sobre a gestão estratégica de pessoas (GEP), de Senge (2002), Hock (1999), Cusumano e Markides (2002) (apud

CORRÊA, 2005). A GEP, assunto da próxima seção deste trabalho, prioriza a dimensão humana e o reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais.

2.6. GESTÃO DE PESSOAS E A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS IES PÚBLICAS

Durante grande parte da sua história, a gestão de recursos humanos tem focado quase exclusivamente os aspectos administrativos da gestão dos trabalhadores. No entanto, a partir dos anos 80, tem sido reconhecido que a gestão de recursos humanos é uma fonte importante de vantagem competitiva sustentada (ULRICH, 1997; LAWLER III; BOUDREAU, 2009 apud MENDES, 2012).

O pensamento estratégico contemporâneo, com base nos estudos de Senge (2002), Hock (1999), Cusumano e Markides (2002) (apud CORRÊA, 2005), prioriza a dimensão humana e o reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, assumindo-se que a visão, missão e estratégia são consolidadas pelo alinhamento dos propósitos, princípios e valores do sistema organizacional e, posteriormente, são estabelecidos os objetivos e metas.

Este enfoque é o que se chama de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), ou Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) à qual Marras (2000, p. 253) define como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. O autor (MARRAS, 2000) destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas.

Entrando na questão do Planejamento Estratégico (PE) nas IFES, o PE permite desencadear uma metodologia participativa na qual toda a comunidade acadêmica é responsável pela efetivação das oportunidades institucionais (SOUZA, 2007). Entretanto, a participação da comunidade acadêmica precisa continuar acontecendo na execução ou implementação das proposições, objetivos e metas contidas no PDI; passando pelas discussões e tomadas de decisões estratégicas e táticas relacionadas ao desenvolvimento institucional, seja na área acadêmica ou

administrativa propriamente dita. A participação das pessoas da universidade é identificada na literatura como algo essencial em todas as etapas do processo de planejamento estratégico (planejamento, execução, monitoramento e avaliação). Esta participação pode ser proporcionada por meio de reuniões, seminários, cursos, treinamentos, entre outros (FORPLAD, 1995 apud SANTOS et al., 2009). É preciso que todos os atores se empoderem da necessidade e da importância de a instituição cumprir o compromisso estabelecido no seu PDI.

A implementação das ações estratégicas focaliza um esforço coletivo, uma vez que uma estratégia compartilhada pela organização orienta os esforços individuais em uma mesma direção. O alinhamento estratégico em torno de objetivos claros evita a duplicidade de esforços (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O envolvimento das pessoas influencia também a comunicação necessária para a implementação dos planos estratégicos. Não basta somente montar um bom plano se não se sabe como ele será recebido pelas pessoas que farão sua execução, sendo assim “[...] o fenômeno da comunicação não depende do que se entrega, mas do que acontece com o receptor. E isso é um assunto muito diferente de transmitir informação” (MATURANA; VARELA, 2007, p. 218).

As universidades são o local onde são preparadas futuras gerações de profissionais e cidadãos e onde são feitas reflexões acerca do mundo e da vida em sociedade e discutidas alternativas para um mundo mais justo e melhor. Porém, paradoxalmente, é nestas mesmas universidades que se encontram as maiores resistências às mudanças e transformações exigidas pelo ambiente. Apesar do esforço que as universidades federais brasileiras têm demonstrado para a elaboração dos seus PDIs, envolvendo a comunidade em uma série de consultas, seminários, conferências e encontros, a implementação das estratégias tem-se mostrado problemática devido a fatores pessoais, estrutura organizacional, relações de poder, entre outros (MEYER, 1997 apud SANTOS et al., 2009).

Para Branco (2016, p. 98), as IFES em geral estão estruturadas em “ilhas funcionais” onde, segundo a autora, “há uma forte separação entre administração e academia e pouco conhecimento sistêmico da instituição”. Não há, nesses casos, clareza institucional sobre muitos aspectos da organização, tais como o próprio negócio da IFES. A autora (BRANCO, 2016) destaca ainda a baixa maturidade gerencial das universidades, percebida pelo uso limitado de técnicas e ferramentas de gestão. Por último, a autora ressalta que a utilização de modelos de referência se

mostra difícil nas IFES, por serem mais voltados para empresas que produzem e vendem, e pelas IFES serem organizações de alta complexidade.

Nota-se, por meio dessa revisão da literatura, que há problemas comuns a todas IFES com relação ao planejamento estratégico. Dado que não é possível alterar radicalmente a estrutura das IFES para eliminar todos esses problemas, uma vez que a estrutura é rígida em muitos pontos por imposição da legislação, torna-se relevante desenvolver métodos para contornar ou amenizar esses problemas. Os métodos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) e do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) parecem oferecer boas soluções. No próximo capítulo, serão descritos métodos para aplicação do PEP em uma Unidade Acadêmica de uma IFES.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são descritos o método de pesquisa, o cenário da pesquisa e as etapas metodológicas. Também são caracterizadas as organizações estudadas e seus processos de planejamento estratégico.

3.1. MÉTODO DE PESQUISA

As pesquisas podem ser classificadas quanto a sua finalidade, sendo possível defini-las como de natureza básica ou aplicada (GIL, 2010). Esta pesquisa pode ser caracterizada como de natureza aplicada, definida pelo autor (GIL, 2010) como aquela que se volta para a aquisição de conhecimentos, que têm por objetivo a aplicação em situações específicas, o que é característica do presente estudo. Busca-se compreender os problemas relacionados à elaboração do Planejamento Estratégico de Unidades Acadêmicas das IFES (com aplicação da pesquisa em uma unidade da UFRGS), descritos nos objetivos desse trabalho, sugerindo um método para elaboração de um novo plano estratégico para a unidade. Em trabalhos futuros, o método sugerido pode ser aplicado em outras unidades acadêmicas que busquem elementos para aprimorar o seu processo de planejamento estratégico.

As pesquisas também podem ser classificadas quanto aos seus objetivos. A nomenclatura mais conhecida possui 4 classificações: exploratória, descritiva, experimental e explicativa (GONÇALVES, 2011). Em relação aos objetivos dessa pesquisa, pode-se classificá-la como uma pesquisa exploratória, definida como aquela que visa a fornecer maior familiaridade com determinado tema em estudo, ou seja, oferecer uma visão panorâmica, objetivando a desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, com vistas à formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 2010).

Quanto à natureza dos dados, este é um estudo que se caracteriza como de caráter qualitativo. O estudo qualitativo é caracterizado como aquele que busca abranger a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com o foco em compreendê-los em profundidade (MALHOTRA, 2011).

Para a coleta dos dados deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, para a qual, segundo Gil (2010), podem-se buscar informações de livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. De acordo com o autor,

em toda pesquisa acadêmica, em algum momento, é realizado um trabalho de pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa envolve fontes de informação como documentos institucionais, legislações e publicações na área estudada.

O presente estudo pode ser definido também como uma pesquisa participante, uma vez que há a interação entre pesquisador e membros das situações investigadas. A pesquisa participante envolve posições valorativas, e mostra-se comprometida com a minimização da relação entre dirigentes e dirigidos. Em virtude da dificuldade para contratação de pesquisadores, frequente nesse tipo de pesquisa, o planejamento da pesquisa participante tende a ser, na maioria dos casos, bastante flexível (GIL, 2010).

Brandão (1985) explicita que a pesquisa participante se trata de um enfoque de investigação social, em que se busca participação plena da comunidade na análise de sua própria realidade, promovendo-se assim a participação social com o objetivo de promover um benefício aos participantes da investigação. Marconi e Lakatos (1999) definem que a pesquisa participante não possui planejamento ou projeto anterior à prática, pois esse deve ser constituído junto aos participantes (objetos de pesquisa), que auxiliam na escolha das bases teóricas da pesquisa de seus objetivos e hipóteses e na elaboração do cronograma de atividades. Alguns exemplos de aplicação da pesquisa participante são o estabelecimento de programas públicos - plataformas políticas e a priorização e determinação de ações básicas de grupos de trabalho.

A pesquisa participante é um modo de observação no qual o pesquisador se identifica com o grupo pesquisado, com o objetivo de compreender o problema a partir da perspectiva do sujeito ou grupo. Assim, somente o pesquisador participa do processo de investigação, que não envolve necessariamente o sujeito. A pesquisa participante induz a discussões entre pesquisador e membros da situação estudada, sem implicar uma ação planejada, enquanto a pesquisa-ação é centrada na intervenção planejada dos sujeitos em uma dada realidade (THIOLENT, 2004; VERGARA, 2005).

3.2. INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ APLICADA A PESQUISA

A instituição estudada trata-se de uma unidade acadêmica centenária, aqui chamada de “Unidade X”, uma das faculdades mais antigas da UFRGS. A unidade X

iniciou seu primeiro planejamento estratégico formal em 2009. Na ocasião, foi definida uma equipe para o Planejamento, e seus núcleos: Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU) e Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE). O método adotado nesse planejamento foi baseado no planejamento estratégico tradicional, com definição da identidade organizacional (missão, visão, valores), elaboração de uma matriz SWOT, e definição dos indicadores de desempenho para preenchimento no sistema de Plano Anual do Órgão e Avaliação de Desempenho dos Técnicos. O acompanhamento das metas foi realizado no período anual. Esse planejamento realizado foi muito importante para a Unidade e promoveu uma série de avanços, mas diversos fatores dificultaram a consecução de muitos planos, motivo pelo qual a equipe responsável pelo planejamento estratégico busca novos métodos para ampliar a efetividade do ciclo do PE.

3.3. ETAPAS PARA A PESQUISA

Boterf (1984) afirma que não existe um modelo único de pesquisa participativa. Há, na verdade, a adaptação do processo às condições particulares de cada situação concreta (os recursos, as limitações, o contexto sócio-político, os objetivos perseguidos, etc.). O autor, portanto, não propõe instrumentos, mas alguns passos que deverão ser adaptados a cada projeto específico. Feitas essas considerações, o modelo de pesquisa participante comporta quatro fases:

- a) primeira fase - Montagem Institucional e Metodológica da Pesquisa Participante:
 - discussão do projeto de pesquisa participante com a população e seus representantes;
 - definição do quadro teórico de pesquisa participante, isto é, objetivos, conceitos, hipóteses, métodos, etc.;
 - organização do processo de pesquisa participante (instituições e grupos a serem associados, distribuição das tarefas, procedimentos e partilha das decisões, etc.);
 - elaboração do cronograma de operações a serem realizadas.
- b) segunda fase - o estudo preliminar da região da população envolvida. O diagnóstico preliminar e provisório inclui três partes:
 - a identificação da estrutura social da população pesquisada;

- a descoberta do universo vivido pela população de pesquisados e dos principais acontecimentos de sua história;
- o recenseamento dos dados socioeconômicos e tecnológicos.

Estes três tipos de informação não são independentes entre si, é necessário estudar as suas relações: as necessidades experimentadas e expressas, por exemplo, não são independentes da posição ocupada no processo de produção por aqueles que as experimentam. Trata-se na verdade, de três momentos complementares na unidade do diagnóstico.

- c) terceira fase: Análise crítica dos problemas considerados prioritários e que os participantes desejam estudar;
 - constituição de grupos de estudo que devem ser compostos de todos os atores envolvidos (pesquisadores, alunos, habitantes da comunidade).
 - análise crítica dos problemas: o objetivo das atividades de análise crítica é o de promover, nos grupos de estudos, um conhecimento mais objetivo dos problemas e da realidade. Deve-se partir dos fenômenos para buscar o essencial, além das aparências e das relações cotidianas e imediatas. Os problemas não devem somente ser descritos, mas explicados, a fim de se procurar as estratégias possíveis de ação.
- d) quarta fase - programação e realização de um plano de ação (inclusive ações educacionais) para tratar os problemas. O plano de ação elaborado a partir dos problemas analisados deve comportar:
 - Atividades educativas que permitam analisar os problemas e as situações vividas;
 - Medidas que possam melhorar a situação a nível local;
 - Ações educativas que tornem possível a execução de tais medidas;
 - Ações que encaminhem soluções a curto, médio ou longo prazo, a nível local ou numa escala mais ampla.

O plano de ação e a sua realização devem, por sua vez, fornecer *feedback*, ou seja, uma discussão e avaliação permanente de sua orientação, de seu conteúdo e de sua realização. O objetivo desse momento é a participação da população nas

decisões, da mesma forma que ela esteve presente nas etapas anteriores do diagnóstico e da análise dos problemas.

O processo de pesquisa participante não termina com a quarta fase. A análise crítica da realidade, a execução das ações programadas conduz ao descobrimento de outros problemas, de outras necessidades, de outras dimensões da realidade, realimentando as fases anteriores formando um ciclo.

3.4. DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA ESTE TRABALHO

O estudo de caso aplicado na Unidade X da UFRGS será dividido em 4 etapas, seguindo a proposta de Boterf (1984), conforme detalhado a seguir.

3.4.1. Etapa 1: Discussão e definição do projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa trata do planejamento estratégico dentro de uma Unidade Acadêmica pertencente a uma Universidade Federal. A discussão do planejamento e gestão estratégicos da Unidade será realizada em reuniões com a Direção e com o Núcleo de Planejamento Estratégico da unidade acadêmica (NPE). Nessa etapa, buscar-se-á definir as ações e um cronograma iniciais.

3.4.2. Etapa 2: Diagnóstico preliminar

Nessa etapa serão realizadas entrevistas com servidores do setor responsável pelo Planejamento e Gestão da Unidade em estudo, e também será realizado um levantamento documental, junto à Gerência Administrativa da Unidade, para compreensão da maneira como o PE vem sendo conduzido desde as gestões anteriores (processo do PE). Será realizada entrevista com questões abertas para investigar os problemas encontrados nas etapas do processo de planejamento estratégico, executado pela gestão anterior, que conduziu o primeiro planejamento estratégico da Unidade. O objetivo é registrar a experiência sob o ponto de vista dos servidores que participaram do ciclo completo da gestão estratégica. De cada etapa, pretende-se listar os documentos produzidos e a opinião dos entrevistados com relação aos resultados obtidos pelo trabalho realizado.

Considerando-se que o trabalho se insere em um processo de planejamento de toda a Universidade, buscam-se, por meio das entrevistas e da consulta à documentação, informações sobre as dificuldades que afetam ou até mesmo interrompem a execução dos planos. O questionário para as entrevistas será elaborado com base nas dificuldades para o PE nas IFES abordadas por Candido e Barbosa (2017), Costa (2014), Estrada (2000), Falqueto (2012), Moritz et al. (2012), Petrassi, Bellen e Alberton (2013) e Santos et al. (2009).

3.4.3. Etapa 3: Análise crítica dos problemas considerados prioritários

Nessa etapa será realizada uma análise, em reuniões entre a Direção e o NPE, dos dados obtidos por meio das entrevistas, dos resultados do diagnóstico preliminar, e do levantamento documental e da literatura. Dessa forma, pretende-se reunir todas as informações úteis ao Planejamento Estratégico, buscando-se obter: os dados necessários para definir as estratégias e objetivos; as sugestões que agregam melhorias ao processo; e a definição do método de planejamento estratégico, elencando as etapas desse processo e as pessoas envolvidas. Na etapa inicial do método para o PE, os participantes deverão incluir os problemas prioritários que irão compor as principais ações estratégicas previstas. A proposta de método segue os pressupostos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Matus (1993) e do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) de Toni (2003).

3.4.4. Etapa 4: programação e realização de um plano de ação

Considerando os dados das etapas anteriores, essa etapa possui por objetivo incluir todas as informações adicionais para a complementação e o fechamento do método. São definidos os procedimentos, responsáveis e prazos para implementação do método, avaliação e fechamento, incluindo as ferramentas e indicadores identificados na literatura. As ações para implementar o método são divididas em soluções a curto, médio ou longo prazo. O plano de ação será elaborado seguindo as etapas do método do Planejamento Estratégico Participativo (IIDA, 1993; HUERTAS, 1996; MATUS, 1993; TONI, 2003).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção do trabalho serão descritas a execução das etapas descritas na seção 3.4.

4.1. DISCUSSÃO E DEFINIÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Foi realizada uma reunião com o Diretor da Unidade e a Gerência Administrativa, no dia 19 de julho de 2017, para discussão prévia sobre as necessidades existentes para iniciar o novo ciclo de gestão estratégica e para discussão sobre a situação atual do processo. O Diretor contextualizou o momento atual do planejamento da Universidade, em que já foi elaborado o PDI da UFRGS e as Unidades Orgânicas aguardam a publicação do Plano de Gestão para definição das metas prioritárias da atual gestão da UFRGS. Ele expôs a necessidade de avaliar o trabalho já realizado pelo NPE na gestão anterior e definir um novo método para o PE da Unidade, buscando maior apoio e participação da comunidade acadêmica e alinhamento ao PDI e o Plano de Gestão da UFRGS. Ficou definido que seria apresentado ao grupo do NPE, em uma reunião inicial do PE: um diagnóstico da situação atual do processo na Unidade, incluindo os avanços desde 2009, além de uma proposta inicial para o método da implementação para debate pelo grupo e um cronograma inicial, que está apresentado no Quadro 11:

Quadro 11 - Cronograma inicial de ações do PE da Unidade X / UFRGS

Projeto para Execução de Ação Proposta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unidade X				
Ação: Método de Planejamento				
Etapa	Descrição	Justificativa	Como será feito	Prazo final
1	Diagnóstico - revisão do que foi realizado até o momento, análise com pontos positivos.	Compreender o que foi feito.	Entrevistas.	02/08/2017
2	Revisão da literatura sobre PE em IES.	Compreender o que pode ser feito.	Pesquisa bibliográfica.	
3	Seleção de métodos.	Definir o método mais adequado às peculiaridades do ambiente interno.	Reuniões com o NPE - métodos consagrados na literatura.	31/12/2017

(continuação)

Projeto para Execução de Ação Proposta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unidade X				
Ação: Método de Planejamento				
4	Nivelamento do PE.	Fornecer aos membros do NPE a compreensão dos termos e conceitos do método proposto.	Encontro de um turno com membros do PE.	30/04/2018
5	Aplicação.	Consecução dos objetivos estratégicos pelo método escolhido.	Com base no método.	31/12/2018
6	Avaliação 1.	a avaliação possibilita a manutenção e melhoria do processo.	Com base no método.	30/01/2019

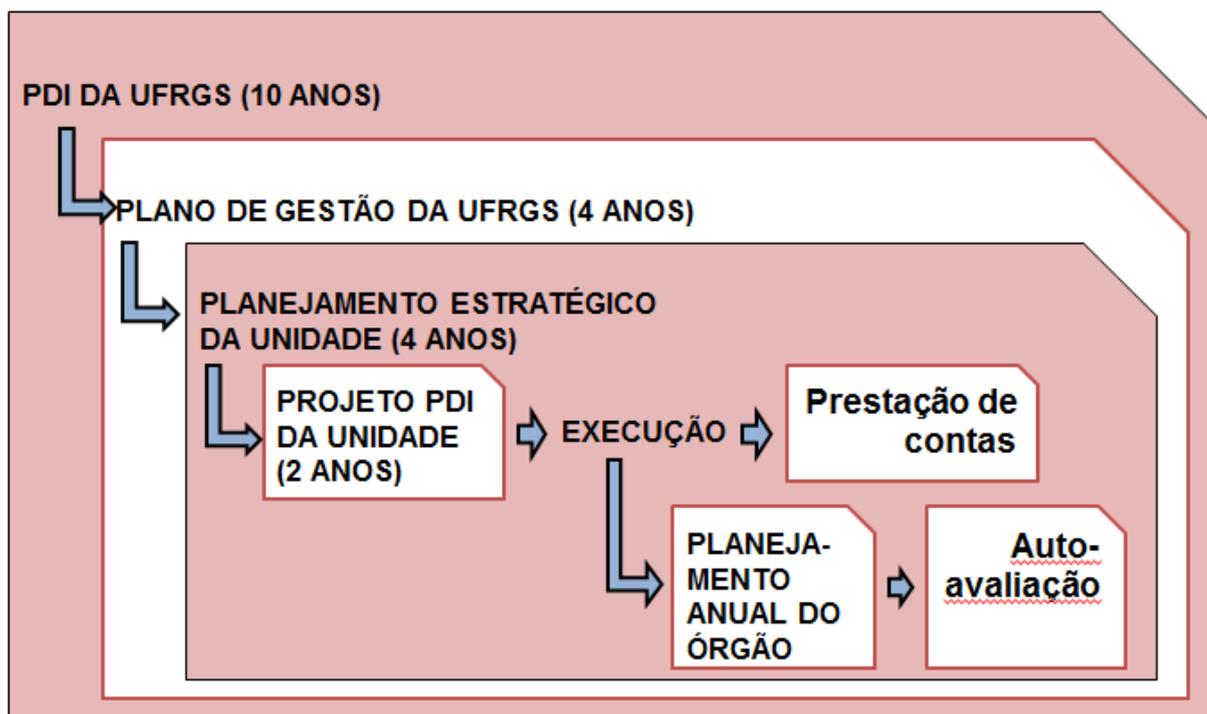
Fonte: o autor.

Cabe ressaltar aqui que as etapas 4, 5 e 6, descritas no Quadro 11, não serão finalizadas nessa dissertação, devido à limitação de prazo para essa pesquisa. Em virtude das necessidades apontadas pela Direção e pela Gerência Administrativa, levando em consideração as limitações de prazo para essa pesquisa, ficou delimitado o problema para essa pesquisa como a execução das etapas 1, 2 e 3 do Quadro 11, envolvendo o diagnóstico do planejamento estratégico, como vem sendo realizado, a revisão da literatura e a definição do método para o novo ciclo do PE, aprovado pela Direção e pelo NPE.

4.2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Para compreender a forma como vem sendo conduzida a gestão estratégica da Unidade X, foi realizado um levantamento documental em uma consulta junto à Gerente Administrativa da Unidade, no intuito de delinear as etapas do processo atual. A servidora informou que os documentos elaborados nesse processo de planejamento são o cadastro do Plano Anual do Órgão no Portal de Serviços da UFRGS, o projeto do PDI da Unidade encaminhado à Fundação de Apoio (para gerenciamento da aplicação dos recursos financeiros da Unidade) e os relatórios de avaliação da Unidade produzidos pelo NAU. A Figura 5 mostra o processo detalhado pela servidora:

Figura 5 - Etapas da Gestão Estratégica da Unidade



Fonte: o autor.

O ciclo da Gestão Estratégica começa a partir da publicação do Relatório de Gestão, publicado após o PDI da UFRGS. O Plano de Gestão define os projetos estratégicos supervisionados pelas Pró-Reitorias da Universidade, incluindo os principais objetivos estratégicos. A partir dele, a Unidade X elabora o seu planejamento estratégico, que embasará a definição de objetivos para o Plano Anual do Órgão - que consiste na definição das metas a serem atingidas por todos os setores da Unidade - e no Projeto de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDI da Unidade) - que é o projeto que descreve a execução, aplicação dos recursos financeiros geridos pela Unidade e a prestação de contas. O Planejamento Anual do Órgão é um cadastro dos objetivos e metas no sistema eletrônico da UFRGS (o Portal de Serviços da UFRGS), que embasa a avaliação institucional das Unidades pela Administração Central. O NAU realizou avaliações da Unidade e publicou os relatórios de avaliação referentes aos períodos de 2014 a 2016.

Em entrevista realizada com o ex-diretor da Unidade X, da Gestão no período de 2009 a 2016, ele relata que o planejamento estratégico realizado foi um trabalho muito importante para definir a identidade e o posicionamento da instituição, incluindo avanços no modelo de gestão até então utilizado. Ele ponderou que a Faculdade foi pioneira nesse processo, pois elaborou um planejamento estratégico

logo após a publicação do primeiro PDI da UFRGS. No entanto, ele relatou que várias dificuldades foram encontradas, o que ele considera normal, tendo em vista que foi um processo totalmente novo para a equipe envolvida, e que precisa ser aprimorado.

O Projeto de Desenvolvimento Institucional da Unidade X (PDI da Unidade) para o período de maio de 2017 a abril de 2019, publicado na sua página da Internet, compreende 6 capítulos, que abordam as diretrizes, metas definidas previamente no Relatório de do Planejamento Estratégico da Unidade e plano de aplicação financeira. Esse documento não se trata do planejamento estratégico em si, visto que é um projeto de apoio, que deve incluir apenas metas que comprovem melhorias na Unidade, sendo vedado incluir as atividades rotineiras da Unidade que já possuem orçamento prévio, conforme a Lei 8958/1994 (BRASIL, 1994). São capítulos do PDI da Unidade: 1 - Introdução; 2 - Diretrizes e Plano de Metas; 3 - Dados Cadastrais do Proponente; 4 - Discriminação do Projeto; 5 - Execução; 6 - Plano de Aplicação.

Com relação ao Planejamento Estratégico da Unidade, a servidora revelou que, nos anos anteriores, não houve um processo de consulta à comunidade da Unidade para a elaboração do Relatório de Planejamento Estratégico. O Relatório do Planejamento Estratégico da Unidade, para o período de 2016 a 2018, está em elaboração pelo NPE. Porém, nenhuma versão deste relatório foi publicada, até então, sendo somente de uso interno. Esse documento aborda, ligeiramente, o histórico do processo de planejamento, a Identidade Organizacional da Unidade, a definição da estratégia e a definição das ações de implementação. O relatório está dividido em 5 capítulos: 1 – Situação Atual; 2 - Missão, Visão e Valores; 3 - Mapa Estratégico; 4 - Objetivos e Indicadores Estratégicos; 5 - Ações Estratégicas em Andamento.

4.2.1. Questionário sobre a situação do Planejamento Estratégico na Unidade

Após o detalhamento das etapas realizadas para a gestão estratégica (Figura 5), seguindo a elaboração do diagnóstico da situação do PE na Unidade X, foi aplicado um questionário a servidores da Unidade em estudo (Apêndice I), para apontarem, com “sim” ou “não”, sobre se houve a ocorrência de dificuldades descritas no Quadro 9 para a implementação do planejamento estratégico em IFES

(encontradas na literatura) durante a implementação do PE na Unidade. Foi excluído do questionário o problema “tendência incrementalista dos planos estratégicos”, pelo fato de ter sido executado somente o primeiro ciclo de planejamento estratégico na Unidade, não sendo possível haver incrementalismos.

O questionário estruturado (Apêndice I) foi aplicado aos membros do Planejamento Estratégico que atuaram por todo o processo: duas servidoras da Gerência Administrativa da Unidade, o Ex-Diretor e a coordenadora do Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU). Dos 52 problemas apresentados no questionário, 28 foram confirmados por mais da metade dos entrevistados (3 ou 4 entrevistados, conforme Quadro 12):

Quadro 12 - Problemas relatados pelos entrevistados na implementação do PE na Unidade

Categorização dos Problemas que podem ser observados na implementação	Problemas que podem ser observados na implementação do Planejamento Estratégico da Unidade	Soma das respostas "SIM"
Engajamento e cultura para o planejamento	Ausência da percepção da eficiência e eficácia do planejamento como mecanismo capaz de produzir conhecimento coletivo por meio da avaliação	4
	Professores, gestores, técnicos e estudantes preocupam-se apenas com as especificidades da sua área de atuação (orientação pela demanda interna).	3
	Pouca participação, baixos envolvimento e comprometimento dos envolvidos com o PDI, por parte da gestão central e dos diferentes centros.	4
Sistemas de informação	Sistemas inadequados	4
	Falta de um sistema de informações gerenciais.	3
Qualificação Técnica das Pessoas	Falta de conhecimento sobre PE, capacitação e qualificação de pessoal	4
	Treinamentos e instruções insuficientes	4
	Falta de know-how administrativo dos gestores, normalmente professores, para trabalhar com o PE	4
	Falta de visão sistêmica da organização pelos servidores	4
	Falta de experiência com o modelo de gestão	3
Execução dos Processos do Planejamento Estratégico	Falhas de Comunicação entre as unidades	3
	Falta de acompanhamento e avaliação das ações. Avaliação desarticulada do planejamento	4
	Falta de clareza da execução dos processos	4
	Descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento	3
	Falta de parâmetros para medição dos resultados	4
	Ausência ou desconhecimento do líder do processo de implementação do PDI	3

(continuação)

Execução dos Processos do Planejamento Estratégico	Falta de integração das etapas do ciclo de planejamento, falta de execução de todas as etapas do planejamento	4
	As dificuldades na implementação não são identificadas previamente	4
	Caráter amplo e difuso dos objetivos; falta de clareza nas diretrizes da alta administração	3
Ambiente externo	Turbulência do ambiente, crises e instabilidades política e legal, atrapalham a formulação e implementação das estratégias	3
	Instabilidade Política - mudanças no Governo Federal	4
	Atividades concorrentes e crises distraem a atenção para a implementação das estratégias	4
Ambiente interno	Descontinuidade Administrativa	3
Financeiro	Manutenção de equipe permanente para o PE	3
	Falta de investimento em infraestrutura de suporte para implementação	3
	Falta de autonomia financeira	4
	Falta de recursos financeiros, materiais e humanos	3
Estrutura Organizacional	Ausência de estrutura que favoreça a implantação do Planejamento	3

Fonte: o autor.

Além de apontar quais problemas foram enfrentados pela Unidade, os entrevistados também forneceram importantes comentários sobre esses problemas. Com relação à categoria “Engajamento e cultura para o planejamento”, o ex-diretor da Unidade ressaltou que foi criada uma Comissão de planejamento e foram feitas reuniões entre a Comissão e a Direção, culminando no primeiro plano estratégico da Unidade, no ano de 2009. Afirmou que a equipe demonstrou engajamento com o planejamento e as propostas. No entanto, por se tratar de um processo novo para a Unidade, ocorreram alguns problemas relacionados à falta de conhecimento por parte de professores e técnicos sobre a situação da gestão. Citou algumas limitações a respeito do orçamento, a importância de buscar apoio de recursos humanos e financeiros a instituições parceiras, e sobre o próprio reconhecimento da importância do planejamento. Comentou que, dessa forma, em algumas ocasiões, técnicos e professores demandavam recursos sem prover viabilidade econômico-financeira.

Ainda com relação à categoria “Engajamento e cultura para o planejamento”, a maioria dos entrevistados afirmou que não houve significativa resistência à mudança na instituição, mas que as pessoas de modo geral não demonstraram

iniciativa para realizar mudanças necessárias. Todos os entrevistados confirmaram que não houve abertura à comunidade acadêmica para a elaboração do planejamento, e que esse foi conduzido pelo NPE. A coordenadora do NAU salientou que o maior problema do processo, na opinião dela, foi a baixa participação das pessoas que foi notada no processo como um todo. Para ela, houve sobrecarga do NAU no momento em que esse setor passou a assumir tarefas de outras pessoas para poder dar andamento ao processo. Apesar de a Direção valorizar bastante a iniciativa do PE da Unidade e chamar um grupo para participar e gerir o processo, as pessoas em geral não se deram conta da importância que elas teriam no processo, e da oportunidade de contribuição que elas teriam. Ela afirmou ainda que muitas pessoas na UFRGS não conhecem a missão da UFRGS e da Unidade, e que não são devidamente incentivadas e conscientizadas da importância de conhecerem e participarem ativamente do processo, pois não há auditoria interna nem cobrança por resultados, uma vez que a avaliação de desempenho ocorre somente de forma posterior e não corrige eventuais desconformidades ou dificuldades durante execução das metas. A Técnica 1 da Gerência Administrativa da Unidade afirmou que é difícil conciliar as demandas específicas dos vários setores da Unidade. Apontou também que há dificuldade em conhecer pontos fortes e fracos da instituição. Ela afirmou que a matriz SWOT da Unidade foi feita, mas nunca mais foi atualizada. Ela afirmou que algumas pessoas foram convidadas a participar do planejamento, mas recusaram o convite, provavelmente por não acreditar que esse processo traria melhorias. Afirmando que foram realizadas diversas reuniões com gestores dos setores para a elaboração das metas de cada setor, mas que houve muita demora nas respostas em diversos casos, e ausência de respostas em alguns deles.

Com relação à categoria “Sistemas de informação”, nenhum entrevistado afirmou que a tecnologia utilizada seja complexa. Para eles, isso não constitui um problema. Os comentários do ex-diretor foram no sentido de que as pessoas sabem usar os sistemas, mas que há uma divergência entre a visão que ele possui sobre o sistema ideal de planejamento estratégico e o que é oferecido atualmente pela Administração Central. Há dificuldades em alinhar objetivos dentro da Administração Central, e entre essa com as Unidades. A Coordenadora do NAU e a Técnica 1 da gerência administrativa confirmaram que há muita dificuldade em buscar dados gerenciais, que eles estão em diferentes sistemas ou não estão disponíveis, e que

os sistemas estão sendo melhorados para unificar mais informações, mas a dificuldade ainda persiste. Nesse sentido, a Técnica 2 da gerência administrativa ressaltou que os sistemas disponíveis são muito limitados.

A categoria dos problemas relacionados à “Qualificação técnica das pessoas” foi apontada como uma das que requerem prioridade. Todos os entrevistados informaram que há a falta de conhecimento no assunto para os servidores em geral, e que não há treinamentos internos necessários para o planejamento estratégico na Unidade. A Coordenadora do NAU salientou que havia pessoas chamadas para participar do processo que não faziam ideia do que isso significaria, no sentido de que demandaria participação frequente em reuniões, preenchimento periódico de documentos e busca constante de informações, sendo necessário alocar tempo suficiente para essas tarefas. Ela comentou também que é necessário avaliar o perfil dos participantes, uma vez que há uma sobrecarga sobre os professores, que são muito demandados com atividades-fim relativas à pesquisa e ao ensino, e que atividades-meio relacionadas à gestão por vezes comprometem o tempo necessário para a realização daquelas atividades.

Em relação à categoria “Execução dos Processos do PE”, o ex-diretor da Unidade informou que há uma indefinição a respeito da articulação necessária entre a Secretaria de Avaliação Institucional e a Pró-Reitoria de Planejamento para integrar planejamento e avaliação. Ele ressaltou que a avaliação institucional é realizada anualmente, e que considera essa periodicidade demasiadamente longa, comprometendo o monitoramento da efetividade das ações. Finalizando o tópico, ele concluiu ainda que houve muita experimentação pelo fato de ser o primeiro planejamento estratégico executado pela Unidade, e que esse esforço por si só consiste em um grande avanço.

Sobre a mesma categoria (execução dos processos do PE), a Coordenadora do NAU relatou que há objetivos do PDI da UFRGS que não se materializam na rotina operacional da Unidade, devido à não compreensão destes pelos gestores. Ponderou também a indefinição sobre os responsáveis por fornecer determinados dados e por quem ficaria responsável por registrar os dados, e também a indefinição sobre prazos. Relatou que houve interrupção de atividades pela troca de pessoal. A Técnica 1 da gerência administrativa ressaltou que foi possível estabelecer metas e indicadores de desempenho apenas em 2016. Ela afirmou que a descontinuidade do processo se deu, em parte, pela baixa frequência de reuniões, sendo que isso

acarretava a mudança dos representantes dos setores em cada reunião, gerando retrabalho e reduzindo a produtividade.

A categoria “Ambiente Externo” foi vista pelos entrevistados como de grande impacto devido a fatores de outra categoria, a “Financeira”. A Técnica 1 da gerência administrativa afirmou que os severos cortes orçamentários por parte do Governo Federal, ocorridos desde 2016, juntamente com a insegurança econômica do País, atrapalharam a execução de muitas ações. Além disso, ela afirmou que o planejamento é realizado sem vinculação com dados orçamentários, não sendo necessário informar a previsão de recursos financeiros nos sistemas de cadastro das metas.

Ainda na mesma categoria, todos os entrevistados constataram que a autonomia financeira das Unidades Acadêmicas é pequena e que sua ampliação tornaria o planejamento muito mais fácil e efetivo. Todos entrevistados reconheceram que houve falta de recursos humanos, materiais e financeiros, em maior ou menor grau. O ex-diretor considera que isso atrapalhou, mas não impediu o planejamento. Porém, a Técnica 1 da Gerência Administrativa foi mais incisiva afirmando que a falta de recursos humanos e de espaço afetou diretamente o planejamento. A coordenadora do NAU ponderou que houve falta de recursos humanos para preencher os formulários e fornecer os dados solicitados pelo NPE. Professores sobrecarregados com atividades de ensino e pesquisa acabam não se envolvendo na gestão, corroborando que não apenas faltou vontade das pessoas para terminar todo o processo, mas que houve também falta de investimento em recursos humanos. Ela afirmou que se os executores dessas tarefas fossem recompensados financeiramente, haveria mais interessados.

Na última categoria, “Estrutura organizacional”, a Técnica 1 da Gerência Administrativa informou que a estrutura de uma unidade acadêmica é complexa no sentido de ter diversos setores com objetivos diferentes. Assim, nas reuniões de PE, pode ser inviável reunir todos (conflitos de agenda e interesse), de forma que apenas as demandas dos presentes acabam sendo priorizadas. As reuniões acabaram não constituindo um meio eficaz para difundir o entendimento do processo e da importância do PE. O ex-diretor ponderou que os setores dentro da Unidade possuem pouca comunicação entre si, e que há a dificuldade em desenvolver a visão sistêmica por parte dos servidores.

Finalizando os comentários sobre a categoria acima, a coordenadora do NAU ressaltou, a respeito da falta de estrutura de poder bem definida, que não há como a Direção impor o cumprimento de metas aos professores. Sobre a falta de comunicação entre os setores, ela afirmou que ocorre a falta do benchmarking e o esforço para desenvolver “novas” soluções, quando na verdade elas já existem em outros setores. Com relação à orientação pela demanda interna, ela relata que muitos professores enxergam apenas objetivos dos seus departamentos (número de publicações, etc.). O PDI da UFRGS é claro, mas seus objetivos não são priorizados em muitas ocasiões, inclusive na destinação dos recursos financeiros. Isso ocasiona a negligência, nos departamentos, de propostas que são apoiadas pelas estratégias do PDI. Há desalinhamento entre os objetivos dos departamentos e das Unidades, e entre metas individuais e coletivas. Professores não são incentivados e nem recompensados por adotar novas tecnologias didáticas, buscar a internacionalização, etc.

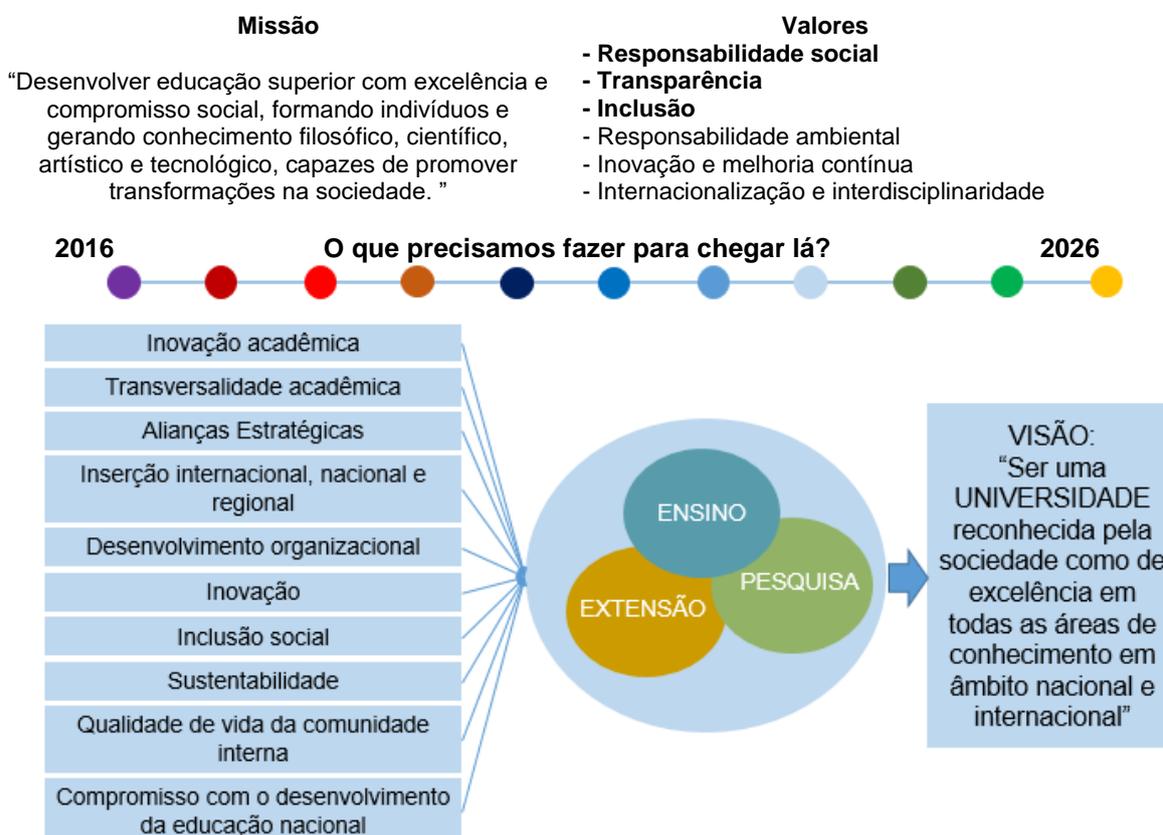
4.3. ANÁLISE CRÍTICA DOS PROBLEMAS CONSIDERADOS PRIORITÁRIOS

A análise crítica dos problemas prioritários foi realizada em 2 Reuniões entre a Direção e Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE), nos dias 1º de setembro e 08 de novembro de 2017, com o objetivo de definir: o grupo responsável por conduzir o planejamento estratégico, o método a ser utilizado para o PE, bem como as ações a serem tomadas. Nessas reuniões, foram apresentados o diagnóstico inicial e o esboço inicial do método de PE a ser executado, feitos por meio dessa dissertação. O esboço inicial do método foi discutido com o grupo e, com a agregação das sugestões dos membros, foi possível chegar à definição do método, baseado nos métodos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Planejamento Estratégico Participativo (PEP), com a adoção de ferramentas sugeridas por Silva (2001) e complementado pelas informações obtidas nas entrevistas e pesquisa documental e do referencial teórico deste trabalho. O método proposto é apresentado no Apêndice 2 deste trabalho, e compreende 5 momentos, provenientes da proposta de Toni (2003): Planejamento Institucional (Momento 0), Explicativo (Momento 1), Normativo-Prescritivo (Momento 2), Estratégico (Momento 3) e Tático-Operacional (Momento 4). A ampla participação da comunidade

acadêmica está prevista por meio de uma consulta pública, em um questionário a ser submetido por meio de formulário eletrônico disponível online no sítio da Unidade na internet, e também por meio de uma dinâmica de grupo com os gestores dos setores da Unidade.

Foi definido também que a execução do método se deve incluir a aplicação de um questionário formal à comunidade acadêmica, por meio de formulário eletrônico, para garantir que o processo reúna a participação do maior número de pessoas possível, buscando ampliar o comprometimento dos envolvidos (por questões de limitação de tempo para a realização dessa dissertação, não será possível aplicar o questionário à comunidade acadêmica dentro do escopo dessa pesquisa). O questionário deve abordar questões para fornecer informações relativas aos problemas da Unidade X a serem tratados pelo método do PE. É importante, nesse momento, que as informações sejam alinhadas com o PDI da UFRGS. Para garantir esse alinhamento, sugere-se considerar as dimensões do PDI e o questionário submetido à Comunidade da UFRGS na elaboração do PDI (Figura 6):

Figura 6 – Elementos de identidade institucional constantes no instrumento de consulta pública



Fonte: UFRGS (2016).

O método validado (Apêndice 2) em reunião com a Direção e o NPE considera a necessidade de lidar com problemas diagnosticados na literatura (referencial teórico) e no processo realizado na última gestão estratégica da unidade X (entrevistas), bem como o embasamento em métodos com uso consagrado nas instituições públicas, como o PEP e o PES, que envolvem maior participação da comunidade. Em entrevista com a Diretora da Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS, foi afirmado que não houve treinamento dirigido especificamente para técnicos da Unidade X.

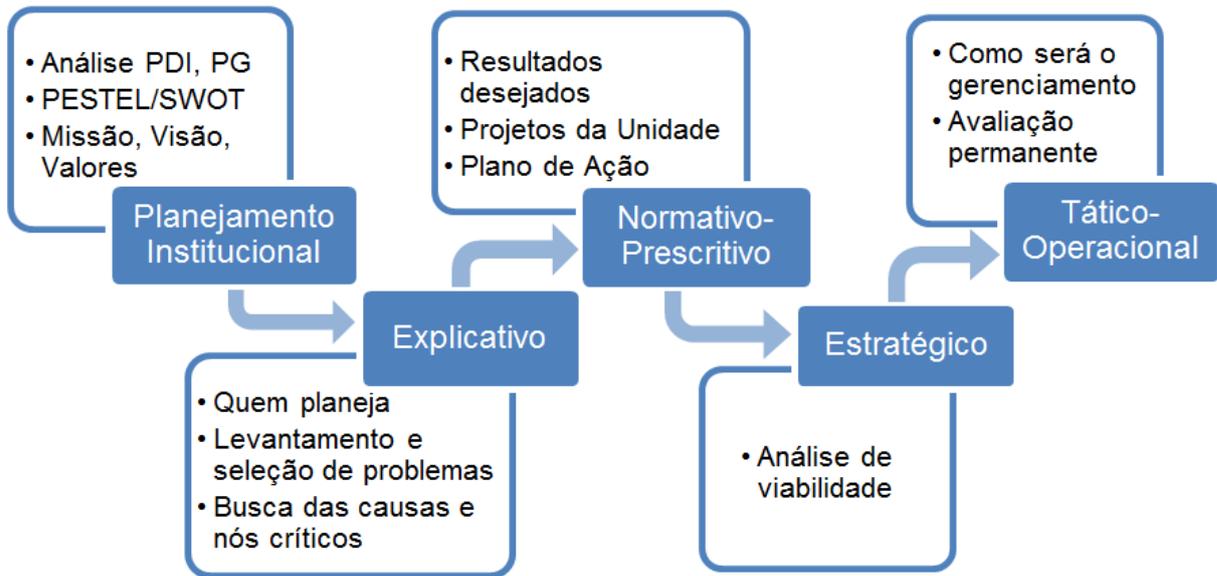
4.4. PROGRAMAÇÃO E REALIZAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO

Nessa etapa foram tratados os problemas relatados nas entrevistas com os integrantes da gestão anterior da Unidade (Quadro 14), que foram debatidos nas reuniões com a Direção e o NPE, aplicando-se as etapas do método do PE nesses problemas, buscando-se um plano de ação para formular metas e resultados para resolução desses problemas pelo PE.

4.4.1. Definição das etapas do método do Planejamento Estratégico

Os resultados parciais da aplicação do método obtidos serão apresentados nessa seção do trabalho. Primeiramente, é mostrado no documento um resumo das 5 macro etapas do PE definidas no método (Figura 7):

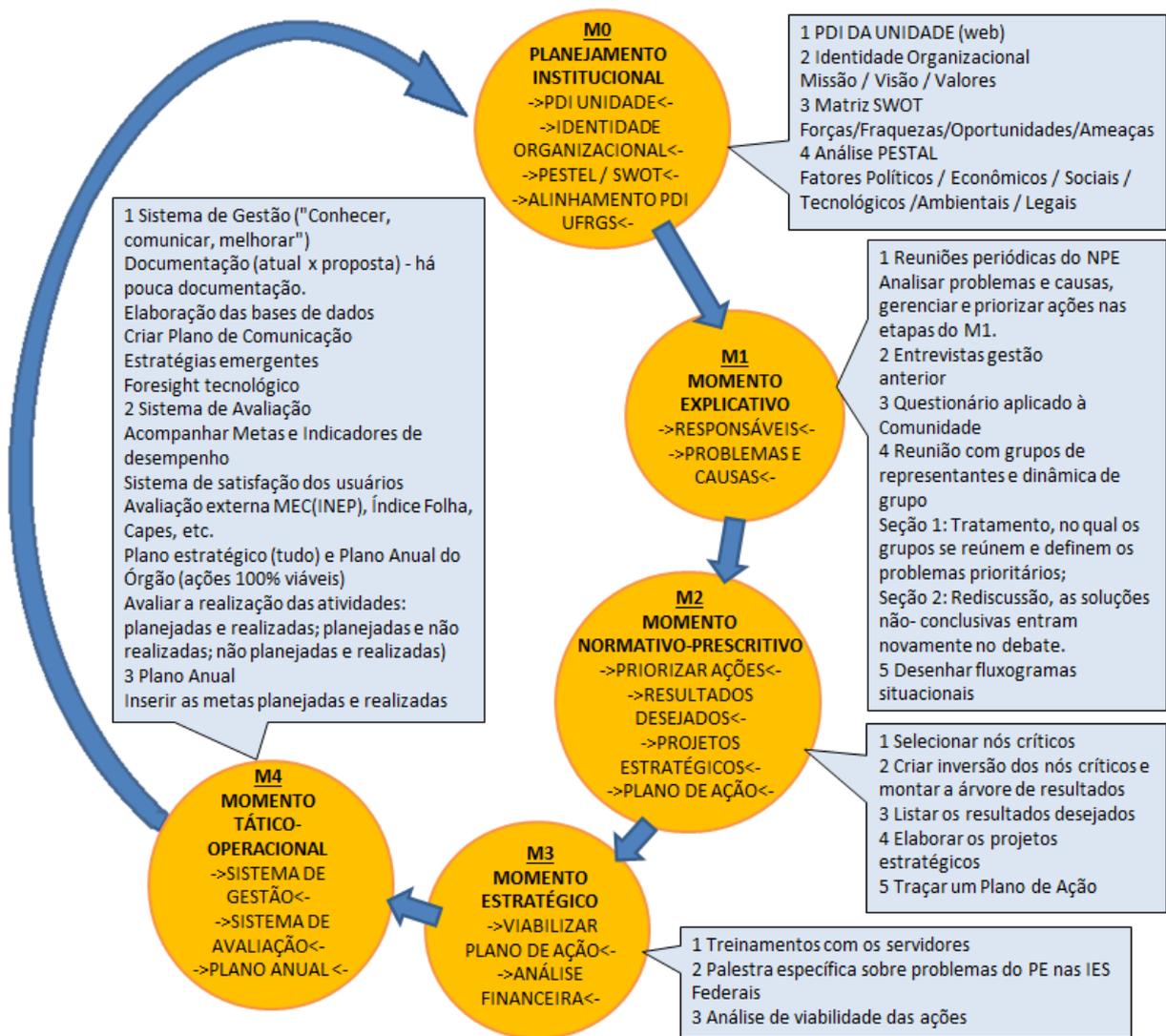
Figura 7 –As macro etapas do método do PE proposto para a Unidade



Fonte: o autor

As mesmas macro etapas resumidas na Figura 7 são mostradas com maior detalhamento na Figura 8:

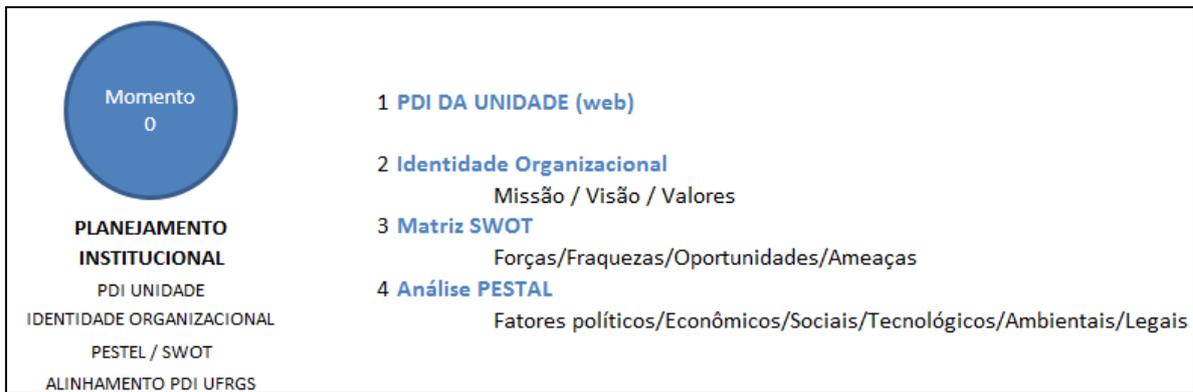
Figura 8 – Resumo dos momentos do método para o PE



Fonte: o autor.

As páginas seguintes do documento detalham os procedimentos e passos a serem realizados em cada uma das 5 macro etapas (Figuras 9, 10, 11, 12 e 13). O Momento 0 (Figura 9) aborda itens já elaborados no planejamento anterior da Unidade, a saber: PDI da Unidade (está disponível na web), além de outros itens que deverão ser atualizados no novo PE, como a identidade organizacional (será atualizada no novo PE), a matriz SWOT e a análise PESTAL (fatores Políticos/Econômicos/Sociais/Tecnológicos/Ambientais/Legais). Para preservar o sigilo da identidade da unidade, os dados dessa etapa não foram autorizados para divulgação nesse trabalho.

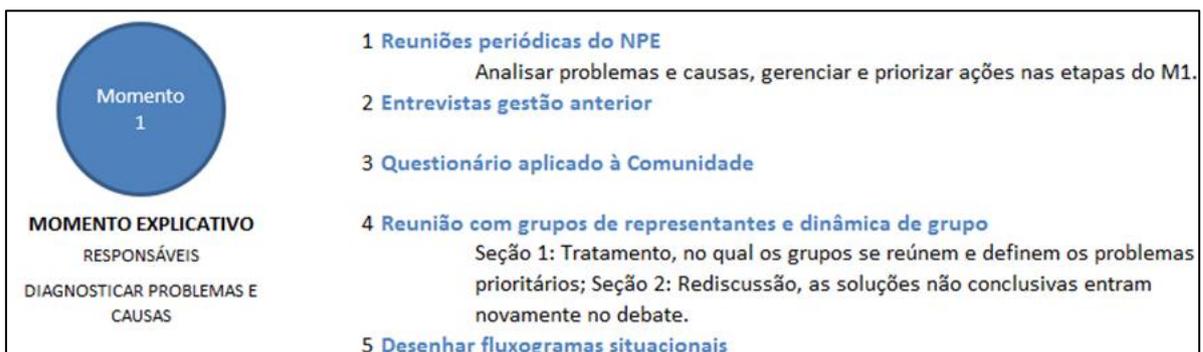
Figura 9 - Detalhamento da macro etapa “Momento 0”



Fonte: o autor.

O Momento 1 é aquele em que se investigam as causas dos problemas que a Unidade possui e que precisará enfrentar para atingir seus objetivos (Figura 10). Nesse momento, será aplicado e analisado o questionário à comunidade acadêmica, serão realizadas as dinâmicas de grupo com os gestores dos setores, e serão realizadas reuniões com a Direção e o NPE para discutir os resultados e as ações. Por ser o momento inicial, definem-se as pessoas que participam do PE e suas funções. Nesse momento é utilizada uma das ferramentas mais importantes do método: os fluxogramas situacionais, que delimitam quais problemas são possíveis de serem resolvidos pelos atores, explicitando-se também causas relacionadas e a inter-relação entre diferentes problemas.

Figura 10 - Detalhamento da macro etapa “Momento 1”

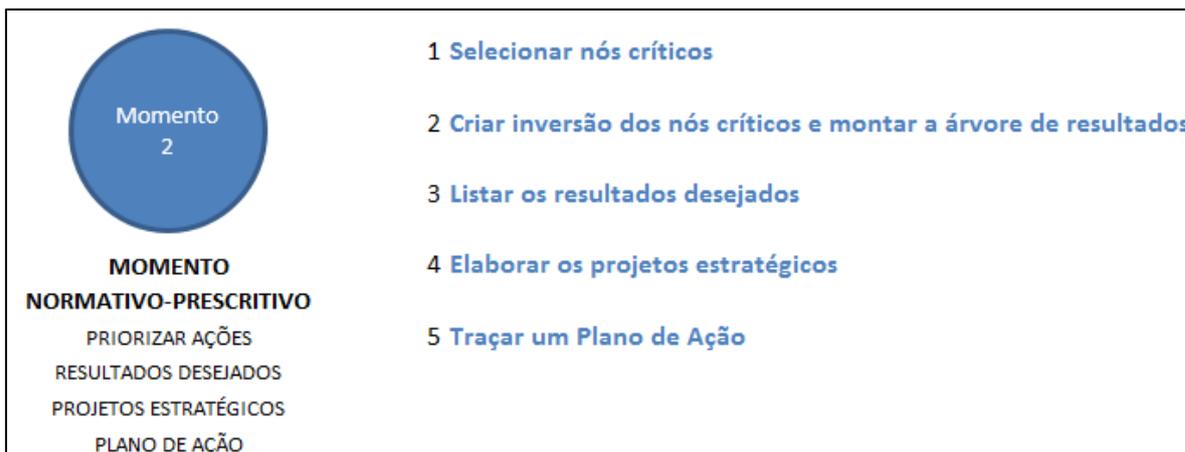


Fonte: o autor.

No momento 2 (Figura 11) são definidos os problemas a serem atacados (nós críticos), os resultados desejados, os planos e ações para solucionar esses problemas. Usa-se outra importante ferramenta do método: a árvore de resultados,

que oportuniza ampliar a visão a respeito dos diversos benefícios que podem ser obtidos ao se atacar um nó crítico, e reúne todos os benefícios relacionados a todos os nós críticos selecionados.

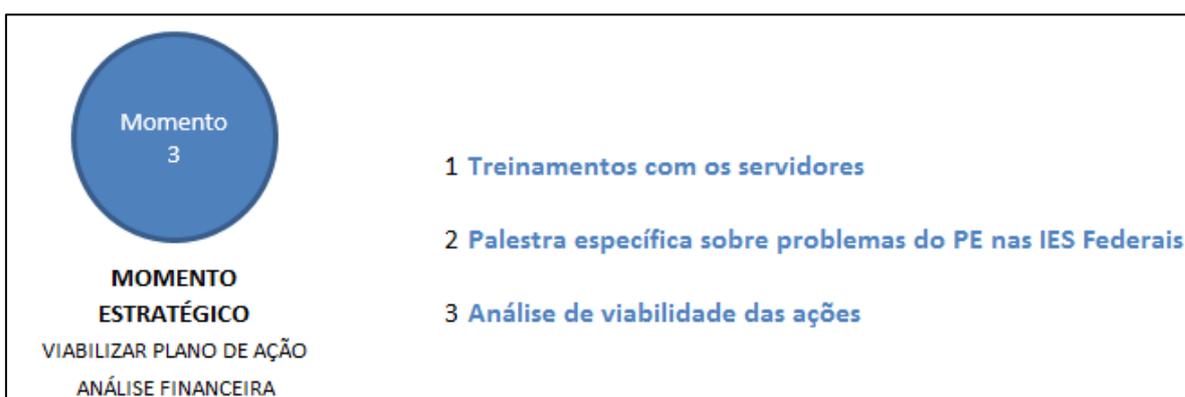
Figura 11 - Detalhamento da macro etapa “Momento 2”



Fonte: o autor.

Após a definição dos planos e das ações estratégicas no momento 2, é no momento 3 que são definidas providências a serem tomadas a fim de se ampliar a viabilidade desses planos e ações (Figura 12). A viabilidade pode ser analisada sob os aspectos financeiros, de recursos humanos, técnicos, etc.

Figura 12 - Detalhamento da macro etapa “Momento 3”

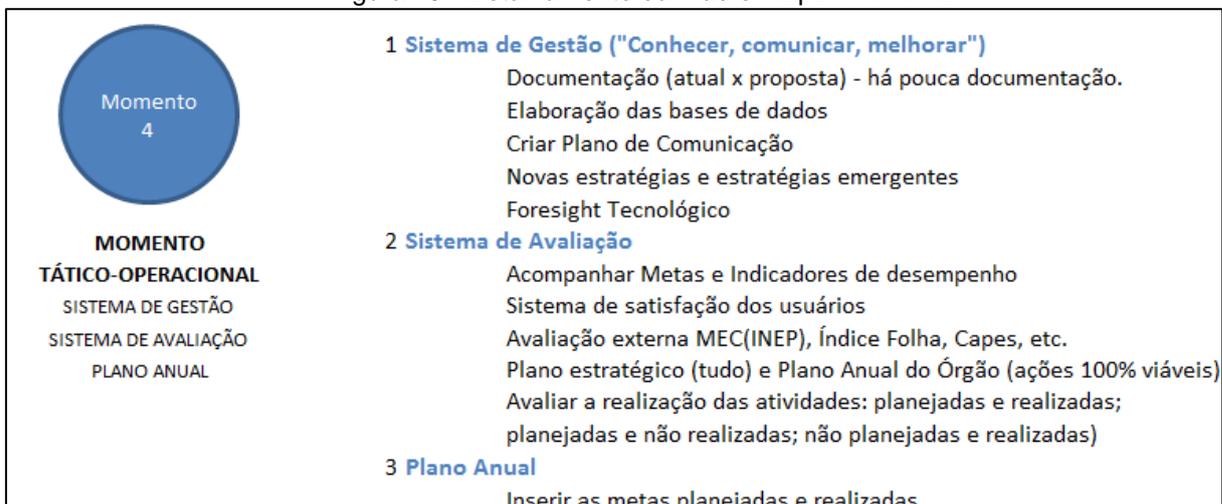


Fonte: o autor.

O momento 4 é o que finaliza o método (Figura 13). Nele, são elaborados os sistemas de gestão para execução, monitoramento e avaliação do PE. Esse momento possui importância por introduzir a questão da atualização dos planos, por meio da inserção das estratégias emergentes e das previsões do *foresight*

tecnológico. É elaborada toda a documentação para registrar e divulgar os resultados obtidos no PE.

Figura 13 - Detalhamento da macro etapa “Momento 4”



Fonte: o autor.

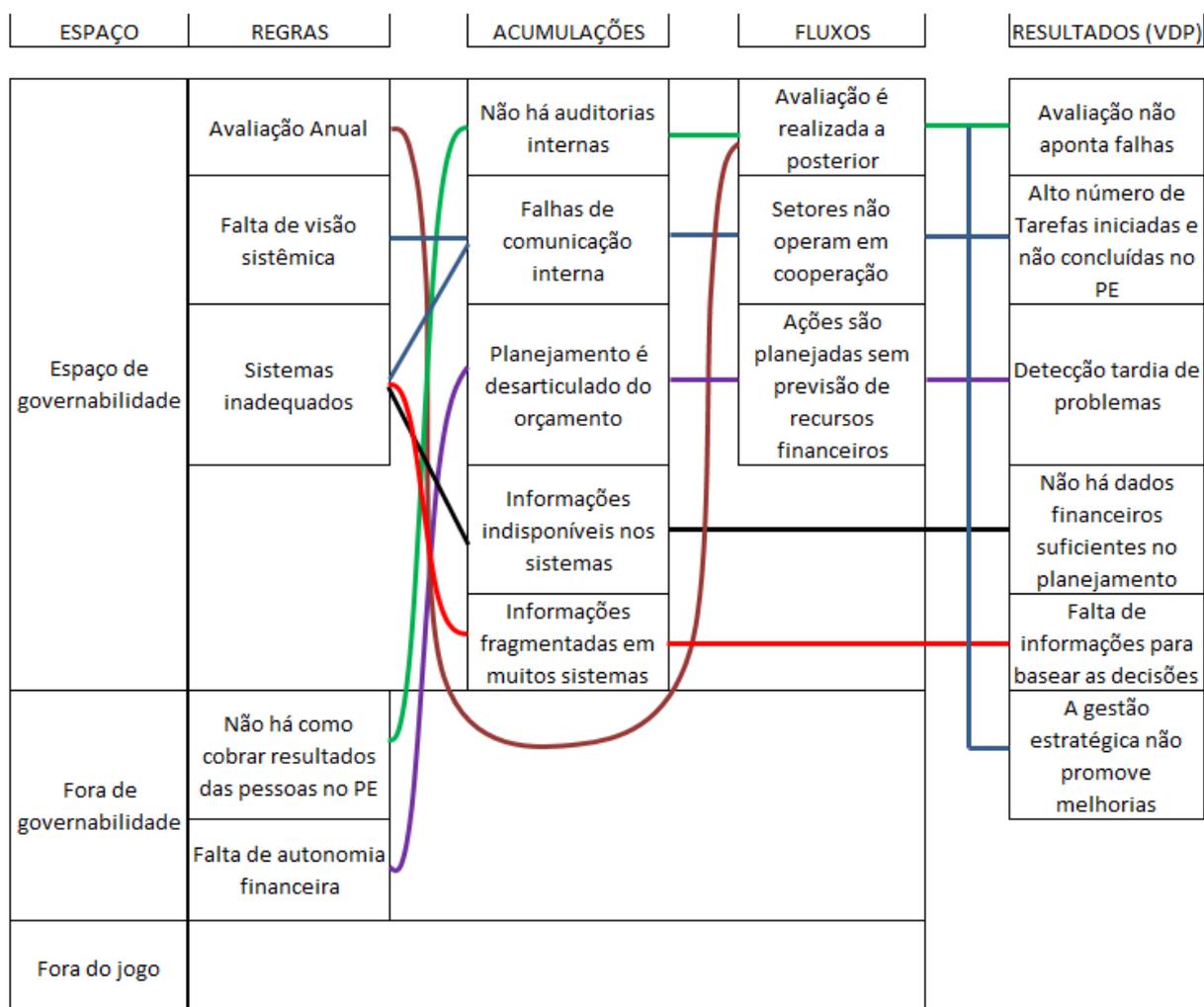
Definidos os momentos e as etapas de cada um deles, parte-se para a aplicação do método definido para o PE da Unidade para todos os problemas encontrados nas entrevistas, reuniões, dinâmicas de grupos e questionário à comunidade.

4.4.2. Execução inicial das etapas do Planejamento Estratégico com as informações disponíveis

Tendo em vista que as dinâmicas de grupo e o questionário à comunidade serão realizados somente após essa dissertação, foi aplicado o método apenas para alguns dos problemas relacionados nas reuniões e nas entrevistas (Apêndice 1), para elucidação do método proposto, em que foi possível elaborar o fluxograma situacional (vide Figura 3) para os problemas relacionados aos “Processos do PE” (Figura 14):

Figura 14 - Fluxograma situacional - problemas dos “Processos do PE”

PROBLEMA: Processos do PE
 ATOR: NPE

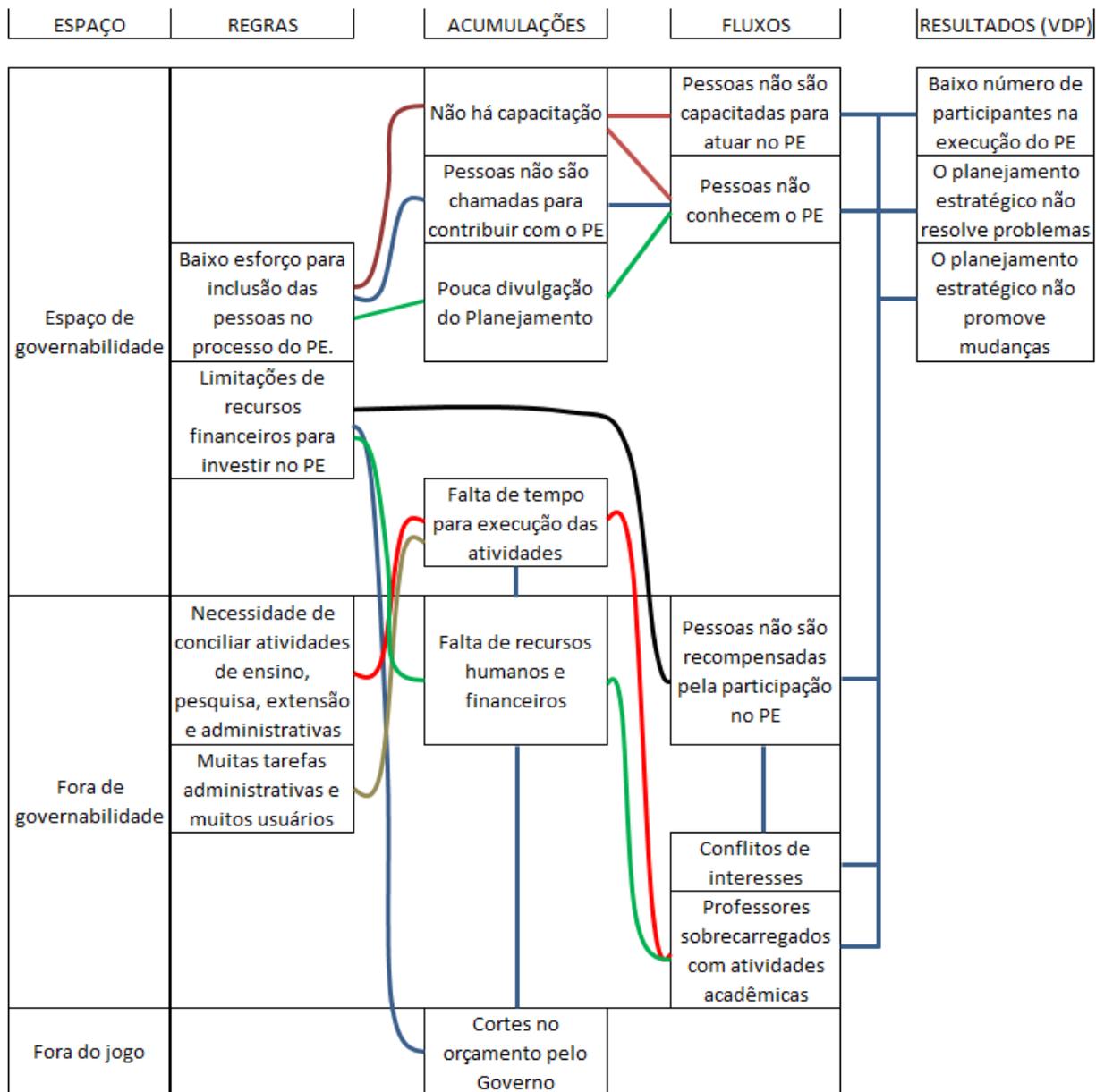


Fonte: o autor.

Também foi possível elaborar o fluxograma situacional para os problemas relacionados à “Falta de envolvimento das pessoas no Planejamento Estratégico” (Figura 15). Ressalta-se que, após o questionário à comunidade e as dinâmicas de grupos, será possível elaborar outros fluxogramas situacionais, ou ainda, inserir elementos nos fluxogramas das Figuras 14 e 15.

Figura 15 - Fluxograma situacional do problema “Falta de envolvimento das pessoas no PE”

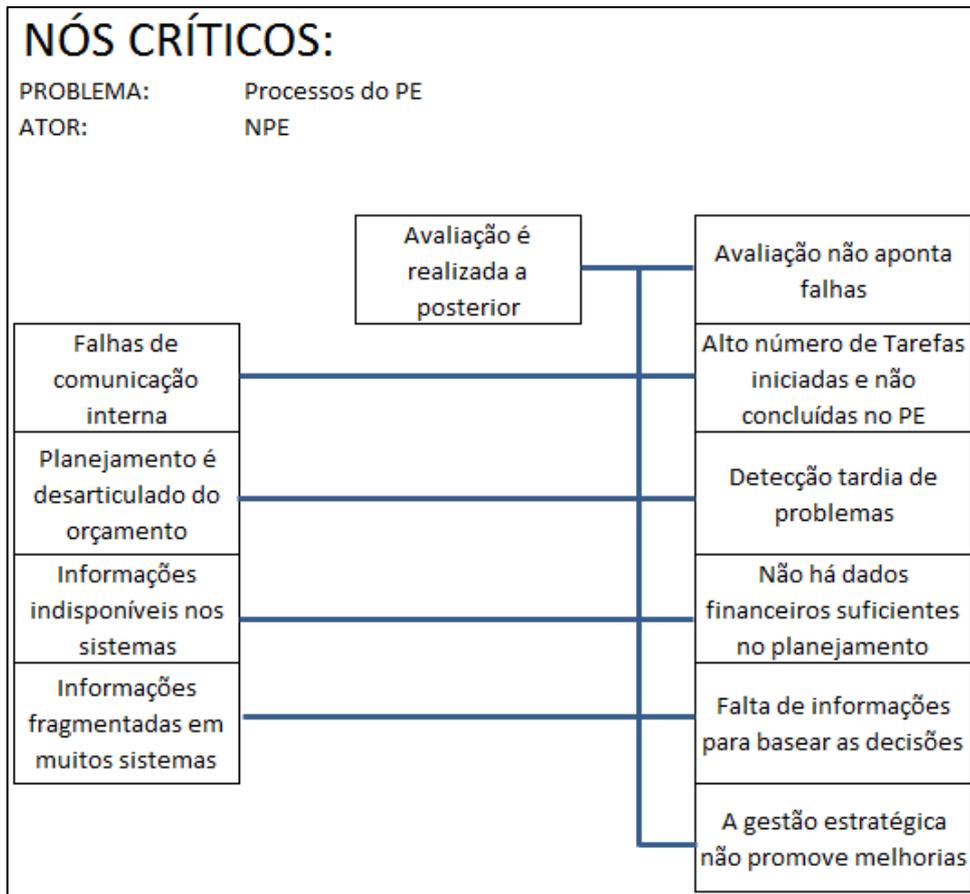
PROBLEMA: Falta de envolvimento das pessoas no Planejamento Estratégico
 ATOR: NPE



Fonte: o autor.

O próximo passo do método consiste na seleção das causas raízes dos problemas, que são possíveis de eliminar por meio das ações estratégicas pelo ator (NPE). Esses problemas constituirão os nós críticos (Figuras 16 e 17). A Figura 16 relaciona os nós críticos dos “Processos do PE”:

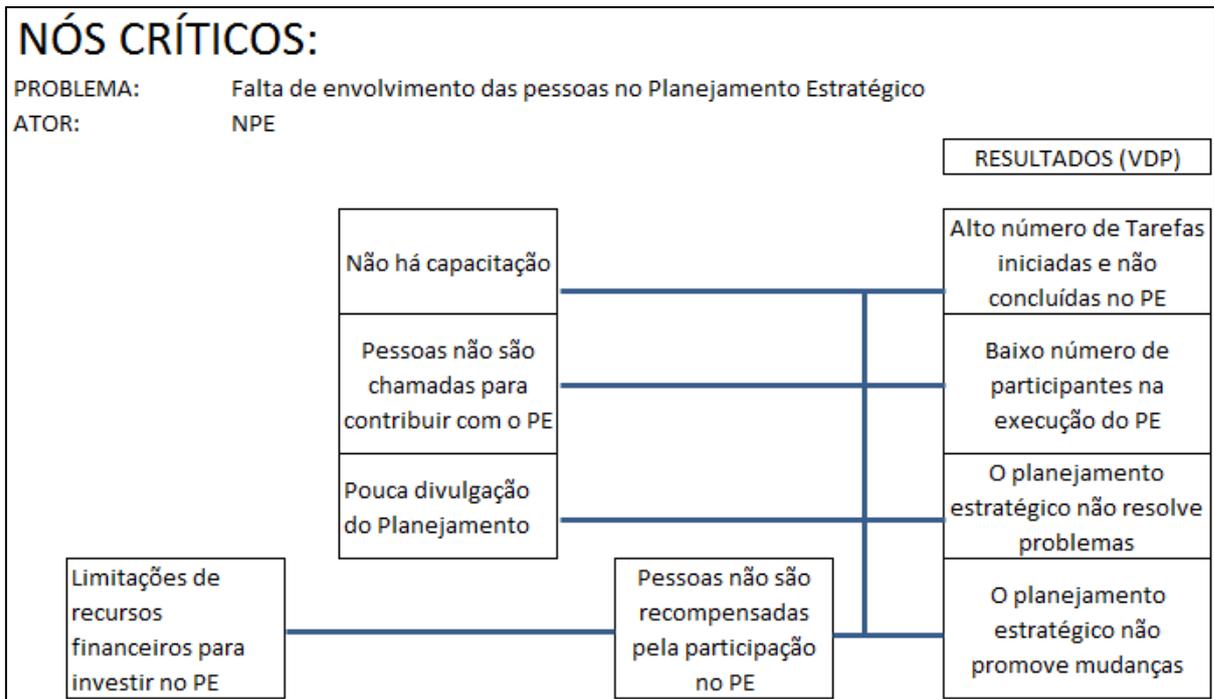
Figura 16 - Nós críticos relacionados a “Processos do PE”



Fonte: o autor.

A Figura 17 relaciona os nós críticos para a “Falta de envolvimento das pessoas no PE”. Salienta-se que novos nós críticos poderão ser adicionados após o questionário à comunidade e as dinâmicas de grupos a serem executadas.

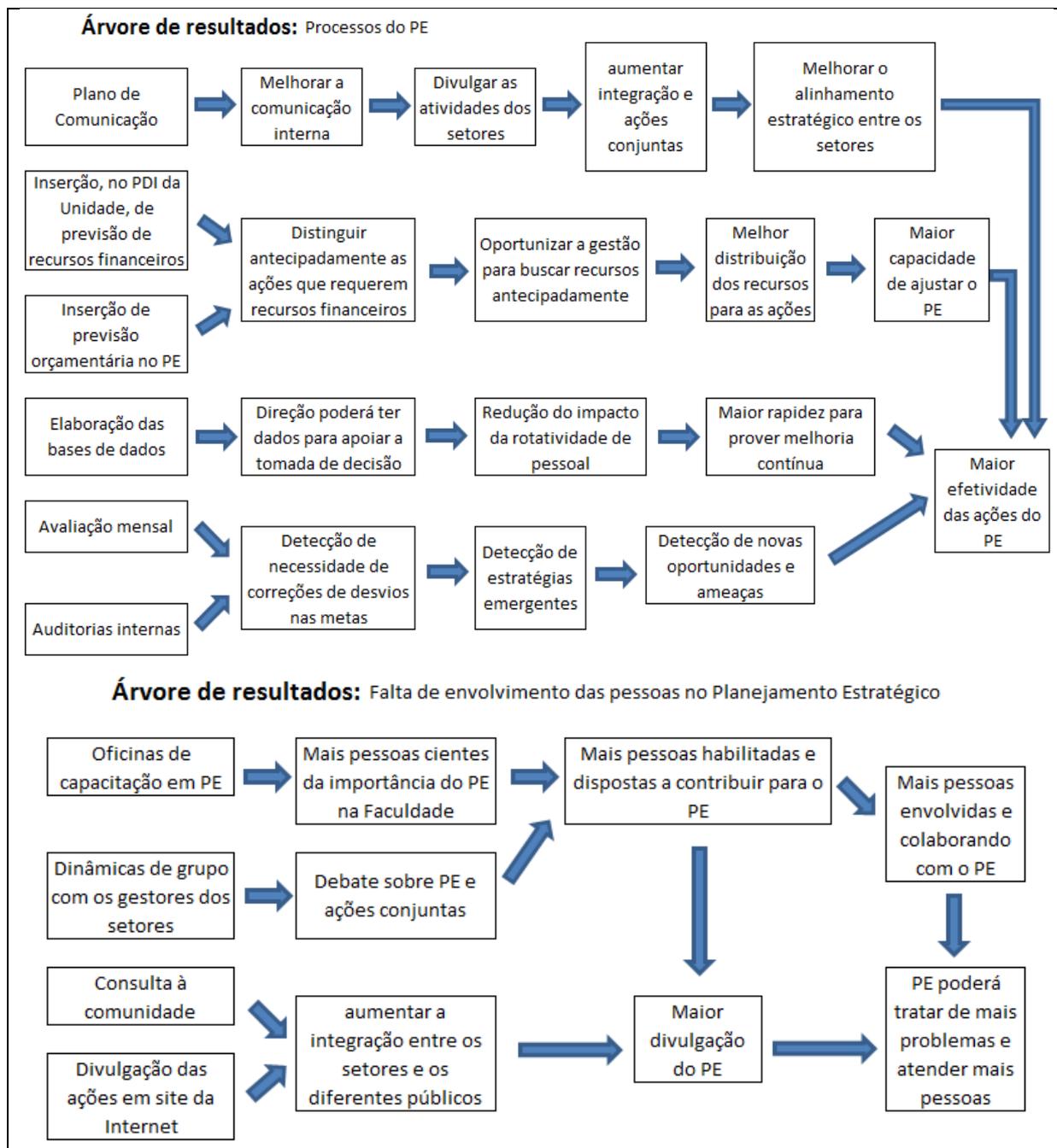
Figura 17 - Nós críticos relacionados à “Falta de envolvimento das pessoas no PE”



Fonte: o autor.

A partir desses nós críticos foram definidas as ações estratégicas, conforme determina o método do PE. Isso não reduz a importância de todas as causas de problemas levantadas no fluxograma situacional, uma vez que permitem a visão sobre as limitações do campo de ação do ator. O passo seguinte do método do PE consiste na elaboração da árvore de resultados para os nós críticos. Essa etapa é importante porque possibilita ampliar a visão sobre os benefícios da atuação sobre esses nós (Figura 18):

Figura 18 - Árvore de resultados dos problemas “Processos do PE” e “Falta de envolvimento das pessoas no PE”



Fonte: o autor.

Na sequência da execução do método, são listados os resultados desejados e é elaborado um plano de ação, listando as ações, definindo metas, prazos, responsáveis e indicadores de desempenho, incluindo-se também se há necessidade de buscar recursos financeiros (Quadro 13):

Quadro 13 - Quadro de metas para a Avaliação Anual da Unidade, para os problemas relacionados nas entrevistas com a gestão anterior e reuniões iniciais no NPE com a Direção

AÇÃO	META	RESPON-SÁVEL	PRAZO	REQUER RECURSO FINANCEIRO?	INDICADOR
Elaborar Consulta à comunidade	Obter 100 respostas ou mais	NPE	abr/18	NÃO	Número de respostas do questionário submetidas
Analisar dados da consulta e inserir resultados no PE	Obter 50 respostas ao questionário, ou mais. Analisar todas as respostas.	NPE	mai/18	NÃO	Relatório da análise da consulta à comunidade
Elaborar Plano de Comunicação	Divulgar relatório do Plano de Comunicação	NPE	jun/18	NÃO	Relatório do Plano de Comunicação
Inserir previsão orçamentária no PE	Levantar todos os recursos financeiros necessários para executar as ações	NPE	jun/18	NÃO	Número de ações com previsão orçamentária
Elaborar 3 bases de dados	1 Relatório de cada uma das 3 bases de dados	Equipe do PDI da Unidade	dez/18	SIM	Relatórios das 3 bases de dados
Realizar avaliação mensal	1 Avaliação do PE por mês	Equipe do PDI da Unidade	final de cada mês	NÃO	Relatório da avaliação mensal
Realizar auditorias internas em áreas específicas	1 Auditoria Interna por mês	NAU	final de cada mês	NÃO	Relatório da auditoria interna
Ofertar oficinas de capacitação em PE	30 servidores com certificado de participação ou mais	NPE	dez/18	SIM	Número de oficinas e de certificados de curso de extensão
Realizar dinâmicas de grupo com os gestores dos setores	2 dinâmicas de grupo com 15 gestores da Faculdade	NPE	mai/18	NÃO	Atas de reunião
Atualizar periodicamente o PE	1 atualização por semestre	NPE	Semestral	NÃO	Número de Publicações de versões atualizadas do PE
Atualizar SWOT	1 atualização por semestre	NPE	Semestral	NÃO	Número de Publicações de versões atualizadas da matriz SWOT
Publicar relatório final do PE e publicação da documentação	1 relatório publicado até dez/2019	NPE	dez/19	NÃO	Relatório Final do PE e número de documentos

Fonte: o autor.

Após a elaboração do Quadro de metas para a Avaliação Anual da Unidade (Quadro 13), sugere-se que a Unidade efetue a consulta formal à comunidade acadêmica, os treinamentos necessários, abertos a todos os servidores da Unidade. Após isso, sugere-se que a gestão da Unidade repita o método descrito no Capítulo 4, para todos os problemas diagnosticados, incrementando o método com novas as informações geradas, discutindo o planejamento com os gestores dos setores dentro da Unidade, em reuniões e dinâmicas de grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Tema referente à implementação do Planejamento Estratégico dentro das Unidades Orgânicas tem merecido crescente atenção da comunidade acadêmica. Nesse trabalho, foi possível elaborar as etapas do método participativo para Unidades Acadêmicas, alimentado com os problemas relatados pelos gestores dessa Unidade. No entanto, por causa da limitação de tempo para a pesquisa, não foi possível incluir na dissertação a pesquisa ampla com consulta a toda a comunidade acadêmica.

A partir do referencial teórico desenvolvido, percebe-se que não há consenso entre os autores sobre PE em Universidades Públicas em relação à necessidade de cada Unidade Acadêmica (ou Unidade Orgânica) realizar seu próprio Planejamento Estratégico. No entanto, sem esse planejamento, as Unidades não decidem a respeito do que pretendem se transformar no futuro. Também não conseguem distinguir quais ações estratégicas são de curto prazo e quais são de longo prazo. Algumas metodologias de PE utilizados consideram a elaboração dos planos estratégicos pelas Unidades Orgânicas, dentre os quais se podem citar a metodologia do MEES (Mapa Estratégico do Ensino Superior).

Os objetivos apresentados no documento do novo PDI da UFRGS 2016-2026 são amplamente abrangentes, e o Plano de Gestão atribui apenas ações aos órgãos da Administração Central, não atribuindo ações diretamente às Unidades Acadêmicas. A forma pela qual os órgãos da Administração Central se relacionam com as Unidades Acadêmicas não fica registrada no Planejamento Estratégico, e acaba constituindo uma lacuna nesse processo. Dessa forma, o relatório do PDI não deixa claro como os gestores das Unidades Acadêmicas contribuíram efetivamente para o novo PDI da UFRGS, uma vez que não há menção às Unidades. Em que pese o novo PDI da UFRGS tenha sido elaborado de forma participativa, contando com contribuições da comunidade, ainda se pode notar uma desconexão com a realidade enfrentada pelas Unidades Acadêmicas da Universidade, posto que não aborda problemas específicos dentro delas.

A Universidade está trabalhando para implementar os métodos de monitoramento e avaliação. Um dos trabalhos em andamento é a construção dos painéis de indicadores. O processo de monitoramento e avaliação possui diversas lacunas que podem ser supridas nesses trabalhos da Administração Central,

demonstrando um avanço. Uma das lacunas apontadas e que está sendo trabalhada são os sistemas de informação, que são muitos e fragmentam as informações, são severamente limitados em relação a recursos visuais e, principalmente, ao fornecimento de relatórios gerenciais. É natural que sistemas novos sejam criados com o intuito de suprir exigências legais, o que é importante, mas não é adequado que eles não sejam constantemente aperfeiçoados e permaneçam servindo apenas tal finalidade.

Em grandes instituições públicas brasileiras, o poder normalmente está centrado nas mãos de poucos, e frequentemente esse poder acaba sendo utilizado para destinar recursos dessas instituições para o benefício particular desses poucos privilegiados. Como é defendido por vários autores, a administração patrimonialista ainda deixa traços nas instituições públicas. A administração burocrática, além de não extirpar esses traços, ainda dificulta a vida dos servidores públicos. Os mecanismos legais burocráticos parecem continuar sendo mantidos no Brasil para proteger o poder político, ao invés de promover a justiça social. Nesse sentido, a participação da comunidade na gestão das instituições públicas parece ser um caminho para que mais pessoas possam pressionar o poder público para a modernização dos dispositivos legais, para a melhor distribuição dos recursos e para o aumento da efetividade das ações do poder público. Esse trabalho busca contribuir para as novas formas de participação da sociedade brasileira na gestão pública.

A aplicação do método do Planejamento Participativo estudado nessa pesquisa, dentro da Unidade X, contribuiu para obter uma visão das limitações da atuação dos atores dentro da Unidade, não abordada em outros métodos, permitindo visualizar uma região para uma atuação imediata, bem como permite enxergar obstáculos a serem superados somente a médio ou longo prazos. É importante que o Planejamento Estratégico aborde efetivamente problemas e novas ideias para aumentar o desempenho, não se limitando a apenas cumprir a legislação.

Algumas pessoas não acreditam no Planejamento Estratégico, porque muitas ações não se concretizam. As dificuldades que surgirem podem converter ações antes consideradas de curto prazo para ações de médio ou longo prazo, mas não devem frustrar as intenções da organização. É comum, dentro da Universidade, que as metas não alcançadas não sejam relacionadas na avaliação institucional, restando registradas apenas as que foram plenamente atingidas. O Plano Anual do

Órgão, documento que reúne as metas das Unidades e seus setores (possui estrutura semelhante à do Quadro 14) não auxilia a instituição a formar uma estratégia, porque é apenas um instrumento de avaliação, e não de planejamento. Ou seja, não supre a necessidade de que as Unidades realizem um PE. O sistema acaba agregando inúmeras planilhas com uma infinidade de metas dos diversos setores dentro de cada Unidade, que são muito difíceis de monitorar.

Na autoavaliação institucional, há 2 opções de metas: de planejamento e de desempenho, sendo que a primeira avalia a instituição e a segunda avalia o desempenho dos técnicos, sendo utilizada como critério para a concessão de progressão na carreira. Disso decorre a necessidade em demonstrar apenas o sucesso na persecução das metas. Uma das claras limitações diz respeito à questão financeira. Uma meta não realizada por falta de recursos financeiros não pode simplesmente sumir, mas sim ser perseguida em um prazo mais longo que o inicialmente planejado (deve haver a consciência do que seria a instituição ideal, se todos os recursos necessários estiverem disponíveis, como seriam empregados).

O método do Planejamento Estratégico Situacional, assim como os métodos tradicionais de planejamento estratégico, é predominantemente focado nos problemas e causas desses problemas nas instituições. A avaliação institucional irá contribuir com o método, somente se apontar problemas, ou seja, se apontar baixo desempenho. Esse enfoque nos problemas acaba deixando em segundo plano o processo do desenvolvimento das forças, oportunidades, potencialidades e a implementação de ideias inovadoras ao planejamento. Nesse aspecto, somente no momento 4 do método proposto nesse trabalho (que é o último momento do planejamento estratégico) é que foi possível inserir esses elementos, com ferramentas para monitorar estratégias emergentes e *foresight* tecnológico. Isso define que o momento 4 do método deve ser muito bem implementado para o sucesso do ciclo do PE.

Tendo sido concluído o estudo com apenas os assuntos debatidos com a Direção, o NPE e a gestão anterior da Unidade, sugere-se que a Unidade X promova a análise de um questionário envolvendo toda a comunidade acadêmica, e aplique as etapas do método para as questões que surgirem desse levantamento. Para estudos futuros, sugere-se que seja realizada uma análise dos resultados da aplicação do método na efetiva melhoria do desempenho de uma Unidade e da Universidade.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.** Corpo Comum de Conhecimento. V. 3.0, 1. ed. Brasil: Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), 2013. 453 p.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981. Título Original: From Strategic Planning to Strategic Management. 1976.

BEHRING, E.; BOSCHETTI, I. (Org). **Política Social: fundamentos e história.** 9 ed. São Paulo, Cortez, 2011. 211 p.

BELCHIOR, M. A. **A Aplicação de Planejamento Estratégico Situacional em Governos Locais: possibilidades e limites: os casos de Santo André e São José dos Campos.** 1999. 102 p. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BENINI, E.A., BENINI, E. G., NOVAES, H, T. Os Grilhões da Gestão Pública: o processo decisório e as formas contemporâneas de dominação patrimonialista. **Cadernos Gestão Social-CGS**, v. 3, n. 1, p. 85-100, jan./jul. 2012.

BIN, A. **Planejamento e Gestão da Pesquisa e Inovação: conceitos e instrumentos.** 2008. 253 p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). Campinas, São Paulo.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma Experiência de Planejamento Estratégico em Universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.

BOTERF, G. LE. Pesquisa Participante: propostas e reflexões metodológicas. In. BRANDÃO, C.R. **Repensando a pesquisa participante.** São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 51-81.

BRANCO, G. M. **Proposta de Framework para Construção da Arquitetura de Processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior.** 2016. 119 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BRANDÃO, C. R. **Repensando a Pesquisa Participante.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. 252 p.

BRASIL. **Lei n. 8.958, de 20 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm. Consulta em 20/01/2018.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm. Consulta em 02/02/2018.

_____. **Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001.** Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm>. Consulta em 15/12/2016.

_____. **Decreto n. 5.773, de 9 de maio 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Consulta em 30/09/2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil.** São Paulo: Editora 34, 1996. 357p.

BRUHNS, H. O conceito de Patrimonialismo e suas Interpretações Contemporâneas. **Revista Estudos Políticos**, n. 4, p. 61-77, 2012.

CANDIDO, J. L.; BARBOSA, M. F. N. Uma Proposta de Análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. **Polêm!ca**, v. 17, n.3, p. 93-110, jul./set. 2017. DOI: 10.12957

CARDOSO, M. F. **A Influência da Nova Gestão Pública sobre o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) no Nordeste Brasileiro.** NATAL – RN, 2016. 305 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um Sistema Adaptativo Complexo: uma abordagem quântica à estratégia.** 2005. 361 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis.

_____. et al. Resistência à Mudança na Educação Superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 55-78, v. 6, n. 2, abr. 2013.

COSTA, L. V. et al. **Análise da Implementação do Planejamento em Universidades Públicas Federais: o caso da Universidade Federal do Pampa.** 2014. 226 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria.

CUNHA, M. P. All That Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set. 2002.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v.13, n. 3, p. 427-454, jul./set. 2012.

ESTRADA, R. J. S. et al. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

FALQUETO, J. M. Z. **A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades**: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal do Brasília. Brasília.

FALQUETO, J. M. Z., FARIAS, J. S. **A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira**. 2013. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013

FELÍCIO, H. M. S. O papel do professor/pesquisador na construção do projeto político pedagógico no Ensino Superior. **Olhar de Professor**, v. 13, n. 1, p. 145-153, 2010.

GANDIN, D. **Planejamento como Prática Educativa**. Edições Loyola: São Paulo, 10ª Ed., 1999. 111 p.

GAVIGAN, J.P.; SCAPOLO, F. Matching Methods to The Mission: a comparison of national foresight exercises. **Foresight**, v. 1, n. 6, p. 495-517, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 200 p.

GONÇALVES, E. P. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 5ª edição. Campinas: Editora Alínea, 2011. 104 p.

GUO CHAO, A. P., NUNES, M. B. Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. **In: 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies**. 2007. Lisboa, Portugal, p. 229-236.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo**: história e implicações. São Paulo: Edições Loyola, 1ª Ed., 2005. 249p.

HUERTAS, F. **Entrevista com Carlos Matus**: o método PES. São Paulo; FUNDAP; 1996. 139 p.

IIDA, I. Planejamento Estratégico Situacional. **Produção**. [online]. v.3, n.2, pp.113-125, 1993. ISSN 0103-6513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131993000200004>.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.
- KNABBEN, B. C.; FERRARI, R. A. A Simulação Estratégica como Alternativa de Treinamento para a Tomada de Decisão. **Revista de negócios**. v.1, n.3, abr/jun 1996.
- LISBOA, A. M. O Modo de Produção de Poder Dentro da Universidade. In: RAMPINELLI, W.J. **O preço do voto: os bastidores de uma eleição para reitor**. Florianópolis: Insular, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4. ed., 1999. 260 p.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Laura Bocco. 3. ed.; Porto Alegre: Bookman, 2011. 768 p.
- MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning Great Strategy into Great Performance. **Harvard business review**, v. 2607, p. 64-72, jul./ago. 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.
- MARTORANO, L. C. **Conselhos e Democracia: em busca da participação e da socialização**. São Paulo: Expressão Popular, 2011. 192 p.
- MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena. 6ª Edição. 2007. 288 p.
- MATUS, C. **Política, Planejamento & Governo**. IPEA, 1993, Vol. 1, 591 p.
- MATUS, C.; DEL RIEGO, L. F. R. **Adeus, Senhor Presidente: governantes, governados**. São Paulo, Edições Fundap, 1996. 381 p.
- MENDES, I. M. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Administração Pública: mito ou realidade?** 2012. 138 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- MENDONÇA, I. C. **Plano de Desenvolvimento Institucional: proposta de um modelo de referência e de automatização para IFES**. 2017. 246 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Minas Gerais. Lavras.
- MILES, D. C. **Planejamento e Aprendizagem na Implementação de Políticas Públicas: o caso da elaboração do planejamento de mobilidade urbana no município de São Leopoldo – (RS/Brasil)**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo, 2006. 371 p.

MILES, I.; KEENAN, M.; KAIVO-OJA, J. **Handbook of Knowledge Society Foresight**. Manchester: Prest, 2003. 166 p.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Original em Inglês.

MORITZ, M. O. 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, jan./abr. 2012.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003, 292 p.

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI**: análise do processo de implantação. Espírito Santo: Hoper, 2006. 184 p.

NETO, F.S.; HOURNEAUX Jr., F.; POLO, E.F. A Adoção do Modelo de Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público Brasileiro: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 149-165, out./dez. 2006

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2005. 201 p.

PETRASSI, A. C. A.; BELLEN, H. M. van B.; ALBERTON, L. Do Planejamento à Avaliação: uma análise do processo de implementação da gestão estratégica em uma instituição federal de ensino superior. In: XIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária nas Américas. **Desempenho Acadêmico e eficácia social da Universidade**. 2013, Buenos Aires. 16 p.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ci. Inf**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI Jr., G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL. **Alianças Estratégicas, Integração e Gestão Universitária**. Florianópolis, 2004.

RODRIGUES, J. N., et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005. 543 p.

RODRIGUES, W.; DUARTE, M. T.; CANÇADO, A. C. O uso do Planejamento Estratégico Situacional (PES) em Universidades Públicas: o caso da Pró-Reitoria de avaliação e planejamento da Universidade Federal do Tocantins. **Revista de Administração Educacional**, v. 1, n. 1, p. 38-51, jan./jun. 2017.

SANTOS, J. L. S. et al. 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. **Expansão da Educação Superior: experiências e perspectivas**. Florianópolis, 2009. 16 p.

SILVA, E. P. da. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidades: um modelo para IFES**. 2015. 128 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, M. J. P. Onze Passos do Planejamento Estratégico Participativo. In: Markus Brose (org) **Metodologia Participativa**. Uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. p.161-176.

SOUZA, J. C. V de. **Gestão Universitária em instituições particulares**. Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 2007. 208 p. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

THIOLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004. 107p.

TONI, Jackson de. **Planejamento e elaboração de projetos: um desafio para a gestão no setor público**. Porto Alegre, 252 p., 2003. Trabalho não publicado. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/NT00032192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/NT00032192.pdf)>. Acesso em 19 nov/2017.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. 38p. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/pdi-2010>. Consulta em 05/02/2018.

_____. **Relatório de Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015. 116p. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorio-pdi-2011-2015>. Consulta em 05/02/2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026: construa o futuro da UFRGS**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2016. 77 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96 p.

VIEIRA, E.; VIEIRA, M. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba , v. 8. n.2. p-181-200
Abr./Jun. 2004

APÊNDICE I - RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Categorização dos Problemas que podem ser observados na implementação	Problemas que podem ser observados na implementação do Planejamento Estratégico da Unidade	Ex-Diretor da Faculdade	Técnica 2 da gerência administrativa	Coordenadora do NAU	Técnica 1 da gerência administrativa	Soma das respostas "SIM"
Engajamento e cultura para o planejamento	Ausência da percepção da eficiência e eficácia do planejamento como mecanismo capaz de produzir conhecimento coletivo por meio da avaliação	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Cultura avessa a mudanças	Não	Não	Não	SIM	1
	Falta de cultura para o planejamento	Não	Não	Não	Não	0
	Desconhecimento sobre a importância das pessoas no PE	Não	SIM	SIM	Não	2
	Professores, gestores, técnicos e estudantes preocupam-se apenas com as especificidades da sua área de atuação (orientação pela demanda interna)	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Falta do estabelecimento de contatos estratégicos nos setores	Não	SIM	SIM	Não	2
	Ausência de liderança	Não	SIM	SIM	Não	2
	Adoção do PE como instrumento de gestão	Não	Não	Não	Não	0
	Falta de contatos estratégicos nos setores	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Pouca participação, baixos envolvimento e comprometimento dos envolvidos com o PDI, por parte da gestão central e dos diferentes centros	SIM	SIM	SIM	SIM	4
Sistemas de informação	Tecnologia complexa	Não	Não	Não	Não	0
	Sistemas inadequados	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de um sistema de informações gerenciais	Não	SIM	SIM	SIM	3

(continuação)

Categorização dos Problemas que podem ser observados na implementação	Problemas que podem ser observados na implementação do Planejamento Estratégico da Unidade	Ex-Diretor da Faculdade	Técnica 2 da gerência administrativa	Coordenadora do NAU	Técnica 1 da gerência administrativa	Soma das respostas "SIM"
Qualificação Técnica das Pessoas	Falta de conhecimento sobre PE, capacitação e qualificação de pessoal	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Treinamentos e instruções insuficientes	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de know-how administrativo dos gestores, normalmente professores, para trabalhar com o PE	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Não entendimento da missão institucional.	Não	SIM	SIM	Não	2
Execução dos Processos do Planejamento Estratégico	Racionalidade limitada	Não	SIM	SIM	Não	2
	Falta de visão sistêmica da organização pelos servidores	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de experiência com o modelo de gestão	SIM	Não	SIM	SIM	3
	Falhas de Comunicação entre as unidades	SIM	SIM	SIM	Não	3
Execução dos Processos do Planejamento Estratégico	Definição clara das atribuições, Falta de estrutura de poder bem definida	Não	SIM	SIM	Não	2
	Falta de acompanhamento e avaliação das ações. Avaliação desarticulada do planejamento	SIM	SIM	SIM	SIM	4

(continuação)

Problemas que podem ser observados na implementação do Planejamento Estratégico da Unidade	Ex-Diretor da Faculdade	Técnica 2 da gerência administrativa	Coordenadora do NAU	Técnica 1 da gerência administrativa	Soma das respostas "SIM"
Categorização dos Problemas que podem ser observados na implementação	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de clareza da execução dos processos	SIM	SIM	SIM	4
	Descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento	Não	SIM	SIM	3
	Procedimentos administrativos inadequados ou inflexíveis para a execução das atividades	Não	SIM	SIM	2
	Falta de parâmetros para medição dos resultados	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de conhecimento sobre os processos organizacionais	Não	SIM	SIM	2
	Ausência ou desconhecimento do líder do processo de implementação do PDI	Não	SIM	SIM	3
	Falta de integração das etapas do ciclo de planejamento, falta de execução de todas as etapas do planejamento	SIM	SIM	SIM	4
	As dificuldades na implementação não são identificadas previamente	SIM	SIM	SIM	4
	Caráter amplo e difuso dos objetivos; falta de clareza nas diretrizes da alta administração	Não	SIM	SIM	3
Ambiente externo	Turbulência do ambiente, crises e instabilidades política e legal, atrapalham a formulação e implementação das estratégias	Não	SIM	SIM	3
	Instabilidade Política - mudanças no Governo Federal	SIM	SIM	SIM	4
	Atividades concorrentes e crises distraem a atenção para a implementação das estratégias	SIM	SIM	SIM	4
	Análise e alinhamento ambiental	Não	Não	Não	0

(continuação)

Categorização dos Problemas que podem ser observados na implementação	Problemas que podem ser observados na implementação do Planejamento Estratégico da Unidade	Ex-Diretor da Faculdade	Técnica 2 da gerência administrativa	Coordenadora do NAU	Técnica 1 da gerência administrativa	Soma das respostas "SIM"
Ambiente externo	A sensibilidade a fatores externos influencia a consecução dos objetivos estratégicos.	Não	SIM	SIM	Não	2
	Interferência de questões políticas ou pouca vontade política	Não	Não	Não	Não	0
Ambiente interno	Análise e alinhamento ambiental	Não	Não	Não	Não	0
	Incoerência e desconhecimento da realidade, sejam em como cumprir determinadas metas, como em conhecer os pontos fortes e fracos da instituição	SIM	Não	Não	SIM	2
Financeiro	Descontinuidade Administrativa	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Manutenção de equipe permanente para o PE	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Falta de Articulação entre o planejamento e o orçamento	Não	SIM	Não	SIM	2
	Falta de investimento em infraestrutura de suporte para implementação	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Falta de autonomia financeira	SIM	SIM	SIM	SIM	4
	Falta de recursos financeiros, materiais e humanos	Não	SIM	SIM	SIM	3
Estrutura Organizacional	Complexidade da estrutura universitária	Não	SIM	Não	SIM	2
	Interdependência entre as unidades	Não	SIM	SIM	Não	2
	Rotatividade de pessoal	Não	SIM	SIM	Não	2
	Natureza da organização	Não	Não	Não	Não	0
	Ausência de estrutura que favoreça a implantação do Planejamento	Não	SIM	SIM	SIM	3
	Os stakeholders das universidades são de difícil identificação	Não	Não	Não	Não	0

APÊNDICE II - MÉTODO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE X (2017-2020)

O documento a seguir foi entregue à Direção da Unidade X para a validação, junto ao Núcleo de Planejamento Estratégico, do método do Planejamento Estratégico da Unidade, elaborado com base no texto dessa dissertação. Esse apêndice tem por finalidade apenas registrar o documento que foi entregue à Direção, mesmo que grande parte do documento repita o texto da revisão teórica elaborada nessa pesquisa:

MOMENTO 0: Planejamento Institucional

Planejar estrategicamente é uma exigência de toda organização moderna. À medida que as Universidades aprimoram o processo para elaboração de seus PDIs, deve crescer a interação desse processo com as suas Unidades Orgânicas. É na unidade acadêmica que tudo acontece. Por isso, ela pode ser considerada a célula essencial da universidade. O trabalho pedagógico da universidade necessita ser organizado com base no contexto situacional, levando-se em conta o trabalho dos seus acadêmicos e dos seus pesquisadores.

O planejamento é realizado "para a mudança, para a transformação". O engajamento da comunidade, reforçando o caráter de necessidade para as mudanças propostas, é necessário para a efetivação das mudanças de caráter mudança estratégica ou estrutural. A implementação das estratégias e das mudanças é considerada a etapa mais difícil do processo.

Processo de Planejamento da Unidade:



- Realizar análise PESTEL ou SWOT:

P	Fatores Políticos
E	Fatores Económicos
S	Fatores Sociais
T	Fatores Tecnológicos
E	Fatores Ecológicos
L	Fatores Legais

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Essa etapa pode considerar alguns problemas:

- Incoerência e desconhecimento da realidade, sejam em como cumprir determinadas metas, como em conhecer os pontos fortes e fracos da instituição (concepção das estratégias);
- Cultura avessa a mudanças;
- Falta de conhecimento, capacitação e qualificação de pessoal sobre Planejamento Estratégico. Falta de know-how administrativo dos gestores, normalmente professores. Falta de experiência com o modelo de gestão (necessidade de treinamentos);
- Professores, gestores, técnicos e estudantes preocupam-se apenas com as especificidades das suas áreas de atuação;
- Falta de visão sistêmica da organização pelos funcionários.

MOMENTO 1: Momento Explicativo

Nesse momento são investigadas as causas dos problemas, separando-as de sintomas e efeitos. As causas mais fundamentais constituem os nós críticos.

O que é um problema? Uma palavra tão comum no nosso dia-a-dia, um problema, no âmbito de gestão, nada mais é do que um resultado não atingido.

1.1. Definir quem é o ator ou o grupo que planeja e o prazo

Definir se será a Direção, NPE, Comunidade Acadêmica da Unidade. Definir o que será curto e longo prazo.

O NPE ou representantes da comunidade acadêmica da Unidade devem selecionar objetivos do PDI e ações do Plano de Gestão que sejam de interesse da Unidade. Essas serão as estratégias baseadas nos instrumentos da UFRGS. Além delas, devem aparecer estratégias emergentes.

A escolha para quem planeja deve considerar alguns aspectos:

- Necessidade de respaldo da comunidade acadêmica;
- Para evitar a ausência ou desconhecimento do líder do processo de implementação do PDI, é necessário que todos sejam informados sobre a quem devem dirigir as demandas referentes ao planejamento e à implementação.

1.2. Levantar os problemas que a Unidade tem – além dos que serão resolvidos com as ações selecionadas do Plano de Gestão

Problemas: dificuldades que nos impedem de atingir o que queremos (missão da Unidade).

Sugestão:

- Obter relação de problemas encontrados pelo NAU.
- Também pode ser solicitado a cada setor que encaminhe uma relação de problemas específicos do seu setor.

1.2.1. Entrevistas gestão anterior

1.2.2. Consulta formal à Comunidade

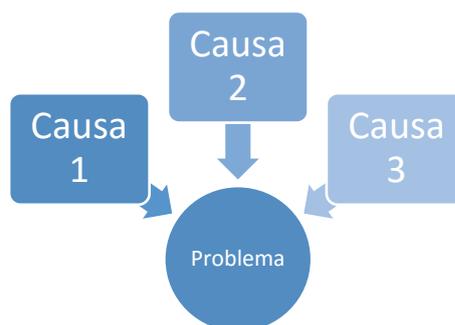
1.2.3. Reuniões da equipe de planejamento

1.2.4. Dinâmicas de grupo com os gestores dos setores

1.3. Relacionar problemas encontrados com as diretrizes existentes no PDI da Unidade e, caso seja necessário, reformular as diretrizes

1.4. Buscar as causas do problema escolhido

Explicar o problema. Com a compreensão correta do que causa o nosso problema, será mais fácil achar o caminho para superá-lo. Causa: tudo que explica o porquê do problema, o que gera o problema.



1.5. Escolher os problemas a serem enfrentados

Quais serão os problemas enfrentados primeiro. Para isso, tem que medir a condição em que nos encontramos perante esses problemas.

Levar em conta: **governabilidade** (poder que o ator tem para decidir e realizar o que foi decidido, pode ser alta, média ou baixa), **capacidade** (conjunto de recursos de todos os tipos que o ator possui para superar seus problemas - podem ser adquiridas com treinamento, e em geral são ligadas a habilidades como conhecimento, recursos materiais e financeiros), **vontade** (desejo do ator para resolver um problema específico) e **impacto negativo** (grau de dificuldade que o problema exerce sobre a ação do ator).

Problemas	Como nos afeta	Impacto negativo	Vontade	Capacidade	Governabilidade
1	Diretamente	Alto	Alta	Alta	Alta
2	Indiretamente	Médio	Média	Média	Média
3		Baixo	Baixa	Baixa	Baixa

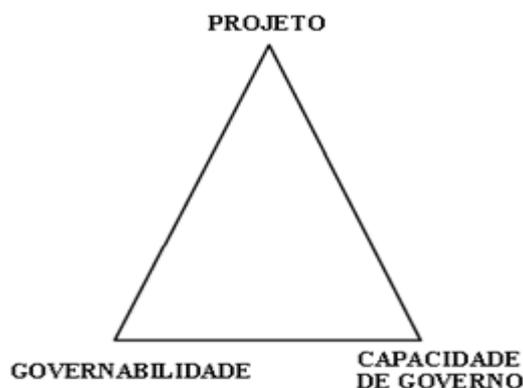
Sugestão:

- Tentar conseguir maior participação possível para envolver a comunidade. Pode-se enviar questionário a todos os segmentos ou formar uma comissão com representantes de cada área ou segmento para preencherem.
- Os problemas que serão enfrentados podem virar metas dos servidores para avaliação de desempenho.

MOMENTO 2: Momento Normativo-Prescritivo

É o momento em que se define de que modo será formulado o plano. Define-se também o desenho das operações. Passa-se a criar o conjunto de ações necessárias e suficientes para atacar as causas fundamentais dos problemas diagnosticados no momento 1 (explicativo).

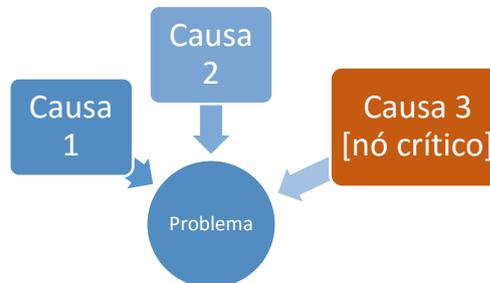
O “Triângulo do Governo” é composto por três vértices: o projeto de governo, a capacidade do governo e a governabilidade do sistema. Esses três vértices condicionam-se mutuamente e devem ser equacionadas simultaneamente (BELCHIOR, 1999). O “projeto” de governo compreende as propostas que o planejador (o governo) tem em mente, com base nos seus objetivos, considerando-se suas características e restrições relacionadas. A “capacidade” de governo é sua competência técnica de gestão e execução dos processos, envolvendo métodos, destrezas, habilidades e experiências de um ator e sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, devendo ser dimensionada conforme a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (MATUS, 1993). A “governabilidade” do sistema compreende as variáveis que farão parte do processo de planejamento estratégico em si, podendo ser classificadas em controladas (pelo ator do planejamento) e não controladas.



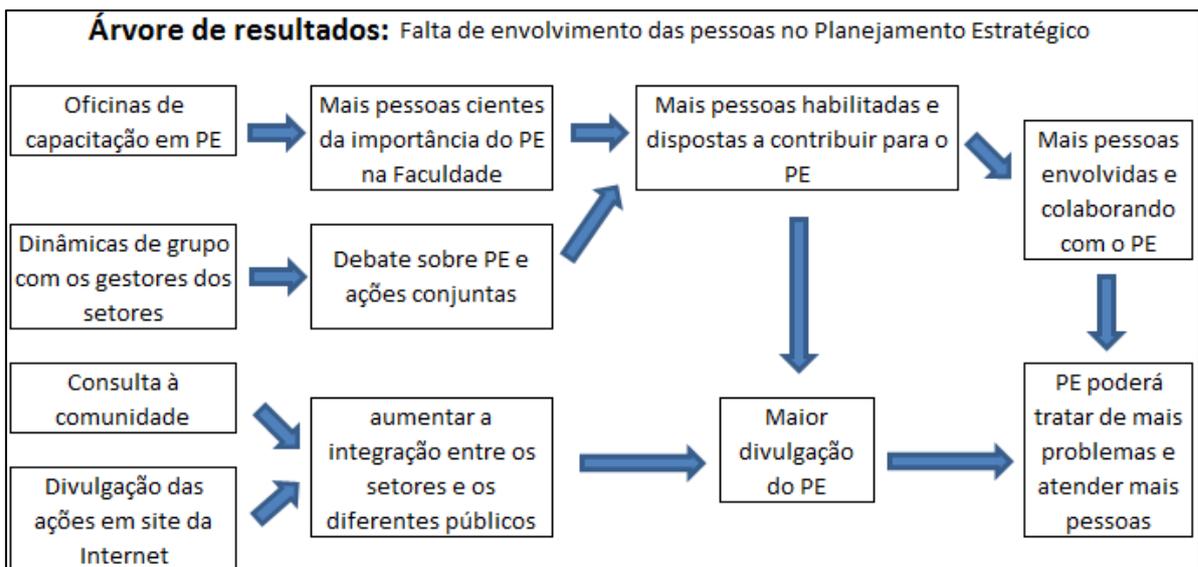
(Triângulo do Governo)

2.1. Selecionar a causa principal/nó crítico

Nó crítico: causa principal, que se atacada, resolve o problema ou tende a diminuí-lo.



2.2. Debater a primeira versão da Situação-Objetivo (árvore de resultados): “Inverter” os Nós Críticos:



2.3. Estabelecer os resultados desejados

Pequena lista de coisas que queremos conseguir com o plano. Cada problema resolvido é um passo a mais em direção ao nosso objetivo. Para cada nó crítico, elaborar um resultado esperado, que não necessariamente é um estado positivo da situação. Não pode ser inatingível.

Nó crítico	Resultado esperado
A	...
B	...

2.4. Explicitar quais serão os projetos da Unidade

Projeto é o desejo maior de um ator, fruto do desejo de mudança em relação a uma situação indesejada. Um projeto tem objetivos explícitos e delimitados (atividades, durabilidade, área/espço de abrangência, recursos necessários). Podem vir dos resultados esperados.

2.5. Traçar o plano de ação

Plano de ação: conjunto de ações, com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários. Inclui Indicadores de resultado: meio para gerenciar o plano de ação e verificar se o resultado está sendo atingido. São eles que quantificam e qualificam o resultado. São fontes importantes para a avaliação.

MOMENTO 3: Momento ESTRATÉGICO

Busca-se criar as condições para dar viabilidade às ações definidas no momento 2 (normativo-prescritivo). Aqui se formulam as estratégias para superar ou aproveitar o posicionamento diferenciado dos atores em relação aos problemas, oportunidades e ameaças.



3.1. Analisar a viabilidade do plano de ação

Estabelecer a relação entre os recursos de que necessitamos e os recursos que temos efetivamente. Se a ação é importante, mas não há recursos, tem que construir o plano de viabilidade.

Ação	Recursos necessários	Recursos que temos e não temos	Viabilidade	O que fazer para aumentar a viabilidade
1	Informação Articulação política R\$ 1000	Temos Temos	Média
2		Não temos	Alta	

Atores Selecionados	1	2	3	4	5	6	n
Projeto / Operações							
Projeto 1							
Operação 1							
Projeto 2							
Operação 2							

Preenchimento: (A) alto / (M) médio / (B) baixo interesse; (+) apoia; (-) rejeita; () indiferente; (A+) máxima adesão (A-) máxima rejeição

(Matriz de Interesse dos Atores)

Essa etapa pode tratar alguns problemas:

Falta de Articulação entre o planejamento e o orçamento;

Falta de investimento em infraestrutura para implementação;

Falta de autonomia financeira;

Falta de recursos financeiros, materiais e humanos.

MOMENTO 4: Momento Tático Operacional

O objetivo deste momento é idealizar o sistema de gestão do plano, quais habilidades organizacionais a serem desenvolvidas para a execução do plano, de forma a obter resultados permanentes ao longo do tempo.

4.1. Definir como será o gerenciamento

Chave de ouro para o planejamento: gerenciamento. É preciso indicar alguém que cobre de todos a execução do plano, com elegância. O plano deve ficar à vista, e deve ser levado com frequência às reuniões, para ser lembrado e corrigido. Corrigido na hora certa, todo o grupo reassume com satisfação.

Gerenciamento: monitorar a realização das ações ou modificá-las, se necessário. O gerente do plano deve ser uma pessoa com legitimidade política suficiente para cobrar a realização das ações e ao mesmo tempo ver o que cada pessoa precisa para realizar suas ações.

Inserir no **Planejamento Anual do Órgão** o que for do ano, vinculado ao Plano de Gestão. Sugere-se estabelecer também planos de longo prazo, como sendo os que são necessários cumprir¹, mas não são realizáveis no curto prazo.

As reuniões de gerenciamento podem ser feitas por setores.

Essa etapa pode tratar alguns problemas:

Sistemas inadequados (sistemas de informação) e falta de um sistema de informações gerenciais;

Descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento (processos);

Ausência ou desconhecimento do líder do processo de implementação do PDI (processos);

Falhas de comunicação interna (plano de comunicação);

Descontinuidade Administrativa;

Falta de execução de todas as etapas do planejamento;

Turbulência do ambiente, crises e instabilidades política e legal, atrapalham a formulação e implementação das estratégias;

Instabilidade financeira.

4.2. Realizar avaliação permanente

Avaliação será realizada durante as reuniões de gerenciamento. Verificar acertos e erros, e modificar o plano, se necessário. É verificar se as ações estão modificando a realidade e chegando aos resultados propostos.

Avaliação por atividades – Planejado e realizado

Quais as atividades planejadas e realizadas?	A partir dos indicadores, quais os resultados atingidos?	Que aspecto do projeto do grupo está sendo implantado com a realização dessas ações?

Quais as atividades planejadas e não realizadas?	Por quê?	Quais os prejuízos causados ao projeto do grupo?	O que fazer para superá-los?

Quais as atividades não planejadas e realizadas?	O que justificou sua execução?	Quais foram os resultados obtidos?	De que modo esta atividade contribuiu para o projeto do grupo?

Essa etapa pode tratar alguns problemas:

- Avaliação desarticulada do planejamento;
- Ausência da percepção da eficiência e eficácia do planejamento como mecanismo capaz de produzir conhecimento coletivo por meio da avaliação.



(Resumo das fases do método do PE)