

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Patrícia Ribeiro Costa

Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas:
estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior

Uberaba
2023

Patrícia Ribeiro Costa

Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas:
estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, área de pesquisa “Inovação, em todas as suas formas, em prol do serviço público”, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass

Uberaba
2023

Catálogo na fonte:
Biblioteca da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

C875p	<p>Costa, Patrícia Ribeiro Planejamento operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior / Patrícia Ribeiro Costa. -- 2023. 141 f.: il., fig., graf., tab.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2023 Orientador: Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass</p> <p>1. Planejamento estratégico. 2. Fluxo de trabalho. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Planejamento empresarial. I. Malpass, Geoffroy Roger Pointer. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.012.2</p>
-------	---

PATRÍCIA RIBEIRO COSTA

**PLANEJAMENTO OPERACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS
ESTRATÉGICAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Uberaba, 26 de janeiro de 2023

Banca Examinadora:

Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass – Orientador
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Maria Inês Martins
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dr. Sergio Luiz de Freitas Maia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro



Documento assinado eletronicamente por **GEOFFROY ROGER POINTER MALPASS**, Professor do Magistério Superior, em 26/01/2023, às 10:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA INES MARTINS**, Professor do Magistério Superior, em 26/01/2023, às 10:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).



Documento assinado eletronicamente por **SERGIO LUIZ DE FREITAS MAIA**, Usuário Externo, em 26/01/2023, às 10:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufcm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0907715** e o código CRC **AD5C33B8**.

Dedico este trabalho aos meus filhos,
Guilherme e Giovana, presentes de Deus em
minha vida e fontes de minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, criador da vida, meu refúgio e minha fortaleza.

Ao meu esposo Marcos, por estar sempre ao meu lado, por me incentivar em tudo e também por compartilhar seus conhecimentos profissionais que muito me ajudaram na realização desse trabalho.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador e demais professores do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos respondentes do questionário aplicado nesse estudo, pela disponibilidade em participar da pesquisa e pelas relevantes contribuições.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Planejamento da UFTM, pelo constante apoio.

Aos membros da banca examinadora, pelas considerações e contribuições.

À UFTM pelo incentivo e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho trata do planejamento operacional como instrumento para consolidar propósitos e apresenta o estudo de caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), que define sua estratégia por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O estudo avaliou de que forma o planejamento operacional pode contribuir com o alcance dos objetivos e metas do PDI da UFTM. Teve por objetivo produzir um manual para orientar a elaboração do planejamento operacional como instrumento que promova a realização de ações alinhadas às propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM. As fontes bibliográficas basearam-se em publicações, como livros, artigos científicos, dissertações, manuais/guias e legislações. O trabalho também envolveu pesquisa documental, em especial o PDI da Universidade. Foi aplicado um questionário visando destacar as principais dificuldades para estabelecer e executar ações alinhadas aos objetivos e às metas do PDI, sendo também possível levantar as percepções de atores do processo quanto à prática vivenciada. A pesquisa teve como produto um manual com instruções técnicas para a elaboração, execução e acompanhamento de planejamento operacional na UFTM em consonância com o PDI e uma planilha eletrônica para a operacionalização dos planos de ação. Para tanto, foi considerado instrumento identificado na literatura que permite traduzir a estratégia na rotina dos setores, buscando proporcionar de forma efetiva os resultados almejados. Espera-se que o trabalho possa contribuir com a UFTM no sentido de buscar resultados mais satisfatórios conforme propostas do plano, propiciando que a instituição concentre esforços no alcance dos objetivos e metas estratégicas, por meio de orientação para um planejamento operacional efetivo. Espera-se também que a sociedade seja beneficiada com os resultados alcançados pela Universidade.

Palavras-chave: planejamento estratégico; planejamento operacional; plano de desenvolvimento institucional; metas; estratégia.

ABSTRACT

This work deals with operational planning as an instrument to consolidate purposes and presents the case study of the Federal University of Triângulo Mineiro (UFTM), which defines its strategy through the Institutional Development Plan (IDP). The study evaluated how operational planning can contribute to the achievement of the objectives and goals of the IDP. The objective was to produce a manual to guide the preparation of operational planning as an instrument that promotes actions aligned with the proposals of the IDP. The bibliographic sources were based on publications, such as books, scientific articles, dissertations, manuals/guides and legislation. The work also involved documentary research, especially the University's IDP. A questionnaire was applied to highlight the main difficulties in establishing and executing actions aligned with the objectives and goals of the IDP, and it was also possible to raise the perceptions of actors in the process regarding the experience. The research had as a product a manual with technical instructions for the elaboration, execution and monitoring of operational planning at the UFTM in line with the IDP and an electronic spreadsheet for the operationalization of the action plans. To this end, an instrument identified in the literature was considered, which permits the translation of the strategy into each sectors routine, seeking to effectively provide the desired results. It is expected that the study can contribute to the UFTM in the sense of seeking more satisfactory results as proposed in the plan, allowing the institution to focus its efforts on achieving strategic objectives and goals, through guidance for effective operational planning. It is also expected that society will benefit from the results achieved by the University.

Keywords: strategic planning; operational planning; institutional development plan; goals; strategy.

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CD - Cargo de Direção

CEP - Comissão de Ética em Pesquisa

CONSU - Conselho Universitário

DOU - Diário Oficial da União

FMTM - Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

Forplad - Fórum dos Pró-reitores de Planejamento e Orçamento das Universidades Federais

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IN - Instrução Normativa

PDA - Plano de Dados Abertos

PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PE - Planejamento Estratégico

PES - Planejamento Estratégico Situacional

PLS - Plano de Gestão de Logística Sustentável

PPA - Plano Plurianual

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PTD - Plano de Transformação Digital

SIG - Sistema de Informações Gerenciais

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SWOT - *Strengths, Opportunities, Weaknesses e Threats*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro

5W2H - *What, Why, Where, When, Who, How, How Much*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	16
Figura 2 - Mapa estratégico da UFTM	48
Gráfico 1 - Categoria do gestor	50
Gráfico 2 - Cargo de Direção (CD) ocupado.....	50
Gráfico 3 - Escolaridade	51
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na UFTM.....	51
Gráfico 5 - Conhecimento do planejamento estratégico da UFTM.....	51
Gráfico 6 - PDI como planejamento estratégico	54
Gráfico 7 - Familiarização com o PDI da UFTM.....	54
Gráfico 8 - Objetivos e metas alteram processos de trabalho.....	55
Gráfico 9 - Objetivos e metas deveriam alterar processos de trabalho	55
Gráfico 10 - Conhecimento quanto ao papel do PDI.....	56
Gráfico 11 - Planos de ação e metas estratégicas	57
Gráfico 12 - Nível de importância na UFTM de elementos críticos para a implementação da estratégia – em percentual	60
Gráfico 13 - Condições de elementos críticos na UFTM para a implementação da estratégia – em percentual.....	63
Quadro 1 - Processo de planejamento estratégico	20
Quadro 2 - Os três níveis de planejamento.....	23
Quadro 3 - Ferramentas de gestão e principais características	28
Quadro 4 - Método 5W2H.....	31
Quadro 5 - Descrição geral dos elementos críticos	33
Quadro 6 - Descrições dos gestores sobre o planejamento estratégico da UFTM	51
Quadro 7 - Apontamentos nos relatos dos gestores e referências teóricas	53
Quadro 8 - Contribuições adicionais dos participantes da pesquisa.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos críticos para a integração das ações ao planejamento estratégico	32
Tabela 2 - Nível de importância na UFTM de elementos críticos para a implementação da estratégia.....	58
Tabela 3 - Condições de elementos críticos na UFTM para a implementação da estratégia ..	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 PLANEJAMENTO	15
2.1.1 Planejamento estratégico	16
2.1.2 Planejamento tático	20
2.1.3 Planejamento operacional.....	22
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	23
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	29
2.3.1 Ferramenta 5W2H.....	31
2.3.2 Fatores críticos para a implementação da estratégia	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.1.1 Coleta dos dados	40
3.1.2 Critério de seleção dos participantes	42
3.1.3 Análise e interpretação dos dados.....	42
3.2 UNIDADE-CASO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	43
3.3 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	47
5 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - Questionário.....	75
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	81
APÊNDICE C - Pedido de autorização para realização de pesquisa	83
APÊNDICE D - Manual de Planejamento Operacional da UFTM.....	84

1 INTRODUÇÃO

O planejamento possui grande importância e Lacombe (2009) afirma que se bem usado, é ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações. Chiavenato (2011) diz que ele define os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los e explica, ainda, que há três níveis de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional, que abrangem, respectivamente, toda a organização, cada departamento e cada tarefa ou atividade específica.

Elaborar um planejamento estratégico não garante o alcance de objetivos, muitas instituições criam planos estratégicos, porém não conseguem efetivá-los. Nesse sentido, Maximiano (2000) esclarece que para realizar objetivos estratégicos, é preciso definir o que fazer e como fazer e afirma que isso cabe ao planejamento operacional.

O trabalho ora apresentado trata do planejamento operacional como instrumento para consolidar propósitos e apresenta o estudo de caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), que define sua estratégia por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O estudo avaliou de que forma o planejamento operacional pode contribuir com o alcance dos objetivos e metas do PDI da UFTM.

Ressalta-se que além de planos de ação para alcançar resultados, é importante orientar gestores e colaboradores no uso mais assertivo das ferramentas, promovendo inovações nos processos de trabalho em busca dos alvos institucionais.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009, do Ministério da Educação, apresenta em seu art.4º os objetivos do mestrado profissional. Dentre eles, destaca-se o objetivo apresentado no Inciso III:

promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, o trabalho propõe melhorar a eficiência e eficácia nos processos de trabalho no que se refere ao planejamento operacional.

A pesquisa propõe a elaboração de um manual com instruções técnicas relativas à formulação do planejamento operacional na UFTM orientado ao alcance dos objetivos e das metas constantes no PDI, que é o documento de planejamento estratégico da Universidade,

visando traduzir a estratégia na rotina dos setores, podendo proporcionar de forma efetiva os resultados almejados. Afinal, tão importante quanto definir estratégias é executá-las por meio de ações efetivas, evidenciando-se assim a relevância do estudo.

A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, define inovação como

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016).

Nota-se que o conceito também abrange a agregação de novas funcionalidades ou características, com o propósito de aprimorar e gerar ganhos reais em qualidade ou performance. Conforme esclarece o Manual de Oslo (2020, p. 52) “A inovação, claro, pode ocorrer em qualquer setor da economia, inclusive em serviços dos governos como saúde ou educação”. O presente trabalho, vinculado à linha de Pesquisa “Propriedade Intelectual”, envolve a área “Inovação, em todas as suas formas, em prol do serviço público”.

Conforme o Manual de Oslo (2020, p. 52) “A inovação em serviços é frequentemente de natureza imaterial [...]”. Também segundo o Manual os serviços possuem maiores possibilidades de serem adaptados às demandas específicas dos clientes.

A proposta da pesquisa se enquadra no contexto de inovação em serviço e espera-se que o manual possa contribuir com a elaboração, a execução e o acompanhamento de planejamento operacional na UFTM em consonância com o PDI, contribuindo, inclusive, com a assimilação e integração da estratégia.

O trabalho é inovador para a UFTM, tendo em vista a inexistência de um instrumento que oriente a elaboração de planejamento operacional na Instituição, e visa promover melhorias nos processos com acompanhamento de ações que colaborem no alcance dos objetivos estratégicos. Espera-se que o trabalho possa contribuir com a UFTM no sentido de buscar resultados mais satisfatórios conforme propostas do PDI, propiciando que a instituição concentre esforços no alcance dos objetivos e metas estratégicas, por meio de orientação para um planejamento operacional efetivo. Espera-se também que a sociedade seja beneficiada com os resultados alcançados pela Universidade, refletidos no ensino, pesquisa e extensão universitária oferecidos à comunidade. Além disso, pode estender-se como um rico material científico a subsidiar estudos e auxiliar outras instituições, corroborando na melhoria dos processos de planejamento e gestão.

O estudo está relacionado à formação e às atividades profissionais da autora, que atua como administradora na Pró-Reitoria de Planejamento/UFTM, exercendo atividades administrativas na unidade.

O interesse pela pesquisa se deu devido a autora estar envolvida com atividades relacionadas ao PDI da instituição, sendo a pesquisa uma oportunidade para ampliar conhecimentos e contribuir com o processo na UFTM, bem como em outras instituições.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Produzir um manual para orientar a elaboração do planejamento operacional como instrumento que promova a realização de ações alinhadas às propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM.
- Identificar o nível de importância na UFTM, atribuído por gestores, quanto aos fatores que influenciam no estabelecimento e execução de ações em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Identificar na UFTM, conforme avaliação de gestores, as condições dos fatores que influenciam no estabelecimento e execução de ações em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Apontar ferramenta adequada para a elaboração de planos operacionais visando padronização.
- Elaborar manual de planejamento operacional para a UFTM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta conceitos e os tipos de planejamento; discorre sobre o planejamento estratégico nas universidades federais brasileiras, adentrando em legislações específicas, além de abordar o processo de implementação da estratégia.

2.1 PLANEJAMENTO

A Administração está presente em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, conceitualmente “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz por meio de um arranjo convergente” (CHIAVENATO, 2014, p. 6). As atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar são definidas como funções administrativas, quando tratadas conjuntamente integram o processo administrativo que atua para atingir objetivos. (CHIAVENATO, 2014).

A presente pesquisa está direcionada ao estudo do planejamento, função inicial do processo administrativo, em especial o planejamento operacional. Entende-se por planejamento a definição do caminho a ser seguido visando atingir resultados desejados. O planejamento é o meio que possibilita a mudança de uma situação atual para uma situação pretendida e envolve decisões pautadas em objetivos (LACOMBE, 2009). Essa função fornece a base para as demais funções que compõem o processo administrativo.

O planejamento não é uma atividade simples, ao contrário, é complexa e dinâmica, podendo haver a necessidade de serem realizados ajustes e/ou adequações, conforme novas demandas, novos normativos, situações imprevisíveis, entre outros fatores. Nesse sentido, Oliveira (2018a) elucida que o ato de planejar envolve um processo constante com foco no futuro, definindo estados almejados e a apreciação de ações opcionais a fim de que estes estados sejam atingidos, o que gera um processo decisório incessante, motivado por um contexto incontrolável e variável.

Chiavenato (2020) leciona que há uma hierarquia no planejamento, composta por três níveis, o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. A Figura 1 mostra a correlação entre os níveis de planejamento e os níveis de decisão.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2018a, p. 14

Os tipos de planejamento serão descritos nos itens a seguir.

2.1.1 Planejamento estratégico

“Essencialmente, planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 33), sendo, portanto, uma forma de atingir resultados almejados com base em táticas pensadas previamente. Para Maximiano (2011, p. 102), “Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar”. No dizer de Lacombe (2009, p. 70), “É o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las”. Nota-se que esse tipo de planejamento não está focado em situações imediatas, ele estabelece objetivos e metas com foco em período vindouro.

O planejamento estratégico está relacionado aos principais fatores da organização e ao seu campo de atuação, avalia os elementos internos e, sobretudo, os elementos externos ao seu contexto (LACOMBE, 2009). Vale destacar que os ambientes externo e interno das organizações podem ser alterados com o desenho de novos cenários, o que pode requerer alterações no planejamento. Nesse contexto, Cruz (2019) complementa que os planejamentos não são desenvolvidos para ficarem estagnados, ao contrário, são realizados para serem atualizados e modificados; essa é a essência do planejamento, ele é feito para que as mudanças ocorram com segurança.

O planejamento estratégico de uma empresa deve ser um só, tendo em vista que abarca a organização por completo (OLIVEIRA, 2018a), ele é programado no nível estratégico de modo a motivar e orientar os planejamentos a serem elaborados nos níveis tático e operacional. Destarte, o planejamento estratégico é empreendido pelos gestores da mais alta hierarquia, haja vista que, geralmente, são estes que possuem um olhar global do negócio e possuem maiores possibilidades para perceberem o que acontece no ambiente externo (LACOMBE, 2009). Em contrapartida, o maior obstáculo em elaborar um plano estratégico consiste exatamente na ausência de engajamento desses gestores (CRUZ, 2019). Dessa forma, é importante ressaltar a grande importância da participação efetiva da alta gerência no processo.

Sabendo-se da importância do planejamento estratégico nas organizações, faz-se necessário compreender sobre como empreendê-lo. Não existe exatamente um padrão a ser seguido para a elaboração, é fundamental que seja considerado o contexto de cada instituição, mantendo-se certa maleabilidade no processo (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Oliveira (2018a, p. 35) esclarece que “quando o processo estratégico apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente há metodologias diferentes, mas que contêm os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias”. Serão apresentadas, resumidamente, as fases básicas que podem ser seguidas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme Oliveira (2018a), lembrando que o autor enfatiza que a metodologia necessitará ser adaptada segundo o contexto no qual a organização está inserida, assim como mencionado por Guazzelli e Xarão (2018).

- Fase I – Diagnóstico Estratégico:

Essa fase identifica como a organização se encontra no momento, ou seja, qual é a sua situação atual, além de serem observados os fatores do ambiente interno e externo. Essa fase é composta por 5 etapas, a identificação da visão, a identificação dos valores, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes.

A visão exprime o que a organização almeja ser no porvir. Os valores formam um agrupamento de convicções e aspectos éticos que orientam as mais importantes decisões da empresa. Na etapa de análise externa são observadas as oportunidades e as ameaças existentes externamente à empresa, com o propósito de aproveitar e prevenir, respectivamente. Dentre os itens a serem avaliados na análise externa, são citados por Oliveira (2018a), mercado nacional, regional e internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos socioeconômicos, culturais e políticos, órgãos governamentais, entre outros.

Já a análise interna avalia os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Conceitualmente, os pontos fortes representam fatores potenciais e os pontos fracos

representam as vulnerabilidades, ambos possuem característica controlável; já os pontos neutros são tratados como aqueles cujos aspectos não são identificados nem como fortes, nem como fracos, haja vista não haver referência para tal. Dentre os itens a serem avaliados na análise interna, são apontados por Oliveira (2018a) produtos e serviços atuais, promoção, imagem institucional, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, resultados empresariais, recursos financeiros, entre outros.

A etapa de análise dos concorrentes complementa a análise externa, todavia o autor a realça tendo em vista que o resultado desta etapa irá revelar os destaques competitivos do próprio negócio e dos concorrentes atuais, sem deixar de investigar outros possíveis concorrentes. No dizer de Oliveira (2018a, p. 49) é essencial que a fase de diagnóstico estratégico “seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico”.

- Fase II – Missão da Empresa:

Esta fase determina qual é o propósito da empresa e pode ser dividida em outras 5 etapas. Na primeira é estabelecida a missão, que define a causa principal pela qual a empresa existe, para tanto, é necessário considerar as expectativas do ambiente externo e não meramente se pautar em disponibilizar um produto ou serviço.

Em seguida são estabelecidos os propósitos atuais e potenciais que são definidos dentro da missão, ou seja, os atuais e possíveis setores de atuação, o que pode envolver produtos, serviços ou segmentos de mercado. A próxima etapa está relacionada à estruturação e debate de cenários, tais conjunturas precisam ser criadas com respaldo de dados e informações obtidos em sistema de informações estratégicas.

Na sequência é estabelecida a postura estratégica, cuja função é de favorecer a determinação das estratégias, segundo o contexto no qual a empresa está inserida, definindo prioridades, conforme aspectos internos e externos. Por último, são estabelecidas as macroestratégias e as macropolíticas, as primeiras estão relacionadas às grandes ações a serem seguidas pela empresa para se destacar no mercado, as macropolíticas caracterizam as diretrizes para a tomada de decisão no que tange à relação com o ambiente.

- Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:

O cerne dessa fase envolve a definição da situação desejada e como chegar até ela. Para tanto, o autor propõe a divisão da fase em dois instrumentos, os prescritivos e os quantitativos.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações

estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2018a, p. 51).

Os instrumentos prescritivos podem ser tratados por meio das seguintes etapas: estabelecimentos de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Quanto aos instrumentos quantitativos, a etapa abrange programações econômico-financeiras, devem ser averiguados os recursos necessários para atingir objetivos, desafios e metas.

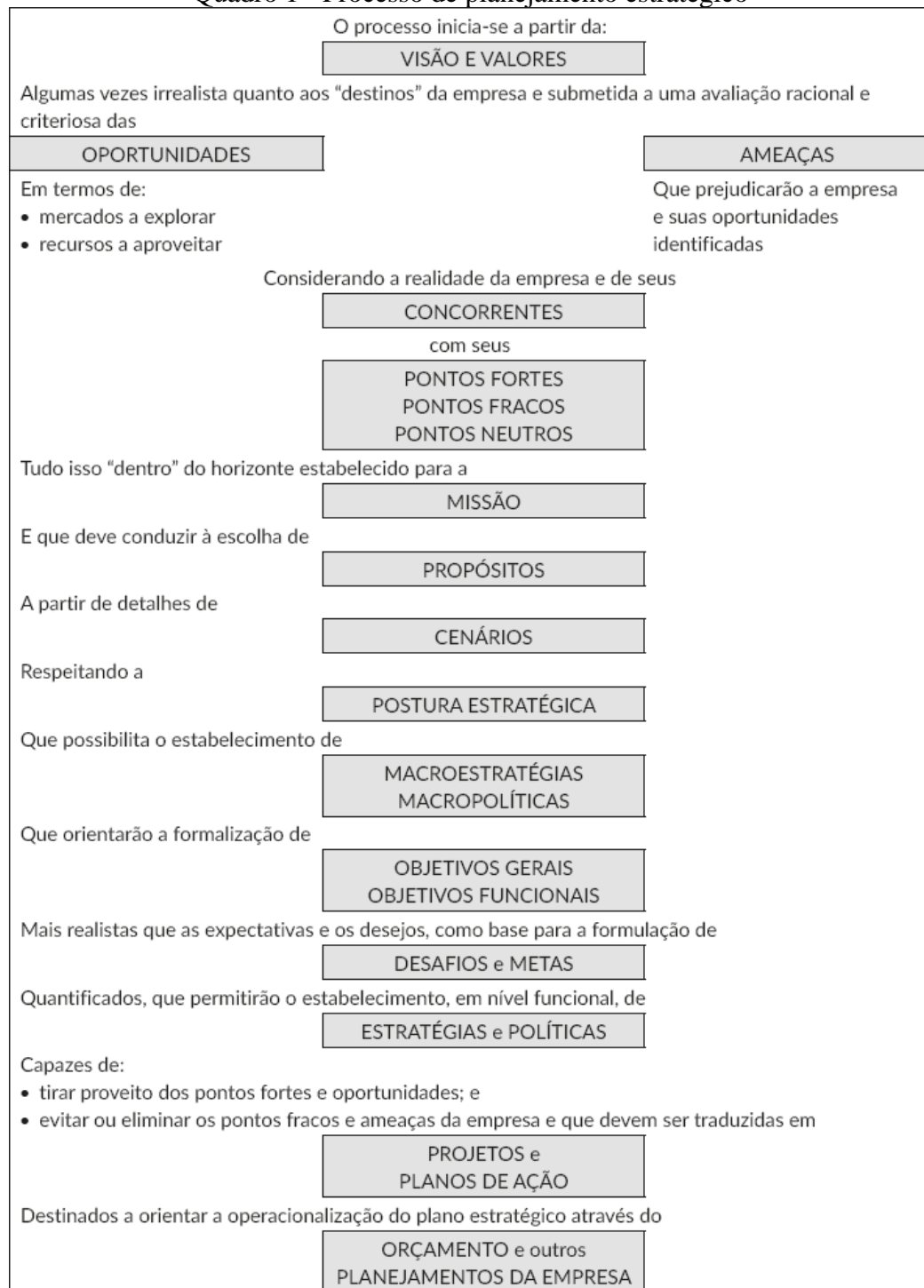
- Fase IV – Controle e Avaliação:

Esta fase compreende a avaliação de como a organização está caminhando para o que foi projetado. Nesta fase, são executados os processos:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que devem ser estruturados na Fase I – Diagnóstico Estratégico);
- avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva;
- e
- adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. (OLIVEIRA, 2018a, p. 55).

O Quadro 1 apresenta um esquema do processo de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2018a).

Quadro 1 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira, 2018a, p.57

Seja qual for o formato adotado para a construção do planejamento estratégico, é imprescindível que ele seja realizado; sua elaboração deve seguir três perguntas, quais sejam: onde estamos? para onde queremos ir? e como chegaremos lá? (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático ocorre no nível de decisão intermediário e decorre do planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2018a, p. 19) “tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”, ou seja, enquanto o estratégico se preocupa com a organização como um todo e com o alcance dos objetivos a longo prazo, o tático se volta para determinados seguimentos da organização (níveis intermediários), buscando alcançar objetivos de médio prazo. As decisões nesse tipo de planejamento são tomadas em níveis hierárquicos mais baixos.

Considerando-se situações imprevisíveis e cenários que podem ser alterados por uma infinidade de variáveis, tem-se um alto grau de incerteza no planejamento estratégico e, embora as incertezas também possam estar presentes no planejamento tático, neste ocorre a limitação de variáveis para minimizar as incertezas e viabilizar a programação (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento tático não deve ser preocupação principal dos gestores máximos de uma organização, embora devam conhecê-lo e acompanhá-lo, mas dos gestores que se situam no nível intermediário da organização, como os gerentes e algumas diretorias, por exemplo, sempre buscando alcançar os objetivos e as metas definidos pelo estratégico da organização.

Para a elaboração do planejamento tático podem ocorrer algumas dificuldades, tendo em vista a necessidade no delineamento de objetivos de menor prazo que representam desmembramentos dos objetivos de maior prazo, de forma que a execução daqueles estabelecidos no tático possam resultar na realização dos estabelecidos no estratégico (OLIVEIRA, 2018a). Conforme destacado pelo autor, tais obstáculos podem ser reduzidos “se o executivo tiver real conhecimento do desenvolvimento e aplicação de cada um dos tipos de planejamento, bem como de suas interações” (OLIVEIRA, 2018a, p. 22). Nota-se que os três tipos de planejamento não possuem característica individualizada, não podem ser tratados de forma isolada, ao contrário, precisam ser trabalhados conjuntamente, numa sequência lógica e cronológica na organização, interagindo em harmonia a fim de que um possa contribuir com a realização do outro e, juntos, possam proporcionar os resultados almejados pela empresa. Nesse sentido, Oliveira (2018a, p. 23) assevera “Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados de forma interativa e contínua”.

[...] o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planejamentos táticos, em nível intermediário, para que as decisões estratégicas ali contidas sejam moldadas e

traduzidas em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez, desdobrados e detalhados em planos operacionais, para serem executados pelo nível operacional da empresa (CHIAVENATO, 2014, p.187)

É importante a realização do planejamento tático, pois tem o papel de intermediar a estratégia e os planos de ação a serem definidos no planejamento operacional. As ações institucionais a serem estabelecidas no nível operacional são programadas baseando-se nos delineamentos táticos e estratégicos.

O próximo item tratará do planejamento operacional e de suas funcionalidades na consecução de objetivos e metas estratégicas.

2.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional é realizado na base da pirâmide hierárquica, que é também onde ocorrem as decisões operacionais. Traduzir a estratégia na rotina dos setores é tarefa deste tipo de planejamento e é por meio dele que as empresas realizam ações em cada unidade organizacional de forma alinhada ao plano estratégico estabelecido.

Para que a organização obtenha sucesso no desenvolvimento e na implantação do seu planejamento estratégico, existem alguns pontos que podem auxiliá-la, tais como conquistar aceitação e motivação interna para elaborar e implantar o planejamento; elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações a serem desenvolvidos; contar com um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; executar o acompanhamento e o controle periódicos com vistas a correções que julgar necessárias. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p.47).

Nota-se a importância atribuída aos planos operacionais para a realização e cumprimento dos objetivos estratégicos. “O nível estratégico opera com incerteza em face da exposição às forças e variáveis ambientais, enquanto o nível operacional precisa operar baseado na certeza e na programação de suas atividades.” (CHIAVENATO, 2014, p.187). A certeza conferida no nível operacional e a adequada programação de suas atividades são traduzidas em planos operacionais que norteiem as ações e imprimam segurança rumo aos propósitos institucionais.

O Quadro 2 apresenta, resumidamente, as características dos planejamentos estratégico e tático, já abordados nos tópicos anteriores, e do planejamento operacional, quanto ao conteúdo trabalhado, ao tempo de aplicação e à amplitude alcançada no ambiente organizacional.

Quadro 2 - Os três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico Sintético Abrangente	Longo prazo	Macro-orientado Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico Mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado Específico Analítico	Curto prazo	Micro-orientado Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Chiavenato, 2020, p. 141

Percebe-se que o planejamento operacional é mais detalhado, específico e analítico, cujo tempo é de curto prazo, além disso, aborda cada tarefa ou operação apenas. No dizer de Kuazaqui (2015, p. 19), “O planejamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas [...] Em resumo, envolve a consecução de atividades relacionadas aos processos básicos de uma empresa”. Nesse sentido, o operacional promove a prática dos processos de trabalho traduzida em ações institucionalizadas que tem por finalidade descrever como as atividades serão realizadas e permite concretizar objetivos e metas estabelecidas previamente.

Em relação às estratégias propostas, um dos pontos de maior dificuldade está voltado à implantação, tendo em vista que apresentam a direção que será percorrida, contudo, não expressam, de forma precisa, o que necessita ser realizado para que esse foco seja alcançado da maneira mais ágil e assertiva (Kuazaqui, 2015). Nessa vertente, o papel do planejamento operacional é tornar executável a estratégia por meios de ações das diversas unidades, considerando seus processos de trabalho.

Em síntese, o planejamento estratégico oferece a visão macro de atuação da empresa a longo prazo e se multiplica para os níveis gerenciais, que darão o comando e o direcionamento dos planos de ação a serem executados; o planejamento operacional atua colocando esses planos de ação em prática diariamente nas rotinas de trabalho. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p. 221).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

As organizações, sejam públicas ou privadas, devem delinear seus planejamentos estratégicos a fim de alcançar os objetivos pretendidos. Ao descreverem a metodologia do planejamento público contemporâneo, Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) expõem que o escopo metodológico é o mesmo, seja no setor público, privado ou terceiro setor. Inicia-se pela missão e valores e, em seguida, parte-se para a visão; simultaneamente é feita a análise interna

e externa da organização, os autores explicam que atualmente é difundida a análise de SWOT ou FOFA – Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weakenesses*) e Ameaças (*Threats*). Provido do estado presente, a estratégia é o meio para alcançar os resultados almejados.

De posse deste diagnóstico consubstanciado, o planejamento contemporâneo detalha metas, indicadores tangíveis e cronogramas físico-financeiros; identifica os processos estratégicos, táticos, operacionais e as responsabilidades nominais. Kaplan e Norton sistematizaram esta conexão entre o planejamento e a gestão estratégica por meio do Balanced ScoreCard (BSC), painel que sintetiza todos esses elementos e seus respectivos responsáveis. (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2020, p. 57)

Já Cândido (2016) explica que não obstante o planejamento estratégico tenha sido idealizado com foco em organizações privadas, seus benefícios também se revelam em organizações públicas que tem ampliado seu uso progressivamente. Contudo, esse autor desperta para as adequações necessárias ao afirmar que não há uma única forma de planejamento e que para as instituições de ensino superior as particularidades são ainda maiores.

Celestino (2017) comenta que as instituições públicas também precisam oferecer serviços com qualidade, o que requer aprimoramento nas práticas de gestão. O autor menciona que a forma mais rápida para alcançar tal aprimoramento é a trajetória percorrida no estabelecimento de estratégias, que contemplem a criação de metas e ações, proporcionando às instituições níveis mais elevados de efetividade. Dessa forma, as universidades federais brasileiras também precisam desenvolver um plano estratégico, o qual orientará suas ações de forma a proporcionar resultados esperados.

Em várias situações, baseando-se em necessidades apontadas por gestores atuais ou em sensações do que os servidores classificam como mais relevantes para o setor, instituições públicas começam uma atividade sem avaliar se é uma necessidade concreta ou se vai impactar, de alguma forma, os objetivos finais; nessa vertente, o planejamento estratégico evita esforços em ações dispensáveis e possibilita integração de ações de diferentes agentes (CÂNDIDO, 2016).

No caso das universidades públicas, além dos benefícios que o planejamento estratégico pode gerar para os resultados da instituição, há também imposições legais para a sua elaboração. Nesse sentido, serão abordados nesta seção os principais normativos pertinentes que abarcam as universidades federais brasileiras quanto à concepção e à implementação do planejamento estratégico.

A Instrução Normativa (IN) nº 24, de 18 de março de 2020, disciplina a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme destacado em seu Art. 1º.

O conceito apresentado pela referida IN quanto ao planejamento estratégico está em consonância com as definições apresentadas na seção anterior deste trabalho, conforme pode ser observado no Inciso I do Art. 2º:

Planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos (BRASIL, 2020).

O planejamento estratégico tem como produto um documento institucional que é o plano estratégico. O Art. 3º da IN nº 24/2020 determina quais elementos mínimos deverão estar contidos no plano estratégico institucional, a saber:

- I - cadeia de valor da instituição;
- II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- III - objetivos estratégicos e respectivas metas;
- IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável (BRASIL, 2020).

Ressalta-se que a mesma IN esclarece que os elementos mencionados poderão constar do próprio plano estratégico ou de outro plano que o desdobre.

O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, apresenta os itens mínimos que devem compor o Plano de Desenvolvimento Institucional, documento obrigatório para as universidades federais brasileiras. Nesse contexto, conforme o Art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, observada a organização acadêmica da instituição, são elementos necessários ao PDI:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos [...];
- IV - organização didático-pedagógica da instituição [...];
- V - oferta de cursos e programas de pós-graduação **lato** e **stricto sensu**, quando for o caso;
- VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância [...];
- VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão [...];
- VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital [...];
- IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas [...];

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
XI - oferta de educação a distância [...] (BRASIL, 2017).

Nota-se que há elementos exigidos pela IN nº 24/2020 para a composição do plano estratégico institucional que não constam no Decreto 9.235/2017, contudo, tratam-se de itens importantes aos procedimentos de gestão e que, na maioria, são citados no processo de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2018a). Em contrapartida, observa-se, da mesma forma, elementos específicos do Decreto 9.235/2017 que estão relacionados diretamente às instituições de ensino, tendo em vista o normativo dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

Os normativos se complementam e ambos descrevem itens importantes para o processo de planejamento de uma universidade e precisam ser seguidos para o cumprimento legal e, mais que isso, para a busca por resultados satisfatórios que serão convertidos em benefícios à instituição e à sociedade que utilizam de seus produtos e serviços.

O Plano de Desenvolvimento Institucional também é documento obrigatório no processo de avaliação das instituições de educação superior, conforme previsto na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. A normativa esclarece em seu Art. 3º que a avaliação “terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais” (BRASIL, 2004b). Nesse sentido, a Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estabelece no artigo 15 “As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão as seguintes informações e documentos: I - O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) [...]” (BRASIL, 2004a). Percebe-se a necessidade de as instituições de ensino superior possuírem, dentre outros documentos, um plano estratégico, materializado pelo PDI, a ser apresentado nos processos de avaliação institucional, tornando-se instrumento imprescindível para as universidades. “O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo” (GUEDES; SCHERER, 2015, p. 245).

O planejamento está presente em várias vertentes do governo, a fim de que as ações sejam pautadas em planos que organizem e otimizem recursos diversos, em conformidade com as políticas públicas. A Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, que institui o Plano Plurianual da União (PPA) para o período de 2020 a 2023, define planejamento governamental no Art. 2º:

VII - planejamento governamental - sistemática de orientação de escolha de políticas públicas e de definição de prioridades, a partir de estudos prospectivos e diagnósticos, com o propósito de diminuir as desigualdades, melhorar a alocação de recursos e aprimorar o ambiente econômico e social (BRASIL, 2019);

O planejamento governamental é feito com base em estudos e diagnósticos que irão delinear prioridades para uma finalidade específica. Esse é o objetivo do planejamento e essa sistemática também precisa ser fundamento para as universidades públicas. O Art. 22 da referida Lei estabelece que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional elaborem ou atualizem seus planejamentos estratégicos institucionais de forma alinhada ao PPA 2020-2023 e aos planos nacionais, setoriais e regionais. Entende-se por Plano Plurianual da União o “instrumento de planejamento governamental de médio prazo, que define diretrizes, objetivos e metas, com propósito de viabilizar a implementação dos programas” (Inciso VIII, Art. 2º da Lei 13.971/2019).

Como pode ser observado há uma preocupação do governo de que os planejamentos estratégicos das instituições estejam alinhados com as suas propostas, o que pode promover uma sincronia de ações rumo a objetivos comuns, sem desconsiderar, todavia, as especificidades e anseios de cada órgão ou entidade.

Neste contexto, vale citar que o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do governo federal, tem o papel de contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade. Este órgão vem realizando levantamentos quanto ao Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas, por meio de um questionário de autoavaliação, aplicado às organizações da Administração Pública Federal e outros entes jurisdicionados ao TCU, conforme comunicação do Tribunal solicitando a participação no trabalho. Após o tratamento dos dados pelo TCU, os resultados são divulgados na página do Tribunal.

O questionário tem por objetivo levantar informações acerca da maturidade de governança organizacional e da capacidade de gestão das organizações. Há questões específicas sobre o estabelecimento da estratégia, promoção da gestão estratégica e monitoramento dos resultados organizacionais. “As informações produzidas para responder ao questionário e as informações de avaliação devolvidas pelo TCU ao final do levantamento podem ser aproveitadas no processo de planejamento organizacional” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021, p. 8).

Em relação ao monitoramento e controle da estratégia, aspecto fundamental e que interfere sobremaneira no sucesso do planejamento estratégico, a IN nº 24/2020 regulamenta

em seu Art. 5º que “O plano estratégico institucional deverá ser revisado pelo menos uma vez por ano, a partir de 2021, e, se for necessário, atualizado.” Acrescenta ainda que o processo de atualização precisará observar os resultados obtidos no ciclo anterior.

Ademais, o Art. 7º da normativa esclarece que o plano estratégico precisa ser aprovado e monitorado de forma sistemática e contínua pelo Comitê Interno de Governança da Instituição. O monitoramento observará eventuais desvios com a intenção de antever problemas e realizar as ações necessárias para o alcance de metas.

Sobre o PDI, Sordi (2019, p. 22) comenta

Assim, ao longo do tempo, o PDI evolui de um dos elementos para o credenciamento e a avaliação institucional à um documento central, referente para a avaliação e que pode servir de base para o planejamento da IES. Possui importância que transpassa por diferentes dimensões, na medida em que, além das finalidades legais, suas disposições possibilitam e estimulam o planejamento e a gestão.

O PDI é considerado um documento de materialização do planejamento estratégico nas universidades e, portanto, precisa ser trabalhado para além do cumprimento das exigências legais, haja vista ser um valioso instrumento de gestão para as instituições.

Sant’Ana *et al* (2017) relatam as principais ferramentas que podem ser utilizadas para a construção do PDI. O Quadro 3 expõe essas ferramentas e seus principais objetivos.

Quadro 3 - Ferramentas de gestão e principais características

Ferramenta estratégica	Principal objetivo
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.
Balanced Scorecard (BSC)	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
Planejamento Estratégico Situacional (PES)	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
Canvas	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: Adaptado de Sant’Ana *et al* (2017, p. 27)

Os autores explicam que essas ferramentas são as mais empregadas na atualidade, podendo ser aplicadas mais de uma simultaneamente já que possuem características complementares. Vale destacar que “O que distingue o sucesso de qualquer metodologia de gestão estratégica é a capacidade da organização na implantação do plano, por meio de pessoas

comprometidas, competência da gestão e foco nos resultados institucionais” (DIAS; SOUSA; DIAS, 2018, p. 95).

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Esta seção é dedicada à abordagem da implementação do planejamento estratégico, atividade essencial para o sucesso das organizações, que coloca em ação o plano estratégico, uma vez que “a partir das metas e objetivos traçados [...] são **definidas e sequenciadas as atividades** específicas que devem ser executadas” (SANT’ANA *et al*, 2017, p. 67).

Da boa formulação estratégica depende o sucesso do planejamento estratégico. Mas, quase sempre ela não é concretizada e nem chega a acontecer, por falhas em sua execução e avaliação. Por melhor que a estratégia seja formulada, se a sua execução não for cuidadosamente implementada, a estratégia não será bem-sucedida. E a formulação estratégica vai acabar no fundo da gaveta ou no arquivo morto da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 205).

Assim, destaca-se a necessidade de especial atenção ao processo de execução da estratégia, evitando-se que o plano estratégico seja um documento estático, sem aplicação real e prática. Nesse contexto, é importante destacar que “O planejamento estratégico também busca garantir um desempenho organizacional focado em alcançar objetivos estratégicos, e essas escolhas estratégicas podem causar mudanças fundamentais na organização central, funções e processos” (KETTUNEN, 2009 apud STUKALINA, 2019, p. 3). Dessa forma, a dinamicidade e flexibilidade, características da estratégia, podem ocasionar alterações na condução dos processos organizacionais.

Após a idealização do plano estratégico, faz-se necessário desmembrá-lo para alcançar outros níveis da organização, chegando-se ao detalhamento das atividades necessárias a serem realizadas nos diversos setores da estrutura organizacional, afinal, a estratégia precisa ser colocada em prática, o que ocorre por meio das pessoas. Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2020, p. 220) destacam “O principal segredo da boa execução da estratégia está na maneira de lidar com as pessoas que deverão executá-la em seu cotidiano.”

Voltando-se para o contexto das universidades, “A literatura destaca que o PDI em IES é um instrumento de planejamento estratégico que consiste em orientar as ações de gestores” (SEGENREICH, 2005; MIZAEEL *et al.*, 2011 apud DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017, p. 342). Nesse sentido, o instrumento de planejamento estratégico é a base para o estabelecimento de ações a serem executadas na organização, Sant’Ana *et al* (2017, p. 9) corroboram esse entendimento ao afirmarem que “O PDI deve possibilitar [...] as bases para reflexão,

formulação, implementação e gestão dos planos de ação fomentadores do desenvolvimento integral pertinentes para o horizonte futuro estabelecido”. Dias, Sousa e Vieira (2017, p. 335) complementam que o PDI “se constitui um orientador das ações dos gestores, de modo a atingir os resultados esperados e superar mudanças e contingências institucionais”.

Dentre as etapas para o planejamento estratégico definidas por Cruz (2019), consta o desdobramento do plano estratégico em plano operacional e, para este, a criação do roteiro e cronograma de implantação. Nota-se que o plano operacional está, necessariamente, vinculado ao estratégico, que engloba as ações para a mesma direção. Nesse sentido, o planejamento estratégico “[...] tem a capacidade de proporcionar a integração necessária para a convergência de esforços em um sentido único, evitando o desperdício de recursos e maximizando o alcance de resultados” (CÂNDIDO, 2016, p. 19).

Uma das grandes dificuldades dos gestores é a implantação, de fato, das estratégias preconizadas no planejamento da empresa. Essa dificuldade está centrada no fato de a estratégia tratar-se de um caminho a ser seguido, mas que não define, exatamente, o que deve ser feito para que esta rota seja a mais rápida e precisa. Ela envolve uma série de ações de unidades diferentes que devem, obrigatoriamente, ser integradas de forma a concentrar os seus passos (KUAZAQUI, 2015, p. 61)

A implementação da estratégia abarca, dessa forma, o envolvimento de todos os setores da organização, contemplando suas especificidades em um esforço conjunto para o mesmo alvo. “A execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe entre unidades organizacionais e seus processos” (KAPLAN; NORTON, 2017, p. 291). “Para ser bem-sucedido, o planejamento estratégico precisa ser colocado em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 49).

O planejamento estratégico tem seus propósitos definidos para longo prazo e precisam ser observados constantemente para a definição de ações, idealizar ações em desconformidade com o estratégico, buscando atender demandas do cotidiano pode gerar um desvio no alvo traçado; a ideia não é deixar de estar atento às possíveis alterações de trajeto que as instabilidades diárias podem causar, entretanto estas não podem sobrepor o planejamento estratégico como norteador de ações (CÂNDIDO, 2016).

As atividades a serem realizadas nos setores precisam ser programadas e alinhadas aos objetivos organizacionais, para tanto, são trabalhados planos de ação. O planejamento operacional tem a função de operacionalizar esses planos de ação de forma contínua no dia a dia de execução das atividades. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018). Tais planos tratam de aspectos

táticos e operacionais e buscam interpretar a estratégia de forma a permitir a execução sob uma direção mais minuciosa para cada setor que compõe a organização (ANDRADE, 2016).

Os planos de ação são os responsáveis por promoverem a melhoria contínua da organização (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 155). Sobre o plano de ação, Guazzelli e Xarão (2018) elucidam que para sua execução são utilizadas ferramentas que podem ser diversificadas, conforme cada organização, ajustando-se da melhor forma quando estão em harmonia com o que precisa ser realizado. Os autores citam o modelo japonês 5W2H como um dos métodos mais populares nos planos de ação das organizações, o modelo “apresenta com muita clareza e simplicidade os passos a serem seguidos no decorrer do desenvolvimento para facilitar o planejamento e, assim, proporcionar melhorias contínuas nos resultados organizacionais” (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p. 195). O próximo item irá detalhar o método.

2.3.1 Ferramenta 5W2H

O método 5W2H é composto por questionamentos que, ao serem respondidos, produzem informações visando alcançar resultados positivos para um projeto ou plano e que estes não sejam descontinuados no decorrer do seu desenvolvimento (GUAZZELLI; XARÃO, 2018), a sigla tem origem na língua inglesa. O Quadro 4 retrata os questionamentos que são efetuados, conforme o método.

Quadro 4 - Método 5W2H

5W2H	Questionamento	Referência da indagação
What?	O que será feito?	Etapas
Why?	Por que será feito?	Justificativas
Who?	Por quem será feito?	Responsabilidade
Where?	Onde será feito?	Local
When?	Quando será feito?	Momento
How?	Como será feito?	Método
How Much?	Quanto custará para fazer?	Custo

Fonte: Elaboração própria, 2021, baseado em Guazzelli e Xarão (2018, p. 195)

Sobre a questão que tem como referência o “custo”, os autores destacam que para determinados projetos é relevante especificá-lo, o que pode ser feito mensurando a estimativa de valor financeiro ou de horas de trabalho necessárias.

A importância da ferramenta 5W2H reside no alinhamento entre membros da equipe e gestores e na visualização dos resultados implementados, de modo a reduzir a ociosidade, a baixa produtividade, bem como promover a agilidade e ajustar os prazos à realidade em função da eficiência (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p. 196).

Nota-se a efetividade do método ao envolver gestor e equipe no desenvolvimento de um roteiro de atividades capaz de proporcionar esforço coletivo e simultâneo, além de ser uma ferramenta de simples aplicação, pois, conforme mencionado por Guazzelli e Xarão, pode ser elaborada em formato de planilha.

2.3.2 Fatores críticos para a implementação da estratégia

Para que as organizações tenham um plano com o papel de atuar como instrumento de gestão, capaz de gerar bons resultados, faz-se necessária a observação quanto aos possíveis fatores que podem influenciar no processo de elaboração e implementação desse plano.

Tais fatores serão apresentados especificamente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e, por consequência, nas universidades federais brasileiras. Para tanto, considerou-se o estudo empreendido por Cândido (2016) que realizou busca 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” e adotou critérios específicos para a seleção de trabalhos, chegando-se ao final a uma amostra com 17 artigos relevantes.

“Os elementos críticos constituem-se de pontos que influenciam significativamente, para que as ações realizadas no âmbito das IFES estejam, ou não, integradas à execução do planejado” (CÂNDIDO, 2016, p. 58). Vale observar que não foi encontrada pesquisa concentrada em identificar os elementos críticos para integração das ações ao planejamento estratégico em IFES. Assim, o autor utilizou técnica de análise de conteúdo e, ao definir critérios sistemáticos, depreendeu quais elementos a literatura enfatiza ao abordar o planejamento estratégico nessas instituições.

Os resultados do estudo revelaram os itens mais destacados pela literatura como fortes influenciadores do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em IFES. Conforme metodologia adotada pelo autor, chegou-se à Tabela 1 que apresenta o *ranking* dos principais elementos críticos para a integração das ações ao planejamento estratégico.

Tabela 1 - Elementos críticos para a integração das ações ao planejamento estratégico

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: Adaptado de Cândido, 2016, p. 96

Considerando-se a importância do entendimento de cada elemento crítico listado, o Quadro 5 apresenta a descrição geral de cada elemento.

Quadro 5 - Descrição geral dos elementos críticos

Elemento crítico	Descrição Geral
Sistema de Informação	O sistema de informação e sua relação com as atividades de execução e gerenciamento do plano.
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimentos e habilidades disponíveis na organização para o desenvolvimento das atividades necessárias à elaboração, implementação e acompanhamento do plano.
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento e avaliação como elemento que permite o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução por meio da correção de erros e intensificação dos acertos.
Cultura organizacional	A cultura organizacional pode ser favorável ou não ao processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.
Participação no Planejamento Estratégico	Participação dos membros da organização durante a elaboração do planejamento estratégico.
Natureza da organização	Grau de receptividade do planejamento estratégico pela natureza organizacional das universidades, considerando suas particularidades.
Estrutura organizacional	A maneira pela qual a distribuição da autoridade e responsabilidades influencia no planejamento estratégico.
Questões políticas	Considera a interferência de questões políticas internas no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico.
Presença da liderança	O envolvimento da liderança no processo de elaboração e implementação do plano.
Adoção do PE como instrumento de gestão	Adoção do Planejamento estratégico como um instrumento que norteia as ações e decisões tomadas no dia a dia.
Definição de parâmetros para medição dos resultados	Definição de parâmetros para aferição dos resultados em relação com a efetiva preocupação em alcançar os objetivos estabelecidos.
Processos	A definição dos processos necessários para o bom funcionamento organizacional e sua relação com a implementação do plano.
Comunicação	A comunicação como meio para fomentar o conhecimento e articulação necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico.
Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	A manutenção de equipe voltada ao planejamento e sua relação com a elaboração e implementação do mesmo.

Análise e alinhamento ambiental	A realização de análise do ambiente como elemento necessário para definição de objetivos alinhados ao mesmo.
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	O alinhamento entre orçamento e planejamento como um dos elementos que possibilita a execução das ações de implementação.
Definição clara das atribuições	A definição clara das atribuições de cada parte da organização com a finalidade de facilitar a realização dos trabalhos que possibilitarão a implementação do plano.

Fonte: Adaptado de Cândido, 2016, p. 92

A descrição geral do elemento “cultura organizacional” foi adaptada em relação à descrição apresentada pelo autor de que “A cultura organizacional é elemento fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico, podendo ser favorável ou não a este processo”. Essa adaptação foi realizada com a finalidade de atender a proposta de aplicação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa, evitando interferência na resposta do participante e permitindo identificar suas reais percepções. Da mesma forma, a descrição geral do elemento “natureza da organização” também foi adaptada em relação à descrição apresentada por Cândido “Grau de receptividade do planejamento estratégico pela natureza da organização.” Nesta situação, a adaptação foi realizada com o propósito de proporcionar maior compreensão na avaliação do item.

Há uma necessidade de considerar os elementos críticos no processo de planejamento estratégico a fim de que o Plano de Desenvolvimento Institucional nas universidades não seja apenas um cumprimento legal, mas que seja dado destaque às suas características gerenciais, empregando-o como instrumento norteador de ações (CÂNDIDO; BARBOSA, 2017).

Assim, é importante que as universidades federais brasileiras estejam atentas a esses elementos críticos quando da elaboração e da implementação do planejamento estratégico, de forma que venham a contribuir com o processo de estabelecimento e execução de ações, em busca da efetividade do plano.

Oliveira (2018a) desperta sobre a importância de se estar alerta às mudanças internas comumente requeridas nas organizações decorrentes da implantação de uma estratégia, a fim de se evitar transtornos sobre os resultados. Dentre elas, o autor cita as mudanças no sistema de informações.

Oliveira (2018b) define Sistema de Informações Gerenciais (SIG) como algo idealizado para disponibilizar informações efetivas para a tomada de decisões capazes de proporcionar o alcance de objetivos e metas anteriormente projetados e afirma que os sistemas informativos pressupõem:

- predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todos os centros de custos e de responsabilidades da empresa;
- levantamento contínuo e imediato dos resultados da administração empresarial;
- comparação dos resultados efetivos com os dados previstos, constantes do processo de planejamento; e
- análise das variações entre os resultados apresentados e o planejamento efetuado, bem como a regularização dos desvios, através do funcionamento dos centros de custos e de responsabilidades da empresa. (OLIVEIRA, 2018b, p. 33)

Nota-se a relevância dada a esse elemento para a implementação da estratégia, por meio de fornecimento de informações gerenciais, impactando diretamente no levantamento e monitoramento dos resultados, além da aplicação de ações corretivas sob quaisquer desvios identificados. Nesse sentido Tavares (2010) reforça que um sistema de informações gerenciais é uma das formas de suporte à implementação da gestão estratégica nas organizações.

A Cultura organizacional, presente no rol de elementos críticos que podem influenciar a elaboração e a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional nas universidades, foi descrita por Andrade (2016, p. 53) como “A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização”. Dias (2013, p. 73) complementa que “A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização”, ou seja, a cultura pode interferir na maneira pela qual as organizações direcionam os processos de trabalho, as decisões e os produtos e serviços que oferecem, pois está relacionada diretamente ao fator humano.

Para Dias (2013, p.77) “A organização que possui uma cultura não apropriada, com um sistema de valores e crenças que não são claros e identificáveis pelos seus membros, é uma organização que não alcança a efetividade nas suas operações”. Nesse aspecto, Guazzelli e Xarão (2018) comentam que a cultura organizacional está presente no ambiente interno e, portanto, é controlável, sendo possível a realização de interferências sobre ela.

Chiavenato e Sapiro (2020) explicam que o planejamento estratégico altera a cultura e ainda acrescentam que essa mudança é essencial para o êxito organizacional, porém destaca-se que a mudança é um processo moroso. Para os autores (2020, p. 218) o planejamento estratégico “pode ser mais rápido ou mais lento em seus resultados e consequências quando ajudado ou obstaculizado pela cultura organizacional vigente na organização”. Em contrapartida, Oliveira (2018a) comenta sobre a necessidade de se avaliar a estratégia quando de sua escolha, antes mesmo de sua implementação, a fim de que esteja em conformidade com a cultura da organização e, dessa forma, seja bem recebida no âmbito organizacional.

Um dos fatores destacados por Matias-Pereira (2020) para se chegar aos resultados esperados na implementação do planejamento estratégico, em especial no setor público, se refere à vontade política. No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2020, p. 227) “A política é vital para ganhar decisões sobre alocação de recursos a diferentes funções, resultando em possíveis disputas e conflitos”. Dessa forma, percebe-se a importância que a política organizacional exerce sobre a implementação da estratégia, sendo essencial minimizar conflitos e maximizar resultados com foco nos objetivos estratégicos, o que nem sempre é tarefa fácil, haja vista a diversidade de interesses no contexto organizacional.

“O termo *política*, que possui um grande número de conceitos, pode ser entendido, de forma ampla, como o exercício do poder para a resolução de conflitos de forma pacífica de interesses que estão presentes nas sociedades organizadas.” (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 16). Para o autor, a cultura política está relacionada à junção de valores que norteiam as ações políticas de certo grupo.

Nas organizações, cada pessoa ou grupo de pessoas podem ter valores e anseios específicos que, por sua vez, podem ser divergentes de outros grupos. Nesse aspecto, a questão política pode influenciar significativamente o processo de elaboração e implementação da estratégia, contudo, é importante permanecer o foco na missão e visão institucional. O importante a se observar é que todos os participantes da organização precisam estar dispostos a executar a estratégia para que ela saia do papel, buscando soluções pacíficas para as demandas e anseios das comunidades interna e externa das instituições. Para Cândido (2016) uma forma de evitar os efeitos negativos da formação de grupos políticos é promover a participação, pois, por meio dela, os servidores podem ficar envolvidos naquilo que foi definido de forma coletiva.

Quanto ao elemento Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, pode-se afirmar ser esta a base de todo o processo, reconhecer que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão é um grande passo na busca do sucesso organizacional. No dizer de Matias-Pereira (2020, p. 130) “Reconhecer o planejamento como processo implica aceitar que não é uma atividade que se esgote na concepção de um plano, de um programa, ou de um projeto”. Assim, a função do planejamento deve transcender o aspecto da formalidade ou cumprimento legal e atuar de fato como orientador de ações.

“A adoção do PE como instrumento de gestão é o motor propulsor que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução.” (CÂNDIDO, 2016, p. 77). Ao se trabalhar com o planejamento estratégico com essa perspectiva torna-se possível realizar acompanhamento do desenvolvimento institucional de forma mais eficiente. Nesse escopo, Cândido (2016) comenta sobre a comparação entre diferentes ciclos de

planejamento e a compreensão de fatores que impactam no desenvolvimento, ampliando o conhecimento da instituição e gerando melhorias em todo o processo, aspectos possíveis de serem percebidos e aplicados somente quando se tem o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. No entendimento de Matias-Pereira (2020) é preciso que o planejamento estratégico seja utilizado como um instrumento gerencial, cujo propósito seja proporcionar os resultados esperados pelas organizações.

Outro fator importante se refere à Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico. Chiavenato e Sapiro (2020) listam medidas que precisam ser tomadas anteriormente à implementação estratégica, dentre elas, tem-se a constituição e desenvolvimento de equipes, com menção à geração e ao aperfeiçoamento de competências requeridas ao processo.

Considerando-as competências adquiridas e melhoradas no contexto institucional, destaca-se a importância de equipe capacitada e permanente direcionada ao planejamento estratégico, evitando-se que o plano seja descontinuado. Ao se referir sobre a continuidade do processo de planejamento estratégico como ferramenta de gestão, Cândido (2016) destaca que para a continuidade ser efetiva é imprescindível que o processo seja autônomo, visando minimizar as influências políticas, superando dificuldades da falta de capacitação e as alterações frequentes de gestores.

Tavares (2010) ao comentar sobre a institucionalização de um grupo de apoio à gestão estratégica como uma das ações para o seu sucesso, enfatiza sobre a necessidade de se ter um grupo comprometido com a Instituição. O autor afirma que os participantes devem:

ter uma visão conceitual da organização e do setor;
 ter uma visão crítica da organização;
 ter credibilidade entre colegas e junto aos subordinados;
 estar representando todas as áreas organizacionais envolvidas no processo;
 ser capazes de cumprir os compromissos assumidos. (TAVARES, 2010, p. 365)

Para Chiavenato e Sapiro (2020), uma equipe estratégica tem a função de auxiliar e guiar envolvidos, além de acompanhar, sugerir procedimentos necessários ao processo e mensurar o desempenho. Nesse contexto, uma equipe dedicada ao processo tende a expandir conhecimentos e experiências, a ampliar a qualificação técnica pela capacitação, a evitar a concentração de esforços apenas nas demandas diárias e a proporcionar continuidade no plano. Vale ressaltar que essa equipe permanente voltada ao planejamento estratégico não possui responsabilidade exclusiva sobre ele, o processo de implementação envolve todos os membros

da organização, conforme as competências das unidades em que atuam e suas relações com as metas e objetivos propostos.

Dentre os elementos críticos expostos nesta seção, destaca-se também Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento. A instituição pública depende do governo para angariar recursos (TAVARES, 2010). Nesse sentido, os diversos tipos de planos instituídos “devem estar coerentes com um orçamento estabelecido dentro das possibilidades financeiras da organização ou do governo” (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 133).

As organizações correm o risco de incorrerem em baixo desempenho quanto ao plano estratégico delineado quando este não for idealizado segundo os recursos disponíveis. Esse aspecto vem sendo observado e demandado pelo governo, como se observa no Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia “A simplificação e o novo formato do Plano Plurianual (PPA), que exige a elaboração de planos estratégicos institucionais por parte de todos os órgãos da administração pública federal, demandará mais realismo do ponto de vista orçamentário [...]” (BRASIL, 2020, p. 4).

Pelas explanações, fica evidente que a articulação apontada no elemento crítico precisa ser atentamente observada no plano estratégico. Todo planejamento deve possuir coerência financeira, caso contrário, o documento construído se apresentará mais como um projeto ilusório do que tangível.

Interessante observar que os elementos críticos, em determinado momento ou situação, podem influenciar ou serem influenciados entre si. Nesse sentido, a busca de aperfeiçoamentos em certos fatores acaba por gerar melhorias em outros e, dessa forma, favorecer a implementação do planejamento estratégico nas instituições federais de ensino superior em um sentido mais amplo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia apresentada propôs um norteamento quanto aos passos seguidos na pesquisa, desde os estudos iniciais até a discussão dos resultados, proporcionando planejamento e organização no trabalho a fim de alcançar satisfatoriamente os objetivos geral e específicos propostos.

Será apresentado neste capítulo a classificação da pesquisa com as técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados e análise dos resultados, a unidade-caso e o método para a elaboração do manual de planejamento operacional proposto para a UFTM.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme os propósitos mais gerais, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, sobre a qual Gil (2017, p.25) afirma que “Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. A pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses” (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 90). Quanto à finalidade tem-se uma pesquisa aplicada, direcionada à obtenção de conhecimentos a fim de serem empregados numa circunstância própria (GIL, 2017).

Em relação aos métodos empregados foi feita uma pesquisa bibliográfica, com a realização de estudos a respeito de planejamento, sob a visão de diversos autores, visando ampliar conhecimentos e fontes científicas e seguras de informação.

Nas ciências humanas, a pesquisa bibliográfica constitui o instrumento por excelência do pesquisador. Como resumo do assunto, que se materializa na tomada de apontamentos ou notas, essa investigação constitui, quase sempre, o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. (MATIAS-PEREIRA, 2019, p.48).

Matias-Pereira (2019, p. 48) explica que a “Pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado”. Contudo, Marconi e Lakatos (2021) acrescentam que não se trata simplesmente de reproduzir o que foi mencionado referente a determinado tema, mas possibilita sua análise sob uma perspectiva diferente, permitindo alcançar entendimentos inovadores.

Foi utilizada a fonte bibliográfica do tipo publicações, como livros, artigos científicos, dissertações, manuais/guias e legislações, seguindo as quatro fases apresentadas por Marconi e Lakatos (2021), quais sejam, identificação, localização, compilação e fichamento.

Ainda sobre os métodos empregados foi realizada também uma pesquisa documental, que se assemelha à bibliográfica por também considerar dados já existentes, porém se diferencia quanto às fontes. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2021) enumeram como fontes de documentos os arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas. Esse estudo contou com consulta em *sites* do governo federal abrangendo a fundamentação legal inerente ao assunto, bem como documento específico relativo ao planejamento estratégico da UFTM, o Plano de Desenvolvimento Institucional.

A pesquisa envolveu um estudo de caso na UFTM. Yin (2015, p. 17) informa que o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real”. Gil (2017) complementa que esse estudo amplo e detalhado é quase impossível de ser alcançado com outros delineamentos de pesquisa. Nota-se que o estudo de caso envolve uma abordagem abrangente e na situação vivenciada. Nesse sentido, Gil (2017, p. 34) ainda acrescenta que o estudo de caso tem como propósito “o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Dessa forma, além da compreensão do tema em termos de conceitos teóricos e suas abordagens, foi possível perceber a aplicação na instituição e, principalmente, levantar as percepções de atores envolvidos com o processo na prática.

3.1.1 Coleta dos dados

A coleta documental se voltou para o documento organizacional denominado Plano de Desenvolvimento Institucional, que contempla a descrição dos objetivos e metas estratégicas da Instituição. É essencial que se faça consultas documentais em estudos de caso, podendo, por exemplo, obter informações relativas à organização pesquisada, acrescenta-se ainda que, por meio de dados relevantes disponíveis, não serão necessários levantamentos por intermédio de interrogações (GIL, 2017).

O estudo contou com a aplicação de um questionário aos gestores que atuam diretamente com o planejamento estratégico e aos gestores que atuam no gerenciamento e acompanhamento do planejamento operacional. Para Matias-Pereira (2019) o instrumento compreende uma relação de perguntas ordenadas, sendo que a participação do respondente ocorre sem a presença do pesquisador. Dentre as vantagens apresentadas, o autor menciona a garantia de anonimato do respondente, a possibilidade de alcançar maior número de respondentes, a flexibilidade para que os participantes respondam em momento que julgarem mais oportuno e a não interferência dos pontos de vista do pesquisador sobre o entrevistado.

Visando-se atender aos objetivos da pesquisa e orientando-se pelas características da classificação de perguntas definidas por Marconi e Lakatos (2021), foi elaborado o questionário que pode ser observado no APÊNDICE A. Quanto à forma, o instrumento possui 13 (treze) questões fechadas, sendo 2 (duas) dicotômicas, 6 (seis) tricotômicas, 5 (cinco) de múltipla escolha e 2 (duas) questões abertas; das questões de múltipla escolha, 3 (três) são do tipo “Perguntas com mostruário” e 2 (duas) são do tipo “Perguntas de estimação ou avaliação”.

Cada pergunta de estimação ou avaliação conta com 17 (dezesete) itens, sendo que uma utiliza a Escala de Importância e outra a Escala de Avaliação. Ambas são variações da escala tipo Likert, a primeira classifica a importância de algum atributo e a segunda avalia um atributo (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Os autores explicam que a Escala tipo Likert apresenta um conjunto de itens, sob os quais o respondente expressa sua reação ao escolher um dos cinco, ou sete, pontos da escala. Dessa forma, os pontos da escala correspondem às alternativas de respostas.

A elaboração das questões que utilizaram as escalas de importância e de avaliação foi fundamentada com base nos estudos realizados por Cândido (2016), conforme apresentado no item 2.3.2 deste trabalho. Foi apresentada a descrição geral dos itens listados nessas questões, visando auxiliar o participante em suas respostas.

Quanto ao objetivo, o questionário é composto por 4 (quatro) perguntas de fato e 11 (onze) perguntas de opinião. Já em relação à classificação em perguntas diretas ou indiretas, todas as perguntas constantes no instrumento de coleta de dados são diretas.

A aplicação do questionário ocorreu de forma eletrônica e para a elaboração do instrumento foi utilizado o aplicativo de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*. Para os convidados que aceitaram participar da pesquisa, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme APÊNDICE B, que faz parte do instrumento e no qual consta as principais informações da pesquisa. O respondente de acordo em participar voluntariamente do estudo, assinalou a concordância no Termo e só então tornou-se disponível o preenchimento do questionário. Este processo garantiu o registro do consentimento em participar da pesquisa.

Foi garantido o anonimato dos participantes, dessa forma, no processo de análise e discussão dos resultados, não houve identificação pessoal de nenhum dos respondentes.

Foi realizado, junto à instituição, o pedido de autorização para realização de pesquisa, conforme APÊNDICE C. Considerando-se que a pesquisa envolveu seres humanos na coleta de dados, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFTM,

que analisa e acompanha as pesquisas científicas com dados de seres humanos desenvolvidas na Universidade, sendo o instrumento aplicado somente após aprovação no CEP.

3.1.2 Critério de seleção dos participantes

A seleção dos participantes foi definida tendo como critério indivíduos envolvidos diretamente com o processo de planejamento estratégico e indivíduos que gerenciem e acompanhem o planejamento operacional na UFTM. Embora a aplicação do questionário buscou a participação do maior número possível de pessoas, o estudo não requereu, necessariamente, um número elevado de participantes, tendo em vista que o propósito principal foi o de levantar a experiência vivida e não buscar representações de cada unidade da estrutura organizacional.

Nesse escopo, o instrumento foi direcionado ao grupo de gestores membros do Comitê Técnico de Gestão Estratégica da UFTM, ao Chefe de Gabinete, aos diretores de departamentos administrativos da Instituição e de outras unidades administrativas de mesmo nível hierárquico, o que totalizou um grupo de 32 (trinta e dois) gestores convidados a participar do estudo. O referido Comitê foi constituído por meio da Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2019, do Reitor da UFTM, que estabeleceu o processo metodológico relativo ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024; revogada pela Portaria nº 20, de 09 de novembro de 2020, da Reitoria (normativa atualizada). É responsabilidade do Comitê formular os objetivos, as metas e os indicadores de resultado do PDI da Universidade (UFTM, 2020b).

Dessa forma, a pesquisa buscou compreender em termos do estudo de caso, a situação vivenciada na prática pela UFTM, captando as percepções dos gestores envolvidos diretamente com o planejamento estratégico desde suas concepções iniciais e de gestores que gerenciem e acompanhem o planejamento operacional, resultado do desmembramento do planejamento estratégico. Esta etapa visou destacar as principais dificuldades para estabelecer e executar ações alinhadas aos objetivos e às metas do PDI a fim de que proporcionasse a elaboração de um manual com instruções técnicas, mas também que atendesse expectativas e contemplasse as principais dificuldades apontadas para se chegar a um instrumento realmente prático.

3.1.3 Análise e interpretação dos dados

Os dados coletados foram tabulados eletronicamente com a aplicação de fórmulas estatísticas e foram apresentados por meio de tabelas, gráficos e quadros. A tabulação teve a finalidade de facilitar a análise e a interpretação dos dados levantados.

A discussão dos resultados foi feita com foco nos objetivos propostos no trabalho e foi realizada textualmente com a apresentação das análises, que ocorreu de forma quantitativa e qualitativa. “A literatura recente mostra que o emprego dessas duas abordagens na pesquisa de um mesmo problema, em geral, tende a apresentar um resultado mais consistente” (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 89).

Nesse sentido, os dados foram avaliados e discutidos considerando o percentual de ocorrência e foram observadas as variáveis com maior impacto para o trabalho de planejamento operacional em consonância com o planejamento estratégico.

3.2 UNIDADE-CASO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO¹

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro, anteriormente denominada Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM), foi transformada em Universidade no ano de 2005. A UFTM é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída sob a forma de Autarquia, vinculada ao Ministério da Educação. A seguir são apresentados os eventos marcantes que constituem sua base histórica:

I - Fundação ocorrida em 27 de abril de 1953, com a denominação de Sociedade Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, como sociedade civil privada;

II - Autorização de funcionamento em 8 de março de 1954, firmada pelo Conselho Nacional de Educação, bem como por Decreto governamental N°. 35.249, de 24 de março de 1954;

III - Reconhecimento legal por meio do Decreto N° 47.496, de 26 de dezembro de 1959, e publicação no DOU de 7 de janeiro de 1960;

IV - Federalização ocorrida pela Lei N° 3.856, de 18 de dezembro de 1960, publicada no DOU de 21 de dezembro de 1960, à página 16.173;

V - Transformação em Autarquia Federal pelo Decreto 70.686, de 7 de junho de 1972, publicada no DOU de 8 de junho de 1972, à página 5.043;

VI – Inauguração da sede do Hospital Escola em 1982;

¹ Fonte: <http://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>

VII - Transformação em Universidade, mediante a denominação de Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), pela Lei 11.152, de 29 de julho de 2005, publicada no DOU em 1º de agosto de 2005, Seção 1 – Número 146, às páginas 2 e 3.

VIII – Criação do Campus Universitário de Iturama em 2015 pela Resolução n.01, de 10 de fevereiro de 2015, do Conselho Universitário da UFTM.

Com sede na cidade de Uberaba-MG e com um *campus* no município de Iturama-MG, a UFTM oferta cursos de diversas áreas do conhecimento, abrangendo graduação, pós-graduação e educação profissionalizante.

Atualmente são ofertados os seguintes cursos:

- Graduação: Agronomia (*Campus* Universitário de Iturama), Biomedicina, Ciências Biológicas, Ciências Biológicas (*Campus* Universitário de Iturama), Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Física, Fisioterapia, Geografia, História, Letras – Português e Espanhol, Letras – Português e Inglês, Licenciatura em Educação do campo, Matemática, Medicina, Nutrição, Pedagogia, Psicologia, Química, Química (*Campus* Universitário de Iturama), Serviço Social e Terapia Ocupacional.

- Cursos de Pós-graduação *Lato sensu*: Residência Médica, Residência Integrada Multiprofissional e Uniprofissional, Especialização em Gestão do Cuidado em Saúde da Família, Ciência é 10! e Pedagogia Universitária.

- Cursos de Pós-graduação *Stricto sensu*: Programa de Pós-Graduação em Atenção à Saúde, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Materiais, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Ciências Fisiológicas, Programa de Pós-Graduação em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática, Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Programa de Pós-Graduação em Fisioterapia, Programa de Pós-Graduação em Medicina Tropical e Infectologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Programa de Pós-Graduação Multicêntrico em Química de Minas Gerais, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, Programa de Mestrado Profissional em Letras em Rede Nacional, Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional e Programa de Mestrado Profissional em Química em Rede Nacional.

- Cursos Técnicos: Análises Clínicas, Enfermagem, Farmácia, Informática, Radiologia, Saúde Bucal e Segurança do Trabalho.

A Universidade tem forte atuação na área da assistência à saúde com o Hospital de Clínicas em Uberaba de renome e qualidade nacionalmente comprovados. Também conta com o Complexo Cultural e Científico de Peirópolis, onde se situa o Museu dos Dinossauros e sítios de escavações paleontológicas que impulsionam a pesquisa nessa área.

A Missão da UFTM é “Atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população” e sua visão é “Tornar-se um centro de excelência em educação, pesquisa científica e tecnológica, com reconhecimento nacional e internacional, orientado à universalização de conhecimentos, de formação e de aplicações úteis à sociedade”.

Em termos de crenças fundamentais da Universidade, orientadoras e inspiradoras da conduta, do sentimento e dos relacionamentos atinentes à comunidade universitária, caracterizando, por fim, seu caráter coletivo, a Instituição possui os seguintes valores: pioneirismo; inclusão social; cidadania e respeito às diferenças; tratamento justo e respeitoso ao ser humano e à vida; liberdade de expressão e participação democrática; profissionalismo e competência técnica; ética e transparência; qualidade e desenvolvimento sustentável; inovação tecnológica; preservação e incentivo aos valores culturais; e prioridade ao interesse público.

Em pleno processo de desenvolvimento, a UFTM busca formar pessoas que contribuirão para o desenvolvimento da ciência e a transformação da sociedade.

3.3 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

A construção do manual de planejamento operacional se pautou na literatura e nos normativos pertinentes estudados, no PDI da Instituição e nos resultados elencados com a aplicação do questionário, a fim de proporcionar a elaboração de um instrumento prático, com instruções técnicas/procedimentais e proposição de atividades complementares para sua possível implementação.

Foram apresentados no manual conceitos e ferramenta administrativa com exposição de exemplos para melhor entendimento. Para a aplicação da ferramenta foi desenvolvida uma planilha eletrônica denominada “Matriz de identificação e acompanhamento das ações para as metas do PDI”, cujos recortes foram apresentados no manual visando orientação ao usuário

quanto ao seu preenchimento como instrumento de operacionalização dos planos de ação. O manual foi elaborado de forma clara e objetiva, priorizando a praticidade na abordagem dos conteúdos com vistas a facilitar a compreensão dos usuários ao consultá-lo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo encontram-se os resultados alcançados com a pesquisa. As discussões são apresentadas tendo como referência os objetivos propostos no estudo, enfatizando aspectos com maior impacto para o trabalho de planejamento operacional em consonância com o planejamento estratégico.

Inicialmente tem-se informações relativas ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM, o documento representa o planejamento estratégico da instituição em ciclos de 5 (cinco) anos. O último PDI publicado no *site* da Universidade contempla o período de 2020 a 2024. As explanações neste trabalho a respeito do PDI da UFTM se referem a esse documento, que foi aprovado pela Resolução CONSU/UFTM nº 69, de 26 de setembro de 2022, sendo o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) parte integrante do Plano.

Vale ressaltar que no momento da aplicação do instrumento de coleta de dados deste estudo, a minuta do PDI 2020-2024 havia sido homologada pelos Conselhos de Ensino, de Pesquisa e Pós-graduação e de Extensão Universitária da Instituição e encaminhada para apreciação do Conselho Universitário (CONSU). Dessa forma, encontrava-se disponível no site da Instituição a minuta do documento com a informação de que a versão final seria disponibilizada tão logo fosse aprovada pelo referido Conselho.

Conforme informações levantadas no PDI 2020-2024 da UFTM, observou-se que foi elaborada uma proposta para o ciclo 2017-2021, contudo, o Plano ainda não havia passado por análise e aprovação do CONSU. Tendo em conta este apontamento e o período já transcorrido, além da necessidade de monitoramento e avaliação contínuos, e a exigência legal com relação à formulação do Plano, foi publicada a Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2019, do Reitor da UFTM; atualizada pela Portaria nº 20, de 09 de novembro de 2020, da Reitoria; que estabeleceu o processo metodológico relativo ao PDI 2020-2024 (UFTM, 2020a).

A Portaria constituiu, em seu Art. 3º, o Comitê Técnico de Gestão Estratégica, responsável pelo processo de elaboração do PDI 2020-2024 na UFTM, formado pelos seguintes membros: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Prefeito Universitário, Diretor do Centro de Educação Profissional e Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação (UFTM, 2020b). Quanto às Pró-Reitorias, a UFTM conta em sua estrutura com Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão Universitária, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Recursos Humanos (UFTM, 2010).

Quanto à metodologia observou-se que foi realizada uma adaptação da metodologia *Balanced Scorecard*, citada por Sant’Ana *et al* (2017) como uma das principais ferramentas que podem ser utilizadas na construção de PDI’s. Adaptando-se a metodologia do BSC, o documento aponta que foram seguidas as seguintes etapas: Análise da missão, visão e valores; Análise de material relevante para a formulação da estratégia; Seleção das perspectivas do BSC; Elaboração de objetivos estratégicos; Criação do mapa estratégico; e Estabelecimento de metas estratégicas e definição de indicadores de resultado (UFTM, 2020a).

Balanced Scorecard significa, em português, Indicadores Balanceados de Desempenho e seu conceito está relacionado à visualização da gestão como um todo e de maneira balanceada. Originalmente, o BSC possui quatro perspectivas, financeira, do cliente, de aprendizado e crescimento, e dos processos internos, sendo que há uma relação de causa e efeito entre essas perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2017). A UFTM adotou como perspectivas em seu PDI três eixos temáticos, gestão acadêmica, governança e gestão, e infraestrutura física e tecnológica. A Figura 2 apresenta o mapa estratégico constante no planejamento estratégico da instituição. Nele, é possível observar as perspectivas ou eixos temáticos, os objetivos estratégicos e as relações constituídas.

Figura 2 - Mapa estratégico da UFTM



Fonte: UFTM, 2020a, p. 43

Os objetivos estratégicos estão vinculados aos respectivos eixos e, para cada objetivo, foram estabelecidas metas específicas para a vigência do documento. Quanto ao processo de

execução o documento esclarece que serão criados/atualizados grupos de trabalho designados pelo Reitor e Pró-Reitores, responsáveis pela elaboração de planos de ação, conforme área de atuação (UFTM, 2020a).

Além da metodologia, resultados alcançados no período de 2017 a 2019 e planejamento estratégico para o período de 2020 a 2024, quanto aos tópicos abordados no PDI da UFTM, foram também apresentadas informações relativas ao perfil institucional, oferta de cursos, corpo docente e técnico-administrativo, assistência ao estudante, organização administrativa, ações de transparência, infraestrutura, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, aspectos financeiros e orçamentários, processo de acompanhamento e avaliação do PDI e o Projeto Pedagógico Institucional. Em termos de estrutura e conteúdo, notou-se que o documento observa a IN nº 24/2020, com a presença dos elementos mínimos exigidos pela normativa e o Decreto nº 9.235/2017, também com apresentação dos requisitos mínimos exigidos para a composição do PDI.

A IN nº 24/2020, ao abordar sobre o processo de elaboração e atualização do plano estratégico, destaca a necessidade de os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional promoverem o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública. Nesse aspecto, confirma-se que, como instrumento orientador, o PDI deve nortear todas as ações institucionais, ressaltando-se a importância do constante alinhamento entre PDI e demais planos elaborados pelas diversas unidades da UFTM, considerando-se suas respectivas especificidades.

Foram identificados no *site* da UFTM outros planos com características próprias e fundamentados em legislações específicas, constituídos como instrumentos de planejamento, inclusive com o estabelecimento de ações a serem executadas. São eles: Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), Plano de Integridade, Plano de Transformação Digital (PTD), Plano de Dados Abertos (PDA) e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Considerando-se a recente aprovação do PDI da Instituição, ressalta-se a necessidade de análise e, se necessário, atualização desses planos à luz do PDI vigente.

Um ponto relevante a se destacar é que no serviço público há uma série de legislações que precisam ser atendidas conforme especificidades temáticas e que, não necessariamente, dialogam entre si, o que pode impactar o processo de planejamento estratégico, principalmente sua execução. As instituições de ensino se veem imersas em um grande arcabouço de normativos, até mesmo gerando a necessidade de elaboração de outros planos, conforme foi

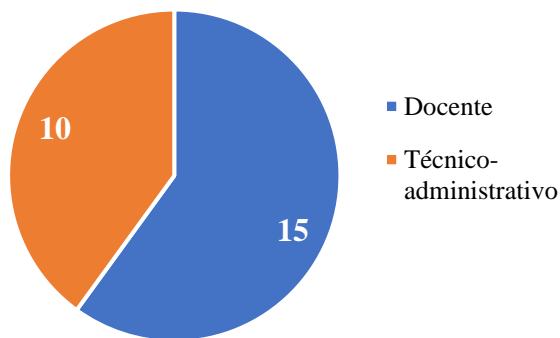
observado, os quais requerem atenção especial, pois esses planos precisam estar alinhados ao PDI, o que pode se tornar um desafio pelas diferentes abordagens desses normativos.

Após a caracterização do PDI da UFTM, são apresentados os resultados obtidos por meio do questionário aplicado, em que foi possível evidenciar as percepções de gestores que atuam diretamente com o planejamento estratégico e de gestores que atuam no gerenciamento e acompanhamento do planejamento operacional, no que se refere à prática vivenciada. Do total de 32 gestores convidados a comporem o estudo, houve a participação de 25, o que representa 78,13% do universo analisado.

Em relação ao perfil dos respondentes obteve-se uma participação de 15 gestores docentes e 10 gestores técnico-administrativos, correspondendo a 60% e 40% do total da amostra, respectivamente, conforme mostra o Gráfico 1. As representações das categorias de gestores no estudo ficaram proporcionalmente muito próximas do número de convidados a responderem o questionário, ora seja, 18 gestores docentes e 14 gestores técnico-administrativos, traduzidos em 56,25% e 43,75%, respectivamente.

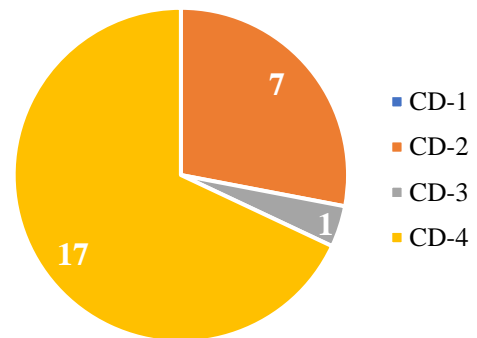
Todos os gestores respondentes possuem Cargo de Direção (CD), sendo 7 (28%) ocupantes de CD de nível 2; 1 (4%) ocupante de CD de nível 3 e 17 (68%) ocupantes de CD de nível 4, o que pode ser observado no Gráfico2.

Gráfico 1 - Categoria do gestor



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Gráfico 2 - Cargo de Direção (CD) ocupado

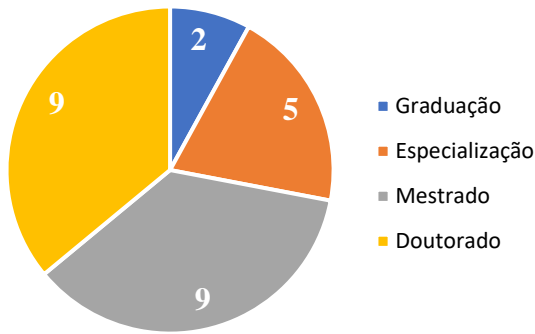


Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quanto à escolaridade apresentada no Gráfico 3, notou-se destacável qualificação dos respondentes, com 9 mestres e 9 doutores, somando 72% da amostra. Em relação ao tempo de trabalho na UFTM, o Gráfico 4 demonstra que a maior proporção se encontra na escala de 6 a 10 anos, com 9 gestores (36%). Foi identificado que 6 gestores estão entre 11 a 15 anos de trabalho na UFTM, 4 entre 16 e 20 anos e 5 com 21 anos ou mais de trabalho na Universidade,

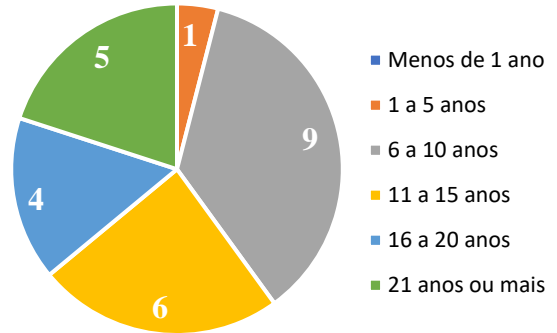
revelando que a maioria dos gestores podem possuir bom conhecimento e experiência no contexto institucional.

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

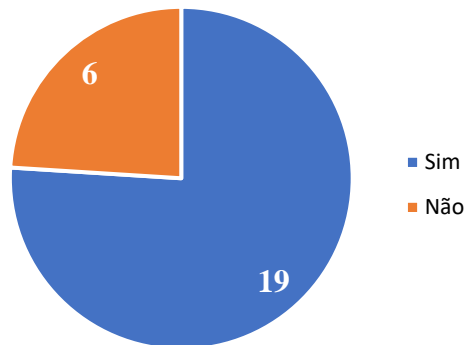
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na UFTM



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Adentrando-se nos aspectos específicos relacionados ao planejamento na Instituição, foi perguntado aos gestores se eles conhecem o planejamento estratégico da UFTM, sem ser mencionado inicialmente o PDI, sendo que 19 (76%) apontaram que sim e 6 (24%) apontaram que não, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Conhecimento do planejamento estratégico da UFTM



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Em seguida, foi solicitado aos gestores que afirmaram conhecer o planejamento estratégico da Universidade para que o descrevesse brevemente. As respostas estão registradas no Quadro 6.

Quadro 6 - Descrições dos gestores sobre o planejamento estratégico da UFTM

Respondente	Descrição sobre planejamento estratégico da UFTM
Gestor 1	O planejamento estratégico da UFTM consiste em seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, elaborado à luz da IN 24/2020 e do Decreto 9235/2017. Atualmente, a minuta do PDI da UFTM para o período 2020-2024 encontra-se pendente de aprovação pelo Conselho Universitário - CONSU.

Gestor 2	O planejamento estratégico da UFTM encontra-se inserido no corpo do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Tal planejamento é dividido em eixos estruturantes, metas e ações, com vistas ao desenvolvimento e expansão da Universidade, em ciclos de 5 anos.
Gestor 5	O planejamento estratégico é um conjunto de ações com envolvimento de toda a comunidade universitária na construção coletiva de diversos instrumentos (PDI, PPI, PLS, de transformação digital, etc) necessários para direcionar o Desenvolvimento macro da instituição.
Gestor 6	O PDI dispõe das ações estratégicas da UFTM para o desenvolvimento institucional com metas para 5 anos
Gestor 7	Acredito que sejam ações para atingir os objetivos da instituição (PDTI, PDI, etc)
Gestor 8	O Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento de planejamento estratégico que reúne os objetivos e metas propostos pela instituição para a sua caminhada durante cinco anos.
Gestor 9	Trata-se da construção de um processo de gestão que procura realizar ações que busquem atingir os objetivos da instituição, considerando fatores internos e externos.
Gestor 10	O Planejamento Estratégico na UFTM é um processo de natureza administrativo e gerencial referente à formatação de ações que busquem atingir os objetivos principais, levando em conta as condições internas e externas. Engloba o PDI, o PLS e o PTD.
Gestor 12	O Planejamento estratégico na UFTM abrange o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, Plano de Logística Sustentável - PLS e Plano de Transformação Digital - PTD.
Gestor 13	Baseado no PDI, possui objetivos e metas a serem alcançadas e acompanhadas anualmente.
Gestor 14	O planejamento estratégico da UFTM abrange os objetivos e ações no que tange ao ensino pesquisa e extensão.
Gestor 15	Trata-se de um conjunto de planos em diferentes frentes de trabalho (Desenvolvimento institucional, Tecnologia da Informação, Transformação Digital) que visa o desenvolvimento institucional estabelecendo objetivos e metas para sua consecução. Esse conjunto de planos leva em consideração às condições contextuais, tanto no âmbito da própria instituição como fora dela.
Gestor 16	O PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional é a principal ferramenta de planejamento da qual tenho conhecimento dentro da UFTM.
Gestor 17	É um processo que busca atingir os objetivos principais da instituição
Gestor 19	O planejamento estratégico da UFTM ter por objetivo levantar o que esta instituição tem feito, de como tem feito, quais são suas metas, ações e estratégias para atingir e se chegar cada vez mais em um serviço de excelência. (Não conheço com muita profundidade o plano estratégico da UFTM, porém tenho noções que possam contribuir com esse questionário)
Gestor 20	É o planejamento de ações e de estratégias para o bom desenvolvimento da IFE com base no PDI - PDTI - PLS - PTD
Gestor 21	O planejamento estratégico da UFTM nada mais é que a ferramenta institucional que serve como guia para que sejam tomadas ações, nos mais diferentes níveis da instituição, que nos levem a obter resultados e desenvolvimento institucional dentro das visões e valores da universidade. Esse planejamento precisa levar em consideração as variáveis internas e externas a instituição.
Gestor 24	O planejamento estratégico da UFTM consiste em um conjunto de planos que estabelecem objetivos, metas e estratégias, em eixos específicos, para orientar os gestores e também Universidade/Comunidade Acadêmica, enquanto agente demandante. Uma vez aprovados institucionalmente, tornam-se documentos orientadores para a Instituição desenvolver suas ações institucionais.
Gestor 25	Planos e metas para que o objetivo fim da Instituição seja atingido.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Os gestores 1, 2, 6, 8, 9, 13, 16, 17, 19 e 21 (52,63% dos respondentes da questão) apresentaram apontamentos que estão relacionados diretamente aos fundamentos de planejamento estratégico e ao seu conceito no cenário da UFTM. Nota-se que tais relatos

encontram relação no contexto de normativos, de citações de alguns autores que foram referenciados nesse estudo e do instrumento de planejamento estratégico da UFTM, o PDI, conforme destaca o Quadro 7.

Quadro 7 - Apontamentos nos relatos dos gestores e referências teóricas

o reconhecimento de que o PDI se trata do planejamento estratégico	(SORDI, 2019), (SEGENREICH, 2005; MIZAEI <i>et al.</i> , 2011 apud DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017), (UFTM, 2020).
a divisão em eixos	(UFTM, 2020)
a periodicidade de 5 anos para a vigência de cada plano, ou seja, foco no futuro	(CHIAVENATO; SAPIRO, 2020), (LACOMBE, 2009), (SANT'ANA <i>et al.</i> , 2017), (UFTM, 2020)
o conceito de desenvolvimento institucional	(SANT'ANA <i>et al.</i> , 2017), (UFTM, 2020)
a composição de objetivos e metas	(MAXIMIANO, 2011), OLIVEIRA (2018a), (CELESTINO, 2017), (SANT'ANA <i>et al.</i> , 2017, p. 67), IN n° 24/2020, Decreto 9.235/2017, (UFTM, 2020)
a observação de fatores internos e externos	(LACOMBE, 2009), (OLIVEIRA, 2018a), (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010)
a observação da visão e dos valores	(OLIVEIRA, 2018a), (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010), (UFTM, 2020), IN n° 24/2020

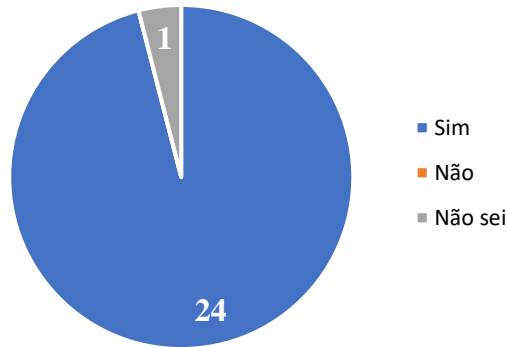
Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quanto aos gestores 5, 7, 10, 12, 15 e 20 (31,58% dos respondentes da questão), embora alguns tenham apresentados conceitos coerentes ao planejamento estratégico, verificou-se que o grupo reconhece outros planos também como sendo o planejamento estratégico da Universidade, dentre eles, PLS, PTD e PDTI. Na mesma linha, os gestores 24 e 25 definem o planejamento estratégico da UFTM como um conjunto de planos, contrário ao conceito apontado por Oliveira (2018a) ao afirmar que ele deve ser apenas um, considerando que abrange a organização por completo.

A IN n° 24/2020 ao mencionar sobre a elaboração e atualização do plano estratégico, destaca sobre a necessidade de as instituições promoverem constante alinhamento entre seus instrumentos de planejamento. Nesse sentido, outros planos da Universidade, como os citados pelos gestores, precisam estar alinhados ao plano estratégico, mas não constituem por si, o planejamento estratégico da Universidade, que abarca toda a Instituição.

Quando questionados se identificam o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM como sendo o planejamento estratégico da Universidade, apenas 1 gestor destacou que não sabe, sendo que todos os outros responderam que sim, o que pode ser percebido no Gráfico 6.

Gráfico 6 - PDI como planejamento estratégico

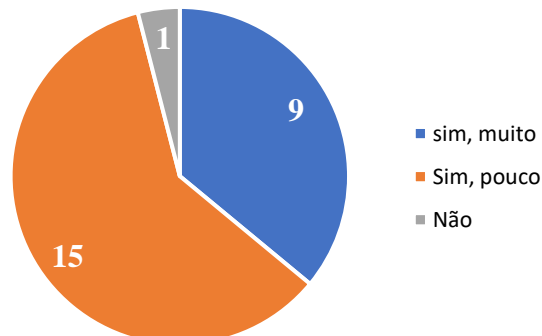


Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Apesar de praticamente todos os gestores reconhecerem que o PDI se refere ao planejamento estratégico da UFTM, houve gestores que afirmaram não conhecerem o planejamento estratégico da Instituição, conforme observado anteriormente, o que requer atenção, principalmente considerando-se que o grupo pesquisado envolve gestores ligados diretamente com o processo de planejamento estratégico e gestores envolvidos com o gerenciamento e acompanhamento do planejamento operacional, que precisa estar alinhado ao planejamento tático e, por consequência, também ao planejamento estratégico, conforme hierarquia detalhada por Chiavenato (2020).

Quando questionados sobre se sentem familiarizados ou não com o PDI da UFTM, constatou-se que do total de 25 gestores, apenas 9 (36%) se sentem muito familiarizado, enquanto 15 (60%) se sentem pouco familiarizado e 1 (4%) não se sente familiarizado. O Gráfico 7 expõe esses resultados, que alerta sobre a necessidade de desenvolvimento de ações que visem contribuir com uma melhor disseminação do PDI na Instituição, o que pode ter sido prejudicado considerando-se que, quando o questionário foi aplicado, o último documento disponibilizado ainda se tratava de uma minuta, pendente de aprovação pelo CONSU.

Gráfico 7 - Familiarização com o PDI da UFTM

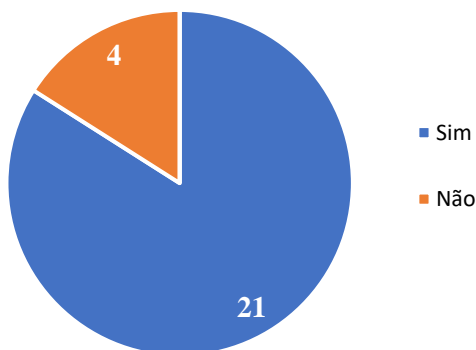


Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Foi comentado pelos autores Chiavenato e Sapiro (2020) sobre a necessidade de o planejamento estratégico ser colocado em ação envolvendo todos os colaboradores, de forma contínua. Nessa vertente, é fundamental que o planejamento estratégico seja absorvido pelas pessoas e que todos os membros da organização se sintam parte dele e o conheçam a fim de que a Instituição caminhe na busca por bons resultados.

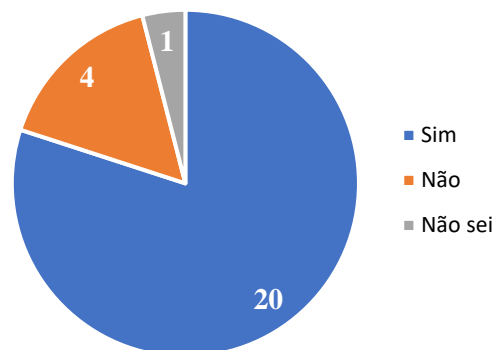
Quanto aos impactos nos processos de trabalho, foi indagado aos gestores se os objetivos e metas estratégicas previstas no PDI alteram os processos de trabalho das unidades organizacionais que eles gerenciam, 21 (84%) gestores responderam que sim e 4 (16%) responderam que não (GRÁFICO 8). Também foi interrogado aos gestores se os objetivos e metas estratégicas previstas no PDI deveriam alterar os processos de trabalho das unidades organizacionais que eles gerenciam, 20 (80%) responderam que sim, 4 (16%) responderam que não e 1 (4%) respondeu que não sabe (GRÁFICO 9).

Gráfico 8 - Objetivos e metas alteram processos de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Gráfico 9 - Objetivos e metas deveriam alterar processos de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

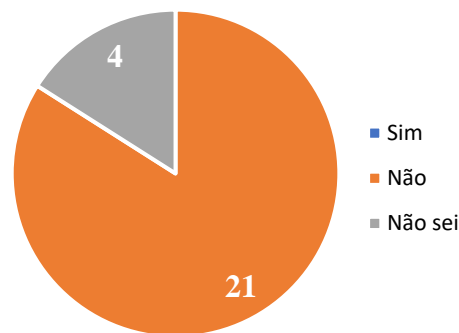
Nota-se que as respostas são praticamente as mesmas para os dois questionamentos, podendo deduzir-se que há uma compreensão uniforme dos gestores sobre os impactos dos objetivos e metas estratégicas nos processos de trabalhos das unidades que gerenciam, tanto na percepção de que estes são alterados, quanto na convicção de que realmente deveriam ser alterados, sendo essas respostas a representação da maioria dos respondentes.

Considerando-se que os planejamentos não são estáticos (CRUZ, 2019) e que o ato de planejar compreende estados almeçados que requerem ações permeadas por um contexto modificável (OLIVEIRA, 2018a) infere-se que os objetivos e metas traçadas podem, de fato, alterar os processos de trabalho para que os resultados pretendidos sejam alcançados. Conforme as definições estratégicas, além de alterações nos processos, podem ser modificadas, ainda, a

organização central e funções (KETTUNEN, 2009 apud STUKALINA, 2019). Nesse escopo, os resultados obtidos vão ao encontro das explicações dos autores citados.

Partindo-se para uma visão mais ampla da função do planejamento estratégico na Universidade em estudo, foi questionado aos gestores participantes da pesquisa se, na opinião deles, os servidores da UFTM conhecem o papel do PDI. Ressalta-se que 21 (84%) responderam que não e 4 (16%) indicaram que não sabem, o que pode ser observado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Conhecimento quanto ao papel do PDI



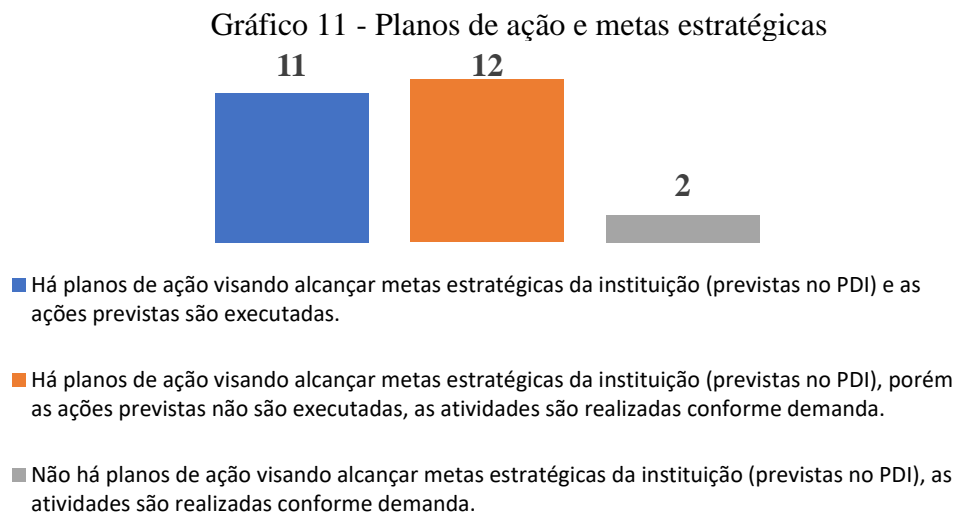
Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Os dados destacam uma necessidade premente de modificação nesse cenário, tendo em vista o PDI ser o principal instrumento de planejamento na Instituição que, por regra, deve orientar seus caminhos e as ações a serem desenvolvidas nas diversas unidades da estrutura organizacional.

Para que as pessoas possam compreender o papel do PDI da Instituição é preciso um contato direto com o documento, de forma que as ações planejadas e executadas em outros níveis da organização estejam alinhadas ao plano estratégico. Somente com a estratégia na mente de todos os servidores é que eles se sentirão ambientados com ela, o que remete à explicação de Chiavenato e Sapiro (2020) quando enfatizam a importância de a estratégia estar permeada não somente no entendimento daqueles que a idealizaram, mas de todos os membros da organização.

Com a internalização do plano estratégico, servidores de todas as unidades organizacionais deverão entender o papel do PDI no âmbito institucional e, principalmente, deverão entender a importância de suas funções para que ele se concretize em busca de resultados que reflitam em um desempenho positivo e sejam percebidos pela comunidade em geral.

Partindo-se para aspectos relacionados diretamente com a execução da estratégia, foram apresentadas três alternativas aos gestores para que indicassem a melhor opção sobre as ações realizadas pela(s) unidade(s) a(s) qual(is) eles gerenciam. O Gráfico 11 retrata as respostas obtidas; dos 25 gestores, 11 (44%) afirmaram que há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI) e as ações previstas são executadas; 12 (48%) declararam que há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI), porém as ações previstas não são executadas, as atividades são realizadas conforme demanda e 2 (8%) informaram que não há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI), as atividades são realizadas conforme demanda.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Nota-se que 23 (92%) gestores revelaram que existem planos de ação visando alcançar metas estratégicas, o que indica um aspecto positivo de que as unidades estão planejando ações com esse objetivo, contudo, destes, 12 afirmaram que as ações previstas não são executadas. De fato, Kuzaqui (2015) destaca que uma das maiores dificuldades dos gestores envolve a etapa de implantação da estratégia, entretanto, é importante destacar que o êxito concentra na capacidade (DIAS; SOUSA; DIAS, 2018) e no cuidado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020) da implementação. Nesse escopo, percebe-se a necessidade de atenção especial no processo de execução, evitando-se que as frentes estratégicas sejam esquecidas na organização.

Quanto as atividades serem realizadas conforme demanda, ou seja, independentes de planos de ação que objetivem alcançar metas estratégicas previstas no PDI, observou-se o relato dessa ocorrência por 14 gestores. Esse é um fato que requer cautela, não que as demandas diárias não possam ser observadas, todavia, deve-se evitar o risco de se perder de vista a

estratégia e adotar as demandas cotidianas como direcionadoras de ações, conforme ponderado por Cândido (2016). Afinal, partindo-se da reflexão do autor, o PDI teria a função de orientar as atividades a fim de que não sejam realizadas conforme avaliações pessoais e/ou sem integração com os objetivos estratégicos.

Nesse contexto é que se pode afirmar que os planos de ação precisam ser elaborados e executados em consonância com o PDI, sem desconsiderar as possibilidades de alterações nas definições estratégicas. Para tanto, o PDI será atualizado e alterado, permanecendo o instrumento norteador das ações, garantindo a mudança com segurança sinalizada por Cruz (2019). Nesse aspecto, o planejamento operacional pode viabilizar o alcance de objetivos e metas estratégicas, por meio de planos de ação alinhados ao PDI, estabelecidos e orientados por ferramenta adequada, como o método 5W2H citado por Guazzelli e Xarão (2018), composto por perguntas e respostas que direcionam um roteiro a ser seguido para o alcance de resultados esperados, além de permitir padronização dos respectivos planos.

Dando continuidade aos aspectos relacionados com a execução da estratégia, o levantamento realizado permitiu identificar o nível de importância na UFTM, atribuído pelos participantes da pesquisa, quanto aos fatores que influenciam no estabelecimento e execução de ações em consonância com o PDI. Os resultados estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Nível de importância na UFTM de elementos críticos para a implementação da estratégia

Ordem	Elemento crítico	Avaliação						Moda
		Extremamente importante	Muito importante	Indiferente	Pouco importante	Totalmente sem importância	Não sei	
1	Sistema de Informação	19	6					Extremamente importante
2	Know-how para trabalhar com o Planejamento Estratégico	19	6					Extremamente importante
3	Acompanhamento e Avaliação	18	7					Extremamente importante
4	Cultura organizacional	11	13		1			Muito importante
5	Participação no Planejamento Estratégico	15	10					Extremamente importante
6	Natureza da organização	15	9	1				Extremamente importante
7	Estrutura organizacional	14	11					Extremamente importante
8	Questões políticas	10	7	4	3	1		Extremamente importante
9	Presença da liderança	18	7					Extremamente importante
10	Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão	16	8	1				Extremamente importante

11	Definição de parâmetros para medição dos resultados	19	6					Extremamente importante
12	Processos	17	7	1				Extremamente importante
13	Comunicação	16	9					Extremamente importante
14	Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	11	14					Muito importante
15	Análise e alinhamento ambiental	9	12	3			1	Muito importante
16	Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	19	5	1				Extremamente importante
17	Definição clara das atribuições	19	6					Extremamente importante

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

No geral, os elementos críticos foram considerados como extremamente importantes ou muito importantes, conforme pode ser verificado na coluna Moda, que revela a representação mais frequente das avaliações dos gestores para cada elemento crítico. Esse fato demonstra o reconhecimento dos gestores quanto à relevância de todos os elementos para a implementação da estratégia, no contexto da UFTM.

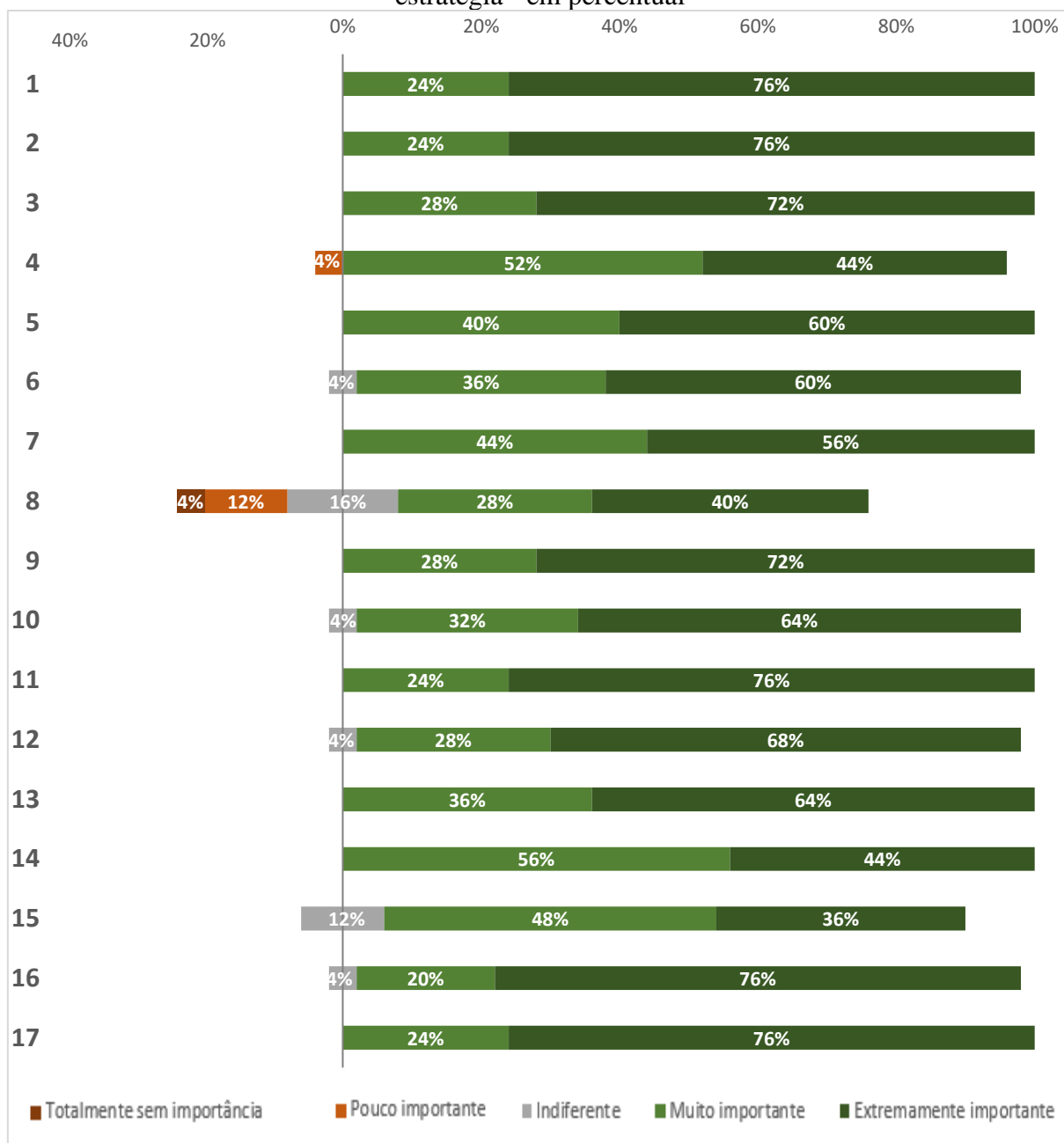
Dentre os extremamente importantes, destacam-se os itens Sistema de Informação, *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico, Definição de parâmetros para medição dos resultados, Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento, e Definição clara das atribuições, com 19 marcações; Acompanhamento e Avaliação, e Presença da liderança, com 18 marcações; Processos, com 17 marcações; Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão e Comunicação, com 16 marcações; Participação no Planejamento Estratégico e Natureza da organização, com 15 marcações; e Estrutura organizacional, com 14 marcações; todos com representação de mais da metade da opinião dos gestores.

Dentre os itens considerados muito importantes, merecem destaque a Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico e a Cultura organizacional; com 14 e 13 marcações respectivamente, ambos com mais da metade da opinião dos gestores. As maiores variações foram observadas em relação aos elementos Questões políticas e Análise e alinhamento ambiental. Em relação ao primeiro, 10 gestores consideraram “extremamente importante”, 7 “muito importante”, 4 “indiferente”, 3 “pouco importante” e 1 “totalmente sem importância”. Em relação à Análise e alinhamento ambiental, 9 gestores consideraram “extremamente importante”, 12 “muito importante”, 3 “indiferente” e 1 não soube responder;

ainda assim, para estes dois elementos, as maiores marcações se concentraram em “extremamente importante” e “muito importante”, respectivamente.

O Gráfico 12 apresenta os resultados obtidos em percentuais, sendo as numerações de 1 a 17 as indicações dos elementos críticos, conforme ordenados na Tabela 2. O item 15 (Análise e alinhamento ambiental) não totaliza 100%, pois não foi considerada a categoria “Não sei” para a elaboração do gráfico.

Gráfico 12 - Nível de importância na UFTM de elementos críticos para a implementação da estratégia - em percentual



Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

Considerando-se as categorias “Extremamente importante” e “Muito importante”, observa-se nitidamente no gráfico 12 o quanto todos os itens tiveram importância considerável na avaliação dos gestores participantes. Somando-se as duas categorias, os resultados mostram 10 elementos com 100%, 5 elementos com 96%, 1 elemento com 84 % e 1 elemento com 68%. Este último trata-se do item 8 (Questões políticas), com 16 % dos respondentes apresentando-se indiferentes, 12% com avaliação “Pouco importante” e 4% com avaliação “Totalmente sem importância”, independentemente disso, conforme observado, mais da metade atribuiu elevado grau de importância positiva para o item.

As respostas do questionário também permitiram identificar na UFTM, na visão dos participantes do estudo, as condições dos fatores que influenciam no estabelecimento e execução de ações em consonância com o PDI, conforme dados expostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Condições de elementos críticos na UFTM para a implementação da estratégia

Ordem	Elemento crítico	Avaliação						Moda
		Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei	
1	Sistema de Informação	2	8	9	6			Regular
2	Know-how para trabalhar com o Planejamento Estratégico	4	11	8	2			Bom
3	Acompanhamento e Avaliação	3	11	7	4			Bom
4	Cultura organizacional	2	6	14	1	2		Regular
5	Participação no Planejamento Estratégico	6	6	9	4			Regular
6	Natureza da organização	3	10	7	4	1		Bom
7	Estrutura organizacional	4	12	8	1			Bom
8	Questões políticas	1	6	10	6	2		Regular
9	Presença da liderança	6	13	3	2		1	Bom
10	Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão	3	9	10		3		Regular
11	Definição de parâmetros para medição dos resultados	2	10	9	3	1		Bom
12	Processos	3	16	3	3			Bom
13	Comunicação	3	11	6	3	2		Bom
14	Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	2	10	10	3			Bom e Regular
15	Análise e alinhamento ambiental	1	13	8	2		1	Bom
16	Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	5	4	10	3	3		Regular
17	Definição clara das atribuições	3	11	8	3			Bom

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

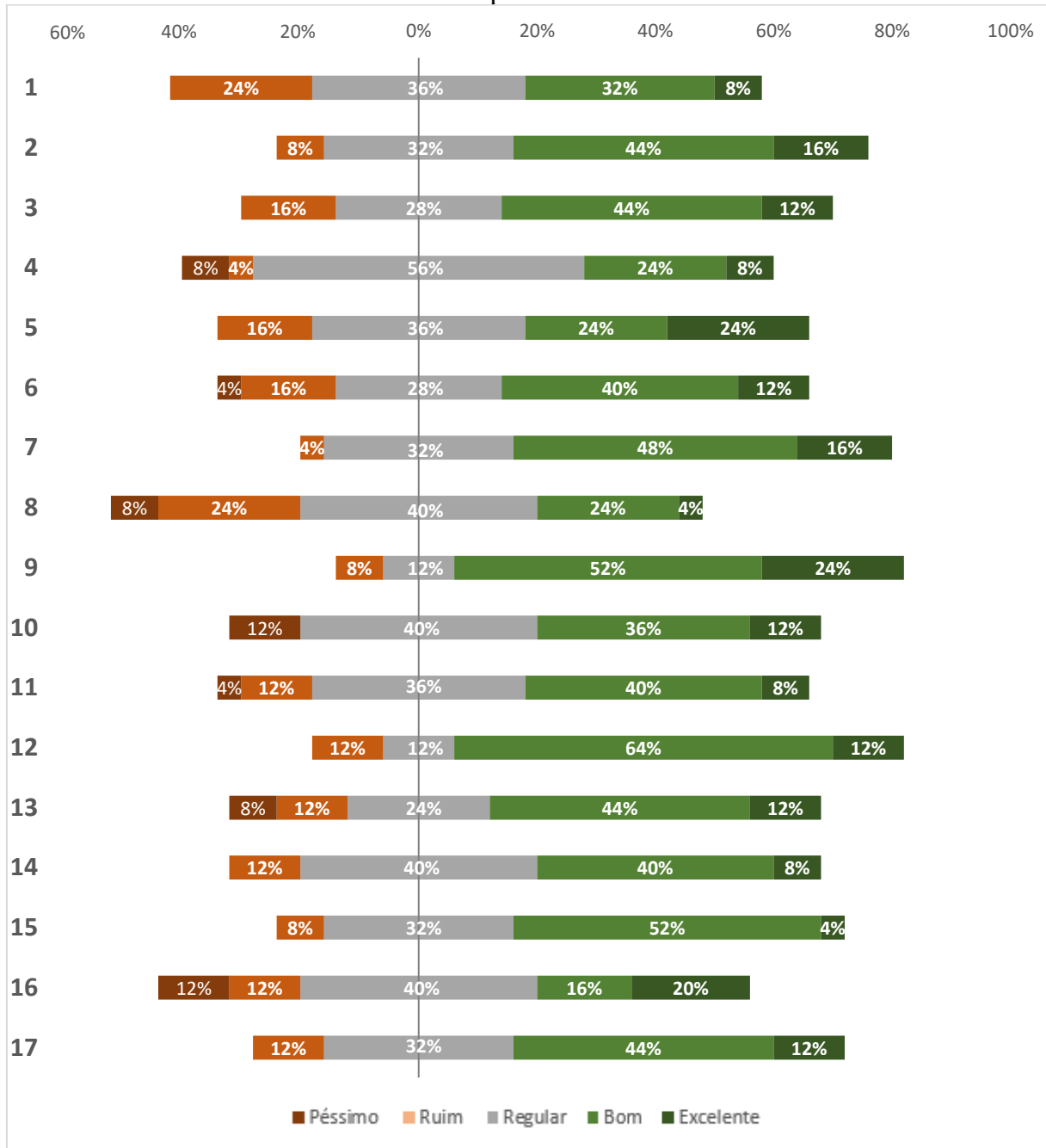
Na avaliação da categoria “Excelente” não houve itens com destaques muito expressivos, sendo que os de maior relevância receberam 6 marcações, Participação no planejamento estratégico e Presença da liderança, cada um com 24% de representatividade dos

gestores. Da mesma forma, na categoria “Ruim”, não foram observados destaques expressivos, ficando os elementos Sistemas de Informação e Questões Políticas como os de maior relevância, também com 24% de representatividade dos gestores para cada um.

No geral, nota-se a predominância de marcações nas categorias “Bom” e “Regular”, conforme pode ser verificado na coluna Moda, que revela a representação mais frequente das avaliações dos gestores para cada elemento crítico. A categoria “Péssimo” apresentou poucas marcações, contudo, nota-se que quando aparece se concentra em elementos específicos. Um dos gestores não soube opinar sobre o elemento Presença da liderança e outro não soube opinar sobre o elemento Análise e alinhamento ambiental.

O Gráfico 13 apresenta os resultados obtidos em percentuais, sendo as numerações de 1 a 17 as indicações dos elementos críticos, conforme ordenados na Tabela 3. Os itens 9 (Presença da liderança) e 15 (Análise e alinhamento ambiental) não totalizaram 100%, pois não foi considerada a categoria “Não sei” para a elaboração do gráfico.

Gráfico 13 - Condições de elementos críticos na UFTM para a implementação da estratégia - em percentual



Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

Observa-se que, na visão dos gestores, destaca-se uma percepção positiva em relação aos elementos 9 (Presença da Liderança - 52% “bom” e 24 % “excelente”, somando 76%), 12 (Processos - 64% “bom” e 12 % “excelente”, somando 76%), 7 (Estrutura organizacional - 48% “bom” e 16% “excelente”, somando 64%), 2 (*Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico - 44% “bom” e 16% “excelente”, somando 60%), 3 (Acompanhamento e Avaliação - 44% “bom” e 12% “excelente”, somando 56%), 13 (Comunicação - 44% “bom” e 12% “excelente”, somando 56%), 17 (Definição clara das

atribuições - 44% “bom” e 12% “excelente”, somando 56%), 15 (Análise e alinhamento ambiental - 52% “bom” e 4% “excelente”, somando 56%) e 6 (Natureza da organização - 40% “bom” e 12% “excelente”, somando 52%).

Para a apresentação dos destaques positivos considerou-se o somatório das categorias “Bom” e “Excelente”, que juntas, representaram mais da metade das marcações dos gestores. Dentre esses destaques, ressalta-se maiores índices na categoria “Excelente” para os elementos 9 (Presença da liderança), 2 (*Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico) e 7 (Estrutura organizacional), itens representados também como de maiores índices na categoria “Bom”, indicando serem pontos fortes no contexto da UFTM.

Já em relação aos pontos negativos, observou-se que não houve índices acima de 50%, a variação ficou entre 4% e 32%. Apesar de não terem sido encontradas avaliações ruins e péssimas que somassem a maioria dos respondentes, para o estudo, optou-se por considerar aquelas que resultaram em valores maiores ou iguais a 24%, levando em conta o somatório das categorias citadas. Esse critério foi adotado com o objetivo de contribuir na proposição de atividades complementares para a efetivação do planejamento operacional na UFTM, constante no manual proposto neste estudo, favorecendo elementos cujos resultados da pesquisa revelaram condições que podem ser melhoradas para a implementação da estratégia na Instituição.

Nesse contexto, foram identificados os elementos 8 (Questões políticas - 24% “ruim” e 8% “péssimo”, somando 32%), 16 (Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento - 12% “ruim” e 12% “péssimo”, somando 24%) e 1 (Sistema de Informação - 24% “ruim” e 0% “péssimo”, resultando 24%). Dentre esses, evidenciou-se o item 16 (Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento) com o maior índice para a categoria “Péssimo”, 12%.

Observa-se também que houve índices consideráveis quanto à categoria “Regular”. Embora esta categoria seja um ponto neutro da escala aplicada no questionário, optou-se por considerar aqueles de maiores índices, iguais ou acima de 40%, como possibilidades de melhoria, tendo em vista o não julgamento de gestores como bons ou excelentes, mesmo que também não tenham sido julgados como ruins ou péssimos. Nesse sentido, destacaram-se os itens 4 (Cultura organizacional) com 56%, e 8 (Questões políticas), 10 (Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão), 14 (Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico) e 16 (Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento), todos com 40%. Nota-se que, considerando-se o critério exposto, novamente surgem os elementos Questões políticas e Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento.

Dessa forma, foi possível verificar as principais dificuldades encontradas pela UFTM para estabelecer e executar ações alinhadas aos objetivos e às metas do PDI, as quais estão relacionadas aos elementos a seguir: Questões políticas; Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento; Sistema de Informação; Cultura organizacional; Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão e Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico.

Os seis elementos críticos elencados foram considerados na sua totalidade, tendo em vista que os gestores participantes do estudo atribuíram níveis elevados de importância para todos eles quanto à influência no estabelecimento e execução de ações em consonância com o PDI da UFTM. Nesse sentido, torna-se importante a observância de tais elementos pela Universidade quanto à implementação da estratégia visando minimizar seus possíveis efeitos negativos e buscando transformá-los em oportunidades para o alcance dos resultados esperados, somados aos elementos que já estejam proporcionando impactos positivos em virtude de suas avaliações favoráveis.

Nesse contexto, é importante destacar que, embora os elementos possam influenciar o processo de implementação da estratégia nas instituições federais de ensino superior, tanto a avaliação do grau de importância quanto a avaliação das condições dos elementos críticos podem variar conforme o cenário de cada instituição, requerendo ações distintas na busca de melhorias.

Ao final do instrumento aplicado, foi questionado aos participantes se gostariam de acrescentar algo a fim de contribuir com a pesquisa. O Quadro apresenta as contribuições apresentadas.

Quadro 8 - Contribuições adicionais dos participantes da pesquisa

Respondente	Contribuições adicionais dos participantes
Gestor 1	A não aprovação do PDI 2020-2024 até o momento tem impactado a realização de ações que poderiam contribuir com o alcance dos objetivos e metas do Plano. Ações de comunicação, treinamentos (que impactariam no know how) e mesmo a vivência do Planejamento como instrumento para além de "documento de gaveta" - que poderia, inclusive, influenciar a cultura da organização - ficam prejudicadas sem a chancela do Conselho Universitário no documento. A proposta que se apresenta tem o potencial de modificar a forma da implementação do planejamento estratégico na instituição, mas, para tanto, é preciso que haja a oficialização do documento, sem a qual quaisquer ações que venham a ser realizadas correm o risco de serem questionadas ou mesmo invalidadas.
Gestor 2	A legislação prevê uma séria de Planos nas instituições de ensino, seria importante uma análise e alinhamento desses planos com Planejamento Estratégico institucional.
Gestor 7	Tema muito importante, porém muitos servidores o desconhecem!
Gestor 10	A UFTM possui uma característica institucional de trabalhar com a normatização interna de seus procedimentos, tal característica, que considero favorável, demonstram princípios como publicidade e impessoalidade nos procedimentos adotados. Essas condições, que evidenciam o trabalho efetivo da PROPLAN, favorecem a implementação de políticas e práticas que possibilitam organização e controle dos

	procedimentos internos. O Planejamento Estratégico, como os demais processos, é uma ferramenta que deve ser implementada e o seu uso difundido entre as instituições de ensino para melhoria e efetividade de suas ações, além do alcance dos objetivos organizacionais. Considero o trabalho de acentuada importância para a UFTM.
Gestor 15	Para que o Planejamento Estratégico funcione de fato, em qualquer instituição, é necessário "muito" menos burocracia e "muito" mais recursos orçamentários.
Gestor 24	Destaco o prejuízo institucional ocasionado pelas ações políticas internas, freando os processos de construção/atualização destes documentos norteadores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

O Gestor 1 destacou a importância da aprovação do PDI e os impactos negativos de sua não oficialização. Conforme comentado anteriormente, a aprovação ocorreu posteriormente à coleta de dados e também após o período de vigência do documento. De fato, esse é um aspecto que interfere consideravelmente no processo de execução do Plano, prejudicando o desmembramento do planejamento estratégico na Instituição, bem como a realização de atividades que poderiam favorecer as interferências dos elementos críticos para a implementação, como aqueles citados pelo gestor.

A literatura aborda que o planejamento estratégico norteia as ações institucionais e, nesse sentido, entende-se que outros planos institucionais precisam estar alinhados ao PDI, tal alinhamento entre os instrumentos de planejamento também é previsto na IN nº 24/2020, conforme já citado. Essa preocupação foi externada pelo Gestor 2 ao mencionar sobre o alinhamento dos diversos planos previstos na legislação com o planejamento estratégico.

O gestor 7 ressaltou a importância do tema, contudo, alertou para o desconhecimento por parte de muitos servidores, tal observação indica relevância em disseminar o planejamento estratégico na Universidade, fazendo com que o PDI seja amplamente conhecido para que ações sejam realizadas nas unidades organizacionais, em cumprimento as metas estabelecidas. Vale lembrar que o apontamento destacado pelo gestor 7 foi percebido, inclusive, entre outros participantes da pesquisa, conforme dados constantes no gráfico 5.

O gestor 10 deu ênfase à importância do trabalho para a UFTM, comentando sobre a necessidade da implementação do planejamento estratégico, reconhecendo também que sua utilização promove efetividade das ações, assim como o alcance dos objetivos organizacionais. Essa contribuição apresenta-se coadunável com os conceitos e finalidades a que se propõe o planejamento estratégico e seus desdobramentos até os planos de ação, conforme abordagens teóricas desse estudo.

Ainda sobre as contribuições apresentadas, no ponto de vista do gestor 15, seria necessário menos burocracia e mais recursos orçamentários para o funcionamento do planejamento estratégico. De acordo com a ferramenta 5W2H, a questão “*How Much?* - Quanto custará para fazer?” compõe o rol de questionamentos a serem respondidos na definição das

ações que viabilizarão as metas estratégicas. Todavia, há de se destacar que nem todas as metas dependem de recursos financeiros para serem executadas. Em contrapartida, aquelas que necessitam de investimentos financeiros dependem de questões políticas orçamentárias em nível de governo federal (UFTM, 2020), essa dependência do governo para obter recursos também foi destacada por Tavares (2010). Nessa vertente, O PDI poderá ser atualizado segundo o contexto econômico, o que pode dificultar, mas não inviabilizar a execução do planejamento estratégico, que possui a função de orientar as ações institucionais, contemplando aqui a compatibilidade com os recursos existentes.

Por último, o gestor 24 enfatiza os impactos negativos ocasionados pelas influências políticas internas. Considerando-se ser este um dos elementos críticos destacados dentre as principais dificuldades encontradas pela UFTM para a implementação da estratégia, reforça-se a necessidade de ações que possam minimizar seus efeitos, como por exemplo a promoção da participação, apontada por Cândido (2016).

Os resultados obtidos com a pesquisa contribuíram com a elaboração do manual de planejamento operacional proposto nesse estudo e apresentado no APÊNDICE D, desenvolvido para orientar o planejamento operacional na UFTM de forma que as ações realizadas estejam alinhadas ao PDI da Instituição. O instrumento possibilita também maior familiaridade com o planejamento estratégico da Instituição e conhecimento quanto ao papel do PDI, além de poder minimizar os impactos negativos provenientes dos elementos críticos identificados como maiores dificultadores da implementação da estratégia na UFTM, por meio de sugestões apresentadas que podem contribuir com o trabalho.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa identificou que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o instrumento de planejamento estratégico da UFTM e que o documento observa os normativos pertinentes. Foram identificados outros planos na Universidade fundamentados em legislações específicas, os quais foram citados por alguns gestores como também sendo o planejamento estratégico da Universidade. Nesse sentido, torna-se relevante enfatizar na UFTM qual é o seu planejamento estratégico, além de compartilhar internamente que outros planos precisam ser desenvolvidos de forma alinhada ao PDI.

O estudo apontou a necessidade de melhor disseminação do PDI, visando maior conhecimento e familiaridade quanto ao Plano, além do entendimento quanto à sua função, a fim de que a estratégia seja absorvida pelos membros da organização e que todos caminhem rumo aos resultados almejados.

A maioria dos gestores indicaram compreensão quanto aos impactos que o planejamento estratégico pode gerar nos processos de trabalho. Contudo, o estudo revelou a necessidade de melhorias quanto à execução dos planos de ação existentes, pois embora a maioria dos gestores participantes da pesquisa tenham afirmado que há planos de ação nas unidades que gerenciam visando alcançar metas previstas no PDI, destes, 52,17% indicaram que as ações previstas não são executadas. Nesse contexto, é importante que a Instituição concentre esforços na execução de ações em consonância com o PDI a fim de que o estratégico não seja esquecido.

Quanto aos fatores que podem influenciar na implementação da estratégia foi demonstrado que, de forma geral, todos possuem alta importância no contexto da UFTM. Em relação às condições desses elementos críticos para a implementação da estratégia na Universidade, destacaram-se de forma positiva Presença da Liderança, Processos, Estrutura organizacional, *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico, Acompanhamento e Avaliação, Comunicação, Definição clara das atribuições, Análise e alinhamento ambiental e Natureza da organização.

Apesar de não terem sido encontradas avaliações com destaques negativos muito expressivos, o critério proposto no estudo para verificar as principais dificuldades encontradas pela UFTM para estabelecer e executar ações alinhadas aos objetivos e às metas do PDI apontaram os elementos Questões políticas; Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento; Sistema de Informação; Cultura organizacional; Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão e Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico. Sugere-se que seja dada atenção especial a esses elementos visando

minimizar seus possíveis efeitos negativos e impactos que possam comprometer a implementação da estratégia na Universidade.

O planejamento operacional pode viabilizar o alcance de objetivos e metas estratégicas, por meio de planos de ação alinhados ao PDI. O método 5W2H para a elaboração de planos de ação é de fácil aplicação, envolve gestores e equipes e permite que todos desenvolvam suas atividades em consonância com o PDI. Os resultados alcançados com a pesquisa contribuíram para a elaboração do manual de planejamento operacional da UFTM proposto no estudo e para o desenvolvimento de planilha eletrônica com aplicação do método 5W2H. Espera-se que os instrumentos possam contribuir com a Universidade no sentido de buscar resultados mais satisfatórios conforme propostas do PDI, propiciando que a instituição concentre esforços no alcance dos objetivos e metas estratégicas, por meio de orientação para um planejamento operacional efetivo.

O manual permite também maior familiaridade com o planejamento estratégico da Instituição e compreensão quanto à sua função. Ademais, apresenta sugestões que podem minimizar os impactos negativos oriundos dos elementos que se mostraram como principais dificultadores para a implementação da estratégia na UFTM.

Uma limitação da pesquisa está relacionada ao fato de que, quando o questionário foi aplicado, o último PDI disponibilizado ainda se tratava de uma minuta, pendente de aprovação pelo CONSU, o que pode ter impactado alguns dos resultados identificados, haja vista que a ausência de oficialização do documento prejudica a realização de ações que poderiam colaborar com o desdobramento do planejamento estratégico na Instituição. Esse fato pode ter comprometido uma disseminação efetiva do plano na Universidade, interferindo na visão dos gestores participantes do estudo quanto ao processo em questão.

Sugere-se como continuidade desse estudo uma pesquisa após a possível implementação do manual de planejamento operacional, com o objetivo de identificar as novas percepções dos gestores quanto à temática, os impactos nos resultados alcançados pela UFTM, bem como o nível de maturidade e desenvolvimento da cultura de planejamento na Universidade.

REFERÊNCIAS

Acompanhamento do perfil de governança organizacional e gestão públicas: Perguntas Frequentes. Versão 5. In: Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança**. Disponível em

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 27 ago. 2021.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. v. 1. Brasília, 2019. Versão 1/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Guiatecnicodegestaoestrategicav1.pdf>. Acesso em 03 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 79, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em 24 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004**. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004a. [Brasília, DF: MEC, 2004]. 7 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf. Acesso em 27 ago. 2021

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes. [Brasília, DF: ME, 2009]. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-Normativa-17-2009-12-29.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.246, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 12 jan. 2016. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/01/2016&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=56>. Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF, 14 abr. 2004b. Este texto não substitui o publicado no DOU de 15.04.2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em 27 ago. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF, 18 dez. 2017. Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.12.2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em 24 ago. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, DF, 27 dez. 2019. Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.12.2019. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em 27 ago. 2021.

CÂNDIDO, J. L. **Elementos de integração do Planejamento Estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2016. Disponível em <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1652>. Acesso em: 08 set. 2021.

CÂNDIDO, 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
Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/31045>. Acesso em: 08 set. 2021.

CELESTINO, J. L.T. **Planejamento Estratégico em Instituições Públicas de Ensino: o caso do Instituto Federal Catarinense**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, 2017. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6374/Jorge%20Luiz%20Tabora%20Cel/estino_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 jul. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico [recurso eletrônico]: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS, P. H. R. de C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA C. C. F. Estratégia Institucional: relação entre o PDI, PPI e Planejamento estratégico no IFB. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. 2, p. 334-349, maio-ago. 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v21.n.2.2017.10069>. Disponível em <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10069/6648>. Acesso em: 03 set. 2021.

DIAS, P. H. R. de C.; SOUSA, J. C.; DIAS, J. C. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan-mar. 2018. DOI: 10.21723/riaee.v13.n1.2018.9657. Disponível em <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/9657/7146>. Acesso em: 03 set. 2021.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

GUEDES, E.P.; SCHERER, F.L. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p. 240-253. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19283>. Acesso em: 03 set. 2021.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G. (org.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

OCDE. Manual de Oslo. **Propostas de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 2. ed. Paris: OCDE, 1997. FINEP (2020).

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018a.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2018b.

SANT'ANA, T.D *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SORDI, G. F. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como instrumento de gestão**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2212>. Acesso em: 07 set. 2021.

STUKALINA, Y. Some Issues Associated With Strategy Formulation and Strategic Planning in a Contemporary University. **Future Academy**. Strategic Management of Corporate Sustainability, Social Responsibility and Innovativeness, European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, v. 34, p. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.1>. Disponível em
https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/75/2550/article_75_2550_pdf_100.pdf. Acesso em 18/07/2021

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Biblioteca Central. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos baseado nas normas de documentação da ABNT**. 3.ed. Uberaba, MG, 2019. Disponível em <http://www.uftm.edu.br/biblioteca/manual-para-apresentacao-de-trabalhos-academicos>. Acesso em: 14 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Conheça a UFTM. Disponível em <http://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>. Acesso em: 11 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Uberaba, MG: UFTM, 2020a. Disponível em:
<https://www.uftm.edu.br/proplan/planejamento-e-desenvolvimento/planejamento-estrategico/pdi/pdi>. Acesso em: 04 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Portaria Reitoria/UFTM nº 20, de 9 de novembro de 2020**. Estabelece o processo metodológico relativo ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM – PDI 2020-2024. Uberaba, MG: UFTM, 2020b. Disponível em
https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=468723&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 30 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Regimento Geral**. Uberaba, MG: UFTM, 2010. Disponível em: <http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>. Acesso em: 15 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução CONSU/UFTM nº 69, de 26 de setembro de 2022**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Uberaba, MG: UFTM, 2022. Disponível em: https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=927922&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 06 nov. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

APÊNDICE A - Questionário

Gestor

Docente Técnico-administrativo

Cargo de Direção (CD)

CD-1 CD-2 CD-3 CD-4

Escolaridade:

Graduação Especialização Mestrado Doutorado

Tempo de trabalho na UFTM:

Menos de 1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos
 11 a 15 anos 16 a 20 anos 21 anos ou mais

Você conhece o planejamento estratégico da UFTM?

Sim Não

Se você respondeu que conhece o planejamento estratégico da UFTM na questão anterior, descreva brevemente sobre ele:

Você identifica o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFTM como sendo o planejamento estratégico da Universidade?

Sim Não Não sei

Você se sente familiarizado com o PDI da UFTM?

Sim, muito Sim, pouco Não

Em sua opinião, os objetivos e metas estratégicas previstas no PDI alteram os processos de trabalho das unidades organizacionais que você gerencia?

() Sim () Não () Não sei

Em sua opinião, os objetivos e metas estratégicas previstas no PDI deveriam alterar os processos de trabalho das unidades organizacionais que você gerencia?

() Sim () Não () Não sei

Em sua opinião, os servidores da UFTM conhecem o papel do PDI?

() Sim () Não () Não sei

Assinale a melhor opção sobre as ações realizadas pela(s) unidade(s) a(s) qual(is) você gerencia:

() Há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI) e as ações previstas são executadas.

() Há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI), porém as ações previstas não são executadas, as atividades são realizadas conforme demanda.

() Não há planos de ação visando alcançar metas estratégicas da instituição (previstas no PDI), as atividades são realizadas conforme demanda.

Avalie, em sua opinião, **o nível de importância de cada item na UFTM** para a implementação da estratégia (estabelecimento e execução de ações em consonância com o PDI).

Elemento crítico	Descrição	Avaliação					
		Extremamente importante	Muito importante	Indiferente	Pouco importante	Totalmente sem importância	Não sei
Sistema de Informação	O sistema de informação e sua relação com as atividades de execução e gerenciamento do plano.						
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimentos e habilidades disponíveis na organização para o desenvolvimento das atividades necessárias à elaboração, implementação e acompanhamento do plano.						
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento e avaliação como elemento que permite o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução						

	por meio da correção de erros e intensificação dos acertos.						
Cultura organizacional	A cultura organizacional pode ser favorável ou não ao processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.						
Participação no Planejamento Estratégico	Participação dos membros da organização durante a elaboração do planejamento estratégico.						
Natureza da organização	Grau de receptividade do planejamento estratégico pela natureza organizacional das universidades, considerando suas particularidades.						
Estrutura organizacional	A maneira pela qual a distribuição da autoridade e responsabilidades influencia no planejamento estratégico.						
Questões políticas	Considera a interferência de questões políticas internas no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico.						
Presença da liderança	O envolvimento da liderança no processo de elaboração e implementação do plano.						
Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão	Adoção do Planejamento estratégico como um instrumento que norteia as ações e decisões tomadas no dia a dia.						
Definição de parâmetros para medição dos resultados	Definição de parâmetros para aferição dos resultados em relação com a efetiva preocupação em alcançar os objetivos estabelecidos.						
Processos	A definição dos processos necessários para o bom funcionamento organizacional e sua relação com a implementação do plano.						
Comunicação	A comunicação como meio para fomentar o conhecimento e articulação necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico.						
Manutenção de equipe	A manutenção de equipe voltada ao planejamento e						

permanente voltada ao Planejamento Estratégico	sua relação com a elaboração e implementação do mesmo.						
Análise e alinhamento ambiental	A realização de análise do ambiente como elemento necessário para definição de objetivos alinhados ao mesmo.						
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	O alinhamento entre orçamento e planejamento como um dos elementos que possibilita a execução das ações de implementação.						
Definição clara das atribuições	A definição clara das atribuições de cada parte da organização com a finalidade de facilitar a realização dos trabalhos que possibilitarão a implementação do plano.						

Avalie, em sua opinião, **as condições de cada elemento crítico na UFTM** para a implementação da estratégia (estabelecimento e execução de ações em consonância com o PDI)

Elemento crítico	Descrição	Avaliação					
		Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei
Sistema de Informação	O sistema de informação e sua relação com as atividades de execução e gerenciamento do plano.						
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimentos e habilidades disponíveis na organização para o desenvolvimento das atividades necessárias à elaboração, implementação e acompanhamento do plano.						
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento e avaliação como elemento que permite o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução por meio da correção de erros e intensificação dos acertos.						
Cultura organizacional	A cultura organizacional pode ser favorável ou não ao processo de desenvolvimento do						

	planejamento estratégico.						
Participação no Planejamento Estratégico	Participação dos membros da organização durante a elaboração do planejamento estratégico.						
Natureza da organização	Grau de receptividade do planejamento estratégico pela natureza organizacional das universidades, considerando suas particularidades.						
Estrutura organizacional	A maneira pela qual a distribuição da autoridade e responsabilidades influencia no planejamento estratégico.						
Questões políticas	Considera a interferência de questões políticas internas no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico.						
Presença da liderança	O envolvimento da liderança no processo de elaboração e implementação do plano.						
Adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão	Adoção do Planejamento estratégico como um instrumento que norteia as ações e decisões tomadas no dia a dia.						
Definição de parâmetros para medição dos resultados	Definição de parâmetros para aferição dos resultados em relação com a efetiva preocupação em alcançar os objetivos estabelecidos.						
Processos	A definição dos processos necessários para o bom funcionamento organizacional e sua relação com a implementação do plano.						
Comunicação	A comunicação como meio para fomentar o conhecimento e articulação necessários para o desenvolvimento						

	do planejamento estratégico.						
Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	A manutenção de equipe voltada ao planejamento e sua relação com a elaboração e implementação do mesmo.						
Análise e alinhamento ambiental	A realização de análise do ambiente como elemento necessário para definição de objetivos alinhados ao mesmo.						
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	O alinhamento entre orçamento e planejamento como um dos elementos que possibilita a execução das ações de implementação.						
Definição clara das atribuições	A definição clara das atribuições de cada parte da organização com a finalidade de facilitar a realização dos trabalhos que possibilitarão a implementação do plano.						

Há algo que você gostaria de acrescentar a fim de contribuir com esta pesquisa?

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica

Av. Doutor Randolfo Borges Júnior, 1400 – Univerdecidade, Uberaba – MG, 38064-200

(34) 3331-3009

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimento

Convidamos você a participar da pesquisa “Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”. O objetivo desta pesquisa é produzir um manual para orientar a elaboração do planejamento operacional como instrumento que promova a realização de ações alinhadas às propostas do planejamento estratégico da UFTM. Sua participação é importante, pois a pesquisa busca compreender a situação vivenciada na prática pela UFTM, captando as percepções dos gestores envolvidos diretamente com o planejamento estratégico desde suas concepções iniciais e de gestores que gerenciem e acompanhem o planejamento operacional, resultado do desmembramento do planejamento estratégico. Esta etapa visa destacar as principais dificuldades para estabelecer e executar ações alinhadas aos objetivos e às metas do plano estratégico a fim de proporcionar a elaboração de um manual com instruções técnicas, mas também que atenda as expectativas e contemple as principais dificuldades apontadas a fim de se ter um instrumento realmente prático.

Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário responder a um questionário, elaborado via *Google Forms*, com tempo estimado de 40 (quarenta) minutos, a ser respondido até 17 de junho de 2022. O instrumento possui 13 (treze) questões fechadas e 2 (duas) abertas.

Os riscos desta pesquisa são perda de confidencialidade e para minimizar os riscos será tomada a seguinte providência: proteção à identidade dos participantes que serão identificados por um código.

Espera-se que sua participação na pesquisa possa contribuir com a realização de suas atividades na UFTM contribuindo com a execução de ações alinhadas aos objetivos estratégicos e, dessa forma, promovendo resultados satisfatórios aos processos de trabalho vinculados sob sua gestão e seu ambiente de trabalho. O trabalho visa promover melhorias nos processos com acompanhamento de ações que colaborem no alcance dos objetivos estratégicos, gerando resultados para a instituição e a sociedade. Além disso, pode estender-se como um rico material científico a subsidiar estudos e auxiliar outras instituições, corroborando na melhoria dos processos de planejamento e gestão.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar nesse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo quanto à relação laboral que possui com a Universidade, ou seja, a pesquisa não interferirá em sua relação com sua atividade ou a instituição em que atua, bastando você dizer ao pesquisador que lhe encaminhou este documento. Você não será identificado neste estudo,

pois a sua identidade será de conhecimento apenas dos pesquisadores da pesquisa, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

Pesquisador(es):

Nome: Patrícia Ribeiro Costa

E-mail:

Telefone:

Endereço: Av. Frei Paulino, nº 30, 2º andar - Bairro Abadia.

CEP: 38025-180 - Uberaba - MG.

Nome: Geoffroy Roger Pointer Malpass

E-mail:

Telefone:

Endereço: Av. Randolpho Borges Júnior, nº 1400 – Univerdecidade

CEP: 38064-200 - Uberaba - MG

Em caso de dúvida em relação a esse documento, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, pelo telefone (34) 3700-6803, ou no endereço Av. Getúlio Guaritá, 159, Casa das Comissões, Bairro Abadia – CEP: 38025-440 – Uberaba-MG – de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00. Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados criados para defender os interesses dos participantes de pesquisas, quanto a sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

Consentimento, após esclarecimento

Eu li o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará a relação que possuo com a UFTM. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo “Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”, e receberei uma cópia de minhas respostas pelo e-mail fornecido para respostas ao questionário.

Você consente participar da pesquisa:

- () Consinto participar da pesquisa
 () Não consinto participar da pesquisa

APÊNDICE C - Pedido de autorização para realização de pesquisa



Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica
Av. Getúlio Guaritá, 159 – Bairro Abadia, Uberaba – MG, 38025-440

Uberaba, ____ de _____ de _____

Assunto: Pedido de autorização para realização de pesquisa

1. Solicitamos, respeitosamente, autorização para realização de pesquisa na UFTM com estudo de documentos institucionais, em especial o Plano de Desenvolvimento Institucional, como parte da pesquisa: “Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass. O objetivo dessa pesquisa é produzir um manual para orientar a elaboração do planejamento operacional como instrumento que promova a realização de ações alinhadas às propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM. Para atingirmos os resultados dessa pesquisa necessitaremos das percepções dos gestores envolvidos diretamente com o planejamento estratégico desde suas concepções iniciais e de gestores que gerenciem e acompanhem o planejamento operacional, para tanto será aplicado um questionário de forma eletrônica, encaminhado via e-mail, como parte da metodologia proposta para alcance dos objetivos propostos no projeto da pesquisa.

2. Salientamos que esta autorização é indispensável para a submissão do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM, órgão responsável pela apreciação ética em pesquisa com seres humanos. E conforme prevê a Resolução 466/12 CNS, a pesquisa somente será iniciada a partir da aprovação do referido comitê.

3. Sem mais para o momento, agradecemos a atenção e nos colocamos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Patrícia Ribeiro Costa
Administradora

De acordo com a realização da pesquisa:

- () deferido
() indeferido

Assinatura do Responsável do setor
“precisa carimbar”

Local e data

APÊNDICE D - Manual de Planejamento Operacional da UFTM

MANUAL DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA UFTM



MANUAL DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA UFTM

Janeiro/2023

Catálogo na fonte:
Biblioteca da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

C875m Costa, Patrícia Ribeiro
Manual de planejamento operacional da UFTM / Patrícia Ribeiro
Costa. -- 2023.
56 f.: il.

Produto decorrente da Dissertação (Mestrado Profissional em
Inovação Tecnológica) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
Uberaba, MG, 2023

Orientador: Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass

1. Planejamento estratégico. 2. Fluxo de trabalho. 3. Desenvolvimento
organizacional. 4. Planejamento empresarial. I. Malpass, Geoffroy Roger
Pointer. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 658.012.2

ÓRGÃOS EXECUTIVOS

Reitoria

Luiz Fernando Resende dos Santos Anjo

Vice-Reitoria

Darlene Mara dos Santos Tavares

Chefia de Gabinete

Felipe Augusto Nascimento Pereira

Pró-Reitoria de Administração

Maria Inês Martins

Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

Sandra Eleutério Campos Martins

Pró-Reitoria de Ensino

Alessandra Beatriz Carneiro Gonçalves Alves

Pró-Reitoria de Extensão Universitária

Fabício Aníbal Corradini

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Carlo José Freire de Oliveira

Pró-Reitoria de Planejamento

Kedson Palhares Gonçalves

Pró-Reitoria de Recursos Humanos

Réa Silvia Kizewsky da Silva

Prefeitura Universitária

Danilo de Souza Tonelli Júnior

UNIDADES ACADÊMICAS

Instituto de Ciências Biológicas e Naturais

Marcos de Lucca Moreira Gomes

Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação

Patrícia Andressa de Almeida Buranello

Instituto de Ciências da Saúde

Mário León Silva Vergara

Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas

Mário Sérgio da Luz

Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais

Wagner da Silva Teixeira

Centro de Educação Profissional

Teresinha das Graças Lima

Campus Universitário de Iturama

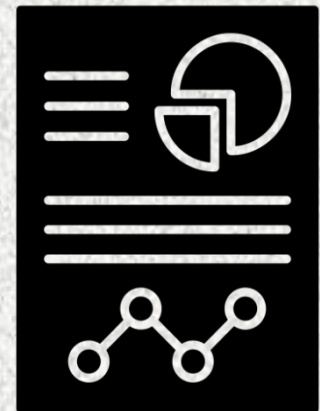
Helder Barbosa Paolini

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	6
2- PLANEJAMENTO	8
2.1- Conceitos e características dos tipos de planejamento	10
3- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFTM	16
3.1- Conceito e finalidade	17
3.2- Metodologia	20
4- PLANEJAMENTO OPERACIONAL	26
4.1- Conceito e finalidade	28
4.2- Benefícios do planejamento operacional	29
4.3- Elaboração, execução e monitoramento	30
4.4- Aplicação prática.....	35
5- ATIVIDADES COMPLEMENTARES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	49
6- CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

INTRODUÇÃO

1



1 - INTRODUÇÃO

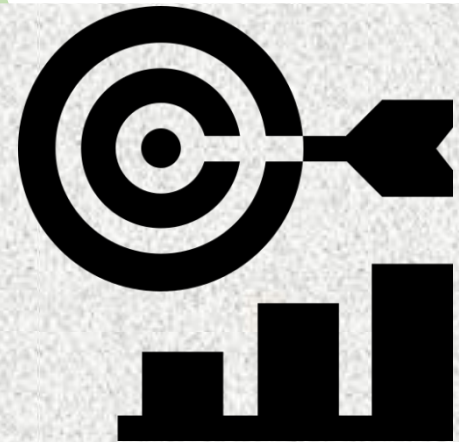
As instituições federais de ensino superior vêm adotando, progressivamente, instrumentos gerenciais capazes de promover o aprimoramento de seus processos de trabalho, a fim de proporcionar resultados satisfatórios à comunidade que utilizam dos produtos e serviços oferecidos.

Considerando-se as constantes exigências dos usuários, o cumprimento de normativos e, principalmente, a busca por melhor efetividade no alcance dos objetivos estratégicos, este manual propõe orientar a elaboração, execução e monitoramento do planejamento operacional em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). O Manual é produto de uma pesquisa vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da UFTM.

A Universidade desenvolve seu planejamento estratégico por meio do PDI, esse documento estabelece os objetivos e metas estratégicas da Instituição para um período de 5 (cinco) anos. O presente manual pretende orientar a elaboração do planejamento operacional como instrumento para consolidar propósitos, além de contribuir com a assimilação e a integração da estratégia em todas as unidades organizacionais da UFTM. Serão apresentados conceitos, a caracterização do PDI da Universidade, ferramenta para operacionalização do planejamento operacional e exemplos para a aplicação, apresentando-se como um instrumento claro, objetivo e prático.

PLANEJAMENTO

2

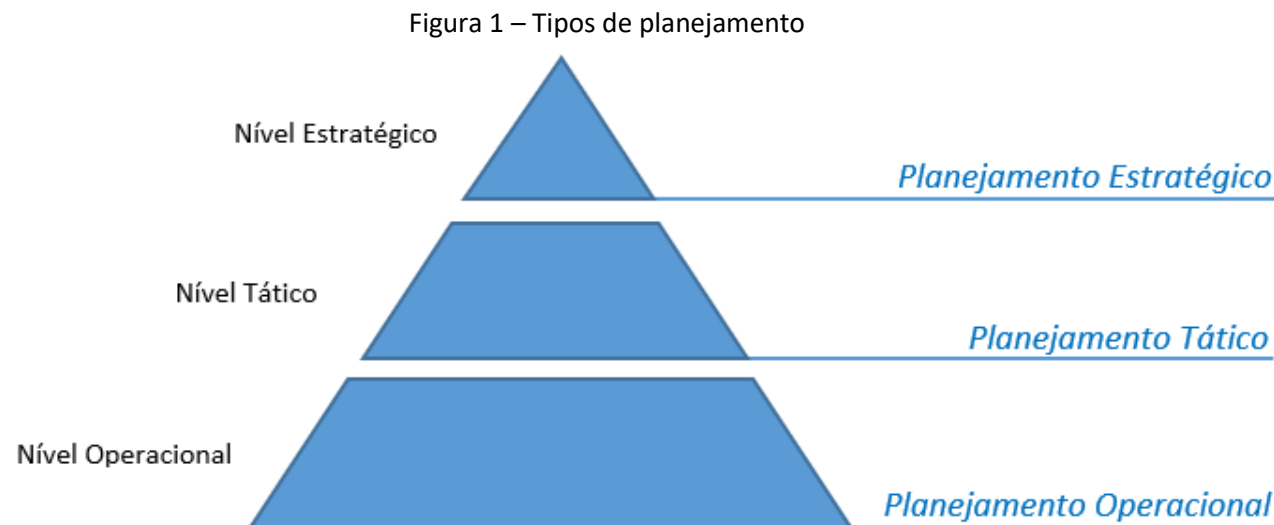


2 - PLANEJAMENTO

Para que as organizações tenham uma definição clara dos caminhos a serem percorridos, é imprescindível a realização de planejamento. Ressalta-se que essa função administrativa é responsabilidade de todas as unidades existentes na estrutura organizacional, que precisam elaborar seus planejamentos de forma alinhada e integrada aos objetivos da Instituição.

O planejamento proporciona o delineamento de projeções futuras para as organizações e a trajetória a ser trilhada para alcançar os resultados previstos. É através do planejamento que as instituições viabilizam a mudança de uma condição corrente para uma condição desejada com foco nos objetivos estabelecidos.

Há três tipos de planejamento, os quais são apresentados na Figura 1.



Observa-se que o planejamento segue uma hierarquia em três níveis. Os planejamentos estratégico, tático e operacional ocorrem, respectivamente, nos níveis estratégico, tático e operacional da organização. A seguir serão detalhados os três tipos de planejamento.

2.1 - Conceitos e características dos tipos de planejamento

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico abrange toda a Instituição, sendo, portanto, genérico. Dessa forma, é único e sua função é orientar o trabalho e descrever a direção a ser seguida por toda a organização mediante um esforço conjunto, possuindo característica de longo prazo.

Planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos (BRASIL, 2020).

É no planejamento estratégico que são estabelecidos os objetivos e as metas estratégicas a serem alcançados e é com base nele que os planejamentos tático e operacional são elaborados.

O planejamento estratégico objetiva promover o alcance de uma situação desejada



Não há especificamente um formato único para a elaboração do planejamento estratégico, contudo é comum observar-se a apresentação de documentos com estruturas semelhantes, o que pode ser atribuído aos aspectos técnicos inerentes a esse processo. Embora não exista um padrão singular para os planos estratégicos, as instituições federais de ensino superior precisam atentar-se aos elementos mínimos que devem compô-lo, definidos no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 e na Instrução Normativa (IN) nº 24, de 18 de março de 2020, conforme especificado nos Quadros 1 e 2, respectivamente:

Quadro 1 – Elementos necessários ao PDI (Decreto nº 9.235)

- I - Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - Projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos [...];
- IV - Organização didático-pedagógica da instituição [...];
- V - Oferta de cursos e programas de pós-graduação **lato** e **stricto sensu**, quando for o caso;
- VI - Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância [...];
- VII - Organização administrativa da instituição e políticas de gestão [...];
- VIII - Projeto de acervo acadêmico em meio digital [...];
- IX - Infraestrutura física e instalações acadêmicas [...];
- X - Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI - Oferta de educação a distância [...] (BRASIL, 2017).

Quadro 2 – Elementos mínimos para o plano estratégico institucional (IN nº 24)

- I - Cadeia de valor da instituição;
- II - Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- III - Objetivos estratégicos e respectivas metas;
- IV - Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- V - Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável (BRASIL, 2020).

A IN nº 24/2020 esclarece que os elementos mencionados poderão constar do próprio plano estratégico ou de outro plano que o desdobre. Outro aspecto muito importante apontado na IN nº 24/2020 sobre o processo de elaboração e atualização do plano estratégico se refere à necessidade de os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional promoverem o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública.

Planejamento Tático

O planejamento tático decorre do planejamento estratégico, ocorre no nível intermediário e abrange cada departamento, focando em determinada área da organização. Assim, é mais detalhado, possui característica de médio prazo e não abrange toda a universidade.

O planejamento tático é direcionado a segmentos específicos da organização



Planejamento Operacional

O planejamento operacional é realizado na base da pirâmide hierárquica e abrange cada tarefa ou atividade específica. Traduzir a estratégia na rotina dos setores é tarefa deste tipo de planejamento e é por meio dele que as organizações realizam ações em cada unidade organizacional de forma alinhada ao plano estratégico estabelecido. É, portanto, bem detalhado e possui característica de curto prazo.

O planejamento operacional é bem detalhado e objetiva a realização de ações que visem operacionalizar as estratégias estabelecidas



Ressalta-se que os planejamentos não são produzidos para serem estáticos, precisam ser atualizados e, sempre que necessário, alterados, haja vista serem instrumentos de gestão dinâmicos e flexíveis. Dentre os fatores que podem levar à necessidade de revisão no planejamento, destacam-se: novas demandas; novos normativos; situações imprevisíveis ou novos cenários, decorrentes de alterações no ambiente externo ou interno das organizações.

**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DA
UFTM**

3



3 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFTM

Esta seção apresenta o conceito e a finalidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como a metodologia adotada na UFTM para esse importante trabalho. O último PDI publicado no *site* da Universidade trata-se de um ciclo que contempla o período de 2020 a 2024. O documento foi aprovado pela Resolução CONSU/UFTM nº 69, de 26 de setembro de 2022, sendo o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) parte integrante do Plano.

3.1 - Conceito e finalidade

O Plano de Desenvolvimento Institucional expressa o planejamento estratégico da UFTM em termos de ações promotoras de desenvolvimento e expansão da Universidade. Trata-se de um documento norteador, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, no qual são estabelecidos os objetivos estratégicos e as metas institucionais, além de constar as principais informações da Instituição. O documento também é composto pelo Projeto Pedagógico Institucional, importante instrumento de orientação pedagógica na Instituição.

O Plano é desenvolvido na universidade visando atender aos normativos pertinentes já citados neste manual. Para além do cumprimento legal, a função do PDI se estende no propósito de auxiliar a tomada de decisão, viabilizar melhoria nos produtos e serviços ofertados, manter os padrões de qualidade já consolidados e promover continuamente o desenvolvimento institucional.

O PDI tem a finalidade de traçar os caminhos a serem percorridos pela UFTM em consonância com a missão, visão e valores da Instituição, com vistas a alcançar uma situação almejada no ciclo vigente, mediante resultados efetivos. Nesse sentido, propõe o desenvolvimento institucional recorrendo a estratégias previamente pensadas e programadas. O instrumento guia as ações a serem adotadas em cada ciclo de forma que estejam alinhadas às perspectivas das estratégias e aos resultados esperados.

A seguir são apresentados a missão, a visão e os valores da UFTM:

Missão

Atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população.

Visão

Tornar-se um centro de excelência em educação, pesquisa científica e tecnológica, com reconhecimento nacional e internacional, orientado à universalização de conhecimentos, de formação e de aplicações úteis à sociedade.

Valores

Conforme o Art. 7º do Estatuto da UFTM, constituem crenças fundamentais da Universidade, orientadoras e inspiradoras da conduta, do sentimento e dos relacionamentos atinentes à comunidade universitária, caracterizando, por fim, seu caráter coletivo, os seguintes valores:

- I - Pioneirismo;
- II - Inclusão social;
- III - Cidadania e respeito às diferenças;
- IV - Tratamento justo e respeitoso ao ser humano e à vida;
- V - Liberdade de expressão e participação democrática;
- VI - Profissionalismo e competência técnica;
- VII - Ética e transparência;
- VIII - Qualidade e desenvolvimento sustentável;

IX - Inovação tecnológica;

X - Preservação e incentivo aos valores culturais;

XI - Prioridade ao interesse público.

Destaca-se que, como instrumento orientador, o PDI deve nortear todas as ações institucionais. Nesse aspecto, ressalta-se a importância do constante alinhamento de demais planos institucionais ao planejamento estratégico, aos quais podem ser citados o Plano de Gestão de Logística Sustentável, Plano de Integridade, Plano de Transformação Digital, Plano de Dados Abertos e Plano Diretor de Tecnologia da Informação, dentre outros planos elaborados pelas diversas unidades da UFTM ou por outras instâncias como comitês e comissões, considerando-se suas respectivas especificidades.

3.2 - Metodologia

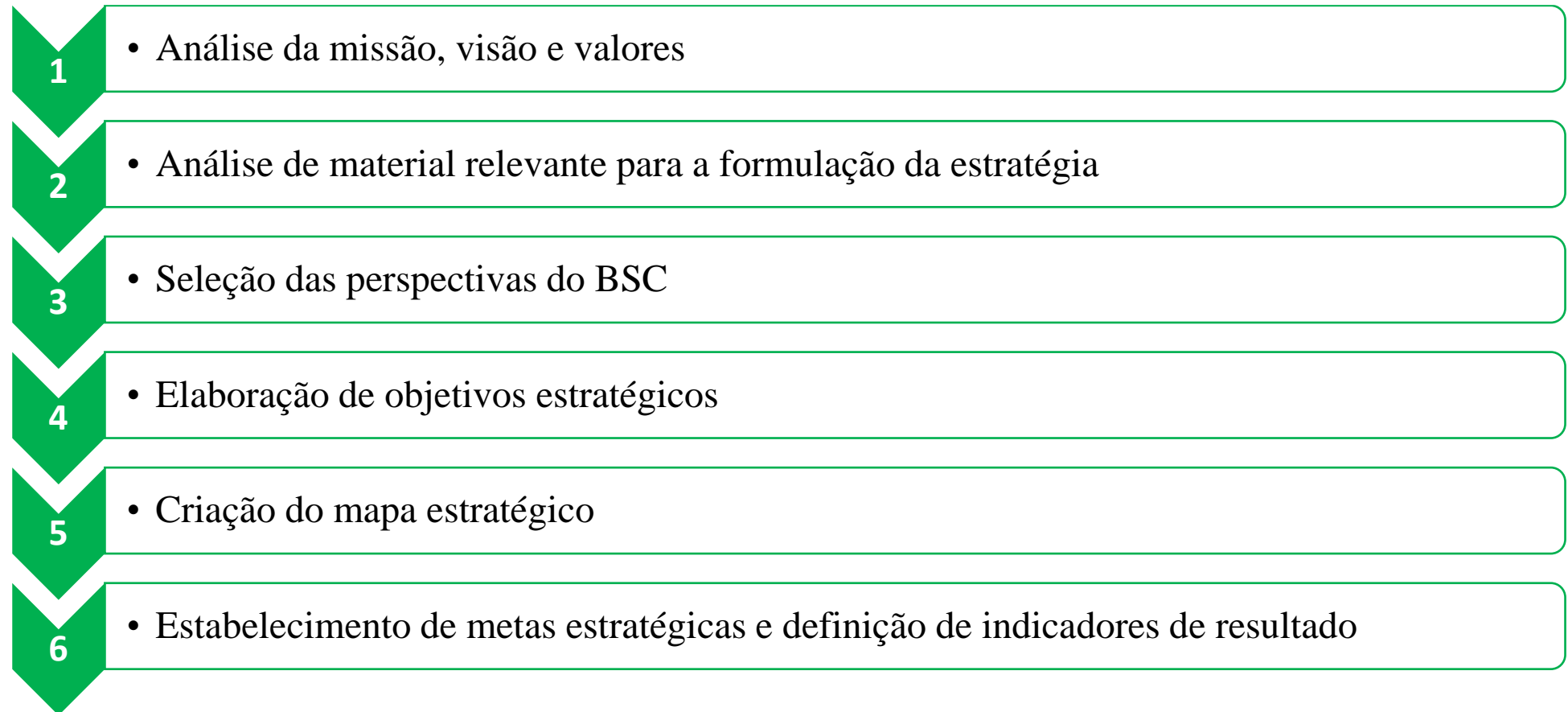
O processo metodológico relativo ao PDI 2020-2024 foi estabelecido pela Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2019, do Reitor da UFTM; atualizada pela Portaria nº 20, de 09 de novembro de 2020, da Reitoria. A Portaria constituiu, em seu Art. 3º, o Comitê Técnico de Gestão Estratégica, responsável pelo processo de elaboração do PDI 2020-2024 na UFTM, formado pelos seguintes membros: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Prefeito

Universitário, Diretor do Centro de Educação Profissional e Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação. Quanto às Pró-Reitorias, a UFTM conta em sua estrutura com Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão Universitária, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Foi realizada uma adaptação da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* que, em português, significa Indicadores Balanceados de Desempenho.



Adaptando-se a metodologia do BSC, foram seguidas as seguintes etapas:



Originalmente, o *BSC* adota 4 (quatro) perspectivas, que agrupam objetivos estratégicos mediante uma abordagem específica e relacionados entre si. O Comitê Técnico de Gestão Estratégica da UFTM realizou

adequações conforme a missão institucional, os objetivos sociais e o contexto em que está inserida, e estabeleceu 3 (três) eixos temáticos como perspectivas. São eles:

Figura 2 – Eixos temáticos

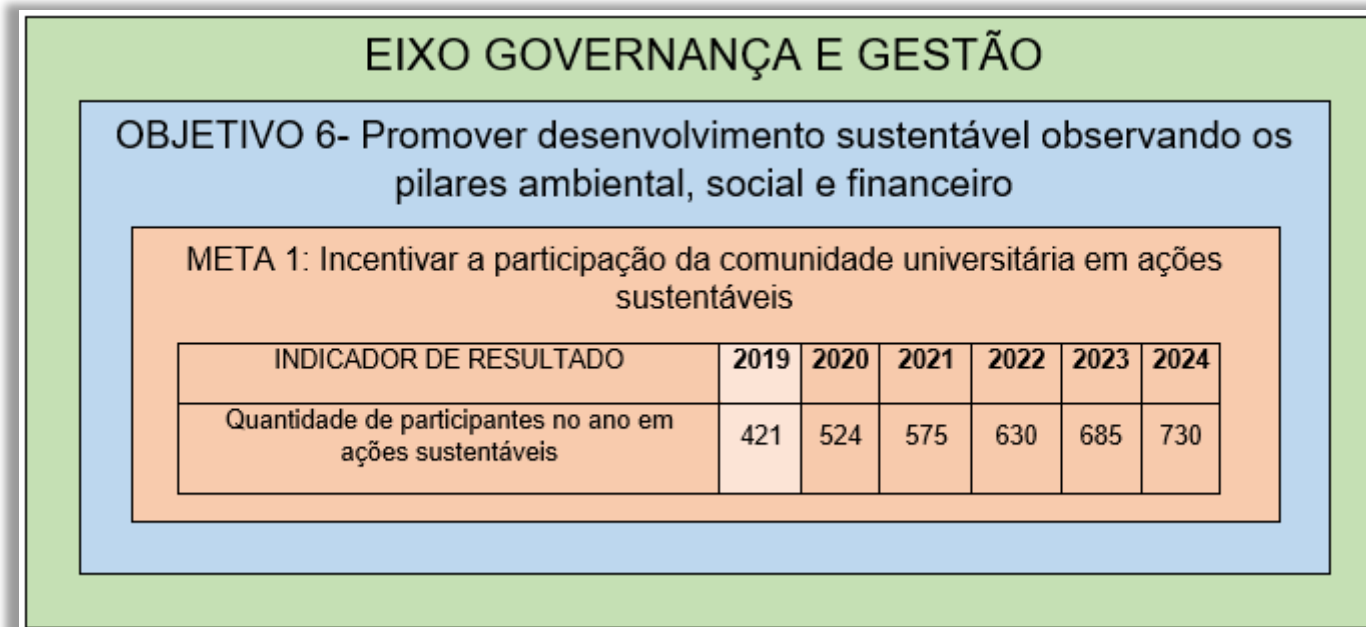


Foram elaborados os objetivos estratégicos que a Universidade pretende atingir no período de vigência do PDI. Para cada objetivo foram estabelecidas metas, traduzindo o que se espera alcançar em termos quantitativos e com a especificação de prazos. Nesse contexto, foram também definidos os indicadores de resultado, que permitem efetuar a mensuração dos desempenhos obtidos nas metas propostas.

A Figura 3 mostra um exemplo de objetivo estratégico com meta vinculada e respectivo indicador de resultado. Os valores apresentados se referem às quantificações da meta no período de vigência do PDI (2020 a

2024), sendo que o ano de 2019 representa a linha-de-base, que reflete o desempenho na data de referência do início do Plano. É possível observar também o eixo ao qual o objetivo pertence.

Figura 3 – Eixo/Objetivo/Meta/Indicador de resultado – exemplo



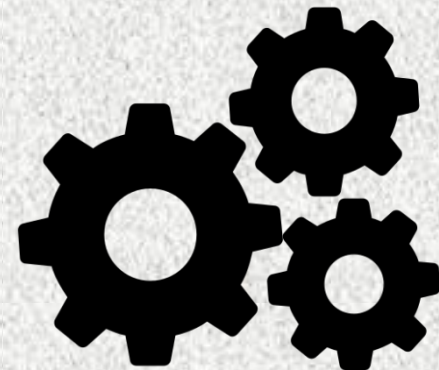
A Figura 4 apresenta o mapa estratégico presente no PDI 2020-2024 da UFTM. O mapa é um diagrama que formaliza todos os objetivos almejados pela Instituição e apresenta a inter-relação das perspectivas estratégicas. Possui a função de comunicar a estratégia, além de orientar o planejamento operacional das áreas, apresentado de forma detalhada na próxima seção desse manual.

Figura 4 – Mapa estratégico da UFTM (PDI 2020-2024)



**PLANEJAMENTO
OPERACIONAL**

4



4 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL

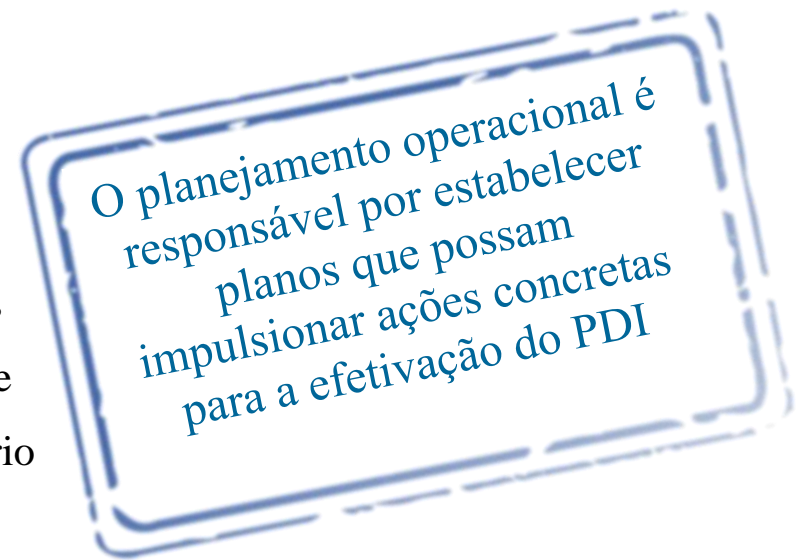
Tão importante quanto estabelecer um plano estratégico é colocá-lo em prática. Afinal, se não houver a implementação, corre-se o risco de que todos os esforços empreendidos para sua idealização não sejam refletidos em resultados para a Instituição.

Conforme expresso no PDI 2020-2024, o processo de execução da estratégia na Universidade será orientado por planejamento operacional com a elaboração de planos de ação vinculados às propostas do documento. Nesse sentido, os planos de ação elaborados atuarão para alcançar as metas estabelecidas pela Instituição.

O planejamento operacional ocorre nas divisões, seções e setores da UFTM e são gerenciados e acompanhados pelos diretores de departamentos administrativos e outras unidades administrativas de mesmo nível hierárquico. Dessa forma, o planejamento operacional deve estar alinhado ao planejamento estratégico e estar em consonância com os propósitos delineados pela unidade a qual se vincula (planejamento tático).

4.1 - Conceito e finalidade

O planejamento operacional é resultado do desmembramento do planejamento estratégico, alcançando outros níveis da organização e definindo as atividades que precisam ser executadas para o alcance dos objetivos institucionais. Ele direciona as ações ao que é estratégico, de forma integrada, evitando a concentração de esforços naquilo que poderia não ser o mais relevante ou prioritário para a Instituição em termos de definições estratégicas.



É por meio dele que a UFTM implementa a estratégia ao programar ações nas diversas unidades organizacionais, considerando seus processos de trabalho e contemplando cada tarefa executada de forma alinhada ao PDI. Por exemplo, suponhamos que elevar o Índice Geral de Cursos (IGC) seja uma meta do PDI da UFTM, quais seriam as ações, os prazos, os custos e os atores na universidade que poderiam contribuir para o alcance dessa meta?

O planejamento operacional é a mola propulsora para o alcance das metas estabelecidas, tendo em vista ser o detentor das propostas de ações que visam concretizar os anseios institucionais. Nesse sentido, possui função imprescindível para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

4.2 - Benefícios do planejamento operacional

A Figura 5 expõe importantes aspectos que podem ser percebidos nas organizações ao se empregar o planejamento operacional. Observando-se os benefícios apontados é possível compreender sua importância como ferramenta para a operacionalização do PDI na UFTM.

Figura 5 – Benefícios do Planejamento Operacional

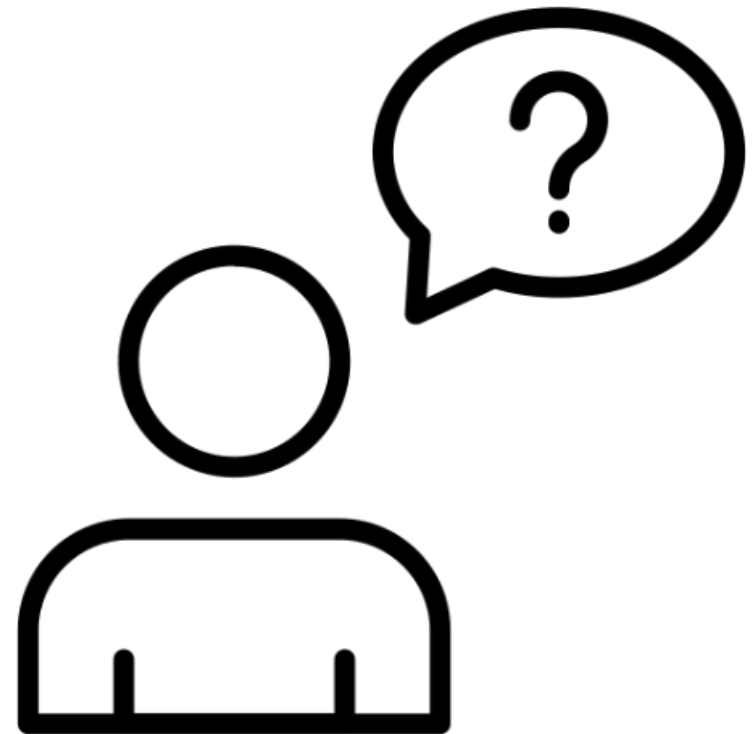


4.3 - Elaboração, execução e monitoramento

Elaboração e execução

Para a elaboração do planejamento operacional é apresentada a ferramenta 5W2H, uma das técnicas mais eficazes e mais utilizadas para o desenvolvimento de planos de ação. Trata-se de um modelo japonês composto por um roteiro que direciona o planejamento de atividades.

O método se baseia em 7 (sete) questionamentos, cujas respostas constroem o plano a ser seguido para orientar as ações das unidades organizacionais. A sigla 5W2H tem origem na língua inglesa (**What? Why? Who? Where? When? How? How Much?**). As especificações da ferramenta podem ser observadas no Quadro 3.



Quadro 3 – Ferramenta 5W2H

5W				
What?	Why?	Who?	Where?	When?
<p>↓</p> <p>O que será feito?</p> <p>↓</p> <p>Ação, etapa</p>	<p>↓</p> <p>Por que será feito?</p> <p>↓</p> <p>Explicação, justificativa</p>	<p>↓</p> <p>Por quem será feito?</p> <p>↓</p> <p>Responsável</p>	<p>↓</p> <p>Onde será feito?</p> <p>↓</p> <p>Local (físico ou não)</p>	<p>↓</p> <p>Quando será feito?</p> <p>↓</p> <p>Data, prazo, cronograma</p>
2H				
How?		How Much?		
<p>↓</p> <p>Como será feito?</p> <p>↓</p> <p>Procedimento, método</p>		<p>↓</p> <p>Quanto custará para fazer?</p> <p>↓</p> <p>Gasto, desembolso</p>		

As perguntas representam aspectos imprescindíveis para a execução e asseguram que aspectos importantes de análise não deixem de ser levados em consideração. Em situações em que o custo da ação é inexistente, muito baixo ou irrelevante pode ser indicada a sigla NA (Não se Aplica) para o caso específico, respondendo-se as demais perguntas da metodologia.

É importante especial atenção para as respostas a fim de que se tenha um plano mais assertivo possível, contudo, a ferramenta é dinâmica e permite a realização de revisões periódicas e ajustes sempre que necessário. É aconselhável que sejam dadas respostas objetivas às perguntas, sem deixar de manifestar clareza, tendo em vista que a proposta é simplificar a execução, mantendo a eficiência e contribuindo com a fase seguinte de monitoramento.

Podem ser idealizados sistemas de informação específicos para a operacionalização da ferramenta, entretanto, ela é de fácil aplicação, podendo ser desenvolvida em planilha eletrônica ou editor de textos. Os planos de ação produzidos com a ferramenta não podem ser desenvolvidos mediante um olhar isolado, eles precisam trabalhar em harmonia com o estabelecido nos objetivos e metas estratégicas a fim de que a Instituição caminhe de forma integrada e compartilhada rumo aos seus propósitos. Nesse sentido, o método 5W2H tem a função de auxiliar nesse processo proporcionando produtividade, redução de incertezas, clareza nos procedimentos e organização. A Figura 6 exibe algumas dicas para um bom plano de ação.

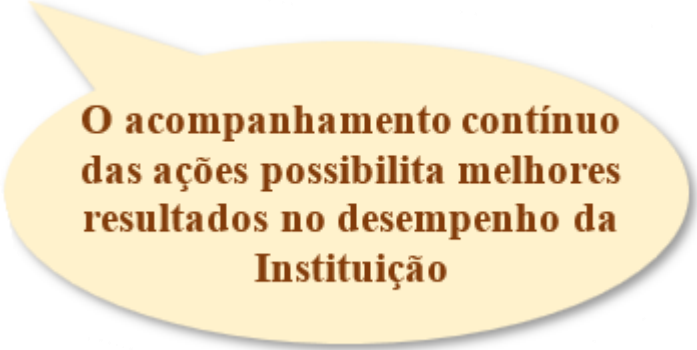
Figura 6 – Dicas para plano de ação



Monitoramento

O monitoramento é realizado para garantir que os planos sejam colocados em prática e que sejam traduzidos em resultados para a organização. É também uma oportunidade para identificar necessidades de ajustes visando garantir otimização e melhor uso dos recursos, sejam eles materiais, de pessoas ou financeiro, além de adequações na busca por melhores resultados.

Os planos de ação também precisam ser reavaliados durante o percurso e, se necessário, atualizados, conforme alterações que possam ocorrer no planejamento estratégico, uma vez que as ações da Instituição precisam estar relacionadas às metas estabelecidas no PDI. Nas adequações e atualizações pode ser necessário acrescentar, alterar ou excluir alguma ação e até mesmo um esforço mais amplo de replanejamento de ações.



O acompanhamento contínuo das ações possibilita melhores resultados no desempenho da Instituição

A ferramenta 5W2H permite, além da execução, um controle sobre o que está sendo feito e se está sendo feito a tempo, com a possibilidade de recorrer ao responsável pela ação caso algo não esteja saindo como o esperado. Contudo, outros instrumentos podem auxiliar no processo de monitoramento dos planos operacionais. Nesse sentido, esse manual apresenta o gráfico de Gantt como apoio ao processo. O método mostra o tempo em uma

barra, com as especificações de início e fim das programações das atividades, permitindo a visualização do andamento real de realização das ações, com possibilidade de demonstração dos indicativos de atrasos na execução.

4.4 - Aplicação prática

Serão apresentadas a seguir as ferramentas 5W2H e gráfico de Gantt, desenvolvidas em planilha eletrônica para utilização na UFTM. As ferramentas têm a função de atuar, respectivamente, nos processos de elaboração e execução e no processo de monitoramento dos planos de ação projetados na Instituição.

Os instrumentos foram idealizados em planilha única, a qual foi denominada “Matriz de identificação e acompanhamento das ações para as metas do PDI”, a fim de proporcionar melhor visualização, facilitar a aplicação e auxiliar o processo de tomada de decisão.

Na primeira parte da planilha consta a ferramenta 5W2H. As colunas a serem preenchidas possuem, quando pertinente, notas explicativas visando orientar o preenchimento, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Notas explicativas

O QUE ? (AÇÃO)	

Insira na célula a ação a ser realizada para cada meta. Caso exista mais de uma ação para a mesma meta, esta deverá ser inserida em outra linha da matriz.

O Quadro 4 apresenta os itens constantes em cada coluna da Matriz, sua respectiva nota explicativa e/ou especificidade do preenchimento. Percebe-se que além das respostas aos 7 (sete) questionamentos do 5W2H, o instrumento elaborado contempla outras informações com a finalidade de relacionar as ações aos propósitos estratégicos da UFTM.

Quadro 4 – Colunas da Matriz de identificação e acompanhamento das ações para as metas do PDI

Item da coluna	Nota explicativa	Especificidade do preenchimento
ÁREA	Selecione a unidade de referência	Serão apresentadas todas as unidades da UFTM (área) que possuem referência com alguma meta do PDI

EIXO TEMÁTICO	Selecione um eixo temático	Serão apresentados somente os eixos temáticos do PDI (perspectivas) que a área selecionada na coluna anterior possui relação
OBJETIVO	Selecione um objetivo estratégico do PDI	Serão apresentados os objetivos estratégicos do PDI vinculados ao eixo temático selecionado na coluna anterior
META	Escolha uma meta (as metas que aparecem nesta coluna/célula estão vinculadas ao objetivo selecionado na coluna anterior)	Serão apresentadas as metas do PDI vinculadas ao objetivo selecionado na coluna anterior
INDICADOR DA META	--	Essa informação será apresentada automaticamente, conforme meta escolhida
PLANEJADO PARA O ANO	--	Essa informação será apresentada automaticamente, conforme meta escolhida e quantificação planejada para a UFTM*
O QUE? (AÇÃO)	Inserir na célula a ação a ser realizada para cada meta. Caso exista mais de uma ação para a mesma meta, esta deverá ser inserida em outra linha da matriz	--
QUEM? (RESPONSÁVEL)	Insira o(s) responsável(eis) pela ação	--
COMO? (PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAR A AÇÃO)	Informar como a ação deverá ser implementada, métodos, dinâmica, procedimentos, etc	--
POR QUE? (JUSTIFICATIVA)	Informar porque a ação será realizada, motivo, justificativa	--
QUANTO? (CUSTO DA AÇÃO)	Informar, caso exista, o custo da implementação da ação	--

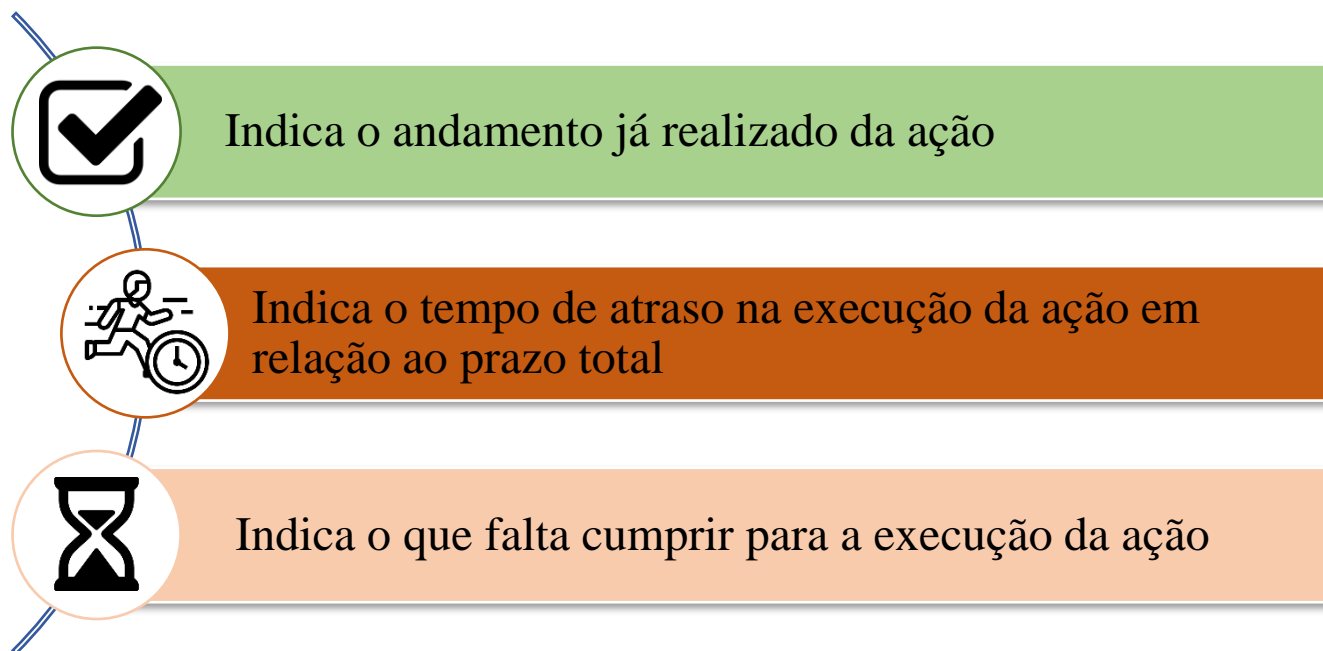
ONDE? (LOCAL)	Relatar onde a ação deverá ser executada	--
QUANDO? (DT INÍCIO)	Inserir a data de início da ação	--
QUANDO? (DT FIM)	Inserir a data final para a ação	--
DIAS	--	Essa informação será apresentada automaticamente conforme período decorrido entre a data de início e a data final prevista
%	Informar o percentual realizado da ação	A informação deve considerar a estimativa realizada da ação em percentual. O campo deve ser atualizado à medida que a ação for sendo executada
STATUS	--	Essa informação será apresentada automaticamente, conforme percentual informado. Sendo 0% (NÃO INICIADA), menor que 100% (EM ANDAMENTO) e 100% (CONCLUÍDA)

* A UFTM possui metas compartilhadas, ou seja, há metas com mais de uma unidade de referência e, dessa forma, quantificada por mais de uma unidade. Quando essa situação ocorrer, a quantificação apresentada será a equivalente à unidade selecionada na coluna “ÁREA”, permitindo a elaboração do plano de ação sob a quantidade exata de sua responsabilidade.

Nota-se que a ferramenta é de fácil aplicação e permite a elaboração dos planos de ação em consonância com os objetivos e metas estratégicas da Universidade.

Partindo-se para a etapa de acompanhamento foi desenvolvido o Gráfico de Gantt, apresentado na segunda parte da planilha. Esse processo é realizado de forma automática conforme preenchimento da coluna “%”, que indica o andamento da realização da ação. A representação gráfica possibilita, visualmente, o monitoramento da ação demonstrando se está sendo realizada em tempo hábil ou se está em atraso, permitindo, se necessário, rápida intervenção. A legenda exposta na Figura 8 indica a interpretação das cores que podem ser apresentadas no gráfico segundo o andamento da ação, considerando-se o período previsto para a realização.

Figura 8 – Legenda para interpretação do acompanhamento da ação





Vale ressaltar que as indicações ocorrem baseando-se no período total previsto de realização da ação, ou seja, há uma relação diretamente proporcional da realização da ação com o tempo previsto para sua execução. Nesse sentido, caso a maior parte de realização da ação seja programada para acontecer, por exemplo, mais ao final do período, o acompanhamento irá indicar atraso, o que não necessariamente irá requerer intervenções, por ser algo já previsível. De qualquer forma, o instrumento é eficaz em alertar sobre o andamento da realização ou não da atividade, cabendo aos usuários as análises e os procedimentos necessários.

Exemplo

Com vistas a tornar mais didático este manual, será apresentado a seguir um modelo de planejamento operacional, por meio de um exemplo prático, utilizando-se a “Matriz de identificação e acompanhamento das ações para as metas do PDI” desenvolvida.

Consideremos o exemplo indicado na Figura 9:

Figura 9 – Aplicação prática (exemplo)



Para o preenchimento da Matriz é necessário observar o ano de vigência do PDI em que a Instituição se encontra, pois as informações serão preenchidas verificando-se a quantificação da meta proposta para o período.

Considerando-se o ano de 2022 para a aplicação do exemplo, tem-se uma proposta de pontuação do UI GreenMetric de 5925. Para que a UFTM trabalhe com o intuito de alcançar a meta proposta são definidas as ações necessárias com o preenchimento de todos os campos da Matriz de identificação e acompanhamento das ações para as metas do PDI, conforme exemplificado na Figura 10 com continuidade na Figura 11.

Figura 10 – Exemplo de preenchimento da Matriz (A)

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO							
ÁREA	EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	META	INDICADOR DA META	PLANEJADO PARA O ANO	O QUE ? (AÇÃO)	QUEM ? (RESPONSÁVEL)
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Identificar os indicadores de desempenho ambiental utilizados no UI Greenmetric	Ana Luísa/Marcelo
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Realizar levantamento dos indicadores de desempenho ambiental	Ana Luísa/Marcelo
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Analisar as informações recebidas das unidades e elaborar evidências das respostas	Ana Luísa/Marcelo
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Submissão dos dados no sistema disponibilizado no site do UI GreenMetric	Ana Luísa
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Acompanhar a publicação do resultado no site do UI GreenMetric	Ana Luísa
PROPLAN	GOVERNANÇA E GESTÃO	OBJETIVO 06- Promover desenvolvimento sustentável observando os pilares ambiental, social e financeiro	META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric	5925	Analisar o desempenho ambiental	Ana Luísa/Marcelo

Figura 11 – Exemplo de preenchimento da Matriz (B)

DAS AÇÕES PARA AS METAS DO PDI								
COMO ? (PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAR A AÇÃO)	POR QUE? (JUSTIFICATIVA)	QUANTO ? (CUSTO DA AÇÃO)	ONDE ? (LOCAL)	01/01/2022	31/12/2022	DIAS	%	STATUS
				QUANDO ? (DT INÍCIO)	QUANDO ? (DT FIM)			
Tradução do questionário contido no documento disponibilizado no site do UI GreenMetric pela Instituição organizadora, que contém as diretrizes para a submissão dos dados, e Análise do questionário	Conhecimento quanto aos itens que serão objetos da avaliação	NA	documento que contém as diretrizes para a submissão dos dados	02/05/2022	31/05/2022	30	100%	CONCLUÍDA
Identificação de unidades responsáveis pelo levantamento de cada indicador de desempenho e Encaminhamento de e-mail às unidades solicitando as informações referentes aos indicadores	Obtenção de informações necessárias para a submissão no ranking do UI GreenMetric	NA	Junto às unidades responsáveis pelo levantamento de cada indicador de desempenho	01/06/2022	20/10/2022	142	100%	CONCLUÍDA
Conferência das informações recebidas para verificar se correspondem ao exigido pelo ranking com registro em planilha eletrônica e elaboração de documentos contendo informações recebidas que comprovem a resposta fornecida com tradução para língua inglesa	Para garantir que as respostas e evidências fornecidas estejam de acordo com o solicitado	NA	Editor de texto e planilha eletrônica	01/08/2022	20/10/2022	81	100%	CONCLUÍDA
Inserção das informações e das evidências no sistema disponibilizado no site do UI GreenMetric	Para que a Universidade da Indonésia atribua a pontuação de acordo com as respostas enviadas	NA	Sistema disponibilizado no site do UI GreenMetric	21/10/2022	30/10/2022	10	90%	EM ANDAMENTO
Acesso periódico ao site do UI GreenMetric a partir do período estipulado para a publicação do resultado	Conhecimento do resultado alcançado no UI GreenMetric	NA	Site do UI GreenMetric	01/12/2022	30/12/2022	30	0%	NÃO INICIADA
Comparação de notas obtidas em anos anteriores quanto ao resultado geral, quanto às categorias e cada um de seus indicadores	Identificação de necessidades de melhorias dos indicadores de desempenho e identificação de ações que possam proporcionar melhores resultados em outras edições	NA	Documento disponibilizado pela Instituição organizadora com os resultados da Universidade	01/12/2022	31/01/2023	62	0%	NÃO INICIADA

Sobre o apoio ao processo de monitoramento, tomemos 3 (três) ações como exemplo. Destaca-se que o gráfico é atualizado automaticamente conforme a data atual. Dessa forma, consideremos que estamos no dia 16/11/2022 (data de análise).

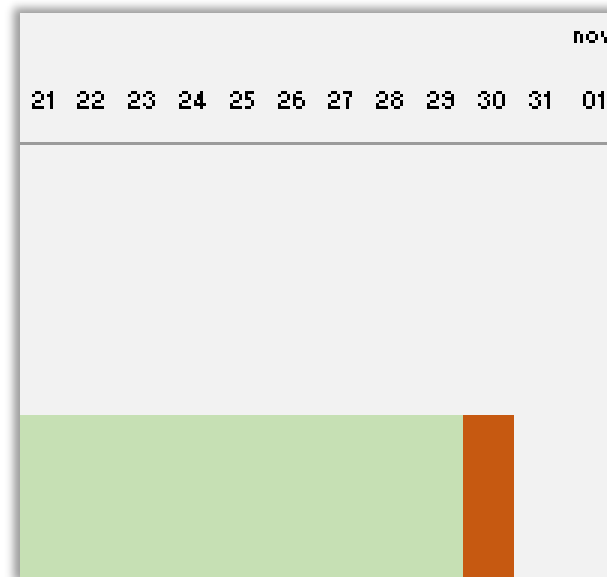
- **Ação 1:** Identificar os indicadores de desempenho ambiental utilizados no UI Greenmetric - Período de execução: 02/05/2022 a 31/05/2022. A Figura 12 representa essa ação no gráfico de Gantt. Observa-se que o gráfico indica que 100% da ação já foi realizada, conforme informado na coluna “%”.

Figura 12 – Ação 1



- **Ação 4:** Submissão dos dados no sistema disponibilizado no site do UI GreenMetric - Período de execução: 21/10/2022 a 30/10/2022. A Figura 13 representa essa ação no gráfico de Gantt. Observa-se que o gráfico indica que 90% da ação já foi realizada, conforme informado na coluna “%”, havendo o atraso de 1 (um) dia em relação ao período total previsto.

Figura 13 – Ação 4



Para identificar o período total de atraso basta somar a quantidade de dias corridos até a data atual de análise, no exemplo, 16/11/2022, então o atraso seria de 1 + 17 dias (31/10/2022 a 16/11/2022). Se na data de análise (16/11/2022) tivesse sido informado zero por cento na coluna “%”, o sistema informaria 10 dias de atraso, que somados aos 17 dias corridos, totalizariam 27 dias de atraso na execução da ação. Nessas situações hipotéticas de atrasos é essencial que sejam feitas análises sobre os motivos que os ocasionaram, visando identificar desvios e agir corretivamente, podendo haver um replanejamento da ação, principalmente quando o atraso ultrapassa a data final de execução planejada.

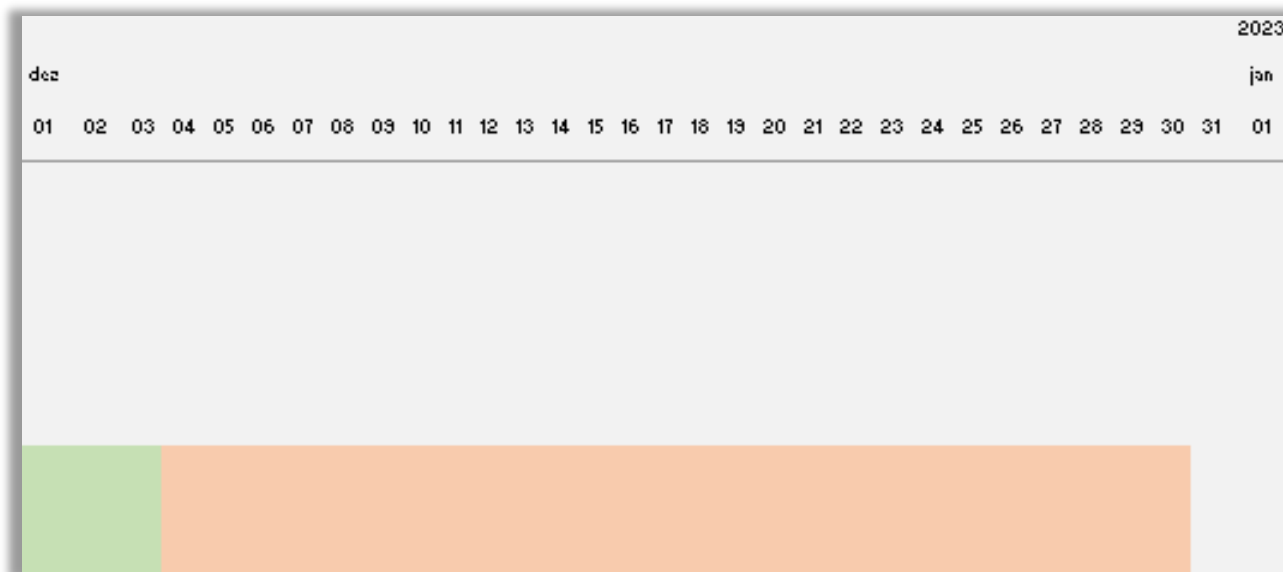
- **Ação 5:** Acompanhar a publicação do resultado no site do UI GreenMetric - Período de execução: 01/12/2022 a 30/12/2022. A Figura 14 representa essa ação no gráfico de Gantt. Como consta a informação de 0% na coluna % e a data de análise (16/11/2022) é anterior à data de início da ação, observa-se pela Figura 14 a indicação dada pelo gráfico quanto ao que falta cumprir para a execução da ação, que nesse exemplo é a sua totalidade.

Figura 14 – Ação 5 (A)



Caso houvesse sido informado 10% de execução da ação, a ação estaria adiantada na sua realização, considerando-se a data de análise (16/11/2022) anterior a data prevista de execução (01/12/2022). Nessa situação, o gráfico seria representado conforme a Figura 15.

Figura 15 – Ação 5 (B)



Ao final do processo a meta será mensurada para registro do resultado alcançado. Para tanto, é necessário observar o Anexo II constante no PDI 2020-2024 (Detalhamento dos indicadores de resultado das metas do PDI), em especial a fórmula de cálculo e suas especificações, a fonte dos dados e a data de referência para avaliação do desempenho, que considera o final do ano civil (AC) ou o final do ano letivo (AL).

A Figura 16 mostra as informações apresentadas no Anexo citado para o exemplo utilizado neste manual.

Figura 16 – Indicador de resultado – Meta 9

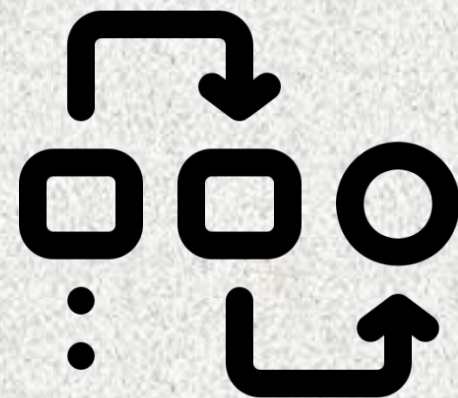
EIXO GOVERNANÇA E GESTÃO				
OBJETIVO 3 - Aprimorar a comunicação administrativa e institucional				
META	INDICADOR / SIGLA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE DOS DADOS / DATA DE REFERÊNCIA*	UNIDADE DE REFERÊNCIA
META 9: Promover ações visando aprimoramento do desempenho ambiental	Pontuação no ano do UI GreenMetric / PGM	PGM (a pontuação é calculada pelos organizadores – Universidade da Indonésia) A metodologia para o cálculo é disponibilizada anualmente pela Universidade da Indonésia no documento que apresenta as diretrizes, o qual pode ser acessado em https://greenmetric.ui.ac.id/publications/guidelines	Unidades da UFTM (Agência de Inovação, DEMA, DGA, DPI, DSL, PROACE, PROEXT, PROPPG, PRORH, SPS, DICOMP e Coordenação do curso de Agronomia) cujos dados são enviados por meio de sistema online do UI GreenMetric / AC	PROPLAN

É importante lembrar que o planejamento operacional proposto neste manual considera planos de ação elaborados para o ano de vigência do PDI, devendo ser novamente reformulado para anos posteriores, o que não impede de determinadas ações se repetirem em novos períodos devido aos prazos necessários para a execução.

Ressalta-se também a necessidade de observância às atualizações propostas em processo de revisão do PDI, a fim que os planos de ação sejam também revisados e, caso necessário, atualizados, mantendo-se o constante alinhamento ao plano estratégico.

**ATIVIDADES
COMPLEMENTARES
PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA**

5



5 - ATIVIDADES COMPLEMENTARES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Uma das etapas mais difíceis no processo de planejamento trata-se da implementação da estratégia. Considerando-se que alguns fatores podem influenciar nesse processo, são apresentadas a seguir algumas sugestões que podem contribuir com esse trabalho no contexto da UFTM.

- Acompanhar regularmente os planos operacionais, verificando as programações realizadas. Assim será possível corrigir quaisquer desvios identificados, além de um efetivo controle dos planos de ação;
- Avaliar os sistemas de informações utilizados e, se necessário, propor ajustes, visando a realização de tarefas e disponibilidade de informações de forma ágil e precisa a fim de contribuírem com a execução de ações vinculadas aos objetivos e metas estratégicas;
- Contribuir com a comunicação constante da missão e dos valores para que estejam claros a todos os agentes públicos da Universidade. Para tanto, a missão e os valores podem ser apresentados em eventos institucionais como palestras, encontros, seminários, entre outros. Essas ações favorecem a construção de uma cultura favorável para o planejamento e, conseqüentemente, para o alcance dos resultados esperados;

- Divulgar o Mapa Estratégico em todas os ambientes e oportunizar a participação de todos os servidores na execução dos planos operacionais, é importante que cada colaborador entenda e perceba seu papel no alcance dos objetivos estratégicos;
- Promover reuniões regulares entre equipes de unidades para avaliações sobre os planos operacionais e comunicação dos resultados alcançados;
- Utilizar os instrumentos de planejamento como ferramentas de gestão;
- Acompanhar os resultados alcançados nas metas previstas no PDI, pois os resultados das unidades impactam nos resultados gerais da Instituição;
- Analisar os próprios resultados, é uma ótima oportunidade para adquirir conhecimento, aprendizagem e experiências;
- Manter equipe permanente voltada para o planejamento estratégico a fim de que os resultados institucionais sejam mensurados e o PDI não seja descontinuado;
- Capacitar os Grupos de Trabalho (GT) responsáveis pela elaboração de planos de ação e, sempre que houver alteração nas composições dos GT's, oferecer treinamento aos novos membros;

- Harmonizar planejamento estratégico e orçamento. Essa articulação permite a projeção de metas mais realistas e, conseqüentemente, planos de ação mais facilmente executáveis, no caso de metas que dependem de investimentos financeiros. Para essas metas é importante destacar que o processo de execução dependerá também de questões políticas orçamentárias em nível de governo federal, podendo haver a necessidade de ajustes no PDI e nos planos de ação das áreas;
- Obter aprovação do planejamento estratégico previamente ao seu período de vigência;
- Manter constantemente o foco nos planos de ação estabelecidos e alinhados ao PDI para não se perder de vista a estratégia e evitar que as demandas cotidianas sejam as principais direcionadoras de ações.

CONCLUSÃO

6



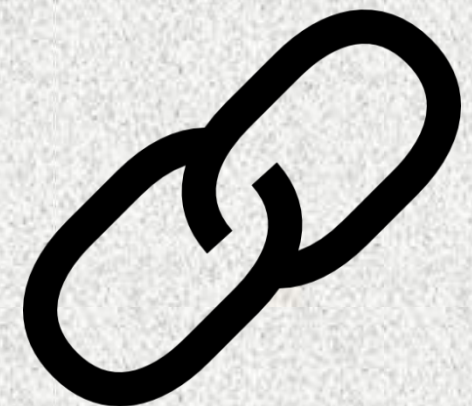
6 - CONCLUSÃO

O planejamento operacional é fundamental para que toda a Universidade desenvolva suas ações pautadas naquilo que foi projetado no Plano de Desenvolvimento Institucional. Os diversos planos de ação desenvolvidos e alinhados às propostas estratégicas permitem a concentração de esforços de forma integrada.

A ferramenta 5W2H apresentada neste manual oferece direcionamento adequado de atividades ao responder os questionamentos que contemplam a metodologia. Sua operacionalização colabora com a tomada de decisão e proporciona organização eficaz nas ações programadas, possibilitando o alcance dos resultados esperados.

Espera-se que esse manual possa contribuir com a cultura do planejamento na Universidade por meio de um exercício prático na execução de ações cotidianas que organizem o trabalho de forma alinhada aos anseios institucionais.

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 79, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em 24 ago. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF, 18 dez. 2017. Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.12.2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em 24 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, P. R. **Planejamento Operacional como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas**: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2023.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico** [recurso eletrônico]: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Estatuto**. Uberaba, MG: UFTM, 2013. Disponível em: <http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/estatuto>. Acesso em: 11 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Uberaba, MG: UFTM, 2020a. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/proplan/planejamento-e-desenvolvimento/planejamento-estrategico/pdi/pdi>. Acesso em: 04 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Portaria Reitoria/UFTM nº 20, de 9 de novembro de 2020**. Estabelece o processo metodológico relativo ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM – PDI 2020-2024. Uberaba, MG: UFTM, 2020. Disponível em https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=468723&id_or_gao_publicacao=0. Acesso em: 30 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Regimento Geral**. Uberaba, MG: UFTM, 2010. Disponível em: <http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>. Acesso em: 15 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução CONSU/UFTM nº 69, de 26 de setembro de 2022**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Uberaba, MG: UFTM, 2022. Disponível em: https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=927922&id_or_gao_publicacao=0. Acesso em: 06 nov. 2022.