

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Eleanara Pereira Guedes

Santa Maria, 2012

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Eleanara Pereira Guedes

Artigo científico apresentado ao Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública da Universidade federal de santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração e Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova o Artigo

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Elaborado por
Eleanara Pereira Guedes

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Flávia Luciane Scherer, Dr^a. (UFSM)
(Membro 01)

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)
(Membro 02)

Santa Maria, Março de 2012.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA MARIA**

Eleanara Pereira Guedes¹

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga²

RESUMO

Este estudo tem por objetivo investigar o Planejamento Estratégico (PE) como prática de gestão em duas unidades universitárias da Universidade Federal Santa Maria – (UFSM): O Colégio Politécnico e o Centro de Artes de Letras (CAL). Para realizar este estudo se utilizou a pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados e analisados por meio de levantamento bibliográfico, documentos da UFSM e precedidos por entrevistas, a fim de compreender o tema em foco. Para realização do desenvolvimento acadêmico e administrativo da UFSM, a instituição conta com o Plano Desenvolvimento Institucional (PDI) que é o instrumento utilizado para gerar a integração entre o planejamento nas unidades e subunidades e o Plano de Gestão o qual visa dar uma diretriz geral que deverá orientar o planejamento e a gestão dos demais níveis hierárquicos. O PE como prática gerencial em unidades da instituição apresenta-se como um desafio a ser superado. Portanto, os resultados da pesquisa mostram que o processo de PE como prática de gestão na unidade do CAL apresenta-se com algumas dificuldades que precisam ser sanadas até chegar à maturidade de planejar, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Enquanto, que na unidade do Colégio Politécnico o PE apresenta-se como uma prática consolidada, desde 2008, porém com necessidades de ajustes que possibilitem maior fluidez no desenvolvimento processo.

Palavras-chave: Setor Público, Planejamento Estratégico, Unidades universitárias, Universidade Federal de Santa Maria.

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS, Mestranda em Administração – UFSM/RS e Servidora do Quadro Técnico Administrativo da UFSM/RS.

² Orientadora, Dr^a. em Administração/UFRGS – Professora do Departamento de Ciências Administrativas - UFSM/RS e Pró-Reitora Adjunta de Planejamento da UFSM/RS.

ABSTRACT

This study aims to investigate the practice of strategic planning and management in two academic units of the Federal University Santa Maria - UFSM: The Polytechnic and the College of Letters Arts Center. To perform this study used qualitative research through a case study. Data were collected and analyzed through a literature review, the institution's documents and preceded by interviews, in order to understand the subject in focus. To perform the administrative and academic development UFSM, the institution has the Institutional Development Plan which is the instrument used to generate the integration between the planning units and subunits and Management Plan which aims to give a general guideline that should guide the planning and management of other hierarchical levels. The Strategic Planning as a management practice in units of the institution presents itself as a challenge to be overcome. Therefore, the survey results show that the Strategic Planning process as a management practice in the unit of the Center for Arts and Letters presents some difficulties that need to be remedied until maturity of the plan, through learning processes, and changes organizational development. While, in the unity of the Polytechnic College Strategic Planning presents itself as an established practice since 2008, but in need of adjustments that allow greater fluidity in the development process.

Keywords: Public Sector, Strategic Planning, Units University, Federal University of Santa Maria.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES se deparam com ambientes imprevisíveis que determinam grandes desafios de sobrevivência. Os maiores desafios enfrentados pelas IFES estão relacionados com a formação de profissionais altamente qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental, e entre outros citados no PDI da UFSM (2011).

De acordo com Castro (2004), a universidade brasileira passou por uma fase difícil história e essa dura realidade vivenciada pelas IFES talvez tenha influenciado na geração de resultados positivos para as necessidades da sociedade.

Pois, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade. No entendimento de Cardoso (2003) esses questionamentos modernos têm-se manifestados nos gestores das IES, que estão a cada dia sendo surpreendidos por este novo ambiente externo que tem afetado diretamente o dinamismo das instituições.

Na concepção de Costabile (2007) as organizações se deparam com cenários desafiadores, nos quais elas são obrigadas a refletir sobre sua posição de trabalho. Isto é, devem buscar uma posição específica e consistente, que proporcione uma visão estratégica definida para atingir os objetivos propostos.

Para Certo e Peter (2005) a maioria das organizações está inserida em ambientes competitivos, que exigem de seus gestores o conhecimento e a utilização de técnicas que permitam administrá-las e conduzi-las estrategicamente, de forma contínua, a fim de manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Segundo Castro (2004) as IES precisam dar respostas às pressões, questionamentos e desafios propostos atuais e futuros, de maneira que procuram realizar planos para prover as demandas da sociedade, refletindo fortemente sobre antigas práticas que hoje não apresentam mais eficácia e sendo impulsionadas a procurar novos rumos e opções dentro e fora do seu ambiente, por meio de mudanças planejadas nos campos acadêmicos e administrativos.

Procurando atender as exigências da sociedade algumas universidades brasileiras têm adotado modelos de Planejamento Estratégico (PE) como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão. A utilização do PE tomou dimensão na década de 1980 nas organizações privadas, e está presente até os dias atuais, sendo uma ferramenta indispensável na prática gerencial.

No entanto, esse processo é incipiente nas IFES, devido as suas características conservadoras, rígidas e estáveis, e também, em função de sua complexidade que necessita de um modelo de análise diferenciado. O Ministério da Educação e Cultura no ano de 2006 determinou para as IES que elaborassem o seu PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, que possui as características do PE. Segundo Delgado Filho (2004) e Vianna (2004) algumas IES visam somente atender as exigências legais adotando o PDI.

O Plano de Gestão da UFSM (2010) aponta que entre os desafios impostos às IFES está o comprometimento com a produção e difusão do conhecimento por meio de ações qualificadas no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão.

A UFSM possui um PE, porém se desconhece como vem se desenvolvendo enquanto prática de gestão nas unidades universitárias. Assim, percebe-se que a UFSM e suas unidades vem passando por transformações e adequações as novas exigências da legislação, porém, existe uma necessidade de disseminar a cultura do pensamento estratégico nas unidades e subunidades da instituição.

Portanto, é inegável a importância do PE para desenvolvimento de qualquer organização. Diante, do contexto da UFSM, a pesquisa tem como objetivo investigar *“como se dá o processo de planejamento em duas unidades da UFSM: o Colégio Politécnico e o Centro de Artes e Letras?”*.

A escolha das duas unidades se deu pelo fato de uma delas estar desenvolvendo o processo e a outra não. O Centro de Artes e Letras (CAL) não possui PE na unidade, mas está em processo de análise da ferramenta como prática de gestão e o Colégio Politécnico já possui o PE como prática de gestão desde 2008. Nesse sentido, o presente estudo, busca contribuir para a superação da dificuldade da implementação do PE em unidades universitárias.

Apresenta-se no primeiro capítulo deste artigo a introdução que contextualiza as IFES, o PE em IES, destaca-se a relevância do tema PE na atualidade e direciona-se a proposta de trabalho a partir do objetivo e da justificativa da escolha.

O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando uma revisão histórica e conceitual sobre: Planejamento, Estratégia, Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico em Universidades Públicas. É, efetivamente, a base de todo o trabalho e fornece os fundamentos para a realização do estudo de caso.

O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, apresenta a formulação do objetivo da pesquisa, delimita e identifica o universo da pesquisa, realizando as análises e interpretações dos mesmos, e as limitações do trabalho.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso com os dados da instituição e das duas unidades universitárias em estudo. E, por fim, são apontados os dados obtidos na pesquisa de forma analisada e detalhada.

1. CONCEITO DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O planejamento pode ser visto como um processo dinâmico e flexível, de maneira que possa ser incorporado na organização de acordo com as mudanças imprevistas do ambiente.

A Estratégia é o caminho a ser seguido para o alcance do objetivo. Portanto, com intuito de proporcionar maior entendimento sobre PE buscou-se na literatura alguns conceitos de planejamento e estratégia.

1.1 Planejamento

Para Stoner e Freeman (1994) os objetivos proporcionam um senso de direção, focalizam nossos esforços, guiam nossos planos e decisões e nos ajudam a avaliar nosso progresso. Nessa linha de pensamento dos autores o planejamento é relevante em dois pontos: a determinação dos objetivos e a escolha dos meios para alcançá-los e isto favorecerá a utilização de medidas preventivas e as possíveis consequências indesejáveis nos processos decisórios da administração.

A importância do planejamento fica evidente para Stoner e Freeman (1994, p.137) porque “Sem plano os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar a formulação dos objetivos”.

Enfatiza Rezende (2008, p.18) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

Para Certo (2003, p. 103) o “planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”, de maneira que as vantagens do planejamento superam e muito as poucas desvantagens do planejamento, estas que só surgem devido ao uso incorreto da função planejamento.

Salienta Oliveira (2006, p.70-72) que o planejamento envolve os seguintes critérios: “projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo”.

Para o autor existem três tipos de planejamento que devem estar permanentemente integrados: (i) O planejamento tático cujo objetivo é aperfeiçoar determinada área; (ii) O planejamento operacional que corresponde ao planejamento tático com ações imediatas; e (iii)

O planejamento estratégico estabelece a direção e integração com o todo da empresa e também “pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” de acordo com (OLIVEIRA, 2006, p.35).

Para Costabile (2007) planejar está relacionado às definições de quais objetivos devem ser alcançados, quais atividades devem ser executadas e quais recursos devem ser utilizados, a fim de que todos os propósitos de uma instituição sejam realmente alcançados. A existência do planejamento é importante porque facilita o processo de tomada de decisão, orienta as atitudes e as atividades para os objetivos da instituição, reduz o risco de despesas, e facilita o controle das ações.

Acredita-se que o planejamento possibilita para a organização a otimização de tempo, recursos, custos e benefícios no alcance dos objetivos (ATHANÁZIO, 2010). Diante das definições citadas, é possível compreender que o processo de planejar promove para organização uma definição clara de seus objetivos e orienta quanto à maneira de atingi-los.

Portanto, a continuidade do processo de planejar em uma organização se dá por meio da formulação de estratégias, as quais serão estruturadas e definidas de acordo com o ambiente no qual organização está inserida.

1.2 Estratégia

Nos anos de 1960 o conceito de estratégia se disseminou no meio empresarial, porém com o conceito associado ao de planejamento. Para Chandler (1962) a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos. Esse conceito está relacionado ao futuro, daquilo que a organização pretende ser.

O desenvolvimento de uma estratégia cria um conjunto de regras para conduzir as atividades, respeitando a peculiaridade de cada organização. Ansoff e McDonnell (1993, p.70) afirmam que:

Há quatro tipos distintos de regras:

_ Padrões pelos qual o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.

_ Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

- _ Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.
- _ As regras pelas qual a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p.70).

Apesar de várias definições, é preciso ficar claro que a estratégia é mais do que uma só decisão é forma de atingir os objetivos e o posicionamento da organização no ambiente. Para entender se faz necessário saber os níveis de estratégias, que conforme Stoner e Freeman (1994, p.145) são:

- _ Estratégia de Nível Corporate – É a estratégia formulada pela administração de topo para supervisionar interesses e as operações de corporations com muita linha de negócios.
- _ Estratégia de Unidade de Negócios – É formulada para atingir os objetivos de uma atividade empresarial específica.
- _ Estratégia de Nível Funcional – É formulado por uma área funcional específica, num esforço par levar adiante a estratégia de unidade de negócios. (STONER E FREEMAN, 1994, p.145)

Hardy (1996) focaliza a postura estratégica das IES na perspectiva da natureza da estratégia e os diferentes tipos adotados pelos administradores, são: (i) Estratégia Acadêmica Desconexa: a pouca vontade de alguns dirigentes acadêmicos no desempenho de um papel ativo no processo de formulação de decisões; (ii) Estratégia Emergente: a estratégia é ideológica e se desenvolve por consenso; (iii) Estratégia Ideológica: a influência da administração continua a existir por meio de novos avanços estratégicos, os objetivos específicos são definidos pela administração, em consulta à comunidade acadêmica; e (iv) Estratégia Planejada Realizada e Não Realizada: é a estratégia mais pensada e planejada e definida pela administração. A estratégia que emerge é aquela que envolve interesses da instituição.

Para Mintzberg *et al* (2000) as estratégias de uma organização podem ser tanto deliberadas quanto emergentes. As estratégias deliberadas são previstas no processo formal do planejamento estratégico. As estratégias emergentes não foram previstas no planejamento estratégico formal, porém são geralmente realizadas no sentido de reorientar as decisões estratégicas da organização às demandas ambientais.

Segundo Salim *et al* (2001, p.92) “a estratégia do negócio é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes”. A estratégia pode ser entendida como uma posição, ou seja, a colocação da empresa frente a novos mercados, dado o seu interesse em competir nesse novo campo ou, ainda, como uma perspectiva, traduzida na maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, de acordo com (VALERIANO, 2001).

De acordo com Motta (2002, p.82) “Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”. Inicialmente, faz-se necessário fixar os objetivos para que, a partir desses, sejam definidos os meios para obtê-los.

Para Certo (2003, p. 150) “estratégia é definida como um plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo”. Esse mesmo autor entende que formular estratégias implica em determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas (CERTO e PETER, 2005).

No entendimento de Costabile (2007) a estratégia acadêmica em geral tem pouco a ver com as atividades de formulação de estratégias por parte da liderança formal da instituição, e elas surgem como decorrência da situação atual e dos problemas diversos do cotidiano das IES, de maneira que a instituição segue um conjunto de ações conforme seus objetivos educacionais. Conforme Freitas Júnior (2009, p. 28) “uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em ambientes em constantes mudanças”.

Diante de várias definições de estratégias, pode-se afirmar que existem algumas áreas gerais de concordância no que diz respeito à sua natureza, são as seguintes: a estratégia está ligada tanto à organização quanto ao ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo e a estratégia envolve vários processos de pensamento e é distinta em diferentes níveis corporativos conforme Mintzberg *et al* (2000).

A seguir estão apresentadas as escolas do pensamento estratégico que contribuíram para a consolidação do planejamento estratégico como prática gerencial: Design, Planejamento e Posicionamento.

1.3 Pensamento estratégico de Mintzberg *et al* (2000)

O pensamento estratégico adotado e desenvolvido nas organizações está em conformidade com suas estruturas internas e ambientais. De acordo com Mintzberg *et al* (2000) as escolas: do *design*, do planejamento e do posicionamento, são de natureza prescritiva, uma vez que a sua preocupação está em como as estratégias devem ser formuladas. O pensamento para a formulação de estratégia de cada escola são os seguintes: a Escola do *Design* “visualiza a formulação da estratégia como um processo de concepção”; a

Escola de Planejamento “como um processo formal”; e a Escola do Posicionamento “como um processo analítico”.

Ao analisar as características relevantes de cada escola é preciso considerar que ao longo dos anos houve uma evolução nos modelos de cada escola, em um aprendizado que permitiu avaliar a aplicabilidade e os limites de cada conceito. A seguir estão apresentadas as principais características das seguintes escolas: Design, Planejamento e Posicionamento.

1.3.1 Escola do *Design*

Para Mintzberg *et al* (2000) a Escola do *Design* possui uma visão mais influente do processo de formação da estratégia. As principais idéias da escola encontram-se nos conceitos da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), a qual faz uma avaliação interna e externa da organização. O modelo considera os seguintes aspectos: a importância dos valores gerenciais e da responsabilidade social; a visão que a estratégia é um ato criativo; a elaboração das estratégias alternativas, as mesmas devem ser avaliadas e selecionadas, de modo que o processo garanta estratégias consistentes com objetivos e políticas da organização, e com vantagem competitiva; e após a formulação total das estratégias, as quais poderão ser implementadas, reafirmando a dissociação entre pensar e agir conforme (MINTZBERG *et al*, 2000).

Algumas premissas dessa escola são evidentes e outras implícitas, sendo elas: a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente; a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal; o modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal; as estratégias devem ser únicas; o processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; essas estratégias devem ser explícitas; e as estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que podem ser implementadas de acordo com (MINTZBERG *et al*, 2000).

1.3.2 Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento aparece na maior parte dos conceitos da escola de design, distinguindo-se basicamente no processo de criação das estratégias. Essa escola entende que a análise pode fornecer a síntese, ou seja, durante a execução formal dos processos obtêm-se, automaticamente, as estratégias (MINTZBERG *et al*, 2000).

O planejamento estratégico surgiu em meados da década de 1970 e tornou-se um imperativo para maioria dos administradores. As premissas da Escola de Planejamento partem das premissas da *Escola de Design*, com exceção de uma, que fez uma grande diferença. O modelo era o mesmo, mas a execução altamente formal, quase mecanicamente programada, passou a ser elaborado em sequência de etapas.

Os autores descrevem resumidamente quatro premissas, que são: (i) a formação da estratégia deve ser um processo controlado e consciente; (ii) a responsabilidade total sobre o processo é do executivo principal, mas a execução do processo é da equipe de planejamento; (iii) as estratégias surgem prontas desse processo, a análise fornece a síntese; e (iv) as estratégias devem ser explícitas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, conforme citados por (MINTZBERG *et al*, 2000).

1.3.3 Escola de Posicionamento

A Escola de Posicionamento enfatiza o lado racional e prescritivo do processo e apresenta uma visão tradicional. Essa escola aceitou as premissas das escolas de planejamento e design, porém acrescentou conteúdo de duas maneiras: (i) enfatizou a importância das próprias estratégias, não apenas no processo, mas também pela qual elas eram formuladas; e (ii) focalizou o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área das investigações substanciais (MINTZBERG *et al*, 2000).

A Escola de Posicionamento, ao contrário, das escolas de planejamento e design impôs limites sobre as estratégias, de acordo com as seguintes premissas: (i) são poucas estratégias-chave, como posições no mercado, são desejáveis em determinada indústria, as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros; (ii) a formação de estratégia era visto como um processo controlado e consciente, porém o processo se concentrava mais nos cálculos; (iii) a noção de que a estratégia precede a estrutura e a ideia que o executivo principal é o estrategista.

A gama de modelos e abordagens sobre formulações de estratégias nessa escola é grande, pois os autores dividem a escola em três grandes ondas: (i) as origens nas máximas militares; (ii) a onda das consultorias foi favorecida pelo fato do ambiente empresarial estar voltado à economia; e (iii) a terceira onda obteve o maior desenvolvimento e apresentou modelos analíticos sólidos, e seus conceitos foram agrupados sob a denominação de Administração Estratégica (MINTZBERG *et al*, 2000). A formulação da estratégia deve ser

precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa.

1.4 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico pode ser considerado como uma técnica administrativa, a qual analisa o ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2007).

Para Ansoff e McDonnell (1993) o planejamento estratégico passou por várias mudanças, quando inventado confiava-se do princípio da análise dos pontos fracos e fortes, embora a ênfase estivesse em ingressar com ações e estratégias nas áreas compatíveis dos pontos fortes tradicionais da empresa.

Entretanto, com a transição das fases do planejamento estratégico observou-se que a obediência aos pontos fortes tradicionais proporcionava obstáculos e uma limitação à ação estratégica da empresa. Para esses ambientes turbulentos, a organização deverá ter estratégias de sucesso que se ajustem aos seus objetivos, muito embora que o êxito da estratégia dependa da sua potencialidade interna e externa.

O PE pode ser considerado como um instrumento de trabalho valioso, o qual requer certas condições para funcionar e que visa servir à direção mais eficaz das instituições. O autor salienta que para cada instituição, haverá um sistema de gestão mais adequado que pode não ser o PE (CASTRO, 2004).

Para Marcelino (2004, p.33) “O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita ao dirigente público e privado estabelecer o rumo a ser seguido pela organização com o objetivo de obter um nível de adequação entre esta e o seu ambiente”.

Os aspectos de atuação do planejamento estratégico para Oliveira (2006, p.66) são:

O que empresa pode fazer em termos de ambiente externo; o que empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas OLIVEIRA (2006, p. 66).

Na concepção de Costábile (2007) o PE é um processo que visa lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, e

definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas e estratégias mais adequadas a fim de visualizar o futuro da instituição.

Acredita-se que o PE requer normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das instituições públicas, porque envolve modificações técnicas nos processos decisórios da organização, conforme (ATHANÁZIO, 2010).

1.4.1 Planejamento Estratégico em Universidades Públicas

A realidade mostra que novas ferramentas de gestão devem ser introduzidas nas instituições públicas com o objetivo de atender os anseios e expectativas da sociedade, e ainda, buscar uma visão estratégica definida e pautada nos novos princípios de administração pública gerencial. Os propósitos do PE nas organizações públicas visam à sustentabilidade institucional, ou seja, contribuir para a contínua valorização social dos bens e serviços que ela produza (MARCELINO, 2004).

Delgado Filho (2004) considera que os fatores relacionados à estrutura da organização, o envolvimento individual das pessoas e das equipes, o desdobramento e o alinhamento das ações em torno dos objetivos estabelecidos têm impacto direto sobre a execução do Planejamento Estratégico em universidades públicas.

Para Castro (2005) o PE pode ser visto como uma ferramenta que possibilita a organização compreender e responder, de maneira apropriada às mudanças que ocorrem em seus ambientes caracterizando-se como uma ferramenta de auto-organização, que visa manter a relevância e a sustentabilidade institucional das organizações, com vistas às melhorias da eficiência e eficácia.

Conforme relatos do IPEA (2005) as dificuldades associadas à prática do PE no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e dos investimentos aplicados. Ainda, pode-se citar que a falta de continuidade do processo resultante da sua não institucionalização pela organização pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados.

Na compreensão de Costábile (2007) talvez falte para os administradores das IES, conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas

organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de prioridades a serem tomadas para a efetivação do PE.

Segundo Meyer e Lopes (2004), as IES necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. A prática do PE nas IES exige habilidades de combinar as dimensões racionais e políticas com os aspectos subjetivos, como intuição e criatividade, para obter o sucesso do processo (ATHANÁZIO, 2010).

Na concepção de Costabile (2007) infelizmente, o PE não faz parte do seu cotidiano global e muito menos de suas ações pedagógicas na maioria das IES e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. Pois, uma IES constitui-se de diversos cursos de graduação e com diferentes coordenações, fazendo com que as informações sejam desencontradas, refletindo um ambiente instável e turbulento, já que cada coordenação age de forma diferenciada.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Severino (2007), a metodologia indica o modo como se pretende proceder na investigação e exposição da pesquisa, conduz uma pesquisa e tem por finalidade analisar idéias, informações, resultados, limitações ou distorções de sua utilização.

O estudo de caso objetiva explorar o problema a fim de levantar hipóteses para estudos futuros e não encontrar uma resposta definitiva ao problema de pesquisa (GIL, 2010).

O estudo teve o intuito de investigar o processo de planejamento no âmbito de duas unidades da UFSM, o Centro de Artes e Letras (CAL) e o Colégio Politécnico. A realidade dessas unidades difere no que diz respeito ao processo de planejamento.

O CAL agrega cursos de graduação, especialização, programas de pós-graduação, departamentos e cursos na modalidade não presencial. A unidade não possui planejamento estratégico formalizado, de modo que, a pesquisa tem a intenção de apontar os possíveis dificultadores e o facilitadores para o desenvolvimento do processo de planejamento na unidade.

O Colégio Politécnico atua na Educação Básica, na Formação Inicial e Continuada, na Educação Profissional Técnica de Nível Médio e na Educação Profissional Tecnológica. Desenvolve o PE desde 2008, de modo que o estudo pretende identificar os possíveis dificultadores e o facilitadores para o desenvolvimento do processo de planejamento na

unidade, e ainda, levantar as contribuições para aprimorar o processo do PE na UFSM e nas demais unidades.

Para a realização do desenvolvimento acadêmico e administrativo da UFSM, a instituição utiliza dois Planos: o Plano Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão. O PDI é o instrumento utilizado para gerar a integração entre o planejamento nas unidades e subunidades e visa dar uma diretriz geral que deverá orientar o planejamento e a gestão dos demais níveis hierárquicos (UFSM 2011). Então, o objetivo desse estudo foi investigar “como se dá o processo de planejamento em duas unidades da UFSM: o Colégio Politécnico e o Centro de Artes e Letras”. A pesquisa se desenvolveu no ano de 2011.

Este estudo tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual descreve o fenômeno dentro de seu contexto e privilegia o pesquisador a interpretar os dados.

Foi realizada pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico em Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico (PE) e PE em Instituições Federais Educação Superior (IFES). A pesquisa documental foi por meio eletrônico e os principais documentos analisados foram: Plano de Gestão da UFSM (2010-2013) e Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI da UFSM (2011-2015), PDI do Colégio Politécnico (2008) e outros arquivos da UFSM ou órgãos ligados a ela.

A coleta dados primários foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado. Os roteiros eram compostos de perguntas fechadas e abertas e as entrevistas foram aplicadas ao Diretor do Centro Artes e Letras e ao Vice- Diretor do Colégio Politécnico, no mês de Junho de 2011 no local de trabalho dos entrevistados.

Os questionários que foram aplicados estavam compostos com três assuntos:

- 1º) Dados da Gestão da Unidade;
- 2º) Dados do Planejamento da Unidade; e
- 3º) Dados do Planejamento Estratégico na unidade.

O primeiro assunto era composto por sete questões fechadas sobre Dados da Gestão da Unidade, o qual foi aplicado igualmente para as duas unidades.

Para o segundo assunto, Dados do Planejamento da Unidade, as perguntas foram adequadas conforme a realidade de cada unidade. De maneira que para o Centro de Artes e Letras por não possuir o planejamento na unidade, foram aplicadas dez questões fechadas e três abertas. No Colégio Politécnico, por ter planejamento na unidade, o roteiro foi composto de nove perguntas fechadas e duas abertas sobre Dados do Planejamento na Unidade. O terceiro assunto tratava sobre os Dados do PE na Unidade com sete perguntas fechadas.

A análise dos dados iniciou-se pela interpretação dos dados primários, que foram as entrevistas e as observações da pesquisadora. Após reunir os dados primários, buscaram-se os dados secundários e realizou-se a coleta de dados documentais do CAL e do Colégio Politécnico. A partir deste momento a pesquisadora confrontou os dados obtidos da pesquisa, analisando-os à luz do referencial teórico.

3. CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSM, 2011).

No período de realização da pesquisa, a Instituição contava com 26.213 estudantes, 1.698 docentes e 2.674 Técnico-Administrativo em Educação (UFSM, 2011).

3.1 Estrutura e Processos Organizacionais

Conforme determinação do Estatuto da Universidade, aprovado pela Portaria Ministerial n. 801, de 27 de abril de 2001, e publicado no Diário Oficial da União em 30 de abril do mesmo ano, a Instituição possui dez Unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, e UDESSM - Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (UFSM, 2011).

A UFSM oferece cursos de graduação e pós-graduação nas mais diferentes áreas do conhecimento e conta com diversos órgãos de apoio às atividades acadêmicas, como: dois Restaurantes Universitários; Biblioteca Central e setoriais, Hospital-Escola; Hospital de Clínicas Veterinárias; Farmácia-Escola; Museu Educativo; Planetário; Usina de Beneficiamento de Leite; Orquestra Sinfônica (UFSM, 2011).

O Estatuto da UFSM (2001), art. 8º, determina que para assistência e apoio às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, a UFSM contará com órgãos suplementares centrais e setoriais. De acordo com o art. 9º, do Estatuto UFSM (2011) a administração e a coordenação das atividades da UFSM far-se-á em três níveis: (i) Superior, composto pela Reitoria e Conselhos Superiores; (ii) Intermediário, composto pelas Unidades e Órgãos Suplementares; e (iii) Inferior, composto pelos Departamentos.

3.2 O Planejamento Estratégico na UFSM

A Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN coordena as atividades de planejamento, orçamento e modernização administrativa no âmbito da Universidade. Da mesma forma, emite parecer sobre convênios, contratos, ajustes e acordos. Analisa informações internas e externas à Universidade, necessárias à avaliação do esforço educacional e à tomada de decisão (UFSM, 2011). O PE da UFSM é elaborado e coordenado pela PROPLAN, resultando no Plano de Gestão e no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, de maneira que esses planos auxiliam os gestores das unidades e subunidades da UFSM no seu desdobramento.

O Plano de Gestão “foi projetado como uma diretriz geral com o intuito de orientar o planejamento e a gestão dos demais níveis hierárquicos da UFSM” (PLANO DE GESTÃO DA UFSM, 2010, p. 15). A elaboração do plano ocorreu a partir de reuniões de trabalho com os gestores (UFSM, 2011).

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSM é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O tempo de vigência do PDI é de cinco anos. No caso da UFSM, durante a elaboração do PDI foi confirmada e ajustada a missão institucional, definida uma visão estratégica para o período da sua vigência e elencados os princípios ou valores norteadores da atuação e gestão institucional (PDI/UFSM, 2011).

O PDI da UFSM pode ser visto como uma oportunidade para que se elabore e leve adiante uma proposta de desenvolvimento institucional, de modo que possa recriar o seu projeto acadêmico; atualizar as suas práticas de planejamento, de gestão e de governo; superar os problemas de hoje e projetar os níveis de excelência que espera alcançar no futuro (PDI/UFSM, 2011).

O PDI 2011-2015 da UFSM representa “um documento para a gestão buscar a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, facilitando a ação do gestor e possibilitando o desenvolvimento das atividades acadêmicas de maneira qualificada” conforme PDI/UFSM (2011, p.19). De acordo com o PDI (2011) da UFSM o PE considerou a seguinte Filosofia Institucional:

Missão- “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”

Visão- “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”

Valores- “Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade. PDI DA UFSM (2011, p. 35).

O PDI (2011) da UFSM foi construído de forma participativa buscando o envolvimento dos gestores estratégicos da Instituição. Com este procedimento a Reitoria procurou promover a integração sinérgica dos atores institucionais em torno dos objetivos e das metas compartilhados no processo de planejamento. Integrado ao PDI (2011), o Plano de Gestão (2011) apresenta a concepção estratégica da Instituição, definindo suas linhas e objetivos estratégicos, assim como delimitando o campo de ação que possibilitará a definição dos planos específicos das suas unidades e subunidades (UFSM, 2011).

A figura 1 mostra a integração entre PE o PDI e o Plano de Gestão, (PLANO DE GESTÃO/UFSM, 2010):

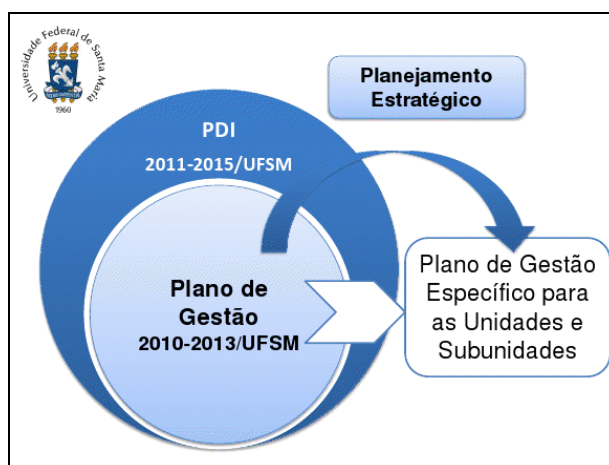


Figura 1 – Integração entre PDI, Plano de Gestão e PE.
Fonte: Plano de Gestão da UFSM (2010, p.18)

Na sequência estão apresentados os resultados relativos à pesquisa realizada junto às unidades de ensino da UFSM.

3.3 Centro de Artes e Letras – CAL

O Centro de Artes e Letras foi concebido na antiga estrutura da UFSM com a criação da Faculdade de Belas Artes, ocorrida em janeiro de 1963. O primeiro curso foi o de Música, em torno do qual logo surgiram o Coral, a Escolinha de Artes (ambos em 1964) e a Orquestra de Câmara da Faculdade (1965). Na mesma época foi implantado o Curso de Desenho e Plástica (março 1964). Pouco depois, em 1965, surgiu o Curso de Letras. No final da década, em 1969, abriu-se o ramo do Desenho Industrial, inicialmente como habilitação em Artes Gráficas do Curso de Desenho e Plástica. No início (1974), disciplinas de Cênicas apareceram na grade de Educação Artística. Em 1978, começou a funcionar o Curso de Artes Cênicas, licenciatura plena. Com a reestruturação administrativa ocorrida em 1979 na UFSM, o Curso de Letras foi incorporado ao rol dos cursos existentes na Faculdade de Belas Artes que, então, passou a se chamar Centro de Artes e Letras (UFSM, 2011).

3.3.1 Estrutura e organização

O CAL agrega 13 cursos de graduação e 01 de Especialização, 02 Programas de Pós-Graduação e 07 Departamentos. A graduação está organizada em cinco áreas de conhecimento: Música, Artes Visuais, Desenho Industrial, Letras e Artes Cênicas. O CAL tem aproximadamente 100 professores, 1000 alunos e 40 auxiliares técnicos (UFSM, 2011).

O Regimento Interno do Centro de Artes e Letras da UFSM, de acordo com o artigo 1º destaca os seus fins:

- I – promover o ensino (formal e não-formal), a pesquisa e a extensão em suas respectivas áreas;
 - II – fomentar o desenvolvimento científico, cultural, linguístico, literário e artístico;
 - III – formar profissionais em nível de graduação; e
 - IV – qualificar recursos humanos, por meio de programas de pós-graduação.
- (REGIMENTO INTERNO DO CAL/UFSM, 2011).

O artigo 2º do regimento interno do CAL definiu a estrutura apresentada no quadro 1.

| CENTRO DE ARTES E LETRAS |
|-----------------------------------------------------------|
| 1. – Conselho do Centro |
| 1.1 – Comissões de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE-CAL |
| 1.2 – Comissões de Legislação e Normas – COLEN-CAL |
| 1.3 – Comissões de Avaliação Institucional – COAVI-CAL |
| 1.4 – Comissões de Espaço Físico – COEFI-CAL |
| 2 – Direções do Centro |
| 2.1 – Secretarias de Apoio Administrativo |
| 2.2 – Setores de Finanças |
| 3 – Órgãos de Apoio |

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 – Gabinetes de Projetos |
| 3.2 – Bibliotecas Setoriais |
| 3.3 – Laboratórios de Informática |
| 4 – Cursos de Graduação |
| 4.1 – Artes Cênicas |
| 4.2 – Desenhos e Plástica |
| 4.3 – Desenhos Industriais |
| 4.4 – Letras |
| 4.5 – Música |
| 5 – Programas de Pós-Graduação |
| 5.1 – Programas de Pós-Graduação em Letras |
| 5.2 – Programas de Pós-Graduação em Design |
| 6 – Departamentos Didáticos |
| 6.1 – Artes Cênicas |
| 6.2 – Artes Visuais |
| 6.3 – Letras Clássicas, Filologia e Linguística |
| 6.4 – Letras Estrangeiras Modernas |
| 6.5 – Letras Vernáculas |
| 6.6 – Música |
| Parágrafo único. A Administração do Centro de Artes e Letras é exercida pelo Conselho do Centro, como órgão deliberativo e consultivo e pela Direção, composta pelo Diretor e Vice-Diretor, com funções executivas. |

Quadro 1 – Estrutura do Centro de Artes e Letras
 Fonte: Regimento Interno do CAL, (UFSM, 2011).

Para dar sustentação às atividades curriculares e extensionistas, o CAL possui órgãos suplementares e de apoio, como a biblioteca Setorial e os Laboratórios de Línguas, Informática, Percussão e o Laboratório de Iniciação à Criatividade em Artes. Também são órgãos de apoio o Curso Extraordinário de Música para adultos e crianças, o Grupo de Percussão e o Coral, e ainda, oferece três cursos na modalidade não presencial.

A estrutura administrativa e acadêmica ocupa os prédios 40 (na totalidade e mais respectivo anexo) e 16 (em parte) no campus da UFSM. O centro conta com um teatro (Caixa Preta) e, num futuro imediato, contará com mais dois prédios, já em fase de construção.

A prática do PE em organizações acadêmicas implica em uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas. Pois, diante da realidade complexa da gestão das universidades observa-se que o planejador universitário, para cumprir o seu trabalho, necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização.

3.3.2 Como o Centro de Artes e Letras desenvolve o Planejamento

Diante dos questionamentos apresentados em relação à Gestão da Unidade os resultados foram os que seguem. O entrevistado atribuiu nível muito grande de importância à

avaliação dos resultados obtidos pela unidade e à identificação das necessidades da unidade. Atribuiu grande importância à captação de recursos financeiros, à comunicação com os colaboradores internos, ao fazer com que as pessoas trabalhem na mesma direção e ao planejamento de ações da unidade. Atribuiu pequena importância ao tema motivação.

O Diretor informou que o CAL não possui uma declaração formal de sua Visão de Futuro, Missão, Princípios e os Valores. Também, não possui registro de sua Análise Ambiental. Porém, a unidade possui registro dos seus Objetivos e Metas e de um Plano de Ação que utiliza para atingir os objetivos propostos no PDI da UFSM. Quanto ao Acompanhamento da execução das ações planejadas, a unidade deixou claro, que somente algumas subunidades fazem esse acompanhamento.

Conforme o Diretor, o PE no ponto de vista da unidade, é extremamente necessário. Muito embora, ainda não possua o seu PE formalizado. Conforme os dados levantados na entrevista a unidade possui pontos fracos, que provavelmente favorecem para o não desenvolvimento do PE. O diretor do CAL citou os seguintes dificultadores do ponto de vista da unidade: resistência cultural; falta de visão sistêmica por parte das subunidades; falta de sensibilização dos servidores, professores e colaboradores; falta de motivação do pessoal; falta do estabelecimento de contatos estratégicos nas subunidades; e a peculiaridade da unidade por ter subunidades que possuem objetivos próprios.

O diretor mencionou alguns aspectos que considera pontos fortes da unidade, os quais ele acredita que poderão favorecer para o desenvolvimento do PE, sendo eles: o suporte da Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, a comunicação interna da direção do centro com as demais subunidades, a capacidade da unidade para trabalhar em equipe e a inter-relação das subunidades.

Ao fazer uma avaliação quanto ao uso do PE por parte de uma instituição complexa como a UFSM, o gestor entrevistado avaliou da seguinte forma: O PE deve ser um plano que considere as peculiaridades de cada unidade, atenda as demandas das atividades fins da instituição, e ainda, assuma características de um facilitador entre as unidades universitárias. O diretor salientou sobre a importância da utilização do PE e deixou claro que pretende elaborá-lo dentro de seis meses, isto, com uma visão bem otimista.

O CAL pretende mostrar-se aparelhado de recursos humanos e materiais para enfrentar e acompanhar as crescentes inovações que desafiam o pensamento e a técnica nos dias de hoje, de acordo com a pesquisa foi possível constatar que o CAL pretende desenvolver e implementar práticas gerenciais, como o PE, de acordo com UFSM (2011).

3.4 Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria

O Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria está situado no Campus Prof. Mariano da Rocha Filho, Avenida Roraima 1000, prédio 70. O fato de estar na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, faz com que interfira significativamente no desenvolvimento regional por meio da oferta de formas variadas de Educação Profissional, UFSM (2011).

O Colégio Politécnico da UFSM é uma Unidade de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico da Universidade Federal de Santa Maria, prevista no Estatuto Geral da UFSM, vinculada à Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico da UFSM, que tem por finalidade ministrar a Educação Básica, a Formação Inicial e Continuada, a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Educação Profissional Tecnológica (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

Sua criação deu-se pelo Decreto Lei Federal nº 3864, de 24 de janeiro de 1961, denominando de Escola Agrotécnica de Santa Maria, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinária do Ministério da Agricultura. No ano de 1968, por meio do Decreto Lei 62.178, de 25 de janeiro de 1968, a orientação didática e pedagógica é transferida para a Universidade Federal de Santa Maria, passando a denominar-se Colégio Agrícola de Santa Maria. O Colégio Agrícola de Santa Maria originou-se pela Resolução UFSM 001/2006, aprovada no Conselho Universitário em Sessão de 16/02/2006.

A região geo-educacional de abrangência do Colégio Politécnico da UFSM tem como um dos pontos fortes da economia o setor primário e de serviços. Atua na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Educação Profissional Tecnológica de Graduação, Formação Inicial e Continuada e na Educação Básica, ministrando o Ensino Médio, que obedece a uma organização curricular seriada anual (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

3.4.1 Estrutura e organização

O Decreto - Lei nº 627, de 13 de junho de 1969 transferiu os servidores do Colégio pertencente ao Ministério da Educação e Cultura, para o Quadro Único de Pessoal da Universidade Federal de Santa Maria. O colégio contava em 2008 com 33 funcionários técnico-administrativos, 58 professores efetivos, dentre estes 40 são mestres, 13 doutores e os demais especialistas, bem como 03 professores substitutos (PDI/COLÉGIO

POLITÉCNICO/UFSM, 2008). Contava com 897 alunos distribuídos nos diversos Cursos Técnicos, Ensino Médio e PROEJA e 191 alunos distribuídos nos três cursos superiores de tecnologia ofertados pela instituição. Ainda, oferece formação inicial e continuada para qualificação e atualização de trabalhadores, clientela essa oriunda principalmente de 58 municípios do RS, além de alguns alunos de outros estados (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

No ano 2010, o Colégio Politécnico reformulou os planos dos cursos técnicos em Administração, Geoprocessamento e Informática, por conta de atender às orientações da Resolução CEB/CNE 03/2008, que dispõe sobre a instituição e implantação do Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos de Nível Médio, bem como a Portaria nº 870, de 16 de julho de 2008, que aprova, em extrato, o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio. No mesmo ano, foi também aprovada a criação de dois cursos técnicos: o Técnico em Contabilidade e o Técnico em Meio Ambiente.

O Colégio trabalha no sentido de atender as demandas do processo produtivo e os anseios da comunidade, pois foram implantados 03 Cursos Superiores de Tecnologia, via REUNI (Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) da Universidade Federal de Santa Maria: o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, o Curso Superior de Tecnologia em Geoprocessamento e o Curso superior de Tecnologia em Sistemas para Internet. No 1º semestre de 2011, foram ofertados 02 novos cursos técnicos: o Curso Técnico em Contabilidade e o Curso Técnico em Meio Ambiente.

3.4.2 Como o Colégio Politécnico desenvolve o planejamento

O Vice-Diretor do Colégio Politécnico da UFSM mencionou a percepção frente a 07 assuntos relacionados à Gestão da Unidade, atribuindo um alto nível de importância para de cada um deles. No que tange a três assuntos, que são eles: Avaliação dos resultados obtidos pela instituição; a Captação de recursos financeiros; e a Identificação das necessidades da unidade, a unidade atribui um nível de importância muito grande. No que se refere aos quatro assuntos, que são: a Comunicação com os colaboradores internos; Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção; a Motivação; e o Planejamento de ações da unidade, o nível de importância atribuído foi grande.

Na entrevista o Vice-Diretor colocou que o Colégio Politécnico já está desenvolvendo o PE, e que no ponto de vista do Colégio o PE é extremamente necessário. O principal motivo

que levou o Colégio a realizar o PE foi a necessidade de planejar as ações a partir da opinião dos professores e servidores. O Colégio possui por escrito a declaração e registros da Visão de Futuro, Missão, Princípios e Valores, Análise Ambiental, Objetivos e Metas, Plano de Ação com Acompanhamento das Ações.

O Vice-Diretor do Colégio Politécnico relatou que o Colégio já passou por duas vezes pelo processo de elaboração de seu PE, e que o tempo gasto para elaborar o PE foi de aproximadamente seis meses, e a periodicidade com que realiza e avalia o processo é de cinco anos, sendo que o último PE foi elaborado há menos de cinco anos. No ponto de vista do entrevistado o método de PE utilizado pelo Colégio Politécnico está totalmente adequado, pois utilizam a metodologia indicada pela UFSM, tendo em sua execução, contado com o apoio da Pró-Reitoria de Planejamento.

A metodologia adotada pela UFSM estendida a todas as suas unidades prevê a realização da análise do ambiente da organização (externo e interno), criando a consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como de seus pontos fracos e fortes. A partir daí, torna-se possível traçar os prováveis cenários em que a organização irá atuar, aproveitando as oportunidades, potencializando os pontos fortes e minimizando ameaças e riscos.

Na entrevista foi abordado sobre os atores envolvidos na construção do PE do Colégio Politécnico, sendo que o Vice-Diretor disse que foram todos os professores e servidores, por determinação da direção, e que ocorreu de forma coletiva e democrática, conduzida por meio de oficinas e reuniões gerais e específicas com temas diferenciados. Conforme o PDI (2008) do Colégio Politécnico o desenvolvimento do PE tem o objetivo de que cada servidor direcione seus esforços rumo ao cumprimento da missão e da visão institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2008-2012) do Colégio Politécnico foi elaborado para um período de cinco anos e identifica o Colégio no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, de modo que o plano é submetido a um processo de revisão, avaliação e atualização (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

O intuito do Colégio Politécnico é concretizar os objetivos, proporcionar educação inicial e continuada. O Colégio visa à capacitação, à atualização, o aperfeiçoamento e à especialização de profissionais e trabalhadores na área tecnológica. Também, tem como objetivos: ministrar ensino técnico, destinado a ofertar habilitação profissional para os diferentes setores da economia; ministrar ensino médio; e ministrar ensino superior

tecnológico, visando à formação de tecnólogos; atuar na pesquisa e na extensão, (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

A base conceitual do PE do Colégio Politécnico é a indicada e utilizada pela Universidade Federal de Santa Maria, tendo em sua execução, contado com o apoio da Pró-Reitoria de Planejamento. O fluxograma na figura 2 mostra o PDI (2008) do Colégio Politécnico da UFSM:

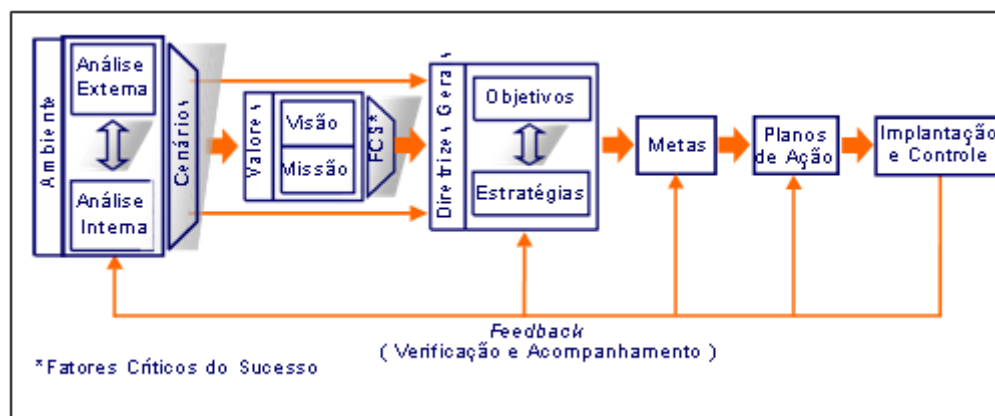


Figura 2: Modelo do PE do Colégio Politécnico da UFSM
Fonte: Colégio Politécnico - PDI (2008, p.19) da UFSM

Para a montagem do PDI (2008) do Colégio Politécnico utilizou-se a técnica gerencial do PE, conforme modelo demonstrado na figura 2, apresentado na forma de um documento constituído como "Referencial Teórico do PE", quando foi deflagrado o processo de sensibilização e de motivação necessários a sua elaboração.

A estratégia de planejamento da UFSM, aplicada a todas as unidades universitárias, portanto também no Colégio, tem como balizadores os Valores, a Missão e a Visão de Futuro da Instituição (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

De acordo com o PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM (2008) a comunidade escolar definiu para o Colégio Politécnico como:

Valores: “Honestidade; Ética; Justiça; Competência; Respeito; Educação; Cidadania; Responsabilidade Social e Ambiental.

Missão: “Promover a formação integral do cidadão e oferecer-lhe condições de conhecer, desenvolver, difundir e aplicar ciência e tecnologia.”

Visão: “Ser reconhecido como referência em ensino médio e profissional, pesquisa, extensão e na formação empreendedora”.

O quadro 3 mostra os Indicadores de Desempenho dos objetivos estratégicos do Colégio Politécnico (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

| Indicadores de Desempenho dos objetivos estratégicos do Colégio Politécnico da UFSM | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Indicador |
| Garantir a qualidade de ensino e do ambiente de trabalho. | Obter índice de inserção e satisfação dos alunos e professores acima da média nacional. |
| Consolidar a gestão compartilhada | Permitir a todos que desejarem a participação nas decisões que dizem respeito ao Colégio; garantir a autonomia aos diretores de departamento e coordenadores de curso. |
| Manter e melhorar as condições dos espaços físicos | Reformar e ampliar auditório, construir novos blocos e manter em perfeito estado de conservação os existentes. |
| Implementar políticas de marketing institucional | Obter maior conhecimento por parte da sociedade das funções exercidas pelo do colégio, de seus cursos, da sua infra-estrutura, da qualificação dos egressos. |
| Aprimorar as relações escola/empresa/comunidade | Criar um setor no colégio que estabeleça uma interface com o processo produtivo. Realização de ações conjuntas com órgãos representativos do mundo do trabalho. |
| Manter a matriz financeira que atenda às necessidades do Colégio Politécnico da UFSM | Manter indicadores que permitam o colégio estar situado entre as 10 escolas vinculadas às universidades com maior orçamento. |
| Manter a transparência na gestão. | Levar as decisões para deliberação em instâncias colegiadas ou plenárias, tornar público os orçamentos e gastos de todas as fontes de financiamento. |

Quadro 3: Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos do Colégio Politécnico da UFSM
Fonte: Colégio Politécnico- PDI (2008-2012) da UFSM

Quanto ao Planejamento como prática de gestão no Colégio, foi evidenciado que os resultados mostraram-se satisfatórios, pois os objetivos foram alcançados em 90% dos casos, sendo que o principal resultado é maior clareza nas ações que a Direção executa. Entre alguns produtos percebidos e obtidos após o processo do PE o Vice-Diretor citou: a Visão do Futuro; Princípios e Valores; Estratégias; Plano de Ação; Forma de Acompanhamento do Plano; Missão; Análise de Ambiente; e Objetivos e Metas.

Conforme o Vice-Diretor a utilização do PE no Colégio possibilitou melhorias nas seguintes áreas: comunicação com os colaboradores internos; fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção; identificação das necessidades da unidade; e o planejamento de ações da unidade. Por outro lado, melhorou um pouco as áreas: a avaliação dos resultados obtidos pela unidade; a captação de recursos financeiros e a motivação.

O Vice-Diretor relatou que o uso do PE por parte de uma instituição complexa como a UFSM, é extremamente necessário, e que os resultados obtidos com a pratica do P.E. no Colégio Politécnico são satisfatórios e as contribuições são notórias para o desenvolvimento organizacional.

Entretanto, o Vice-Diretor do Colégio aponta que existem dois facilitadores que podem ser vistos como pontos fortes para o desenvolvimento do PE, são eles: o suporte da Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN e a massiva participação de professores e servidores no processo. Porém, o Vice-Diretor percebe que o processo, ainda, apresenta um pequeno entrave e menciona que existe um dificultador para o desenvolvimento do PE que é o tempo escasso dos professores e servidores para participarem das reuniões.

O Colégio Politécnico no PDI (2008-2012) aponta como fatores críticos de sucesso, isto é, condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que o Colégio Politécnico da UFSM tenha sucesso no ambiente, são as seguintes: Comprometimento de toda comunidade escolar; Qualificação de pessoas; Atualização/requalificação; Qualidade de ensino; Marketing; Gestão (sistema de controle, acompanhamento e avaliação, etc.); Motivação; Quadro de pessoal (quantitativo); Visão sistêmica/holística; Recursos orçamentários; Infraestrutura; Clima; Relacionamento interpessoal; Clientela; Mercado de trabalho.

No entanto, o PDI (2008-2012, p.29) do Colégio Politécnico da UFSM “Considera-se o cenário estabelecido como favorável devido à consolidação dos cursos, qualificação de pessoas, infraestrutura, recursos orçamentários; apresenta possibilidades concretas de melhorias significativas na qualidade do ensino e na implementação de projetos de extensão e pesquisa”.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se a abordagem em Planejamento Estratégico em Unidades Universitárias, a investigação se deu no âmbito do CAL e do Colégio Politécnico da UFSM. Optou-se resgatar na teoria o tema Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico em Universidade Pública, e ainda, as três escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg *et al* (2000), por considerar que as Escolas de Design, Planejamento e Posicionamento contribuíram para a consolidação do PE como prática gerencial nas organizações.

A UFSM vivencia um grande desafio de tornar o P.E. uma prática gerencial alinhada com as Unidades Universitárias. Enquanto, as Unidades Universitárias vivenciam mudanças na cultura organizacional, e ainda, precisam administrar e superar os obstáculos e as resistências as mudanças requeridas pela instituição.

Esse estudo estava orientado pelo o objetivo de investigar “*como se dá o processo de planejamento em duas unidades da UFSM: o Colégio Politécnico e o Centro de Artes e Letras*”. Portanto, o Centro de Artes e Letras - CAL da UFSM mostra que o processo do PE na

unidade possui dificuldades que precisam ser sanadas até chegar à maturidade de planejar e gerenciar, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Enquanto, que o PE no Colégio Politécnico apresenta uma prática mais consolidada e a utilização do mesmo proporciona para Colégio maior eficiência na gestão.

O fato do colégio já ter desenvolvido por duas vezes o PE faz com que as experiências vivenciadas sirvam de aprendizado para os erros e acertos. Porém, o processo no colégio apresenta-se com necessidade de ajustes que possam proporcionar maior fluidez do desenvolvimento dessa prática. O CAL e o Colégio Politécnico avaliaram adequado o apoio de suporte prestado pela Pró-Reitoria de Planejamento–PROPLAN da UFSM, e ainda, pode ser visto como um facilitador para o desenvolvimento do PE nas unidades.

Portanto, a ferramenta PE é indispensável na prática gerencial, por considerar que a utilização dessa ferramenta é o caminho para o crescimento organizacional, e ainda, os gestores devem desenvolver ações que viabilizem a integração entre o planejamento e sua implantação, entre o planejamento e o pensamento estratégico e entre pensamento e ação estratégica. Espera-se que o resultado desse estudo possa contribuir para a aplicabilidade nas unidades da instituição que não possuem o planejamento. Por fim, sugere-se para estudos futuros a possibilidade de investigar as demais unidades universitárias da UFSM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. H.; Mc DONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª Ed, São Paulo, Atlas, 1993.

ATHANÁZIO, M. M. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da universidade federal do Pará**. Dissertação de Mestrado. UFRN, 2010.

CARDOSO, J. de. **Os desafios dos gestores**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.58, ano 5, p.11-12, julho 2003.

CASTRO, L. M. M. de. **Universidade, organização, planejamento e gestão**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2004.

CASTRO, A. M. G. **Metodologia de PE das unidades do MCT/ Antônio Maria Gomes de Castro, Suzana Vale Lima, Jairo Eduardo Andrade**. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005

CERTO, S. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L.Rosa, Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; - 9.ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, S. C. ; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2º Edição. Editora Pearson, São Paulo, 2005.

CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.

COSTÁBILE, L. T., **Desenvolvimento de um plano estratégico em uma instituição de Ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. 199f. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total – FEM, UFC, Campinas, São Paulo, 2004.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo. Atlas, 2007.

FREITAS JUNIOR, N. I. **Proposta de metodologia de planejamento estratégico considerando as dimensões do SINAES**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFSM, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HARDY, C. **Gestão estratégica**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.63, ano 6, p. 15, dez. 1996.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior**. Brasília, 2005.

MARCELINO, G. F. (Org.) **Gestão estratégica de universidades: a construção da FACE/Unb.** Brasília. Editora UnB, 2004.

MEC - **Ministério da Educação e Cultura.** Disponível em: <http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf> Acesso em: 20 out 2011.

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

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas,** 22. Ed., 2. Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALIM, C.S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios.** Ed. CAMPUS LTDA, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico,** Ed. Ver. atual, São Paulo, Cortez, 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro, LTC Editora. 1994.

VALERIANO, D.L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VIANNA, I. O. de A. **Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade.** Anais: IV Colóquio Internacional sobre gestão universitária na américa do sul. Florianópolis, dezembro de 2004. Disponível: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>.> Acesso: 20 mai 2011.

UFSM- **Universidade Federal de Santa Maria.** Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso em jun. 2011.

_____ **Colégio Politécnico.** Disponível em: <<http://www.politecnico.ufsm.br/cursos/tecnicos/>> Acesso em jun. 2011.


_____ **PDI do Colégio Politécnico (2008-2012).** Disponível em: <http://www.politecnico.ufsm.br/cursos/tecnicos/files/politecnico/normativas/PDI_2011.pdf> Acesso em: set. 2011.

_____ **Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015).** Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso em: out. 2011.

_____ **Plano de Gestão da UFSM (2010-2013).** Disponível em:
<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLAI/Plano_de_Gestao2010-2013%20.pdf>
Acesso em: set. 2011.

_____ **Regimento Interno do Centro de Artes e Letras.** Disponível em:
<<http://w3.ufsm.br/cal/index.php?canal=historia> em> Acesso em jun. 2011.


APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Ministério da Educação Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública</p> |
| <p>Prezado Diretor,</p> <p>Esta é uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo investigar o Planejamento Estratégico como prática de gestão em duas unidades universitárias da Universidade Federal Santa Maria – (UFSM): O Colégio Politécnico e o Centro de Artes de Letras (CAL).</p> <p>Desde já agradecemos a sua colaboração!</p> | |
| <p>Identificação do entrevistado</p> <p>Nome: _____</p> <p>Sexo: () M () F Cargo na UFSM: _____</p> <p>Função na Unidade: _____</p> <p>Se for necessário concederia uma entrevista numa fase posterior? () sim () não</p> <p>Gostaria de receber cópia dos dados tabulados? () sim () não</p> <p>e-mail para envio da tabulação: _____</p> | |

| Quadro A - Dados sobre Gestão | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------|--------------|--------|
| Na gestão de sua unidade, qual a importância realmente atribuída aos assuntos abaixo? | | | | |
| Área-problema | Nível de importância (Assinale apenas uma opção) | | | |
| | Muito Pequena | Pequena | Muito Grande | Grande |
| 1. Avaliação dos resultados obtidos pela instituição | | | | |
| 2. Captação de recursos financeiros | | | | |
| 3. Comunicação com os colaboradores internos | | | | |
| 4. Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção | | | | |
| 5. Identificação das necessidades da unidade | | | | |
| 6. Motivação | | | | |
| 7. Planejamento de ações da unidade | | | | |

| Quadro B- Dados Sobre o Planejamento | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| | Sim | Não |
| 1. A unidade possui uma declaração escrita de sua Visão de Futuro? Visão do futuro é uma descrição clara do estado ou situação futura desejada para a instituição. | | |
| 2. A unidade possui uma declaração escrita de sua Missão? Missão é uma definição do propósito da organização (porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, e onde faz,...etc. | | |
| 3. A unidade possui uma declaração escrita de seus Princípios e Valores? Balizamentos (credos, valores, política, filosofia etc.) para decisões e comportamento da instituição. | | |
| 4. A unidade possui um registro de sua Análise Ambiental? Verificação das forças internas e externas que podem influenciar a unidade. | | |
| 5. A unidade possui um registro de seus Objetivos e Metas? Resultados quantitativos e qualitativos que a unidade deseja obter no cumprimento de sua Missão. | | |
| 6. A unidade possui um registro do seu Plano de Ação? Descrição clara das ações a serem executadas com prazos e responsabilidades definidas. | | |
| 7. A unidade faz algum acompanhamento da execução das ações planejadas? | | |
| 8. Do ponto de vista de sua unidade, qual a necessidade de Planejamento Estratégico? Planejamento Estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas que buscam aumentar a probabilidade de um resultado favorável (assinale apenas uma opção). () Completamente desnecessário () Desnecessário () Extremamente necessário | | |
| 9. A unidade já fez seu Planejamento Estratégico? () Sim () Não | | |
| 10. Quais os dificultadores e os pontos fracos do planejamento em sua unidade? | | |
| 11. Quais os facilitadores e os pontos fortes do planejamento em sua unidade? | | |
| 12. Como você avalia o uso do planejamento por parte de uma instituição complexa como a UFSM? | | |
| 13. A unidade pretende elaborar seu Planejamento Estratégico? (Assinale apenas uma opção) () Não pretende fazer () Pretende fazer mas não tem previsão () Pretende fazer dentro de 6 meses () Pretende fazer dentro de 1 ano () Pretende fazer dentro de 2 anos () Pretende fazer dentro de 5 anos | | |

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Ministério da Educação Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública</p> |
| <p>Prezado Diretor,</p> <p>Esta é uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo investigar o Planejamento Estratégico como prática de gestão em duas unidades universitárias da Universidade Federal Santa Maria – (UFSM): O Colégio Politécnico e o Centro de Artes de Letras (CAL).</p> <p>Desde já agradecemos a sua colaboração!</p> | |

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Identificação do entrevistado</p> <p>Nome: _____</p> <p>Sexo: () M () F Cargo na UFSM: _____</p> <p>Função na Unidade: _____</p> <p>Se for necessário concederia uma entrevista numa fase posterior? () sim () não</p> <p>Gostaria de receber cópia dos dados tabulados? () sim () não</p> <p>e-mail para envio da tabulação: _____</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Quadro A - Dados sobre Gestão | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------|--------------|--------|
| Na gestão de sua unidade, qual a importância realmente atribuída aos assuntos abaixo? | | | | |
| Área-problema | Nível de importância (Assinale apenas uma opção) | | | |
| | Muito Pequena | Pequena | Muito Grande | Grande |
| 1. Avaliação dos resultados obtidos pela instituição | | | | |
| 2. Captação de recursos financeiros | | | | |
| 3. Comunicação com os colaboradores internos | | | | |
| 4. Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção | | | | |
| 5. Identificação das necessidades da unidade | | | | |
| 6. Motivação | | | | |
| 7. Planejamento de ações da unidade | | | | |

| Quadro B- Dados Sobre o Planejamento | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| | Sim | Não |
| 1. A unidade possui uma declaração escrita de sua Visão de Futuro? Visão do futuro é uma descrição clara do estado ou situação futura desejada para a instituição. | | |
| 2. A unidade possui uma declaração escrita de sua Missão? Missão é uma definição do propósito da organização (porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, e onde faz,...etc. | | |
| 3. A unidade possui uma declaração escrita de seus Princípios e Valores? Balizamentos (credos, valores, política, filosofia etc.) para decisões e comportamento da instituição. | | |
| 4. A unidade possui um registro de sua Análise Ambiental? Verificação das forças internas e externas que podem influenciar a unidade. | | |
| 5. A unidade possui um registro de seus Objetivos e Metas? Resultados quantitativos e qualitativos que a unidade deseja obter no cumprimento de sua Missão. | | |
| 6. A unidade possui um registro do seu Plano de Ação? Descrição clara das ações a serem executadas com prazos e responsabilidades definidas. | | |
| 7. A unidade faz algum acompanhamento da execução das ações planejadas? | | |
| 8. Do ponto de vista de sua unidade, qual a necessidade de Planejamento Estratégico? Planejamento Estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas que buscam aumentar a probabilidade de um resultado favorável (assinale apenas uma opção) () Completamente desnecessário () Desnecessário () Extremamente necessário | | |
| 9. A unidade já fez seu Planejamento Estratégico? () Sim () Não | | |
| 10. Quais os dificultadores e os pontos fracos do planejamento em sua unidade? | | |
| 11. Quais os facilitadores e os pontos fortes do planejamento em sua unidade? | | |

| Quadro C – Dados sobre o Planejamento Estratégico |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Quantas vezes a unidade já passou por um processo de elaboração de seu P.E.? |
| 2. Quando a unidade elaborou o seu mais recente P.E.? (assinale apenas uma opção) () Elaborado há menos de 6 meses () Elaborado há menos de 1 meses () Elaborado há menos de 5 anos () Elaborado há menos de 5 anos |
| 3. Com qual periodicidade com que a Unidade Acadêmica realiza e avalia os processos de planejamento? |
| 4. Qual o principal motivo que levou a unidade a realizar seu P.E.? |
| 5. Quais os atores envolvidos no processo de planejamento da unidade? E como eles se |

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| envolvem? |
| 6. Aproximadamente, quanto tempo a organização gastou para elaborar seu P.E.? |
| 7. Os resultados do P.E. foram documentados? () sim () não |
| 8. Como você avalia o método de planejamento utilizado? (assinale apenas uma opção) <input type="checkbox"/> Totalmente inadequado <input type="checkbox"/> Inadequado <input type="checkbox"/> Adequado <input type="checkbox"/> Totalmente adequado |
| 9. Em que base conceitual o planejamento da unidade foi construído? Houve algum material de apoio (livro, apostila etc.) utilizado? Qual? |
| 10. Comente sobre o grau de implementação dos planos e sobre os resultados alcançados a partir do planejamento. |
| 12. Quais os produtos obtidos do P.E. realizado? (marque os itens percebidos após o processo de planejamento, independente de ter havido registro formal ou não?) <input type="checkbox"/> Visão do Futuro <input type="checkbox"/> Princípios e Valores <input type="checkbox"/> Estratégias <input type="checkbox"/> Plano de ação <input type="checkbox"/> Forma de acompanhamento do plano <input type="checkbox"/> Missão <input type="checkbox"/> Análise de ambiente <input type="checkbox"/> Objetivos e Metas <input type="checkbox"/> Projetos <input type="checkbox"/> Outros _____ |
| 13. Como você avalia o uso do planejamento por parte de uma instituição complexa como a UFSM? |

| Quadro D - Como o P.E. houve melhoria nas áreas abaixo? Em que intensidade? | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Área-problema | Mudança percebida (Assinale apenas uma opção) | | | |
| | Piorou muito | Piorou Um pouco | Melhorou um pouco | Melhorou muito |
| 1. Avaliação dos resultados obtidos pela unidade | | | | |
| 2. Captação de recursos financeiros | | | | |
| 3. Comunicação com os colaboradores internos | | | | |
| 4. Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção | | | | |
| 5. Identificação das necessidades da unidade | | | | |
| 6. Motivação | | | | |
| 7. Planejamento de ações da unidade | | | | |