



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA DE ALEGRETE

STRATEGIC PLANNING - CASE STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA ALEGRETE

Frank Sammer Beulck Pahim – UNIPAMPA – frankpahim@unipampa.edu.br;

Prof. Dr. Gilberto Martins Santos – UFSM - professorgilberto@smail.ufsm.br

NAEGE - Núcleo de Assessoria e Estudos em Gestão de Excelência - UFSM

RESUMO

Este estudo analisa a eficácia do planejamento estratégico em uma Universidade Federal, o qual foi concebido como meio de alavancar o desenvolvimento institucional e atender as demandas regionais previstas em seu projeto de criação. As políticas públicas de criação das novas instituições federais visam, dentre outros, o aumento de vagas no ensino superior e o desenvolvimento regional. As responsabilidades institucionais e sociais estão nos estatutos e Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e refletem nos planejamentos de suas unidades universitárias. A tradução da responsabilidade e da vontade institucional precisa de uma metodologia eficaz de planejamento e execução, uma vez que, não há como pensar sobre si mesma, projetar objetivos, metas e resultados, sem uma forma sistematizada para sua concretização. Este estudo de caso procurou analisar, através de pesquisa documental e *ex-post-facto*, os resultados do ciclo de planejamento de um campus universitário, concebido em eixos norteadores. As avaliações do planejamento nos relatórios de gestão do Campus demonstraram que o processo não foi executado e controlado como previsto, colocando em evidência falhas que comprometeram o alcance dos objetivos.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico; Estratégias de desenvolvimento; PDI.

ABSTRACT

This study analyzes the effectiveness of strategic planning at a Federal University, which was conceived as a means to leverage institutional development and meet the regional demands foreseen in its creation project. Public policies for the creation of new federal institutions aim, among others, to increase vacancies in higher education and regional development. The institutional and social responsibilities are in the statutes and Institutional Development Plans (PDI) of the Federal Institutions of Higher Education (IFES) and reflect in the plans of its university units. A translation of responsibility and institutional will needs an effective methodology of planning and execution, since there is no way to think about oneself, to project goals, goals and results, without a systematized form for their realization. This case study sought to analyze, through documentary and *ex-post-facto* research, the results of the planning cycle of a university campus, conceived in guiding axes. As we share the planning of our campus management states, it is not run and controlled as planned, highlighting flaws that compromised the achievement of objectives.

Keywords: Strategic planning; Development strategies; PDI.



1. Introdução

As organizações do setor público enfrentam demandas sem precedentes por parte da sociedade, que se torna dia a dia mais complexa e interdependente (Schwella, 2014). As constantes transformações sociais e econômicas do mundo globalizado pressionam as organizações do setor público a apresentar resultados efetivos de sua atuação e reforçam a premissa do planejamento e da ação institucional para essa dinâmica de resultados. A elaboração e gestão do processo de planejamento dependem de metodologia específica que seja adequada às condições e realidades da instituição a ser considerada (Zimmerman, 2015).

O cenário atual não é o mais adequado ao ensino superior público gratuito, essa tendência prevista é agora uma realidade. Esse contexto de incertezas faz com que a gestão e o planejamento tenham um papel ainda mais relevante. Os desafios à administração das Universidades neste século estão relacionados a problemas de aumento de demanda por mais vagas e à crescente produtividade acadêmica, diante de um cenário econômico pessimista ao financiamento do ensino superior gratuito e de qualidade, que coloca o planejamento estratégico como uma das formas de identificar prioridades institucionais e estratégias de atendimento de tais prioridades. (Delgado, 2005, p. 15).

Na Administração Pública existe certa “aversão ao planejamento”, pois planejamento significa estabelecimento presente de compromissos institucionais futuros e geralmente o que se pratica, de fato, não passa da elaboração de documentos criados mais para criar uma aparência de que se faz planejamento (Silva, 2017, p. 36).

O presente estudo analisa a execução do ciclo de planejamento estratégico em um dos dez campi da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), que foi pensado para ser executado em quatro anos, tendo como eixos norteadores o ensino, a pesquisa, a extensão, a gestão e a inovação. O planejamento estratégico do campus levou em consideração os objetivos e metas de desenvolvimento do Plano Institucional da Universidade 2009/2013, sendo que em 2014 houve um novo processo de planejamento institucional, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014/2018, sem indicativos, nos documentos analisados, de realinhamento do planejamento do campus ao novo PDI.

Pretende-se, com este estudo de caso, responder a uma questão importante relacionada ao acompanhamento das ações planejadas e que em muitas situações não possui um processo de controle efetivo do que é executado.



2. Método

Conforme Gil (2009, p. 54) o estudo de caso é um dos procedimentos técnicos utilizados na metodologia de pesquisa, consiste em um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com contornos claramente definidos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento”. Quanto aos objetivos da pesquisa ele os classifica em exploratórios, descritivos e explicativos. A pesquisa exploratória tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um assunto, provocar a construção de hipóteses e permitir a delimitação de uma temática e de seus objetivos, tornando o problema mais explícito. A pesquisa exploratória, em geral, envolve levantamento bibliográfico, documental, entrevistas, aplicação de questionários ou estudo de caso. Assim, a realização desta pesquisa tornou-se viável com a utilização do estudo de caso e as informações obtidas foram avaliadas sob o aspecto qualitativo, uma vez que os dados foram coletados das fontes, analisados e disso resultará uma conclusão. A coleta de dados utilizou fontes públicas, como o processo de planejamento do campus, os relatórios de gestão do campus e da universidade, o Projeto Institucional (PI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que são publicizados como forma a prestar contas e dar transparência dos atos de gestão à sociedade.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. A pesquisa *ex-post-facto* tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. A pesquisa *ex-post-facto* é utilizada quando há impossibilidade de aplicação da pesquisa experimental, pelo fato de nem sempre ser possível manipular as variáveis necessárias para o estudo da causa e do seu efeito (Fonseca, 2002, p. 32).

Com os dados públicos referentes ao desempenho do planejamento estratégico do campus Alegrete, disponíveis nos relatórios de gestão dos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 é possível ter acesso às avaliações e resultados obtidos, caracterizando a pesquisa documental,



bem como, não sendo possível modificar os resultados obtidos no processo de planejamento, temos caracterizada a pesquisa *ex-post-facto*.

3. Referencial Teórico

Pereira (2010) coloca que o diagnóstico estratégico é o primeiro momento no processo de planejamento e visa responder se a organização está preparada para o planejamento estratégico sob dois aspectos: se é o momento ideal para se desenvolver um Planejamento Estratégico e se a alta administração da organização tem consciência que deve se envolver 100% com o processo do Planejamento. O diagnóstico serve para o autoconhecimento institucional, pois defini quais são os pontos fortes e fracos do meio interno da instituição, as oportunidades e as ameaças do meio externo e possibilita definir uma estratégia baseada em uma análise consciente destes fatores.

A construção de um diagnóstico estratégico conta com uma ferramenta de análise conhecida pela sigla em inglês de SWOT ou em português como FOFA. Para Chiavenato e Sapiro (2003), a função da SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A menção SWOT refere-se à expressão inglesa reconhecida através das iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats* que significam na tradução para o português em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Mccreadie (2008) observa que a SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Pode-se inferir que o sucesso do planejamento estratégico depende muito da qualidade do diagnóstico ambiental e este, dos dados coletados, produzidos e analisados, bem como das informações e do conhecimento dirigidos à sustentabilidade dos serviços prestados pela instituição. A qualidade do diagnóstico é, portanto, essencial para a definição da estratégia.

Thompson Jr. e Strickland (2000) definem estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Há o entendimento que a estratégia compreende o caminho pelo qual a instituição melhor estaria capacitada a percorrer, que viabilizasse alcançar seus objetivos com a intenção final de atingir a sua missão como instituição.

Kaplan e Norton (2000) enfatizam que a capacidade de executar a estratégia tem importância maior do que a qualidade da estratégia em si e consideram que na economia do conhecimento cria-se valor sustentável com a gestão dos ativos intangíveis, com o desenvolvimento de habilidades da força de trabalho, com a tecnologia da informação para



conectar clientes e fornecedores e com clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua.

Caldeira (2009) diz que a gestão estratégica consiste nas decisões, execuções de gestão, que estabelecem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, conseqüentemente, a sua performance a médio e longo prazo.

Certo e Peter (2010, p.79) colocam que “as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa”, sendo definidas duas tarefas relacionadas: estabelecer estratégias gerais e definir e decidir o papel das diversas linhas de negócio da organização.

O planejamento estratégico é o primeiro item a ser abordado pela administração estratégica, pois possibilita o planejamento do desenvolvimento e de mudanças organizacionais. Nesse processo a empresa é considerada de forma completa, mas pressupõe que o todo também possa ser representado por uma unidade de negócio. Tal planejamento pode ser abordado em três níveis: estratégico, tático e operacional (Felix, 2014).

Iasbech (2016) analisa as relações teóricas que levam a definição da estratégia e suas práticas corroborando a influência e o potencial de interferência que o modo como os agentes realizam suas práticas na materialização da estratégia, considerando o conhecimento dos praticantes e as estruturas nas quais estão inseridos. Portanto, a estratégia pressupõe escolhas, dentre as inúmeras possíveis, que oportuniza a instituição e/ou suas unidades ultrapassarem prováveis obstáculos e seguir rumo à realização da sua visão institucional.

A medição estratégica pode ser entendida como controle da estratégia e está inserida no ciclo de planejamento, execução, controle e ação conhecido pela sigla em inglês de PDCA. Para Certo e Peter (2010) o controle organizacional se concentra em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica garantindo que esta funcione apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade.

Sobre controle, Oliveira (2008) coloca a importância do controle como uma da etapa que analisa como a empresa está indo para a situação desejada, sendo uma ação que assegura a concretização de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos previamente delineados. Utilizam-se, nessa etapa, muitos indicadores de desempenho, avaliando profissionais, resultados, desvios e implementando ações corretivas, complementando o planejamento com informações adicionais, quando necessário. O controle na administração pública ainda tem um longo caminho para tornar-se eficiente, de forma a garantir que a estratégia viabilize o



resultado pretendido. Nesse aspecto, o que vemos são exemplos negativos do que a falta de controle do planejamento estratégico produz, seja em ineficiência da gestão pública ou através da constatação de inúmeros desvios de recursos públicos.

Faria e Fonseca (2014) buscaram analisar o planejamento, a tomada de decisão e o fator inovação como condicionantes para o sucesso das organizações, tendo focado nas Micro e Pequenas Empresas - MPE, concluindo que um processo decisório ajustado, um planejamento bem elaborado e a incorporação de elementos de inovação no universo da MPE ampliam suas possibilidades de sucesso. Essa análise pode ser estendida a quaisquer organizações ou empreendimentos, sendo inovação a base para a sustentabilidade a longo prazo.

Barbieri (2007) trabalha a inovação dentro de um contexto de sustentabilidade ambiental, de forma que o processo de criação não somente mantenha a empresa no mercado mas como também seja justa social e ambientalmente. Conceitua, inclusive, como sendo uma organização inovadora, aquela que introduz novidades de qualquer tipo, de forma sistemática e colhe os resultados esperados.

Pinsky e kruglianskas (2013) abordam a inovação como uma estratégia que envolve questões ambientais e sustentabilidade de negócio, de forma a que se deva realizar o estabelecimento de metas de desempenho por área e individual atreladas à inovação e à sustentabilidade.

Silva (2016) ressalta que a inovação só acontece com uma gestão focada em resultados e defende que, pela mudança cultural e pela complexidade de gerenciamento, é necessário que hajam profissionais dedicados exclusivamente à função da inovação. O autor coloca ainda a necessidade de criação de uma estrutura a qual chamou de IMO – *Innovation Management Office* (escritório de gerência da inovação), com foco na execução, tal como os escritórios de projetos e profissionais PMO – *Project Management Officer*.

Kaplan e Norton (1997) colocam que o BALANCED SCORECARD (BSC) traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia a toda a empresa, e utiliza indicadores para verificar o sucesso ou fracasso da estratégia. O BSC é utilizado para alcançar o entendimento da missão e da estratégia de uma unidade de negócio, transformando-as em objetivos e medidas tangíveis. Há possibilidade de o BSC ser iniciado com objetivos restritos e posteriormente propagá-los por toda organização, deixando



de ter a característica de um sistema de indicadores e passando a um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

Em linhas gerais, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura (Mantovani, 2006).

O objetivo principal do BSC é medir a saúde estratégica da organização no longo prazo de modo a traduzir a missão e visão da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de medição estratégica (Soares, 2014).

O BSC mantém o equilíbrio nas dimensões orçamentárias e não orçamentárias do negócio, permitindo ao nível estratégico monitorar os órgãos da APF com a visão operacional de longo prazo (Felix, 2014 p.53).

A utilização do BSC nas instituições públicas é crescente como forma a monitorar a realização da estratégia por conjuntos de indicadores associados aos objetivos, metas ou iniciativas estratégicas de desenvolvimento. Para o sucesso do BSC em uma Instituição de Ensino Superior (IES) deve-se reconhecer a importância do planejamento estratégico; deve existir uma estratégia comum; prioridades institucionais; uma equipe de implantação apropriada das ferramentas para sua implantação; uma ferramenta da Tecnologia da Informação (TI) para apoiar o processo; participação ativa da alta administração; e acompanhamento das ações e indicadores de forma sistemática (Martins e de Oliveira, 2014).

4. Contexto Institucional

A Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) foi criada em 11 de janeiro de 2008, pela Lei nº 11.640, com o objetivo de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação *multicampi* na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul. No momento da criação, em 2008, a universidade já estava em funcionamento há quase dois anos, sob a responsabilidade de implantação de cinco campi pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e cinco campi pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. A gestão da universidade nesse período de implantação foi realizada por uma comissão de implantação a cargo de docentes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo sua primeira gestão eleita em 2012.

A UNIPAMPA é uma das quatorze novas universidades, criadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) de 2003 a



2010, tendo sido fruto de uma intensa mobilização popular, em uma região que compreende seus atuais dez campi universitários. O compromisso com o desenvolvimento regional está fixado no artigo 7º do estatuto da universidade definindo, dentre outros, que será regida pelo “princípio da formação e produção do conhecimento orientado pelo compromisso com o desenvolvimento regional e a construção de uma sociedade justa e democrática”. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de 2014-2018, traz como missão:

A UNIPAMPA, através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional. (PDI UNIPAMPA, 2014, p. 12)

A preocupação com a promoção da educação superior de qualidade e com a formação com vistas à atuação em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país figurava desde a elaboração do primeiro Projeto Institucional (PI) de 2009, antecessor do PDI atual, que trazia como missão:

A Universidade Federal do Pampa, como instituição social comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país. (PI UNIPAMPA, 2009, p. 10).

O Campus Alegrete da UNIPAMPA está em atividade desde 2006, sendo implantado pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Contava, à época da elaboração do planejamento (2012), com sete cursos de graduação, dois cursos de mestrado e um de especialização, movimentando diariamente em torno de 1000 alunos e 150 servidores públicos concursados. O processo de planejamento foi realizado com base no PI em vigor à época, sendo realizado por iniciativa do próprio campus.

2006	2009	2012	2015	2018	
<i>Início das atividades</i>	<i>Lei criação 11640/2008 Estatuto e Regimento Geral</i>	<i>Projeto Institucional 2009 - 2013</i>	<i>Planejamento estratégico do Campus em 2012</i>	<i>Projeto Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018</i>	<i>Final do período de execução do Planejamento Estratégico do campus – 2013 - 2016</i>

Figura 1 - linha do tempo UNIPAMPA

Fonte: autores



5. Metodologia do planejamento estratégico do campus

O planejamento estratégico possui macro etapas bem definidas sendo elas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a elaboração da missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implementação do plano estratégico resultante; e o controle dos resultados. (Coral, 2002).

No planejamento estratégico são definidos: declaração de valores; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise externa (oportunidades e ameaças); análise interna (pontos fortes e fracos); estratégias; e ações estratégicas. (Pereira, 2010).

No documento intitulado Planejamento Estratégico 2013/2016 – Campus Alegrete o processo de Planejamento Estratégico (PE) foi conduzido pela direção do campus, suprimindo uma necessidade não satisfeita nos processos institucionais realizados anteriormente pela reitoria, buscando criar uma consciência coletiva da importância de planejar no campus e procurando envolver o maior número de servidores possível.

“Para o sucesso do planejamento, é necessário que as pessoas que compõem a organização tenham consciência da sua importância e da metodologia que se utiliza para obter os resultados necessários de diagnóstico e definição de estratégias. Além disto, o processo de planejamento deve envolver o maior número de colaboradores possível, já que o ato de planejar é inerente ao sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. O planejamento pressupõe a participação e, principalmente, o comprometimento, num contexto em que planeja e avalia quem faz, conforme nosso Projeto Institucional. Convencionando o ambiente universitário como altamente qualificado, mas formado por ativos intelectuais com várias formações, o primeiro passo foi capacitar, minimamente, os servidores do Campus para o processo de planejamento, explicando de forma sucinta como se faz o diagnóstico da situação atual, o que é visão, missão, valores e objetivos estratégicos, colocando como modelo o processo do Balanced Scorecard (BSC), no qual a própria instituição capacitou seus gestores em 2010.” (PE - CAMPUS ALEGRETE, 2012, p. 4).

O planejamento estratégico foi realizado em reuniões presenciais e com auxílio de ferramentas de disseminação de informações, como grupos e pesquisas online. A metodologia básica utilizada no PE do campus Alegrete pode ser assim resumida:

1. Apresentação do processo de planejamento;
2. Levantamento da situação atual – utilizando a matriz SWOT;
3. Definição da Visão do Campus;

4. Definição dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e dos prazos;
5. Apresentação para ao Campus para fechamento dos objetivos estratégicos, metas, indicadores e prazos;
6. Construção do painel de indicadores para referenciar o controle e o replanejamento.

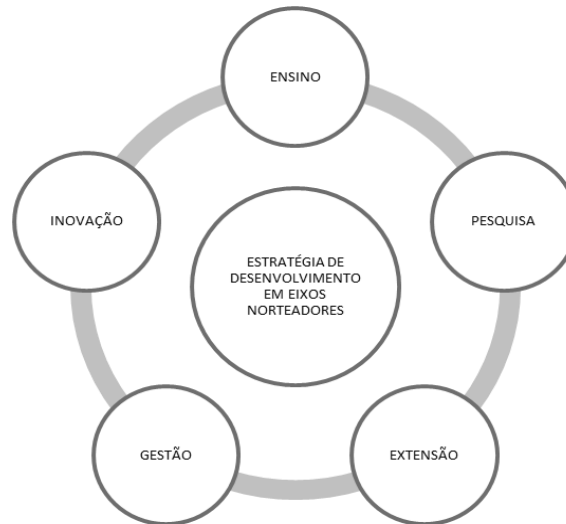


Figura 2 – eixos norteadores do processo de planejamento do campus Alegrete

Fonte – planejamento do campus 2013-2016 / figura dos autores

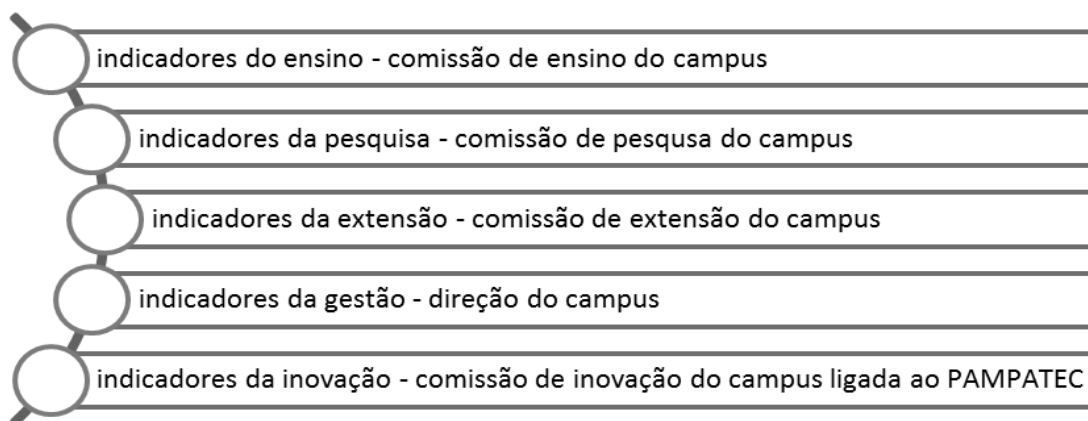


Figura 3 – responsáveis pelo controle dos indicadores de realização das metas no planejamento estratégico.

Fonte – planejamento do campus 2013-2016 / figura dos autores

O processo de planejamento do campus previa a execução das metas em quatro anos, partir de sua publicação, ou seja, a partir de janeiro de 2013 e a utilização do software de controle e planejamento GEPLANES, de domínio público, disponível na UNIPAMPA, e de reconhecida utilidade no controle de estratégias de desenvolvimento e de equipes de trabalho.

5.1 Análise ambiental com utilização de matriz

No planejamento do campus Alegrete o diagnóstico dos ambientes internos e externos foi realizado com a utilização de uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), alimentada em reuniões presenciais, possibilitando a interação entre os participantes, com troca de conhecimentos e percepções sobre o contexto da Universidade.

A SWOT foi construída integralmente e seus resultados foram a base para a definição das estratégias de desenvolvimento interno do campus e estratégias de realização do desenvolvimento regional constantes do PI institucional.

FORÇAS EM NÍVEL 1 A 6 - 1 FORÇA QUE MAIS AJUDA CAPTURAR OPORTUNIDADES E DIMINUI AS AMEAÇAS E 6 AS FORÇAS QUE NOS AJUDAM MENOS



Figura 4 – matriz SWOT do campus – FORÇAS

Fonte – planejamento do campus 2013-2016

5.2 Visão de campus no Planejamento Estratégico

Pereira (2010) coloca que a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção para a qual a organização caminha, e apresentando um horizonte temporal para finalizar a implementação das estratégias. A visão no planejamento do Campus foi construída coletivamente com a participação dos *stakeholders* através de pesquisa que sugestionava frases que definiam a visão de Campus, incluindo a própria frase que define a visão no PI da Universidade de 2009. A partir da composição de todas as frases votadas, além de outras sugeridas na própria pesquisa, definiu-se como visão do Campus Alegrete da UNIPAMPA no planejamento estratégico (PE) realizado em 2012:

Constituir-se como campus universitário moderno de reconhecida excelência no ensino, pesquisa e extensão, fomentador do empreendedorismo e da inovação como meio de desenvolvimento sustentável da região e do país. (PE 2013-2016, p. 8).

A partir da visão, a definição de objetivos, metas e indicadores fixa-se nesse horizonte desejado para sua concretização, sendo uma proposta coletiva de realização institucional.

5.3 Objetivos estratégicos, indicadores, metas e prazos

A elaboração de estratégias e incorporação de novas posturas dentro da universidade é um processo lento, a participação e aderência nestas situações geralmente não atraem a todos como deveria, são processos involuntários e não obrigatórios, a vontade de mudar não parte de um todo e sim de uma minoria que anseia pela mudança. (Oliveira, de Oliveira, Bianchini e Moritz, 2012).

A figura 5 apresenta exemplos das estratégias fixadas no planejamento do campus (PE) 2013/2016 por eixo estratégico.

EIXO DA PESQUISA	EIXO DA EXTENSÃO	EIXO DO ENSINO	EIXO DA GESTÃO	EIXO DA INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo 2: Melhoria da infraestrutura para pesquisa . •Meta: Ampliar os cursos de pós-graduação stricto sensu do campus. •Indicador: número de cursos de mestrado e doutorado. •Prazo: Dois novos mestrados até 2015 e dois doutorados para 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo1: Qualificar as ações de extensão tendo em vista o compromisso com o desenvolvimento regional. •Meta: Promover formação de extensionistas, com apoio da PROEXT/UNIPA MPA e/ou NUDEPE. •Indicador: Número de servidores do campus formados. •Prazo 1: 25% total servidores em 2013 e 50% total dos servidores a partir de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo 2: Ampliar a oferta de cursos de graduação . •Meta: Criar dois novos cursos de graduação. •Indicador: número de novos cursos criados. •Prazo: um (1) curso em 2014 e outro em 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo 1: Qualificar a gestão e os processos •Meta: mapear processos e determinar seus fluxos. •Indicador : número de setores com processos mapeados e fluxos definidos. •Prazo: 50% dos setores em 2013, 75% em 2014 e 100% em 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo 1: Sensibilização para o Empreendedorismo e a Inovação Tecnológica •Meta: Criar o Grupo de Pesquisa em Empreendedorismo Inovador •Indicador: grupo de pesquisa criado •Prazo: até maio de 2013

Figura 5– exemplos de objetivos estratégicos, metas, indicadores e prazos

Fonte – planejamento do campus 2013-2016 / figura dos autores



5.4 Importância estratégica da inovação no planejamento

O processo de planejamento estratégico do campus Alegrete teve êxito na inclusão da inovação como um dos eixos estratégicos, para o desenvolvimento tanto do campus quanto da região na qual a universidade se insere. A percepção da importância da Inovação no contexto universitário foi referendada pela matriz SWOT, que apontou as parcerias com instituições públicas e privadas, o espírito jovem e empreendedor dos servidores e o PAMPATEC, órgão complementar de fomento a inovação e ao empreendedorismo na UNIPAMPA, como oportunidades a serem aproveitadas. A inovação como eixo estratégico, desdobrada em objetivos e metas demonstrou que o primeiro passo foi dado, ou seja, a inovação está no escopo de resultados a serem alcançados (Faria e Fonseca, 2014; Silva, 2016).

O planejamento estratégico do campus colocou a Inovação como fator estratégico para que o desenvolvimento institucional, da região e do país fosse alcançado. A inovação como estratégia de desenvolvimento é eficaz em dois sentidos: inovação interna (campus/universidade) e inovação para o ambiente (empreendedorismo).

Casado (2012) citando Kotler (1998) coloca que um programa para o desenvolvimento de uma universidade empreendedora deve estar centrado na capacidade de envolver as pessoas e sistematizar iniciativas isoladas, melhorando a sua eficiência e seus resultados. Para isso é necessário planejar a implementação, bem como apoiar esse programa em bases e conceitos balizadores. O autor definiu etapas compostas por missão e visão, análise ambiental, objetivos/metras, estratégias, implementação/avaliação e controle, dando dimensões a cada uma delas com base na concepção de uma universidade empreendedora, voltada ao desenvolvimento regional sustentável.

O planejamento estratégico do campus teve como norteador uma visão semelhante fixando a missão e a visão baseadas na responsabilidade social e no desenvolvimento regional. A essência da estratégia da inovação estava dessa forma contemplada na visão de campus, traduzida em objetivos e metas a serem alcançados para realizar essa aspiração, sendo que o êxito na sua execução contempla tanto o desenvolvimento interno quanto o externo.

6. Resultados obtidos com o processo de planejamento

Atualmente o campus conta com o mesmo número de cursos, sete cursos de graduação, dois cursos de mestrado e um de especialização. Os cursos de graduação são nas áreas das ciências exatas e engenharias, tendo, em relação a 2012, um aumento do número de



alunos pelo ingresso em ciclo completo dos cursos, sendo atualmente em torno de 1.500 alunos e 160 servidores concursados.

No ciclo do planejamento, a execução das estratégias tem grande importância, pois de nada adianta planejar e não executar, é como pensar e não agir. Assim sendo, é essencial verificar se as metas dos objetivos estratégicos foram executadas e os fatores que pesaram no êxito ou no fracasso da execução e conseqüentemente do processo de planejamento.

Silva (2014) e Hrebiniak (2006) entendem que a execução é um processo disciplinado, um conjunto lógico de atividades conectadas que permite à organização utilizar uma estratégia e fazer ela funcionar. No entanto, o que se vê é a relegação da execução para o segundo plano, existindo um cemitério de bons planos que fracassaram devido a esforços insatisfatórios de execução. Percebe-se, portanto, que a execução da estratégia não constitui uma parte comum do trabalho administrativo: é a essência desse trabalho, devendo ser responsabilidade de todos os gerentes, e não algo com que os outros se preocupam e que outros fazem.

Como o trabalho de pesquisa focou nas análises documentais, optamos por realizar um levantamento nos relatórios de gestão do campus, disponíveis no endereço eletrônico do mesmo, como forma de verificar a situação da execução e controle do planejamento estratégico do Campus de 2012, descrevendo o resultado obtido por relatório:

6.1 Análise do relatório de gestão do campus 2013

Item 1 do Relatório de Gestão (RG) - Objetivos Estratégicos e Planos de Ação - não há referências aos resultados obtidos ou realização das metas nos prazos estipulados, listando como “planos de ação do campus” os objetivos estratégicos, metas, indicadores e prazos do planejamento do campus de 2012. A consideração abaixo explica a situação referente à execução e controle dos objetivos estratégicos do planejamento do campus em 2012:

“Como parte do plano de ação do campus Alegrete levamos em consideração os 5 grandes eixos norteadores dos objetivos estratégicos. Em 2013 iniciamos a alimentação das informações com os dados dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e dos prazos, o que irá possibilitar o acompanhamento do processo de planejamento e sua execução. Porém, ainda não houve ciclo suficiente de informações a ponto de aferirmos os resultados.”
(Relatório de gestão do campus, 2013).



O trecho do primeiro relatório de gestão, após a realização do planejamento estratégico de 2012, demonstra a intenção de execução e controle do processo.

6.2 Análise do relatório de gestão do campus 2014

Item 3 do Relatório de Gestão (RG) - Objetivos Estratégicos e Planos de Ação - não há referências aos resultados obtidos ou realização das metas nos prazos estipulados, listando como “planos de ação do campus” os objetivos estratégicos, metas, indicadores e prazos do planejamento do campus de 2012. O trecho abaixo, extraído do RG de 2014, explica a situação referente à execução e controle dos objetivos estratégicos do planejamento estratégico do campus:

“O tempo de realização das metas fixou o prazo do planejamento do campus, sendo que a implantação iniciou em 2013 com a alimentação do sistema e definição das pessoas responsáveis pela execução de cada meta. O maior prazo para o atendimento das metas é o ano de 2016, sendo o intervalo de 2013 a 2016 o horizonte do atual processo.” [...] 3.2 Plano de Ação do Campus [...] “Em 2013 iniciamos a alimentação das informações com os dados dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e dos prazos, o que irá possibilitar o acompanhamento do processo de planejamento e sua execução. Porém, ainda não houve ciclo suficiente de informações a ponto de aferirmos os resultados.” (Relatório de gestão 2014 p. 12).

O RG do campus de 2014 não faz menção ao novo PDI 2014/2018, assim como não relaciona o planejamento estratégico do campus 2013/2016 a nenhuma ação de readequação ao novo plano de desenvolvimento institucional aprovado na universidade. O PDI 2014/2018, o qual teve a participação de toda a comunidade universitária na sua elaboração, sob a campanha “*Eu Quero Planejar o Futuro da Minha Universidade*”, englobou a contribuição dos dez campi e reitoria na elaboração de novas estratégias para realizar a missão e visão institucional, divididas em eixos norteadores de excelência acadêmica, compromisso social, aperfeiçoamento institucional e desenvolvimento humano, e fixando objetivos, iniciativas e indicadores a toda a universidade.



6.3 Análise do relatório de gestão do campus 2015

As observações no Relatório de Gestão (RG) de 2015 sobre Objetivos Estratégicos e Planos de Ação apenas copiam as dos RG de 2013 e 2014, havendo, sobre o controle da execução a seguinte menção:

“Em 2013 iniciamos a alimentação das informações com os dados dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e dos prazos, o que irá possibilitar o acompanhamento do processo de planejamento e sua execução. Porém, ainda não houve ciclo suficiente de informações a ponto de aferirmos os resultados.”
(Relatório de gestão 2015, p 13).

No terceiro relatório de gestão, após a realização do planejamento estratégico de 2012, o trecho referente à análise dos Objetivos Estratégicos e Planos de Ação demonstra que o processo de controle da execução ainda não tinha sido sistematizado ao ponto de aferir resultados.

6.4 Análise do relatório de gestão do campus 2016

Item do Relatório de Gestão (RG) – Plano de Gestão do Campus - no relatório de gestão 2016 há uma referência sobre a necessária sintonia do planejamento do campus com o PDI da UNIPAMPA, colocando que o planejamento da unidade não pode ser realizado sem a devida “sintonia com a reitoria”, porém lista novamente os objetivos estratégicos, metas, indicadores de prazos do planejamento de 2012.

“Como parte do plano de ação do campus Alegrete levamos em consideração os 5 grandes eixos norteadores dos objetivos estratégicos. Em 2013 iniciamos a alimentação das informações com os dados dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e dos prazos, o que irá possibilitar o acompanhamento do processo de planejamento e sua execução. Porém, ainda não houve ciclo suficiente de informações a ponto de aferirmos os resultados, [...]Precisamos que este processo seja institucionalizado e que o mesmo tenha a devida afinidade com o PDI da universidade, não podemos cada unidade planejar o futuro, sem que ocorra sintonia com a reitoria.” (Relatório de gestão 2016, p. 14).



No trecho destacado, do último relatório de gestão pesquisado, é possível verificar que o planejamento de 2012 não obteve êxito no controle dos indicadores, sendo um processo que não conseguiu se institucionalizar entre campus e reitoria.

7. Considerações Finais

Com base no trabalho de pesquisa documental podemos considerar que o processo de planejamento estratégico do campus não foi controlado e executado conforme o previsto. As demais fases do processo de planejamento previstas, criação do mapa estratégico, controle dos indicadores com o auxílio do GEPLANES e realimentação do planejamento não foram executadas, o que não impediu o alcance de alguns objetivos estratégicos e o desenvolvimento interno e externo, mas a sua ocorrência não se deve ao processo de planejamento estratégico formulado em 2012, uma vez que não foram sistematizados o controle da execução e a responsabilidade das comissões encarregadas de monitorar os eixos norteadores.

O processo de planejamento estratégico, com utilização de ferramentas do BSC, teve êxito parcial quando definiu e comunicou a estratégia de desenvolvimento aos seus *stakeholders*, porém não conseguiu manter a mobilização e a motivação do campus para as demais fases, conforme se extrai das análises críticas sobre planos de ação constantes dos Relatórios de Gestão do Campus dos anos subsequentes. O ciclo PDCA não foi realizado completamente, não havendo a devida interação entre o planejamento do campus em execução desde 2013 e o novo plano de desenvolvimento institucional para o período 2014/2018.

Alguns fatores podem ser sugeridos como causas a não realização sistemática das demais fases do planejamento, porém necessitam de novas pesquisas para sua confirmação como a falta de empoderamento de servidores para o controle dos indicadores e metas; a falta de estruturas próprias para o controle das metas e cobrança de resultados; pouco comprometimento na realização do planejamento; excesso de atividades operacionais; desvinculação entre o PDI e o planejamento do Campus; e trocas de gestão do campus e reitoria.

Como atendimento ao objetivo proposto sobre o estudo de caso apresentado, pode-se constatar que o planejamento estratégico como metodologia para o desenvolvimento interno e externo não pode ser confirmado, o que não significa que avanços não tenham ocorrido,



porém não foram controlados e executados dentro do previsto em 2012, conforme observado nas análises documentais realizadas.

Como sugestão de novas pesquisas sobre a eficácia do processo de planejamento estratégico poderia ser avaliada a percepção dos servidores do campus em relação ao processo, a avaliação da gestão do campus sobre as metodologias utilizadas no planejamento e na construção coletiva do PDI da universidade e o nível de comprometimento individual dos servidores na execução das estratégias de desenvolvimento. Também, como sugestão de novas pesquisas, poderiam ser comparados os resultados do processo de planejamento do campus com os resultados obtidos em processos semelhantes de outras IFES.

Referências bibliográficas

Barbieri, J. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. *Caderno de Inovação*, 3, 5-9.

Caldeira, J. (2009). Implementação do Balanced Scorecard no estado. *Coimbra: Almedina*.

Casado, F. L., Mairese Siluk, J. C., & Venturini Zampieri, N. L. (2012). Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5.

Certo, S. C. (2010). *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. São Paulo. Editora Pearson.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil.

Coral, E. (2002). Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82705>

Da Silva, J. M. A. (2017). *Administração Pública e Cultura Patrimonialista. Práticas de Administração Pública*, 1(1), 25-41.

Da Silva, J. F. E-book – *Gestão da Inovação*, 2016. Recuperado de <http://www.algar.com.br/praticas-e-tendencias/inovacao/ebook-gestao-da-inovacao>

Delgado, A. B. & Bacic, M. J. (2005). *Planejamento Estratégico em Ciclos de Melhoria Contínua*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97197>

De Fátima Bruno-Faria, M., & de Araujo Fonseca, M. V.(2014). *Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos*. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 18(4).

Felix, R., do Prado Felix, P., & Timóteo, R. (2014). *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.



- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica. Recuperado de [http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA\(1\).pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA(1).pdf)
- Fonseca, J. J. S. (2016). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. SILVEIRA, DT; CORDOVA, FP A pesquisa científica. Cap, 2, 31-42.
- Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Métodos e técnicas de pesquisa social, 6, 22-23.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Fazendo a estratégia funcionar. Bookman.
- Iasbech, P. A. B. (2016). Estratégia e práticas. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/176713>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing.
- Mantovani, F. R. (2006). A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de apoio à gestão estratégica do valor do ativo em clientes. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1807>
- Martins Rocha, J., & de Oliveira Casartelli, A. (2014). Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3).
- Mccreadie, K. (2008). A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. *São Paulo: Globo*.
- Oliveira Moritz, M., de Oliveira Moritz, G., Bianchini de Melo, M., & Moritz da Silva, F. (2012). A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(1).
- Oliveira, D. D. P. R. D. (2008). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. Atlas.
- Pereira, M. F. (2010). Planejamento estratégico. Teorias, Modelos e Processos. São Paulo: Atlas.
- Pinsky, V. C., Dias, J. L., & Kruglianskas, I. (2013). Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. *Revista de Administração da UFSM*, 6(3), 465-480. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2734/273429771002/>



Planejamento Estratégico do Campus Alegrete – 2013/2016. Recuperado de http://porteiros.unipampa.edu.br/alegrete/index.php?option=com_content&view=article&id=695&Itemid=96.

Plano de Desenvolvimento Institucional da Unipampa – PDI 2014-2018. Recuperado de http://porteiros.s.unipampa.edu.br/pdi/files/2015/08/PDI_Unipampa_v19_.compressed.pdf

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Recuperado de <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>

Projeto Institucional da Unipampa. Recuperado de http://www.unipampa.edu.br/portal/dmdocuments/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AG0_2009.pdf

Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259-276.

Silva, J. E. O., Seemann, D. K., Melo, M. B. D., Amante, C. J., Ramos, A. M., & Silva, G. T. D. (2014). Planejamento Estratégico e Administração de Projetos em Universidades Federais Brasileiras. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132212>

Soares, J. R., Bahia, P. Q., & Pena, H. W. A. (2014). Balanced Scorecard: a aplicação na gestão pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (204).

Thompson Junior, A. A., & Strickland III, A. J. (2000). Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.

Zimmerman, F. (2015). Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC). Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2410>