



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



AMANDA SILVA QUARESMA

**Diagnóstico realizado com os departamentos acadêmicos das universidades
federais do estado de Minas Gerais a respeito da utilização da metodologia
Planejamento Estratégico: uma análise a partir de um *survey***

João Monlevade
Dezembro, 2020

AMANDA SILVA QUARESMA

Diagnóstico realizado com os departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais a respeito da utilização da metodologia Planejamento Estratégico: uma análise a partir de um *survey*

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho

João Monlevade - MG

Dezembro, 2020

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

Q18d Quaresma, Amanda Silva .

Diagnóstico realizado com os departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais a respeito da utilização da metodologia planejamento estratégico [manuscrito]: uma análise a partir de um survey . / Amanda Silva Quaresma. - 2020.

65 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Professores universitários. 4. Universidades e faculdades públicas. I. Curi Filho, Wagner Ragi. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Amanda Silva Quaresma

Diagnóstico realizado com os departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais a respeito da utilização da metodologia Planejamento Estratégico: uma análise a partir de um survey

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 17 de dezembro de 2020, com nota 8,8.

Membros da banca

[Dr] - Wagner Ragi Curi Filho - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dra] - Alana Deusilan Sester Pereira (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dr] - Thiago Augusto de Oliveira Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)

Professor Wagner Ragi Curi Filho, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 19/01/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 19/01/2021, às 10:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0125091** e o código CRC **9B57BD49**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000497/2021-96

SEI nº 0125091

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, da sabedoria e que sempre esteve ao meu lado me mantendo de pé diante de todos obstáculos e dificuldades encontradas.

Aos meus pais, minhas irmãs e demais familiares pelo enorme apoio durante esta fase da minha vida.

Aos meus amigos de João Monlevade e àqueles que a UFOP me proporcionou, obrigada pelo carinho e companheirismo. Vocês marcaram um momento muito especial em minha vida e serei eternamente grata a todos vocês.

À Inova Consultoria Jr., à Gerência de Redução da ArcelorMittal Monlevade e ao Sicoob Credimepi, por me acolherem tão bem e de fato me inserirem no mercado de trabalho, por compartilharem experiência e conhecimento durante a minha jornada como membro do Movimento Empresa Junior e durante o meu período de estágio. Vocês contribuíram bastante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

E não menos importante, agradeço aos mestres e doutores da graduação, pelos ensinamentos, paciência e dedicação. Vocês foram fundamentais para que eu alcançasse essa vitória.

Minha eterna gratidão por todas oportunidades concedidas nestes cinco anos que passaram.

RESUMO

Este trabalho propõe identificar se os departamentos acadêmicos das universidades federais de Minas Gerais utilizam a metodologia de planejamento estratégico em seus processos de gestão. O presente trabalho é considerado um estudo quantitativo de caráter exploratório no qual utilizou-se a metodologia de pesquisa do tipo *Survey*. A coleta de dados se deu pelo envio de um questionário online, no qual 117 chefes de departamento destas universidades contribuíram com a pesquisa. Para verificar a existência de correlação entre as variáveis e avaliar a confiabilidade dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aplicou-se o coeficiente estatístico Alfa de *Cronbach*. O resultado da pesquisa evidenciou que a maioria dos chefes de departamentos acadêmicos entrevistados conhecem pouco ou são indiferentes, quando questionado sobre o conhecimento da metodologia de planejamento estratégico. Além disso, a maioria deles não utiliza a metodologia em estudo para auxiliar na gestão do departamento. Sob uma perspectiva teórica, este trabalho contribuiu com o debate no campo da gestão pública, especialmente, sobre como os departamentos acadêmicos de universidades federais são geridos. Além disso, pôde-se também entender qual a relevância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para as universidades e se elas conhecem e utilizam o planejamento determinado pelo Ministério da Educação (MEC). Este estudo gerou também algumas implicações práticas, uma vez que os departamentos podem avaliar sua gestão em uma perspectiva comparativa a outros departamentos.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, universidades federais, departamentos acadêmicos, plano de desenvolvimento institucional, gestão pública.

ABSTRACT

This research proposes to identify whether the academic departments of federal universities in Minas Gerais use the strategic planning methodology in their management process. The present work is considered a quantitative study of an exploratory character and it was used the survey methodology. The data collection happened by sending an online questionnaire, in which 117 department boss from that universities contributed to the research. In order to verify the existence of a correlation between the variables and to evaluate the reliability of the results obtained with the application of the questionnaire, the *Cronbach's* alpha coefficient was applied. The result of the research showed that most of the boss of academic departments interviewed know little or are indifferent when asked about their knowledge of the strategic planning methodology. In addition, most of them do not use the methodology under study to assist in the management of the department. From a theoretical perspective, this work contributed to the debate in the field of public management, especially about how academic departments at federal universities are managed. In addition, it was also possible to understand the relevance of the Institutional Development Plan (PDI) for universities and whether they know and use the planning determined by the Ministry of Education (MEC). This study also had some practical implications, since departments can assess their management in a comparative perspective with other departments.

Keywords: strategic planning, federal universities, academic departments, institutional development plan, public management

Sumário

1. Introdução	6
2. Revisão Teórica	9
2.1 Administração Pública	9
2.2 Gestão das Universidades Públicas Federais	11
2.3 Planejamento Estratégico	13
2.3.1 Elementos do Planejamento Estratégico	16
2.3.2 Vantagens e dificuldades de se utilizar o Planejamento Estratégico	18
3. Metodologia	19
3.1 Survey	19
3.2 Coleta de dados	20
3.3 Análise de dados	22
3.3.1 Análise estatística	23
4. Resultados: apresentação dos dados	28
4.1 Características dos departamentos	28
4.2 Gestão dos departamentos acadêmicos	34
4.3 Compreensão e uso do PDI na gestão dos departamentos acadêmicos	36
5. Análise dos dados	39
5.1 Áreas segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)	40
5.2 Quantidade de docentes que compõem a estrutura do departamento acadêmico	42
5.3 Relação do departamento com programas de pós-graduação (Mestrado e/ou Doutorado)	44
6. Conclusão	45
7. Referências Bibliográficas	47
8. Apêndices	53
APÊNDICE 1 – Utilização do planejamento estratégico como metodologia de gestão nos departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais	53
APÊNDICE 2: Cálculo do coeficiente estatístico Alfa de <i>Cronbach</i>	58

1. Introdução

Com o intuito de garantir a qualidade do ensino superior brasileiro, considerado essencial para o desenvolvimento socioeconômico do país, as universidades públicas federais têm buscado novas formas de gestão. Como pioneiro deste desafio, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) desenvolvem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que tem suas origens pautadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), quando foi evidenciada a necessidade de avaliação da educação superior pela União.

Neste contexto surge o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas universidades, sendo que as particularidades e elementos deste documento foram publicadas em 2006, no decreto presidencial nº 5.773 de 09 de maio. (BRASIL, 2006).

O PDI, foi inicialmente estruturado para um período de cinco anos, e é definido pelo Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2007, s/p.) como um

[...] 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 (BRASIL,2007).

A partir do conceito elaborado pelo MEC, o PDI pode ser considerado um planejamento estratégico mais abrangente das instituições de ensino superior, visto que é composto por diretrizes pedagógicas e administrativas que norteiam as ações destas organizações e, segundo Silva *et al.* (2013), a elaboração deste documento está orientada à construção de um planejamento estratégico em que são pautados os eixos temáticos estabelecidos pelo MEC. Já Souza (2007) menciona que o surgimento deste planejamento visa contribuir com o fomento da instituição alinhada aos pressupostos delineados, já que trata a instituição como um arranjo sistemático com objetivos e finalidades alinhadas a uma perspectiva de resultado e desenvolvimento.

Uma vez que estes planejamentos devem ser periodicamente revisados buscando sempre o alinhamento da organização, é importante mencionar que com o PDI não é diferente. Este documento deve ser frequentemente revisado e atualizado seguindo as orientações estabelecidas no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL,2017).

Entretanto, mesmo que Medeiros (2016) defenda que as universidades concentram esforços de diversos grupos de trabalho para a elaboração deste documento, o PDI pode-se

constituir como uma mera obrigação a estas instituições, uma vez que este documento é assegurado por lei diante de um compromisso da instituição de ensino com o MEC. Devido a essas particularidades, o planejamento estratégico pode não ser uma realidade nas universidades.

Posto isto e diante de um cenário marcado por muitas transformações, Rocha (2005) relata que as instituições de ensino superior precisam criar estratégias para sobressaírem aos seus concorrentes e às adversidades a elas impostas. É importante esclarecer que, em um passado recente, cerca de 20 anos atrás, a concorrência no setor educacional era quase desconhecida mas, nos dias atuais é notório o crescimento da oferta de ensino de nível superior no país. Logo, é necessário a elaboração de um planejamento mais assertivo, visto que o PDI pode ser muito genérico o que acaba dificultando a tomada de decisão em algumas circunstâncias e além disso, conforme mencionado anteriormente, as universidades podem não utilizá-lo como espelho de planejamento.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), no geral, organizações que executam um planejamento atingem maiores níveis de excelência. Portanto, é necessário lidar com as dificuldades encontradas na implementação deste para que se consiga alcançar uma melhora significativa na performance das organizações. É válido reforçar que no caso das universidades públicas esse processo pode ser mais agravado e moroso, visto que são instituições passíveis de interferências do Governo Federal e seus múltiplos *stakeholders*. (MAINARDES et al. 2010).

Outro fator que deve ser levado em consideração é que, ao se elaborar um planejamento este precisa sofrer alterações levando em conta a dinamicidade do contexto em que ele é utilizado, já que a realização do planejamento em organizações geralmente acontece a nível macro, ou seja, com uma abordagem mais genérica, o que pode tornar a execução dificultada.

Para se alcançar êxito na execução e implementação do planejamento nas organizações, este deve ser subdividido em etapas, assim, sua operacionalização acontecerá de maneira a desempenhar um melhor entendimento e monitoramento pelas partes interessadas, oportunizando o atingimento e concretização das metas pretendidas pela organização. Mintzberg e Quinn (2001, p.21) em sua obra 'O processo da estratégia', conceituaram o planejamento estratégico como uma “sequência passo a passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos expressando como esses serão alcançados

dentro dos limites impostos pelas políticas da organização”. Assim, conforme os autores, a sucessão de etapas facilita a implementação da metodologia aqui abordada.

Ao relacionar o planejamento no contexto das universidades federais alguns fatores externos justificam a inviabilidade de se utilizar o PDI como um exemplo de planejamento, como: diversas partes interessadas, interferências políticas e econômicas e longos períodos de validade do PDI, visto que este documento sofre revisões geralmente de 5 em 5 anos e, em algumas universidades este prazo ainda é postergado.

Portanto, em virtude dos fatos mencionados, o planejamento utilizado nas universidades federais que, normalmente é norteado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deveria ser subdividido em instâncias menores, a saber, departamentos acadêmicos, a fim de que se torne mais fácil de controlar e concretizar os objetivos pretendidos.

Embora muitos artigos científicos abordem a gestão de universidades públicas federais como (Moritz *et al.* (2012), Rebecchi (2007), Silva *et al.* (2013) dentre outras bibliografias utilizadas neste presente estudo, não foram localizados na literatura trabalhos que abordem a gestão de departamentos acadêmicos destas instituições.

Diante disso, e com intuito de buscar alternativas para a gestão dos departamentos acadêmicos das universidades, faz-se necessário e importante que esta instância tenha um planejamento estratégico bem definido.

Borges e Araújo (2001), definem planejamento estratégico como uma metodologia de melhora intencional nas instituições e, que por meio das análises dos ambientes internos e externos, e das oportunidades e ameaças, as organizações conseguem traçar horizontes de planejamento de curto e longo prazo a fim de definir metas e elaborar ações para alcançá-las. Assim, ao desenvolverem as estratégias com foco no objetivo pré-definido, os gestores conseguem enxergar melhor a real circunstância na qual estão instalados, que facilita a elaboração de estratégias tangíveis e alinhadas com todas as partes interessadas, ou seja, com os *stakeholders*.

De acordo com Silva (2015), em se tratando de gestão pública, as Instituições Federais de Ensino Superior sofrem muita pressão, pois estão inseridas em um ambiente bastante complexo e que conta com diversos *stakeholders*: público acadêmico, governo federal, sociedade, dentre outros. Além disso, ao tentar implementar o planejamento estratégico nas Universidades, Borges e Araújo (2001) evidenciam que primeiramente deve-

se entender a natureza das instituições, a fim de analisar a viabilidade do processo de planejamento que certamente influencia no processo decisório e no arranjo institucional destas.

Portanto, as estratégias traçadas pelas instituições devem estar alinhadas com as perspectivas políticas, sociais e econômicas do país, dado que a alocação de recursos físicos e financeiros estão cada vez mais escassos e, em contrapartida, a cobrança para o aumento de produção cresce significativamente.

Sendo assim, em virtude de todos os fatos acima mencionados, o objetivo deste estudo é identificar se os departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais utilizam a metodologia do planejamento estratégico para auxiliar em sua gestão.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- identificar os departamentos das universidades públicas federais do estado de Minas Gerais;
- identificar se os departamentos acadêmicos alcançados utilizam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em sua gestão;
- identificar se há relação das áreas dos departamentos segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o uso de planejamento estratégico;
- identificar se há relação entre o departamento utilizar a metodologia do planejamento estratégico e possuir vínculo com programas de Pós Graduação (Mestrado e/ou Doutorado);
- identificar se há relação entre a quantidade de docentes que compõem a estrutura do departamento acadêmico e a utilização da metodologia de planejamento estratégico.

2. Revisão Teórica

A revisão teórica realizada pressupõe três temas principais: Administração Pública, Gestão das Universidades Públicas Federais e Planejamento Estratégico.

2.1 Administração Pública

A manifestação da administração como ciência repercutiu na Revolução Industrial com o surgimento das primeiras fábricas na Inglaterra. Desde então, o campo da

administração vem crescendo e junto a ele os diversos tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. A palavra administração tem origem no latim, e é denominada “*administratio*”, e segundo Chiavenato (2007), é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais. Já para Maximiano (2000, p.24) “administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

Em se tratando de administração pública, Cunha (2012) defende que ela é tratada de acordo com a Constituição e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesta perspectiva, a figura da União é salientada como um conjunto de instituições, regras e procedimentos e postos de comando que estruturam a vida social (política, econômica, cultural, entre outros) de um país. Portanto, a administração pública é utilizada com o intuito de controlar e dirigir o conjunto de poderes exercidos pela União, pelos estados e pelos municípios.

Ainda segundo Santos (2006), a administração pública refere-se às funções da gerência pública dos negócios do governo em que o gestor público é responsável por programas de políticas nestas organizações e utiliza das funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, liderança e controle. É neste segmento que a administração é voltada para o interesse público, ou seja, servirá ao governo para materializar suas propostas perante à sociedade.

Lino (2008) afirma que a administração pública passou por várias transformações que alteraram a forma do Estado interferir e participar na sociedade, na economia e no modo de gerenciar a coisa pública, promovendo modificações e soluções em busca de uma excelência gerencial no enfrentamento dos novos desafios e demandas sociais.

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) afirmam também que a administração pública passou ao longo do tempo por vários paradigmas que fizeram com que os gestores públicos mudassem suas formas de pensar e agir.

Com isso e, dada a transformação e dinamicidade do contexto político e econômico, a administração pública tem forte tendência a sofrer mudanças e tornar a forma de pensar e agir dos gestores públicos mais participativa, com maior envolvimento da sociedade, deixando para trás a gestão pública estratégica tradicional, denominada por

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) como tecnoburocrática e monológica (de um ator único).

Esta propensão a mudanças deu origem a uma nova vertente que, segundo Paula (2005), é denominada “vertente societal” da administração pública, e que se baseia em um maior envolvimento do Estado com a sociedade, fazendo da população um participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas. Nesse sentido, a nova forma de gestão faz com que a população realize deliberações juntamente com o Estado, mas que, para ser alcançada com êxito necessita da criação de um ambiente tecnológico favorável entre as partes interessadas, que estimule o diálogo e a capacidade de solucionar problemas destas.

Uma vez que as universidades federais são consideradas organizações altamente complexas e, que cada uma possui suas particularidades, estas necessitam de um suporte e um planejamento para conseguir alcançar os objetivos propostos e atender as expectativas do governo e dos demais *stakeholders*. Neste contexto surge a administração pública no segmento educacional, que pode ser considerado um grande desafio à União, uma vez que esta interfere diretamente na tomada de decisões que afetam as universidades federais como um todo.

2.2 Gestão das Universidades Públicas Federais

De acordo com Bergue (2011), a gestão é uma ciência social aplicada que realiza formulações orientadas para a transformação da realidade, uma vez que ela elabora princípios por meio de concepções que permitem a descrição de situações. Ainda, do latim, gestão significa “*gestio*”, que é o ato de administrar, gerenciar. Contudo, as organizações e instituições são os principais objetos da administração.

Em se tratando de gestão universitária, Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) afirmam que não há uma regra ou modelo exato que pode ser aplicado à todas as universidades ou IES, uma vez que cada uma delas, possuem especificidades no que tange ao ensino, pesquisa, extensão, orçamento e infraestrutura. Entretanto, os autores ressaltam que cada uma delas tem um modelo de gestão e planejamento que deve ser seguido com o propósito de alcançar as metas traçadas.

Assim, como em qualquer organização, as universidades federais têm como característica principal a busca pelo cumprimento de um objetivo, envolvendo todas as partes que a integram. Entretanto, por serem consideradas, segundo Duarte, Nascimento e

Rodrigues (2017), organizações complexas e de responsabilidade pública, a missão destas instituições torna-se cada vez mais desafiadora. Ademais, as universidades contam com escassos recursos econômicos e físicos, uma diversidade de serviços e uma elevada disposição dos custos fixos, tornando o ambiente institucional ainda mais labiríntico.

Além desses fatores que configuram as universidades como organizações complexas, existem outras características, que, de acordo com Duarte, Nascimento e Rodrigues (2017) a descrevem como tal, por exemplo: a autonomia dos profissionais, a descentralização de decisões e metas ambíguas que ocasionam em grandes problemas, principalmente àqueles que demandam controle e avaliação.

Portanto, com o intuito de solucionar alguns dos problemas encontrados nas gestões das universidades, estas estão buscando por metodologias eficientes de planejamento. Com isso, estas instituições precisam identificar com muita clareza as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no que tange o ambiente interno e externo.

Conforme já mencionado anteriormente, as universidades elaboram periodicamente o PDI e definem, em consonância com a perspectiva de Lima (2015), as prioridades institucionais, os eixos e objetivos estratégicos. Porém, este documento envolve todas as unidades acadêmicas de uma mesma universidade e que geralmente possuem realidades distorcidas, o que acaba afetando diretamente no cumprimento dos objetivos propostos, e que torna impraticável a utilização deste planejamento.

Por conseguinte, o planejamento em instâncias menores, no caso, em departamentos acadêmicos das universidades federais, passa a ser mais assertivo para a efetivação dos propósitos, uma vez que a complexidade desta instância diminui, atingindo maior participação dos docentes responsáveis pela implantação das estratégias e aumentando o controle e revisão do planejamento elaborado.

De acordo com Moritz *et al.* (2012) e Wood Jr. (1995) muito se discute sobre mudança de cultura organizacional nas instituições quando se quer implementar metodologias de planejamento. Essa mudança deve ser considerada um processo complexo nas organizações uma vez que exige alta capacidade de gerenciamento. Para que se obtenha sucesso, é indispensável compreender todos os fatores no que tange o ambiente interno e externo à instituição, pois isto evidencia as facilidades mas também pode vir a criar resistências no contexto em que ocorrem as mudanças.

Em cenários dinâmicos, essa adaptação organizacional é vista como elemento de sobrevivência e, isso acaba refletindo diretamente na tentativa de se implementar o

planejamento estratégico nas universidades públicas federais. Os autores Thompson Jr. e Strickland (2002, p. 330) citam que “é imprudência tentar executar uma estratégia nova com uma estrutura organizacional antiga”. Desta forma, o sucesso da implantação do planejamento depende da mudança do modelo mental destas instituições. Pode-se dizer que muitos docentes julgam o processo de transição na universidade como burocrático, pois traçar um horizonte de planejamento requer dedicação e empenho do corpo acadêmico e, por provocar uma mudança comportamental, é criada certa resistência em não aderir a essas transformações.

Por fim, Moritz *et al.* (2012) destaca que qualquer processo de mudança implantado em uma IFES deve ser primeiramente trabalhado de forma a sensibilizar os atores responsáveis, a saber, docentes, no que se refere ao seu conhecimento, conceitos e objetivos, para que posteriormente a instituição não se depare com barreiras corporativas e reacionárias.

Conforme citado anteriormente, em pesquisa na literatura nada se encontra a respeito do planejamento estratégico a nível departamental em universidades federais, ou seja, a execução do planejamento a nível micro nestas instituições de ensino. Portanto, o objetivo deste estudo também é de contribuir com esta lacuna na área da pesquisa acadêmica.

2.3 Planejamento Estratégico

Em consonância com a perspectiva de Lima (2015), umas das atividades mais importantes da vida das pessoas, das empresas e dos órgãos públicos é a tomada de decisão, visto que ela tem muito impacto na determinação do sucesso ou do insucesso destas organizações. Sendo assim, para que se obtenha sucesso nos propósitos traçados, é imprescindível a realização de um planejamento.

De acordo com Pereira (2010), o planejamento foi formalizado na literatura científica no início do século XX após a onda da Revolução Industrial na Inglaterra, quando Frederick Winslow Taylor (1856-1915), sugeriu a utilização de métodos científicos na administração das organizações, estabelecendo medidas a serem seguidas.

A teoria da administração científica proposta por Taylor contempla entre os seus quatro princípios o princípio do planejamento, no qual, os métodos empíricos deveriam ser substituídos pelos métodos científicos, ou seja, era necessário planejar e testar os trabalhos com o intuito de fundamentar a sua execução. Além deste princípio, Taylor, nesta mesma

teoria propôs os de controle e execução, a fim de controlar o que havia sido planejado anteriormente.

Para Ferreirinha (2016), planejar é o ato de construir e direcionar metas e objetivos e otimizar recursos e tempo com o intuito de obter os resultados pretendidos.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento envolve a identificação, análise, estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades, a fim de alcançar de modo eficaz o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor e mais adequada concentração de esforços e recursos. Sendo assim, o planejamento pode ser caracterizado pela redução das incertezas envolvidas no processo decisório e, portanto, pela maior chance de se alcançar metas e objetivos pré definidos pela organização.

Já para Paludo (2013), o planejamento é um processo racional de tomada de decisão com o intuito de efetivar ações para que uma situação existente e atual leve ao alcance de uma situação futura e desejada.

Dessa forma, o conceito de planejamento abordado por diferentes autores converge para um mesmo pensamento: o planejamento é o ato de pensar antecipadamente para que determinadas ações possam transformar situações vindouras.

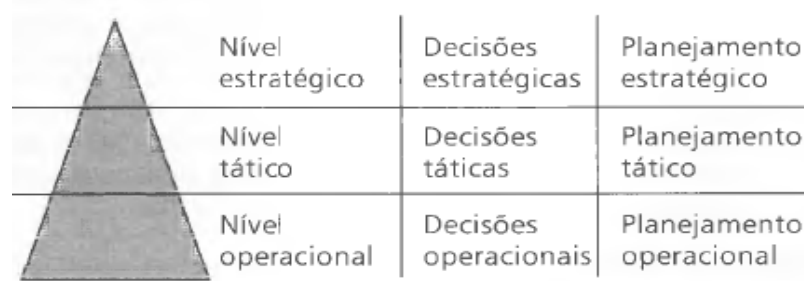
De acordo com Oliveira (2007) e Chiavenato e Sapiro (2009) existem três tipos de planejamento em uma organização: o operacional, o tático e o estratégico, sendo que esses tipos de planejamento variam de acordo com os níveis hierárquicos e decisórios desta.

O nível estratégico está relacionado com o nível de decisão mais alto da organização, com a responsabilidade de traçar objetivos a longo prazo e que vão afetar a empresa como um todo. É a partir deste raciocínio que surge o planejamento estratégico. Já o planejamento tático faz alusão ao nível médio, em que os objetivos e ações são de médio prazo e afetam somente parte da organização. Considerando as universidades em um contexto macro, em que se encontra sob responsabilidade do Governo Federal, o PDI pode ser considerado um planejamento tático, pois envolve a universidade que o elaborou e está de acordo com as necessidades e objetivos da mesma enquanto unidade do contexto em que está inserida.

Por fim, o planejamento operacional relaciona-se ao nível operacional da organização e tem foco nas atividades rotineiras desta. Chiavenato e Sapiro (2009) ressaltam que este último tipo de planejamento está voltado para o alcance de metas específicas, uma

vez que é projetado para o curto prazo e é mais detalhado e específico. O níveis decisórios e tipos de planejamento estão demonstrados na figura 1 abaixo:

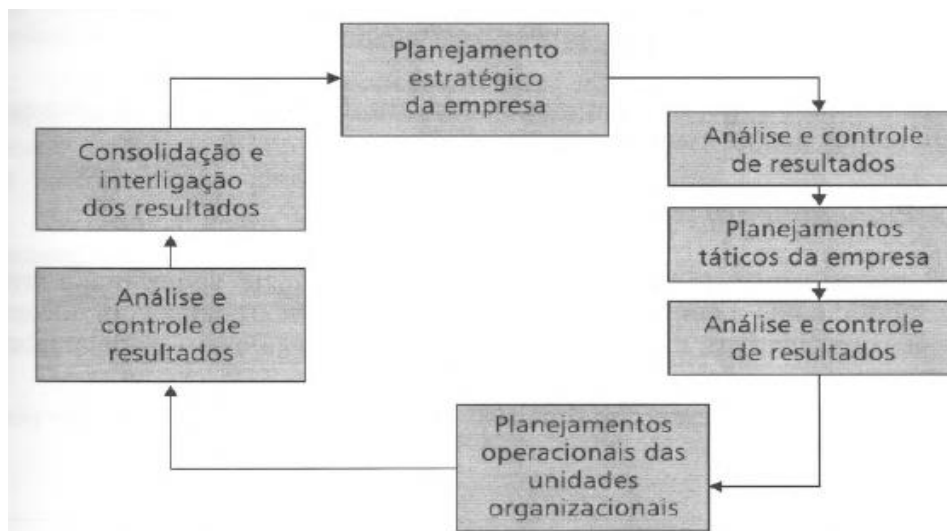
Figura 1: Níveis decisórios e tipos de planejamento em uma organização



Fonte: Oliveira (2007, p.295).

É importante salientar que somente o nível estratégico, o que molda o planejamento estratégico da organização é insuficiente, uma vez que ele é fruto da integração dos demais tipos de planejamento existentes, ou seja, a união do planejamento operacional, tático e estratégico. Assim, a partir desta união há a garantia do planejamento estratégico ser mais assertivo. Segue abaixo, na figura 2, o ciclo básico dos três tipos de planejamento pela visão de Oliveira (2007).

Figura 2: Ciclo de integração dos três tipos de planejamento em uma organização



Fonte: Oliveira (2007, p.17).

Se tratando de estratégia, Oliveira (2007) e Paludo (2013) a definem como um caminho ou maneira adequada para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante ao ambiente em que ela está instalada. O desenvolvimento de estratégia tem como finalidade estabelecer quais serão os caminhos e

planos de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios determinados.

Ainda, pode-se dizer que a estratégia também está relacionada ao dom de empregar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades das organizações.

Portanto, ao definir planejamento estratégico, Oliveira (2007) e Pereira (2010) afirmam que esta metodologia não deve ser considerada apenas como uma afirmação das pretensões de uma instituição, pois nela inclui também o que deve ser feito para transformar essas pretensões em realidade, através dos planos de ações.

Pela visão de Almeida (2010, p. 5), “planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que procura ordenar as ideias dos indivíduos de forma a criar uma visão da direção a ser seguida (estratégia)”. É válido ressaltar que o planejamento estratégico é utilizado para que ações futuras sejam estruturadas, auxiliando o nível estratégico da organização na disposição de ideias e direcionamento dos planos de ação.

Pereira (2010) complementa que, o planejamento estratégico também consiste na sistematização de competências, ou seja, nos pontos fortes, e nas incompetências, isto é, possibilidades de melhoria da organização. Além disso, é levado em consideração as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização, com o intuito de formular estratégias para aumentar a vantagem competitiva da mesma.

Em se tratando de universidades federais, e estas serem instituições propulsoras em transmissão e criação de conhecimento, a utilização do planejamento estratégico acaba sendo dificultada, visto que a estruturação das atividades da mesma acaba conformando um padrão típico. E, inclusive, esta é uma das razões pelas quais a universidade não pode ser vista pela mesma ótica racionalista das demais iniciativas empresariais ao se elaborar um planejamento estratégico.

2.3.1 Elementos do Planejamento Estratégico

Os elementos do planejamento estratégico podem ser traduzidos a partir das etapas de elaboração do plano. Oliveira (2007) destaca como principais etapas o diagnóstico estratégico, a definição de posicionamento estratégico, a elaboração de planos de ações e a elaboração de instrumentos de controle e avaliação da estratégia.

Por outra perspectiva, Sapiro e Chiavenato (2003) e Cavalcanti (2008) destacam os princípios do planejamento estratégico como sendo aspectos-chave para que a gestão estratégica ocorra de maneira coerente no que diz respeito ao tempo, recursos e interesses da organização.

Contudo, apesar de serem perspectivas diferentes apresentadas pelos autores, elas possuem pontos similares, como por exemplo a definição de um horizonte de tempo (curto, médio ou longo prazo) para se alcançar os objetivos, quais são os recursos disponíveis e como geri-los para que o processo aconteça da melhor forma possível e também em questão da delimitação da estratégia, sempre de acordo com os interesses da organização.

Ao se elaborar um planejamento estratégico, além de Oliveira (2007) conforme fora mencionado anteriormente, pode-se citar Oliveira (2001) e Tavares (1991) que relatam que existem etapas e que o primeiro passo a ser identificado é a definição da atual conjuntura em que a organização está inserida. A utilização de perguntas simples no diagnóstico estratégico facilita a compreensão do ambiente interno em que se encontra a instituição bem como os fatores que a influenciam externamente. É nesta perspectiva que são traçadas e estruturadas visão e valores da organização e também é realizada uma análise sistêmica desta perante aos ambientes internos e externos a ela. Realizado este diagnóstico de maneira efetiva, as organizações conseguem definir um posicionamento estratégico e definir mais claramente a razão de ser da instituição ou seja, a sua missão, os objetivos e metas que estejam alinhados com tudo o que foi citado anteriormente.

Ao idealizar esses objetivos que a organização precisa alcançar, levando em consideração os horizontes de médio e longo prazo, é necessário a elaboração de planos de ações, a fim de facilitar as entregas em diferentes períodos de tempo e com efetividade. Essa é uma maneira facilitada de separar as etapas de execução do planejamento estratégico, de forma a obter uma riqueza de detalhes das atividades necessárias para se atingir o que foi pretendido.

Por fim, após os planos de ação estarem em conformidade com o que foi analisado, discutido e proposto, a organização precisa controlar e avaliar se o que está sendo de fato realizado está em consonância com a estratégia definida. Faz parte deste elemento do planejamento estratégico o acompanhamento de indicadores definidos anteriormente, bem como a criação de mecanismos para auxiliar nesta avaliação.

2.3.2 Vantagens e dificuldades de se utilizar o Planejamento Estratégico

Como fora citando anteriormente, as universidades públicas possuem características fortes por estarem inseridas em um ambiente altamente complexo. Portanto é necessário compreender a identidade dessas instituições, bem como sua dinâmica administrativa.

Chiavenato e Sapiro (2009) mencionam que, a gestão do conhecimento se apresenta como essência da vantagem competitiva nas organizações, ou seja, é necessário considerar o histórico de experiências e as dores já vivenciadas por estas instituições para facilitar o estabelecimento de metas tangíveis e possíveis de serem alcançadas em relação aos objetivos estabelecidos. Valentim (2003) afirma que a gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões. Por fim, Nonaka e Takeuchi (2004) discutem sobre a fragilidade do sucesso das organizações em relação à capacidade de mudanças rápidas diante de cenários dinâmicos no que se refere a gestão do conhecimento.

Por serem instituições complexas, Pascuci *et al.* (2016) relata que existem alguns fatores limitadores nas universidades que dificultam a utilização do planejamento estratégico, sendo: as características das organizações públicas, a baixa expertise dos gestores acadêmicos em relação à metodologias de planejamento, ausência de cultura organizacional de planejamento, o forte viés político, a resistência à mudança e também a falta de integração entre as áreas administrativas e as unidades acadêmicas das universidades.

Com o intuito de superar este cenário limitante é necessário que os docentes e demais envolvidos no planejamento das universidades reconheçam a importância e o potencial do planejamento estratégico para o desenvolvimento institucional, além de estarem cientes de que este deve ser adaptado conforme a realidade vivenciada pela universidade pública brasileira.

Em contrapartida, existem inúmeros fatores que fazem com que o planejamento seja vantajoso para essas instituições. A fim de facilitar a aderência do público alvo por essa metodologia, a realização de um estudo para definição de alguns pontos chave como: missão, visão, valores, pontos fortes, fracos e oportunidades podem gerar maior engajamento entre

eles. Uma universidade mais estruturada em questão de planejamento, pode conseguir alcançar novos parceiros, sejam eles públicos ou privados a fim de satisfazer o interesse de ambos. É a partir desta perspectiva que os resultados e as novas formas de administração podem aguçar novos horizontes para essas instituições.

De acordo com Gallas (2008) e Rezende (2011), o exercício do planejamento estratégico como uma forma participativa e contínua em instituições de ensino superior se tornou um recurso indispensável, uma vez que faz com que estas organizações pensem no seu presente e no seu futuro visando sempre a tomada de decisão de modo harmonioso.

No entanto, existem barreiras e facilitadores à implantação do planejamento estratégico nas universidades federais. Segundo Falqueto *et. al* (2019) em um estudo realizado em uma universidade pública no que tange a implantação do planejamento estratégico, foram encontradas algumas objeções, sendo que as principais elencadas foram a distorção na comunicação e interação entre as partes interessadas, a introdução de novas tecnologias no meio, que podem auxiliar no controle de metas e na tomada de decisões, a falta de conhecimento entre a unidade administrativa e as unidades acadêmicas de uma mesma universidade, dentre outros fatores.

É válido ressaltar que tais barreiras foram supramencionadas e que o presente estudo só reforça que a implementação do planejamento estratégico neste tipo de organização, mesmo apresentando aspectos negativos, traz bons frutos para a organização, sendo um deles o ganho de vantagem competitiva através dos resultados da execução do plano e da definição de caminhos e estratégias para instituição.

3. Metodologia

3.1 Survey

Para realização deste trabalho, considerado um estudo quantitativo de caráter exploratório, utilizou-se a metodologia de pesquisa do tipo *Survey*. Segundo Babbie (2005), a metodologia *Survey* possui algumas semelhanças com censos, mas destaca que a principal diferença entre estes métodos de pesquisa está na avaliação da amostra. Enquanto a *Survey* examina uma amostra da população escolhida pela pesquisa em questão e a partir disso faz com que os dados dessa amostra sejam entendidos como representação da população, o censo examina toda a população.

Levando em consideração este cenário, a aplicação desta metodologia apresenta uma grande vantagem ao ser adotada em pesquisas na área de educação, uma vez que será

muito difícil alcançar toda a população em análise, a saber, os departamentos acadêmicos das universidades federais do Estado de Minas Gerais.

Esse tipo de metodologia varia conforme o seu objetivo principal e, tendo em vista ausência de estudos publicados sobre a aplicação do planejamento estratégico especificamente em departamentos acadêmicos das universidades públicas, o presente estudo se caracteriza como sendo exploratório.

O tipo de metodologia utilizado neste estudo, *Survey*, é caracterizado pela obtenção de informações sobre determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa, que geralmente são questionários ou entrevistas estruturadas, a fim de gerar descrições quantitativas de determinada amostra.

Inicialmente, a proposta deste estudo era trabalhar um *survey* que abrangesse todas as universidades federais do Brasil, mas, o montante de mais de 60 instituições inviabilizou o trabalho, uma monografia de conclusão de curso de graduação em engenharia de produção, que contou com um pequeno período de tempo para ser aplicado.

Portanto, a pesquisa ficou definida apenas para as universidades federais do Estado de Minas Gerais, e, a partir do levantamento de dados realizado nos sites destas universidades, verificou-se a existência de 488 chefes de departamentos distribuídos entre as 11 instituições de ensino superior.

É importante citar que este trabalho contém o respaldo do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto (CEP-UFOP) e os participantes optavam em contribuir ou não com a pesquisa de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado na primeira seção do questionário utilizado e que se encontra na seção 8, no Apêndice 1.

3.2 Coleta de dados

Ao se tratar de um estudo de caráter quantitativo, as perguntas são de caráter objetivo e os dados coletados via questionário *online* foram organizados, analisados e interpretados por meio de gráficos e análises estatísticas, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação destes.

Sendo assim, a coleta de dados deu-se por meio de um questionário *online* composto por vinte questões de múltipla escolha obrigatórias e uma questão aberta opcional que foram destinadas aos chefes de departamento das universidades federais do estado de

Minas Gerais, com o intuito de identificar se estes utilizam a metodologia de planejamento estratégico para auxiliar na gestão dos departamentos acadêmicos.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido em cinco seções. A primeira delas contém o TCLE aprovado pelo CEP-UFOP em que o participante após a leitura do termo teve a opção de concordar ou não com a participação na pesquisa. A segunda seção refere-se aos dados do entrevistado (a) e conta com sete perguntas voltadas para identificação do respondente. É válido lembrar que o formulário é anônimo, e os dados coletados a respeito do entrevistado estão relacionados com a universidade e área de atuação que ele exerce a profissão, há quanto tempo assumiu a chefia do departamento e demais perguntas voltadas para o exercício da docência na universidade. A terceira seção coleciona dados a respeito do departamento acadêmico que o respondente está lotado. Esta seção dispôs de nove questões de caráter objetivo que descrevem, caracterizam e identificam como o departamento acadêmico exerce suas atividades. Já na quarta seção, foram apresentadas perguntas voltadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual o respondente identifica como o planejamento exigido pelo governo federal auxilia na gestão do departamento em que ele (a) chefia, por meio de quatro questões. Na quinta e última seção, as observações finais, foi reservado um espaço para que o respondente deixasse um comentário, caso quisesse, a respeito do trabalho que exerce enquanto chefe ou relatos de como foi realizada a gestão no departamento de cada um deles.

Para enviar o questionário por *e-mail* para todos os chefes de departamento, realizou-se pesquisas nos respectivos sites das universidades em estudo. Algumas dificuldades foram encontradas visto que muitos sites estavam desatualizados ou até mesmo não possuíam a informação necessária. Portanto, para facilitar acesso a tais informações foi solicitado por meio do portal *e-Sic*, Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, um auxílio das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos destas instituições.

Os dados encontrados nos sites foram transcritos para uma planilha do *software* Excel a fim de facilitar o armazenamento e disposição dos mesmos.

Por fim, o questionário foi enviado por *e-mail* para todo público alvo da pesquisa, e este ficou disponível para receber respostas durante um período de 35 dias, compreendendo os meses de março e abril de 2020. A fim de tentar uma taxa de retorno mais satisfatória, o *e-mail* foi reenviado quatro vezes dentro do período especificado com uma periodicidade de envio de uma vez por semana.

No período de 35 dias em que foi realizada a coleta de dados do presente estudo, foi possível atingir 25% de respondentes (122 participantes) sendo que destes, 1,03% (5 participantes) optaram por não participar da pesquisa em consonância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Sendo assim, este estudo alcançou a totalidade de 117 chefes de departamento, representando uma amostra de 23,97% da população inicial.

No primeiro envio do questionário via *e-mail* para os chefes de departamento das 11 universidades federais de Minas Gerais, obteve-se retorno de 41 respostas, cerca de 8,4% em consideração ao total de pessoas atingidas, a saber, 488. Já na segunda semana em que o questionário estava disponível para receber respostas, 29 chefes de departamento se interessaram em participar da pesquisa, somando 5,95% à semana anterior. Na terceira e quarta semanas, obteve-se uma taxa de 37 respostas, totalizando um acréscimo de 7,58%. Por fim, na última semana em que o questionário ficou acessível para contribuição do público alvo, obtiveram-se 15 respostas, representando 3,07% e ao final totalizando os 25% dos participantes que contribuiram direta ou indiretamente com este estudo.

A metodologia utilizada no presente estudo, o *Survey*, possui afinidade para a aplicação de questionários na área educacional visto que é uma área muito difícil para se atingir toda a população desejada, ou seja, é difícil estimar uma amostra ideal para ser analisada. Portanto, a utilização desta metodologia faz com que a taxa de resposta do questionário seja a própria amostra e esses dados poderão ser entendidos como uma representação da população da pesquisa.

Ao final, espera-se que a junção de todas as informações cedidas pelos participantes da pesquisa, é que se crie uma relação dos dados e atinja o objetivo do estudo, que é identificar se estas repartições acadêmicas utilizam a metodologia planejamento estratégico como forma de auxiliar em gestão. Por fim, conforme mencionado, o Apêndice 1 que se encontra na seção 8 deste trabalho, apresenta o questionário utilizado.

3.3 Análise de dados

Como já retratado anteriormente, o estudo é classificado como quantitativo de caráter exploratório, e, a amostra da pesquisa foi analisada com base em gráficos e análises estatísticas que permitiram melhor visualização quanto à adesão dos departamentos acadêmicos em relação ao uso do planejamento estratégico, algumas características que são marcantes ao público-alvo da pesquisa e existência de relação entre variáveis.

Tendo em vista que o público-alvo da pesquisa são os chefes de departamento das universidades federais do estado de Minas Gerais, a taxa de retorno obtida pode ser considerada baixa, uma vez que os contatos de correio eletrônico disponibilizados nos *sites* destas organizações podem estar obsoletos e portanto gerar impedimento no atingimento de um número satisfatório de respondentes.

Para iniciar a análise dos dados, criou-se uma planilha no *software Excel* que auxiliou no tratamento dos dados, gerando gráficos e estatísticas tomando como base a transcrição das respostas obtidas por meio do questionário preenchido pelos participantes do estudo. Tais dados estão dispostos na seção 4 deste trabalho.

3.3.1 Análise estatística

Com o intuito de mensurar e ampliar o entendimento humano sobre alguns fenômenos, uma das grandes contribuições da estatística segundo Oliveira (2019) é a capacidade de medir a relação entre diferentes variáveis e analisar o que elas representam. Para isso, é realizado cálculos estatísticos, no qual procura-se entender o comportamento de uma variável diante de outras, visando identificar alguma relação entre elas.

Para verificar se existe correlação entre as variáveis e entender como é o comportamento destas no cenário em estudo e avaliar a confiabilidade dos resultados obtidos na aplicação do questionário aos chefes de departamento acadêmico das universidades públicas federais do Estado de Minas Gerais, utilizou-se o coeficiente estatístico Alfa de *Cronbach*.

Para o presente estudo foram realizadas análises com 7 perguntas do questionário que tinham como opção as respostas em escala *Likert*. Para calcular o Alfa de *Cronbach* foi necessário selecionar algumas perguntas do questionário utilizado, uma vez que estas deveriam possuir a mesma escala de resposta, já que o questionário aplicado não continha todas as perguntas com a mesma escala de resposta. Portanto, foram elegidas perguntas que possuíam compatibilidade e tinham como opção de resposta a escala *Likert*. Esse tipo de escala surgiu em 1932, quando Rensis *Likert* (1903-1981) elaborou este instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos para medir o nível de aceitação de uma pessoa acerca de um tema, produto ou serviço conforme suas experiências ou influências sociais.

Com o intuito de mensurar o conhecimento dos chefes de departamentos acadêmicos, as questões analisadas possuíam como opção de resposta uma escala que

variava de 1 a 5, uma escala *Likert*, sendo representada qualitativamente pelas seguintes percepções: 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo parcialmente”, 3 para “neutro”, 4 para “concordo parcialmente” e 5 para “concordo totalmente”. Assim, foi possível tabular tais resultados e chegar às conclusões da pesquisa, que estão apresentadas no item 5 deste trabalho.

Para avaliar se os resultados obtidos com a aplicação do questionário são confiáveis, proporcionando maior embasamento ao estudo, aplicou-se o coeficiente estatístico Alfa de *Cronbach* nas 7 perguntas analisadas.

Segundo Almeida *et.al* (2010), esse coeficiente foi apresentado por Lee J. *Cronbach* (1916-2001) em 1951 como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Em outras palavras, ele representa a média das correlações entre as perguntas (itens) que fazem parte de um instrumento, ou seja, do questionário. O alfa mede a correlação entre as respostas do questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas, dado que todos os itens, ou seja, perguntas, de um questionário utilizam a mesma escala de medição. A partir disso, o coeficiente α é calculado com base na variância dos itens individuais e na variância da soma dos itens de cada respondente através da equação 1:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right) \quad \text{Equação 1}$$

em que, k: corresponde ao número de itens (perguntas) do questionário;

s_i^2 corresponde a variância de cada item (pergunta);

s_t^2 corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Sendo assim, o Alfa de *Cronbach* é uma ferramenta estatística que mede, numa escala de 0 a 1, a credibilidade de um questionário, sendo 0,7 o valor mínimo aceitável para se considerar o questionário confiável. Para Freitas e Rodrigues (2005), a classificação da confiabilidade do coeficiente alfa de *Cronbach* seguem os seguintes limites:

$\alpha \leq 0,30$ – Muito Baixa.

$0,30 < \alpha \leq 0,60$ – Baixa

$0,60 < \alpha \leq 0,75$ – Moderada

$0,75 < \alpha \leq 0,90$ – Alta

$\alpha > 0,90$ – Muito Alta

Para realizar o cálculo do coeficiente estatístico em estudo, utilizou o passo a passo exposto na tabela 1, em que cada coluna indica um item (pergunta = k), cada linha indica um avaliador (respondente = n), e o encontro entre um item e um avaliador (X_{nk}) indica a resposta deste respondente para esta pergunta, dentro da escala *Likert* utilizada e já mencionada.

Tabela 1: Tabulação dos dados de questionário para cálculo do Alfa de *Cronbach*

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1i}	...	X_{1k}	X_1
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2i}	...	X_{2k}	X_2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
p	X_{p1}	X_{p2}	...	X_{pi}	...	X_{pk}	X_p
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{ni}	...	X_{nk}	X_n
	S^2_1	S^2_2	...	S^2_n	...	S^2_k	S^2_t

Fonte: Adaptado de Cronbach, 2004

Para realizar o cálculo do Alfa de *Cronbach*, as respostas das 7 perguntas foram transcritas para uma planilha do *software Excel* para facilitar a realização dos procedimentos descritos na tabela 1. Os dados que dão embasamento para o cálculo do coeficiente estatístico encontram-se disponíveis na seção 8, no Apêndice 2 ao final deste documento.

Para chegar ao resultado demonstrado na figura 3 foram realizados cálculos de variância com os dados dispostos no Apêndice 2, obtendo os seguintes resultados:

Figura 3: Dados para cálculo do Alfa de *Cronbach*

Nº do item (pergunta)	6	7	11	12	14	15	16			
Variância de cada item (pergunta)	1,96817	1,55968	1,19467	1,3631	0,9356	1,35249	1,51606	Variância total do questionário	29,85028	
Somatório da variância de cada item (pergunta)	9,89									

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Aplicando os resultados dispostos na figura 3 na Equação 1, foi encontrado o seguinte valor para o coeficiente estatístico Alfa de *Cronbach*:

$$\text{Alfa de Cronbach: } \left(\frac{7}{6} \right) \times \left(1 - \frac{9,89}{29,85} \right) = 0,78$$

Portanto, na concepção de Freitas e Rodrigues (2005), o resultado encontrado no cálculo do coeficiente, 0,78, expressa alta confiabilidade do questionário aplicado aos chefes de departamento acadêmico das universidades federais do Estado de Minas Gerais.

Por fim, com o intuito de alcançar os objetivos propostos no presente estudo, e delinear um perfil para os departamentos acadêmicos, foram escolhidas algumas perguntas do questionário para verificar a existência de relação e influência entre elas. Estas perguntas foram selecionadas a partir dos interesses dos autores, ficando como sugestões outras análises.

Desta forma e diante da grande quantidade de dados coletados com a pesquisa, foram selecionados 3 blocos de perguntas, sendo que cada bloco continha 6 perguntas para serem analisadas. Assim, as 18 relações de perguntas criadas estão apresentadas na tabela 2.

A partir da área de conhecimento cada departamento segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), do número de docentes do departamento e se o departamento acadêmico está associado à programas de pós-graduação stricto-sensu, foram avaliadas as respostas sobre os temas: conhecimento sobre a metodologia de Planejamento Estratégico, dificuldades encontradas enquanto chefe de departamento de uma universidade e responsável pela implementação de estratégias neste setor, como a estrutura organizacional contribui com a eficácia do departamento, uso de ferramentas de gestão, uso do PDI na gestão do departamento e uso da gestão do conhecimento para formulação de estratégias de médio e longo prazo.

Tabela 2: Análises entre perguntas realizadas no presente estudo

	Área de conhecimento segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)	Quantidade de docentes que compõem a estrutura funcional do departamento acadêmico	Associação do departamento com programas de Pós Graduação (Mestrado e/ou Doutorado)
Conhecem a metodologia de Planejamento Estratégico			
Dificuldades encontradas enquanto chefe de departamento de uma Universidade e responsável pela implementação de estratégias neste setor			
A estrutura organizacional contribui para a eficácia organizacional do departamento			
O departamento utiliza alguma metodologia que auxilia na gestão			
O chefe de departamento utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em sua gestão			
O departamento que você chefia possui uma gestão do conhecimento que contribui para a formulação de estratégias de médio e longo prazo			

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para entender quais eram as áreas de conhecimento segundo o CNPQ que mais utilizam metodologias de planejamento para auxílio em gestão, confrontou-se os dados obtidos com a aplicação do questionário no intuito de visualizar se as áreas afins da

metodologia em estudo, a saber, engenharias e ciências sociais e aplicadas, aderem ou não à novas formas de gestão para facilitar a administração do departamento.

Outro ponto observado foi se o tamanho do departamento influenciava ou não a utilização de metodologias de gestão, uma vez que quando se tem uma oferta maior de mão de obra, ou seja, há muitos docentes compondo a estrutura funcional do departamento, tal fato poderia dificultar a gestão e alinhamento de todos estes profissionais. Além disso, foi possível verificar se o tamanho do departamento interfere na busca pela mudança e adesão a diferentes maneiras de gerenciar departamentos.

Ao analisar se o departamento acadêmico está associado a programas de Pós Graduação, ou seja, oferta Mestrado e/ou Doutorado, espera-se que estes sejam mais avançados na utilização de ferramentas e metodologias para auxílio no gerenciamento das metas.

4. Resultados: apresentação dos dados

Nesta seção são apresentadas as características da amostra, dada a participação dos 117 chefes de departamento na pesquisa. A primeira subseção dedica-se a expor os dados da amostra tais como a estratificação dos respondentes perante à Universidade em que eles trabalham, atuação ou não no campus sede da universidade, área de conhecimento segundo o CNPQ, “idade” do departamento, se o departamento acadêmico está associado ou não a programas de pós graduação e o ano em que o respondente assumiu o cargo de chefe de departamento.

A segunda subseção dedica-se a apresentar os dados relacionados à gestão dos departamentos. Nela há dados que tratam se os docentes conhecem ou não a metodologia de planejamento estratégico e se eles definem metas e objetivos em relação a pesquisa, ensino e extensão.

Na terceira e última subseção deste item são apresentados os dados relacionados à compreensão e uso do PDI na gestão dos departamentos acadêmicos, em que buscou-se entender se a chefia desta instância conhece e utiliza os recursos dispostos pela própria universidade como forma de auxiliar na gestão.

4.1 Características dos departamentos

O questionário do presente estudo foi enviado a 488 chefes de departamentos das 11 universidades federais situadas em Minas Gerais, a saber: Universidade Federal de

Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

Visando compreender melhor a amostra, a tabela 3 apresenta a quantidade de chefes de departamento que estão na lista de *e-mails* enviados à cada universidade, o percentual que cada instituição representa em relação ao número de *e-mails* enviados, a quantidade de respostas obtidas em cada universidade, o percentual de chefes de departamento que responderam à pesquisa em relação ao número de *e-mails* enviados à cada instituição de ensino, ou seja, a taxa de resposta de cada universidade, e por fim, o percentual de participação dos respondentes de cada universidade em relação ao total de participantes da pesquisa de acordo com a concordância do TCLE. Assim, ao analisar a tabela abaixo, pode-se perceber que a pesquisa obteve maiores taxa de retorno, ou seja, taxa de respostas superiores a 30%, somente em 4 universidades, sendo elas: UFOP, UFTM, UFV e UFSJ.

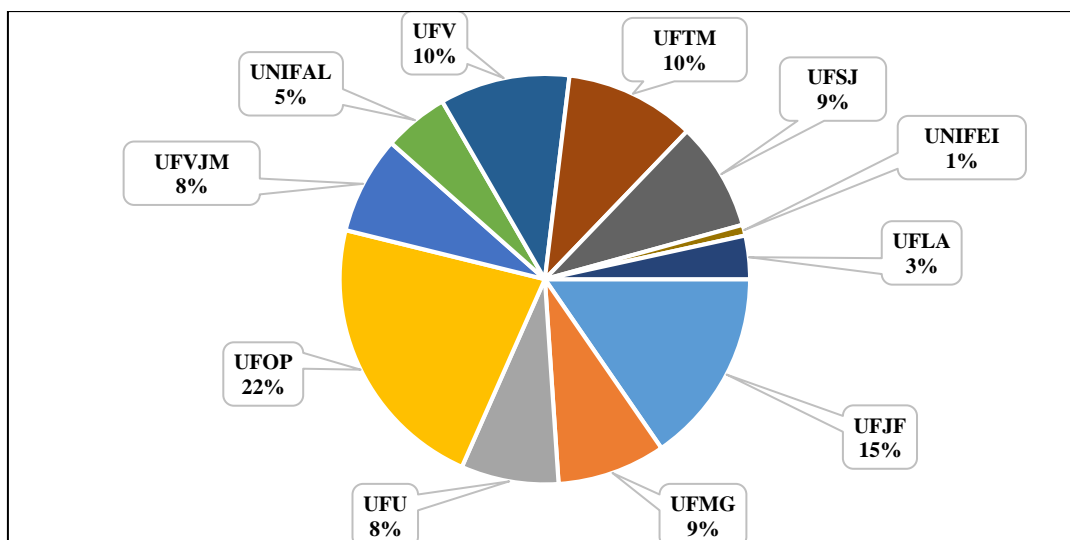
Tabela 3: Dados sobre os respondentes em relação ao envio do questionário utilizado nesta pesquisa

	Universidade	Quantidade de chefes de departamento que estão na lista de <i>e-mails</i> enviados	Percentual de chefes de departamento em relação aos 488 <i>e-mails</i> enviados	Números de respostas em cada Instituição	Percentual de chefes de departamento que responderam à pesquisa em relação ao número de <i>e-mails</i> enviados à Instituição	Percentual de participação dos chefes de departamento de cada Universidade em relação ao total de respondentes de acordo com o TCLE
1	UFJF	84	17,2%	18	21,4%	15,4%
2	UFMG	61	12,5%	10	16,4%	8,5%
2	UFU	61	12,5%	9	14,8%	7,7%
4	UFOP	49	10,0%	26	53,1%	22,2%
5	UFVJM	44	9,0%	9	20,5%	7,7%
6	UNIFAL	38	7,8%	6	15,8%	5,1%
7	UFV	37	7,6%	12	32,4%	10,3%
8	UFTM	33	6,8%	12	36,4%	10,3%
9	UFSJ	32	6,6%	10	31,3%	8,5%
10	UNIFEI	28	5,7%	1	3,6%	0,9%
11	UFLA	21	4,3%	4	19,0%	3,4%
	Total	488	100%	117		100%

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Visando entender melhor a amostra deste trabalho, a figura 4 apresenta a amostra estratificada de resposta de cada universidade. Esta figura ilustra graficamente a última coluna da tabela 3. Assim, por exemplo, do total de 117 participantes da pesquisa, 26 foram da UFOP, o que representa 22,2% do total de respostas obtidas.

Figura 4: Divisão de respondentes por Universidade

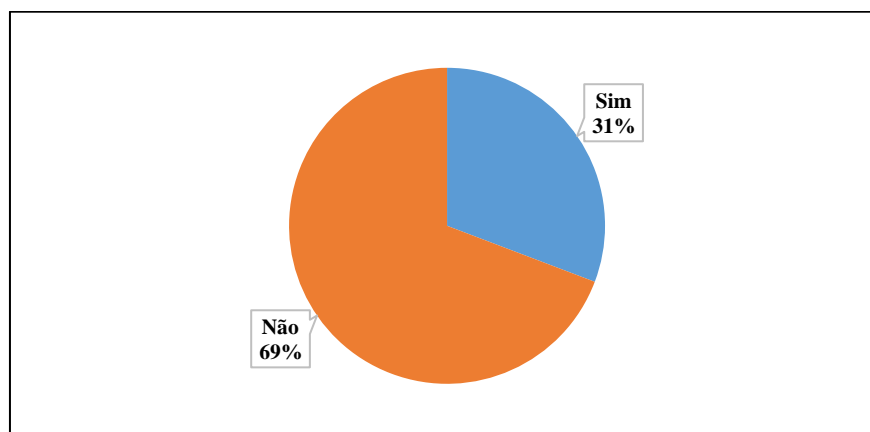


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Uma das questões que se pretende responder com essa pesquisa é se os departamentos situados em campus fora da sede da universidade possuem comportamentos distintos daquele situados na sede da IES. Assim, perguntou-se aos respondentes se eles eram chefes de departamentos localizados na cidade-sede da IES ou em campus fora de sede.

O resultado aponta que a maioria, cerca de 70% dos respondentes atuam no mesmo campus sede da universidade, conforme figura 5, ou seja, a maioria se encontra mais próximos da Administração Central das Universidades.

Figura 5: Atuação em Campus fora da sede da Universidade

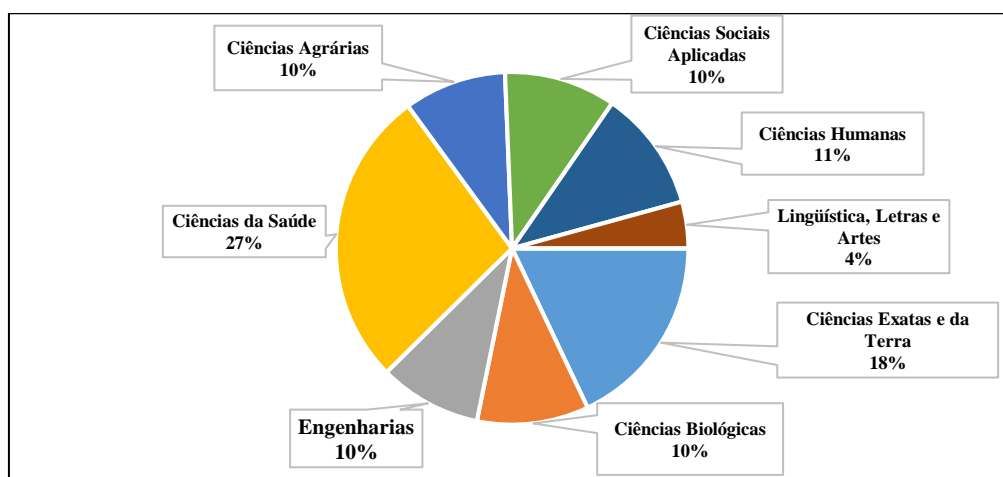


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quando questionado sobre a área de atuação destes profissionais segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), 29 participantes, ou seja, 24,78% da amostra, são da área de Ciências da Saúde, conforme figura 6.

Embora o tema central deste estudo, planejamento estratégico, esteja mais relacionado à área de engenharias e ciências sociais aplicadas, e este trabalho ser um estudo da área de engenharias, a maior taxa de respostas decorreu de departamentos das ciências da saúde. Pode-se notar também que o resultado apresentado na figura abaixo evidenciou que docentes de diversas áreas da CNPQ se mostraram interessados com o tema em questão e responderam o questionário proposto.

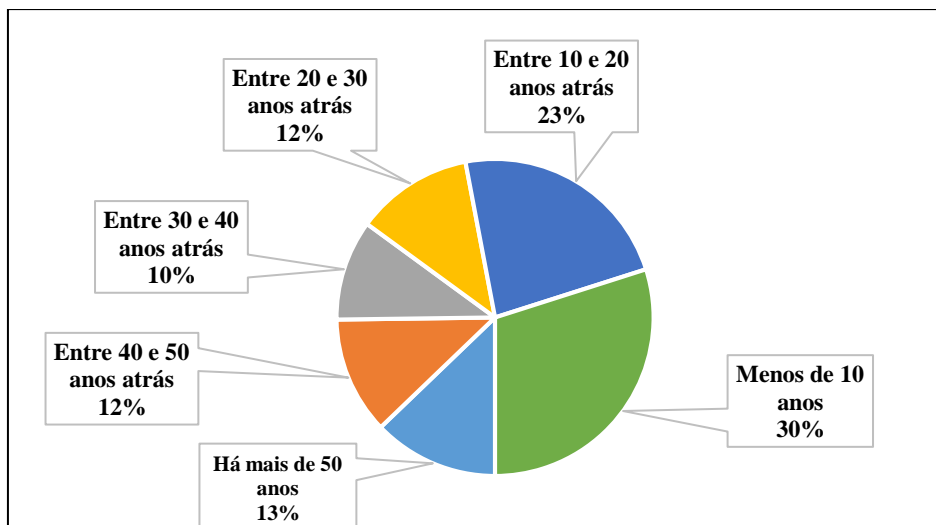
Figura 6: Área do departamento segundo o CNPQ



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quando questionado sobre a “idade” do departamento, ou seja, há quanto tempo ele havia sido criado, a figura 7 apresenta que a maioria, ainda que a porcentagem seja equilibrada, 47% versus 53%, dos departamentos nasceram no século XXI e, tal fato é expressado por 53% dos respondentes.

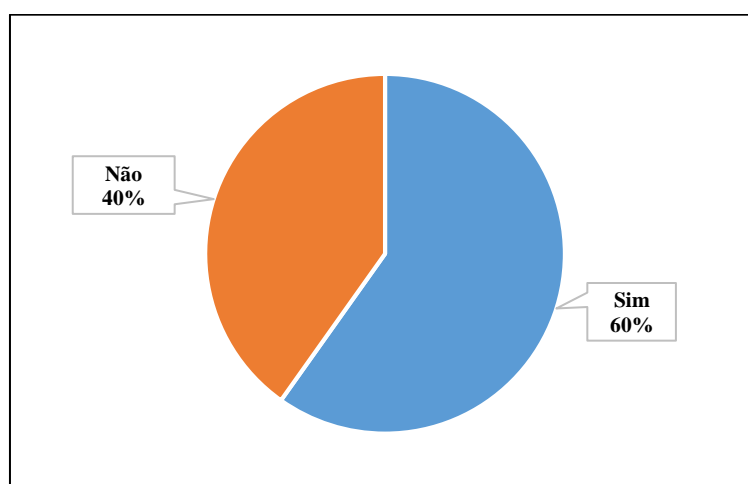
Figura 7: Criação do departamento acadêmico



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com o intuito de conhecer características do público alvo da pesquisa, foi questionado se o departamento acadêmico possui vínculo com algum programa de Pós Graduação (Mestrado e/ou Doutorado). Nesse sentido, a figura 8 evidencia que a maioria dos departamentos acadêmicos alcançados nesta pesquisa estão ligados diretamente a estes programas.

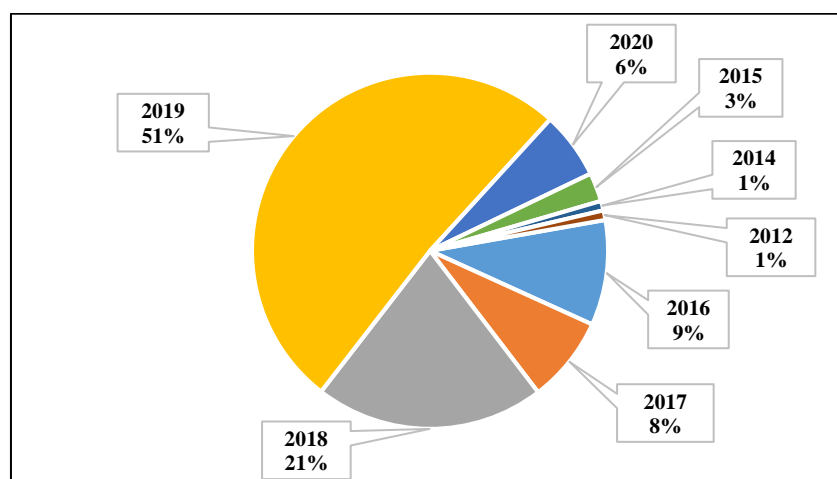
Figura 8: Associação do departamento acadêmico a programas de Pós Graduação (Mestrado/Doutorado)



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A respeito do tempo que o docente estava atuando no cargo de chefe de departamento acadêmico, mais da metade dos participantes, 51%, responderam que assumiram tal posição no ano de 2019, ou seja, ainda desempenham a função como chefe de departamento na universidade, levando em consideração que geralmente o mandato tem duração de 2 anos nestas instituições. Apesar do mandato perdurar geralmente por apenas 2 anos, alguns participantes responderam que estão nesta posição há mais tempo. Entretanto, o questionário apresentou algumas limitações, uma vez que quando o participante tivesse assumido este cargo por mais de uma vez, ele deveria informar por quantas vezes e tal fato não foi possível, uma vez que os chefes de departamento não responderam a questão completamente. A distribuição dos chefes de departamento por ano em que assumiu a chefia pode ser visualizada abaixo na figura 9:

Figura 9: Ano que assumiu a chefia do departamento acadêmico



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

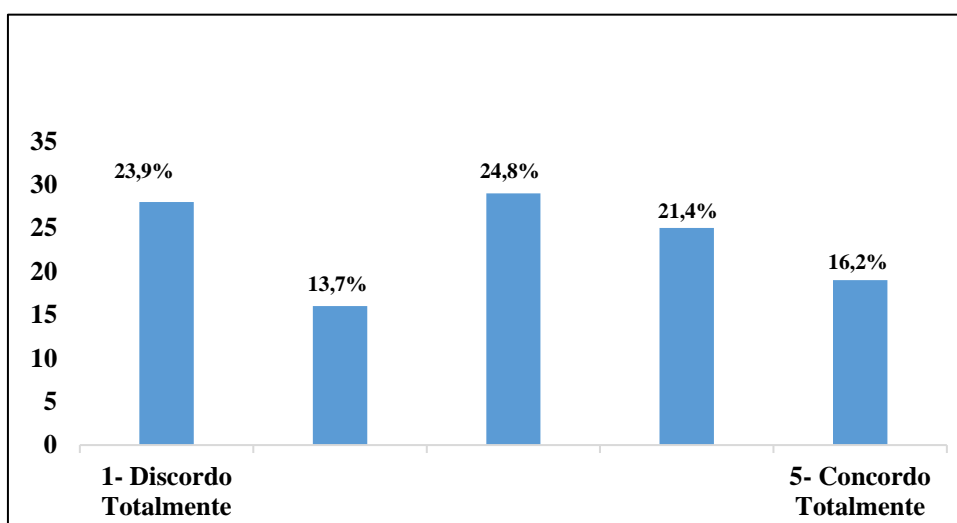
4.2 Gestão dos departamentos acadêmicos

De forma a contextualizar o respondente com o objetivo do estudo, a identificação se os departamentos acadêmicos das universidades federais do Estado de Minas Gerais utilizam a metodologia do planejamento estratégico, foi interrogado o nível de conhecimento dos participantes sobre a metodologia abordada.

A primeira pergunta sobre a gestão dos departamentos foi a seguinte: “Você conhece a metodologia Planejamento Estratégico?”. Os participantes responderam com o uso da escala *Likert*, sendo: 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Ou seja, se o respondente não conhece totalmente a metodologia Planejamento Estratégico ele respondeu a nota “1”. A figura 10 apresenta as respostas para essa pergunta.

Observa-se que 37,6%, (correspondentes à soma de quem respondeu as notas “1” e “2”) não conhecem ou conhecem pouco a metodologia Planejamento Estratégico. Da mesma maneira, outros 37,6% conhecem totalmente ou parcialmente a metodologia Planejamento Estratégico (correspondentes à soma de quem respondeu as notas “4” e “5”). Já 24,8%, marcaram uma posição intermediária entre conheço totalmente ou não conheço a metodologia Planejamento Estratégico.

Figura 10: Conhecimento dos respondentes sobre a metodologia planejamento estratégico



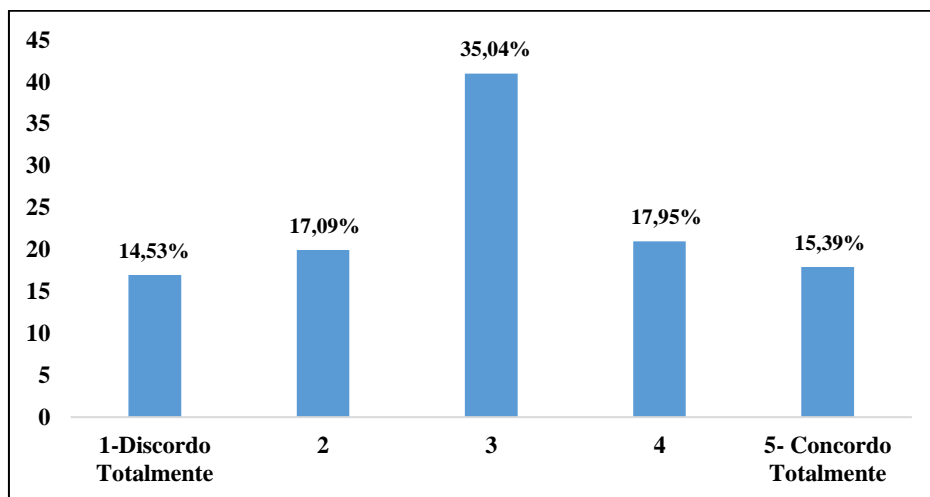
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com o intuito de entender melhor o perfil dos respondentes da pesquisa, foi questionado se enquanto chefes de departamento, eles definem metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão. Conforme abordado anteriormente, os docentes responderam utilizando a escala *Likert*, sendo: 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Ou seja, se o respondente não define metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão ele respondeu a nota “1”. Caso ele realize tal prática, ele respondeu a nota “5”. A figura 11 apresenta as respostas para essa pergunta.

Nota-se que 31,62%, (correspondentes à soma de quem respondeu as notas “1” e “2”) não definem metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão. Da mesma maneira, outros 33,34% definem totalmente ou parcialmente metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão (correspondentes à soma de quem respondeu as notas “4” e “5”). Já 35,04%, marcaram uma posição neutra entre define

totalmente ou não as metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão.

Figura 11: Definição de metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão de acordo com os respondentes da pesquisa



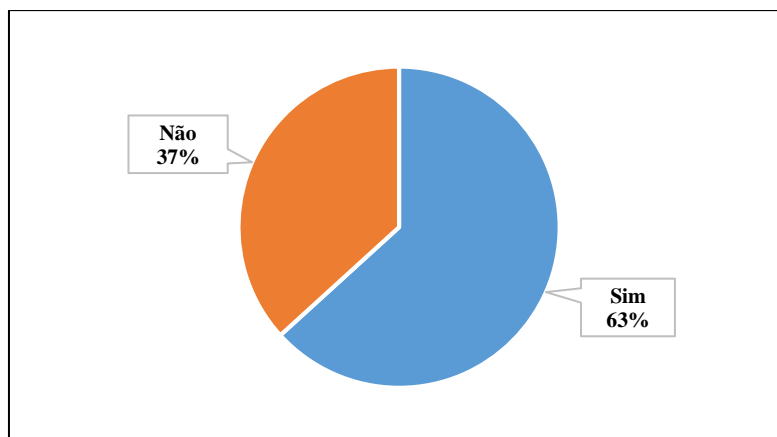
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.3 Compreensão e uso do PDI na gestão dos departamentos acadêmicos

Um dos objetivos específicos do presente trabalho é identificar se os departamentos acadêmicos utilizam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em sua gestão. Para isso, o questionário abordou alguns pontos relacionados ao PDI com o intuito de compreender melhor a amostra estudada. É importante lembrar que, diante de um abundante conjunto de informações coletadas nesta pesquisa, foram selecionadas algumas perguntas para verificar a existência de relação entre elas. Não há uma justificativa específica, e sim, o interesse em saber a relação entre os dados analisados.

Quando perguntado se nas reuniões departamentais o chefe abordava pontos relacionados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, ou seja, ao planejamento estratégico da universidade, é evidenciado que 63% dos respondentes tratam de tal assunto nas reuniões do departamento, conforme apresentado na figura 12:

Figura 12: Pautados assuntos do PDI nas reuniões departamentais

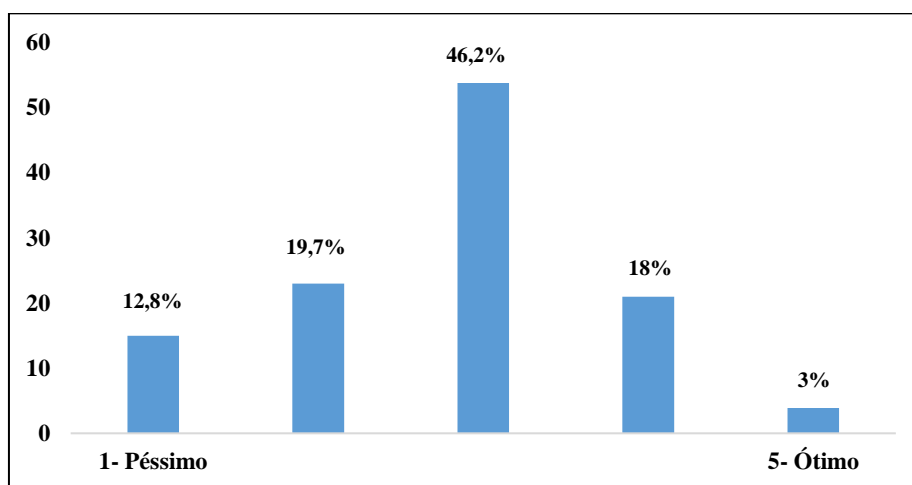


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Uma das perguntas sobre a compreensão e uso do PDI na gestão dos departamentos acadêmicos foi a seguinte: “ Qual o grau de conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade pelos docentes do seu departamento? ”. Os participantes responderam com o uso da escala *Likert*, sendo: 1 – Péssimo e 5 – Ótimo. Ou seja, se o respondente acha que os docentes do departamento que ele chefia não conhece sobre o PDI, ele respondeu a nota “1”. Caso contrário, respondeu a nota “5”. A figura 13 apresenta as respostas para essa pergunta.

Apesar da maior fatia de resposta do item anterior, evidenciada na figura 12, quando o respondente afirmou ser pautados assuntos sobre o PDI nas reuniões departamentais, quando foi questionado ao chefe de departamento qual era o grau de conhecimento dos educadores do seu departamento a respeito do PDI, a maioria deles, 46,2%, se enquadraram na nota “3”, ou seja, não tinham uma opinião muito definida. Apesar de 21% ter um conhecimento bom ou ótimo sobre o PDI, é importante considerar que uma parte expressiva dos respondentes, 32,5%, responderam as notas “1 e 2”, evidenciando que o nível de conhecimento dos professores é péssimo ou regular. Tal resultado está expressado na figura 13:

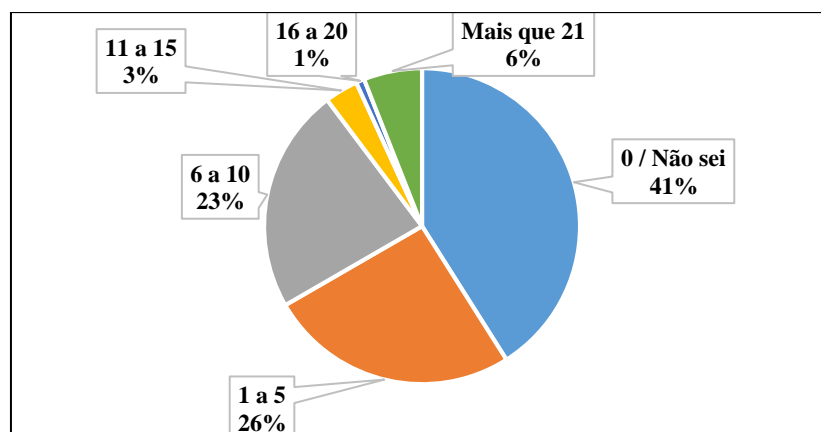
Figura 13: Grau de conhecimento dos docentes dos departamentos acadêmicos a respeito do PDI



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Outro ponto a ser destacado é que quando interrogado ao público alvo da pesquisa sobre a quantidade de ações do PDI que estão presentes na gestão do seu departamento, a maioria deles, 41% respondeu como 0/Não sei, ou seja, não souberam responder tal questão ou não apresentam nenhuma ação do PDI na gestão do departamento. Outros 26% respondeu que somente 1 a 5 ações do PDI estão presentes na gestão do departamento e, apenas 6% expressaram que possuem mais de 21 ações deste documento presente na gestão do departamento. Destes 6% que possuem, a maioria deles possui um bom conhecimento sobre a metodologia de planejamento estratégico, definem metas e objetivos estratégicos em relação à pesquisa, ensino e extensão e realiza reuniões frequentemente com os demais docentes do departamento. Tais fatos convergem para uma gestão mais assertiva e colaborativa no departamento acadêmico. Tal resultado é apresentado na figura 14 e acaba contradizendo a resposta obtida na figura 12.

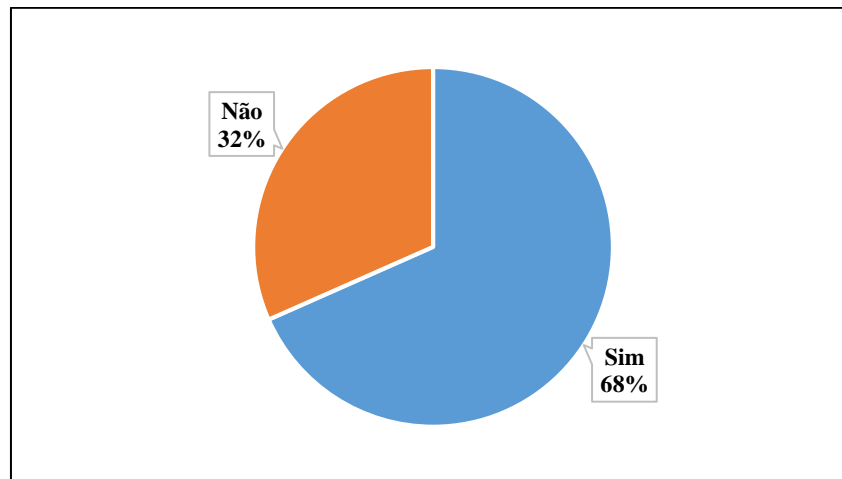
Figura 14: Quantidade de ações do PDI presentes na gestão do departamento



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Apesar da maioria dos respondentes não saberem ou tiverem pouca ou nenhuma ação do PDI presente na gestão do departamento, 68% deles acreditam que estas ações servem de base para o alcance de metas do departamento que ele chefia, conforme figura 15:

Figura 15: Ações do PDI servem de base para o alcance de metas do departamento acadêmico



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5. Análise dos dados

Esta seção evidencia os resultados encontrados nesta pesquisa através da análise dos dados. Conforme mencionado anteriormente, a tabela 2 apresentada na seção 3.1 deste trabalho, compreende as 18 segmentações utilizadas para alcançar os objetivos propostos no estudo, definidos a partir dos interesses dos autores.

Na primeira subseção deste item, foi fixada a pergunta relacionada à área de conhecimento do CNPQ que o público alvo da pesquisa está lotado. Com as respostas obtidas nesta questão foram analisadas outras 6, a saber: conhecimento dos respondentes a respeito da metodologia de Planejamento Estratégico, quais as dificuldades encontradas enquanto chefe de departamento de uma universidade pública e responsável pela implementação de estratégias neste setor, a contribuição da estrutura organizacional como fluxos de processos e comunicação para a eficácia organizacional do departamento acadêmico, se o departamento utiliza alguma metodologia que auxilia na gestão do mesmo, se o departamento utiliza o PDI para auxiliar na gestão e por fim se o departamento da universidade possui uma gestão do conhecimento que contribui para a formulação de estratégias de médio e longo prazo.

Na segunda subseção foi fixado o tamanho do departamento, ou seja, a quantidade de docentes que compõem a estrutura funcional do mesmo. A partir desta questão foram analisadas as outras 6 citadas anteriormente.

A terceira e última subseção deste item apresenta a análise dos dados a partir das 6 questões já mencionadas mas com fixação da pergunta relacionada à associação do departamento acadêmico a programas de pós graduação (Mestrado e/ou Doutorado).

5.1 Áreas segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)

Ao analisar os dados obtidos e, considerando que a metodologia abordada no presente estudo é mais comum às áreas de ciências sociais aplicadas e engenharias, mais de 70% dos respondentes destas áreas se mostraram indiferentes, atribuindo nota 3 quando questionado se eles conheciam a metodologia de planejamento estratégico.

É importante mencionar que, áreas que não possuem tanta relação com esse tipo de metodologia, como por exemplo, Ciências da Saúde, teve um alto percentual de respondentes com notas 4 e 5, ou seja, que conhecem parcialmente ou totalmente a metodologia abordada. Conforme abordado no referencial teórico deste trabalho, este resultado demonstra que estes departamentos estão em busca de novas formas de gestão uma vez que consideram importante ter uma boa gestão para alcançar metas e objetivos pretendidos. Os resultados são evidenciados na tabela 4.

Tabela 4: Nível de conhecimento da metodologia planejamento estratégico (PE)

Área de conhecimento do departamento segundo a CNPQ	Quantidade de respondentes por nota atribuída na escala <i>Likert</i>					Quantidade total de respondentes por área de conhecimento
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	
Ciências Exatas e da Terra	6	0	5	6	4	21
Ciências Biológicas	4	1	3	1	1	10
Engenharias	2	2	3	1	3	11
Ciências da Saúde	6	5	6	8	4	29
Ciências Agrárias	0	3	3	2	2	10
Ciências Sociais Aplicadas	1	0	6	1	4	12
Ciências Humanas	5	3	1	4	0	13
Linguística, Letras e Artes	4	0	0	0	1	5
Outros	0	2	2	2	0	6

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação às dificuldades encontradas pelos chefes de departamento para implementação de estratégias nestas instâncias, a maioria deles informou que o maior empecilho encontrado é a cultura organizacional seguido de trabalho em equipe e gestão de mudanças. Mesmo que, segundo a literatura apresentada os docentes apresentam empenho para auxiliar na elaboração do PDI nas universidades, esta realidade ainda é um pouco distante dos departamentos acadêmicos, pois a principal barreira encontrada refere-se à cultura da organização. Ainda, segundo Moritz *et al.* (2012) e Wood Jr. (1995) essa mudança, no que tange a cultura da organização, é considerada um processo complexo uma vez que exige uma alta capacidade de gerenciamento pelos gestores.

Quando questionado se o departamento utiliza alguma metodologia para auxiliar na gestão, poucos departamentos citaram que utilizam o planejamento estratégico e, a maioria deles, cerca de 77%, envolvendo todas as áreas de conhecimento do CNPQ disseram que não utilizam nenhuma metodologia, ou seja, esta é uma evidência de que o PDI pode ser considerado apenas uma burocracia legitimada por lei para as universidades federais.

Ainda que Medeiros (2016) defenda que as universidades concentram esforços de diversos grupos de trabalho para a elaboração deste documento, outro ponto que evidencia que o PDI não passa de uma obrigatoriedade do MEC para com estas instituições de ensino é que mais de 40% dos chefes de departamento de todas as áreas de conhecimento abrangidas

não souberam responder ou não possuem nenhuma ação do PDI em sua gestão, e, outros 25% deles aplicam somente de 1 a 5 ações do PDI na gestão do departamento.

Outro dado importante é que mais de 40% dos docentes acreditam que uma gestão do conhecimento não contribui para a formulação de estratégias de longo e médio prazo, ou seja, a porcentagem que corresponde as notas 1 e 2. A tabela 5 evidencia também que cerca de 40% dos participantes possuem uma posição neutra, pois atribuíram a nota 3 ao questionamento. Tais dados podem ser visualizados na tabela 5, abaixo:

Tabela 5: Gestão do conhecimento não contribui para formulação de estratégias de longo ou médio prazo.

Área do departamento segundo a CNPQ	Quantidade total de respondentes por área de conhecimento	Notas 1 e 2	Notas 4 e 5	Nota 3
Ciências Exatas e da Terra	21	7,69%	3,42%	6,84%
Ciências Biológicas	10	4,27%	0,85%	3,42%
Engenharias	11	4,27%	2,56%	2,56%
Ciências da Saúde	29	10,26%	4,27%	10,26%
Ciências Agrárias	10	3,42%	2,56%	2,56%
Ciências Sociais Aplicadas	12	2,56%	4,27%	3,42%
Ciências Humanas	13	5,13%	0,00%	5,98%
Linguística, Letras e Artes	5	2,56%	0,00%	1,71%
Outros	6	2,56%	0,85%	1,71%

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5.2 Quantidade de docentes que compõem a estrutura do departamento acadêmico

Em se tratando da quantidade de recurso humano disponível no departamento acadêmico, pode-se concluir que, quanto maior é o departamento, maior é a porcentagem de docentes que conhecem pouco ou não conhecem a metodologia de planejamento estratégico. Percebe-se também uma expressiva quantidade de chefes de departamento, cerca de 25%, que optaram pela nota 3, ou seja, são neutros, quando perguntado se os demais membros que compõem a estrutura funcional do departamento conhecem a metodologia de planejamento estratégico. Do ponto de vista das estruturas organizacionais, no geral, quanto maior um setor maior é necessidade de organizações sistemáticas. (MINTZBERG, 2003). No entanto, os dados mostram que essa realidade não é encontrada nos departamentos acadêmicos.

Em relação às dificuldades que o chefe de departamento encontra quando conduz este cargo, a cultura organizacional é a que mais se mostra evidente seguida do trabalho em equipe. Entretanto, pode-se perceber pouca variação nas dificuldades encontradas com relação ao tamanho do departamento, uma vez que não é possível afirmar que quanto menor ou maior o departamento, maiores ou menores são as dificuldades vivenciadas. Entretanto, há uma forte tendência dos departamentos considerados medianos, contendo em sua estrutura funcional 11 a 20 docentes, apresentarem um aumento nas dificuldades citadas. Conforme fora mencionado, e de acordo com a literatura exposta, as dificuldades que são mais vivenciadas estão relacionadas a temas altamente complexos em se tratando de gestão de universidades, uma vez que requer uma mudança geral em um setor que apresenta várias partes interessadas interligadas e o torna ainda mais enigmático.

Quando questionado se a estrutura organizacional como regras, fluxos de processos e comunicação influencia na eficácia do departamento, 57% dos respondentes afirmaram que contribui para eficiência do departamento e 27% se posicionaram de forma neutra, atribuindo a nota 3 da escala *Likert* à pergunta. Em contrapartida, quando perguntado se o departamento utiliza uma gestão do conhecimento para auxiliar na formulação de estratégias de médio e longo prazo, a maioria deles, cerca de 41%, disseram que não contribui e cerca de 37% se posicionaram de maneira neutra, totalizando 78% dos participantes. Pode-se perceber que as respostas obtidas em tais questões são contraditórias levando em consideração o que a literatura atual expõe, pois a estrutura organizacional é composta por fluxos que acabam gerando uma gestão do conhecimento para o departamento acadêmico.

Em se tratando de utilização ou não de metodologias de planejamento, cerca 77% dos participantes disseram não usufruir deste tipo de recurso. Entretanto, a minoria que afirma utilizar alguma metodologia de planejamento, não citou qual metodologia é utilizada, o que pode ser considerada uma outra limitação da coleta de dados.

Além disso, aproximadamente 67% dos respondentes não souberam responder ou utilizam poucas ações do PDI quando questionado quantas ações deste documento estão presentes na gestão do departamento. Estes fatos indicam que este documento é pouco utilizado na universidade como um todo, e por ser genérico, as vezes torna-se inviável de ser utilizado. Conforme já mencionado, esta inviabilidade pode ser exemplificada com as diferentes realidades encontradas em uma mesma universidade, dado que esta pode possuir campi e departamentos em várias cidades, com diferentes características e que apresentam realidades distintas.

5.3 Relação do departamento com programas de pós-graduação (Mestrado e/ou Doutorado)

Ao analisar estes dados, esperava-se que o vínculo do departamento com programas de pós-graduação contribuísse para que os departamentos possuísem um planejamento para facilitar o gerenciamento e atingimento de metas. Entretanto, ao realizar a análise com as perguntas, notou-se que tais fatos não estão diretamente relacionados.

Os departamentos que possuem vínculo com programas de Mestrado e/ou Doutorado, em sua maioria, possuem algum conhecimento sobre planejamento estratégico. Entretanto, cerca de 25% dos respondentes opinaram de maneira neutra, ou seja, não afirmaram que possuem ou que não possuem conhecimento a respeito desta metodologia, atribuindo nota 3 da escala *Likert* ao questionamento.

Levando em consideração às dificuldades que estes docentes enfrentam na chefia, os departamentos que estão associados à pós-graduação mantêm os mesmos desafios já mencionados nos itens anteriores: cultura organizacional, trabalho em equipe e gestão de mudanças.

Em se tratando da contribuição da estrutura organizacional para eficiência do departamento, a maioria dos docentes que chefiam departamentos que são ligados aos programas de pós graduação, cerca de 40%, acreditam que processos estruturados contribuem para a eficácia do departamento. Entretanto, quando perguntado se eles utilizam alguma metodologia para auxiliar na gestão do departamento, cerca de 40% responderam que não utilizam nenhuma metodologia que auxilia em gestão.

Além disso, a mesma porcentagem não soube responder, conhecem pouco ou nada da contribuição do PDI na gestão dos departamentos, uma vez que possuem poucas ações deste documento pautadas no departamento acadêmico. É importante frisar que, mais uma vez, analisando o resultado dos três blocos de perguntas, obteve-se o mesmo resultado. Conforme justificado nas seções anteriores e pautado no referencial teórico deste trabalho, o PDI não passa de uma obrigatoriedade do MEC por ser legitimado em lei.

Outro ponto contraditório encontrado nesta análise é que a maioria dos respondentes que trabalham em departamentos que possui relação com programas de pós-graduação, pensam que uma gestão do conhecimento não contribui para formulação de estratégias de médio e longo prazo.

6. Conclusão

O presente estudo se propôs a identificar se os departamentos acadêmicos das universidades federais do estado de Minas Gerais utilizam a metodologia do planejamento estratégico para auxiliar em sua gestão. Para alcançar tal objetivo foi realizada uma entrevista por meio de um questionário utilizando a metodologia *survey* para conhecer se os chefes de departamentos destas universidades utilizam tal metodologia para auxiliar na gestão e chefia dos departamentos.

Para conseguir coletar os dados foram encontradas algumas dificuldades, dado que os endereços eletrônicos dos chefes de departamento presentes nos sites das universidades estavam desatualizados ou até mesmo não foram localizados. Para contornar este obstáculo, foi necessário um auxílio das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos destas instituições, por meio do portal *e-Sic*, Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, que postergou ainda mais o envio do questionário aos chefes de departamento das universidades em estudo.

Ao realizar entrevistas por meio de questionários *online*, algumas limitações são inevitáveis e estas podem impactar diretamente na coleta de dados. Considerando que o questionário utilizado na pesquisa possuía um potencial para gerar um número ainda maior de informações, algumas questões que demandavam resposta além do preenchimento da resposta em múltipla escolha, não obtiveram tal dado, impossibilitando a realização de inferências no trabalho, visto que não foi possível extrair as respostas conforme solicitado no questionário. Este é o caso por exemplo da questão 13, em que foi perguntado ao respondente se ele utilizava alguma metodologia para auxiliar na gestão e em caso de resposta positiva, citar qual era a metodologia utilizada. A mesma coisa aconteceu com a questão 5, em que, se o chefe de departamento tivesse assumido a posição mais de uma vez, ele teria que citar a quantidade de vezes, o que não aconteceu.

A partir da coleta de dados, foram realizadas as devidas análises para conseguir alcançar o objetivo inicial do trabalho. Entretanto, como fora mencionado, é inexistente na literatura atual a gestão de departamentos acadêmicos em universidades federais. Portanto, este trabalho contribuiu teoricamente com o debate no campo da gestão pública, especialmente como os departamentos acadêmicos de universidades federais são geridos. Já sob o ponto de vista prático, o presente estudo pode gerar uma perspectiva comparativa e colaborativa, em que os departamentos podem avaliar a forma de gestão que ele possui comparando-o com outros e melhorando as próprias.

Com a análise dos dados e a realização das análises estatísticas, pôde-se também entender que o PDI é pouco utilizado pelos departamentos, uma vez que os respondentes, em sua maioria, conhecem pouco e quase não utilizam o planejamento imposto pelo MEC. Esta situação indica, no mínimo, que os administradores centrais das universidades devem trabalhar melhor os PDI's nas estruturas organizacionais mais próximas às atividades finais como os departamentos acadêmicos. Dado os resultados encontrados, apesar das universidades se empenharem para organizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), muito se questiona a respeito da real capacidade de união de esforços da comunidade acadêmica para construir um planejamento mais assertivo para as universidades, uma vez que segundo análise dos resultados do presente estudo, este não é visto como um espelho de planejamento pelos docentes.

Através deste estudo, verificou-se que a maioria dos chefes de departamentos acadêmicos entrevistados conhecem pouco ou apresentam postura neutra, quando questionado se os mesmos conhecem a metodologia de planejamento estratégico. Além disso, a maioria deles não utilizam a metodologia em estudo para auxiliar na gestão do departamento, e, cerca de 40% dos respondentes não souberam responder, não utilizam ou utilizam poucas ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na gestão do departamento.

Por fim, as estatísticas presentes neste trabalho podem ser desmembradas em outras análises mais aprofundadas que proporcionem resultados e assegurem novas formas de gerir as universidades públicas em prol de um planejamento sistêmico e próximo de sua realidade. Além disso, podem ser exploradas a viabilidade de se estudar outras análises para conseguir evidências que contribuam de maneira teórica e prática para outras perguntas que podem ser elaboradas sobre a gestão dos departamentos acadêmicos.

7. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Diogo *et al.* Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, São Carlos. **Anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. São Carlos: 2010. p. 1-12. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_840_16412.pdf. Acesso em: 02 nov. 2020.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v. 4, n. 35, p.63-76, abr. 2001.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p.68-78, jun. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 mai. 2006. Seção 1, p. 6-10.

BRASIL. 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.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Seção 1, p. 2-9.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey.** 3. ed. Belo Horizonte: Ufmg, 2005. 519 p.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo.** [S.l.]: Senac, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico da intenção aos resultados: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro. Editora Elsevier – Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, Jorge. **InfoJoi: casos de sucesso de redes e centrais de negócios.** Joinville: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2012.

CRONBACH, L. J. My current t procedures. **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, jun. 2004.

DUARTE, Michelle Trombini; NASCIMENTO, Jasiel; RODRIGUES, Waldecy. O uso do planejamento estratégico situacional (pes) em universidades públicas: O caso da Pró Reitoria de Avaliação e Planejamento da Universidade Federal do Tocantins. **Revista Observatório**, v. 3, n. 4, p.562-581, 1 jul. 2017. Universidade Federal do Tocantins.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al . Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, Out. 2019. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772019000200357&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29.Out. 2020.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Planejamento governamental**. Indaial: UNIASSELVI, 2016. 229 p.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. **Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais. Bauru. SP: UNESP, 2005.

GALLAS, J. C. **Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho: um estudo com pequenas empresas de beleza estética**. 2008. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://capa.trers.gov.br/arquivos/KLERING_Novos_CaminhosADM.pdf. > Acesso em: 24 nov. 2020.

LIMA, J. N. **Planejamento e orçamento como Instrumentos integrados de gestão: o caso da Universidade Federal de Tocantins**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos paradigmas na gestão pública**. Florianópolis: CEFET-SC, 2008.

MAINARDES, Wagner Emerson; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario; DOMINGUES, Maria José. Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 9, núm. 3, setembro-dezembro, 2010, pp. 4-43. Universidade Nove de Julho. São Paulo, Brasil

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Cinthia Alexsandra de. **Análise do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, SC, 2016. 168 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

NONAKA, Ikuji; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: ARTMED, 2004

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Prática.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 342 p.

OLIVEIRA, Bruno. **Coefficiente de Correlação.** 2019. Disponível em: <https://operdata.com.br/blog/coeficientes-de-correlacao/>. Acesso em: 02 nov. 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões.** São Paulo: Elsevier, 2013.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* **Mangerialism na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública.** Revista GUAL: Florianópolis. v. 9, n. 1, p. 37 – 59, jan. 2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, P. C. **Pesquisa e Educação: O Método Survey**. 2011. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso em Pedagogia – Universidade Estadual de Londrina, Londrina 2011.

REBECHI, R.O planejamento estratégico nas instituições de ensino superior dos cursos de administração do estado de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 101-112, 2007.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional: uma contribuição à gestão no ensino superior no Brasil**. Dissertação (mestrado), Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2005. Disponível em:<http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=23483:analise-do-processo-de-implantacao-do-plano-de-desenvolvimento-institucional-uma-contribuicao-a-gestao-no-ensino-superior-no-brasil&catid=141:teses-e-dissertacoes&Itemid=28>.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Sariaiva, 2006.

SAPIRO, A.; CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2003.

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

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas *et al.* **Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 3, setembro, 2013, pp. 269-287 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil.

SOUZA, José Carlos Victorino. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. Tese (Doutorado). 208 fl.– Programa de Pós-Graduação em Educação e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

Tavares, M. C. **Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial.** Harbra. 1991.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, p. 221-242, 1995.

8. Apêndices

APÊNDICE 1 – UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO METODOLOGIA DE GESTÃO NOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Esse questionário é parte do estudo de um Trabalho de Conclusão de Curso de uma aluna do 10º período de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade - e tem como objetivo identificar como os departamentos acadêmicos das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais utilizam a metodologia de planejamento estratégico como forma de auxiliar na gestão e no cumprimento de metas e objetivos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1- Pesquisa: Identificação da utilização da metodologia de Planejamento Estratégico pelos departamentos acadêmicos das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais.

2- Pesquisador responsável - Wagner Ragi Curi Filho

3- Natureza da pesquisa: O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade identificar como os departamentos acadêmicos das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais utilizam a metodologia de Planejamento Estratégico para auxiliar na sua gestão. Esta pesquisa é de uma perspectiva quantitativa exploratória e contará com o auxílio da metodologia de pesquisa Survey para coleta de dados.

4- Participantes da pesquisa: Chefes dos departamentos acadêmicos de todos os campi das onze Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. (Aproximadamente 400 entrevistados)

5- Sobre as entrevistas: Os chefes dos departamentos responderão um questionário online, que conta com 21 perguntas dispostas por meio da plataforma Google Forms. Este questionário tem um tempo de duração de aproximadamente 5 minutos.

6- Envolvimento na pesquisa: O(a) Sr.(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o(a) Sr.(a). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do e-mail ou telefone do (a) pesquisador (a) do projeto e, se necessário por intermédio dos contatos do Comitê de Ética em Pesquisa.

7- Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resoluções nº. 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de

Saúde. Os riscos são de características morais que podem ocorrer no momento de responder os questionários. Espera-se que, ao deixar o entrevistado à vontade para não responder perguntas que não queiram, garantindo o anonimato dos mesmos e não realizando perguntas de características pessoais, os riscos sejam minimizados ou até mesmo excluídos. Ademais, as perguntas não serão de foro íntimo, evitando desconfortos.

8- Benefícios: ao participar desta pesquisa o (a) Sr. (a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo resulte em informações importantes sobre o quanto a metodologia de planejamento estratégico auxilia no controle dos planos de ações que levarão ao cumprimento de objetivos pré-definidos, melhorando a gestão dos departamentos acadêmicos. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, com base no conhecimento gerado a partir desta pesquisa, respeitando o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item abaixo.

9- Confidencialidade e guarda do material: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e a sua orientanda terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa. As entrevistas serão armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e sua orientanda. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo em nuvem, por um período de 5 anos, conforme Resoluções 466/12 e 510/16 do CNS e orientações do CEP/ENSP e com o fim deste prazo, será descartado, por meio da exclusão do arquivo da nuvem. Após esse momento, menções aos dados das entrevistas só poderão ser encontradas em publicações. O armazenamento online estará diretamente ligado ao e-mail institucional da Universidade Federal de Ouro Preto do pesquisador.

10- Pagamento: O (a) Sr. (a) não terá nenhum tipo de despesa ao participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

11- Custos do Projeto: Os custos, se existentes, gerados no projeto de pesquisa “Identificação da utilização da metodologia de Planejamento Estratégico pelos departamentos acadêmicos das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais” serão custeados pelo pesquisador proponente da pesquisa.

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFOP. O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas”.

Pesquisador: Wagner Ragi Curi Filho

E-mail do Pesquisador: wagner@ufop.edu.br

Endereço do Pesquisador: Rua Trinta e Seis, nº115, Bairro Loanda – João Monlevade – Minas Gerais – 35931-008

Telefone do Pesquisador: (31) 3808-0810

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa: Prof. Dr. Evandro Marques de Menezes Machado

Vice Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa: Prof. Dr. Wendel Coura Vital Telefone do Comitê de Ética em Pesquisa: (31) 3559-1368

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa: cep.propp@ufop.edu.br

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor os itens que seguem:

Caso queira receber uma via do TCLE, gentileza entrar em contato por e-mail para envio do mesmo.

Autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo caso ainda estiver com dúvida a respeito.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Quero participar desta pesquisa Não tenho interesse em participar desta pesquisa

- Dados do Entrevistado

1- Você trabalha em qual Universidade? *

UFOP UNIFAL UFV UFMG UFSJ UFVJM UFJF UFU
 UNIFEI UFLA UFTM

2- Você trabalha em um Campus fora da sede? *

Em caso de resposta positiva: Selecione a opção "Sim" e especifique qual Campus no campo de resposta "Outro".

Sim

Não

Outro:

3- Qual a área do seu departamento segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)? OBS: Em caso de dúvida, acesse a tabela das áreas de conhecimento segundo a CNPQ pelo link:

<http://cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf> *

Caso seja outra área, especifique no campo de resposta "Outro"

- Ciências Exatas e da Terra Ciências Biológicas
 Engenharias Ciências da Saúde
 Ciências Agrárias Ciências Sociais Aplicadas
 Ciências Humanas Lingüística, Letras e Artes Outros Outro:

4- Quais as suas dificuldades, enquanto chefe de departamento de uma Universidade e responsável pela implementação de estratégias neste setor? OBS: Nesta questão você pode marcar no máximo 3 alternativas *

Caso tenha outra(s) dificuldade(s), favor registrá-la(s) no campo de resposta "Outro". OBS: Máximo de 3 alternativas

- Gestão do Conhecimento Comprometimento
 Trabalho em Equipe Tomada de Decisão
 Conhecimento Técnico Gestão de Mudanças
 Flexibilidade e Multifuncionalidade Cultura Organizacional Outro:

5- Em qual ano você assumiu a chefia do departamento? *

Se assumiu a chefia por mais de uma vez, especifique em qual ano e quantas vezes no campo de resposta "Outro"

- 2016 2017 2018 2019 2020 Outro:

6- Você conhece a metodologia de planejamento estratégico? *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

7- Você, enquanto chefe de departamento, define metas e objetivos estratégicos em relação ao ensino, pesquisa e extensão? *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- Dados do Departamento Acadêmico

8- Quando o seu departamento foi criado? *

- Há mais de 50 anos Entre 40 e 50 anos atrás
 Entre 30 e 40 anos atrás Entre 20 e 30 anos atrás
 Entre 10 e 20 anos atrás Menos de 10 anos

9- Qual o número de professores efetivos no seu departamento? *

Em caso de mais de 30 docentes: Selecione a opção e especifique a quantidade de docentes no campo de resposta "Outro"

- 1 a 10 11 a 20 21 a 30 Mais de 30 Outro:

10- O seu departamento está ligado diretamente à programas de Pós Graduação? (Mestrado/Doutorado) *

- Sim Não

11- Seu departamento se reúne frequentemente? *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

12- A estrutura organizacional (regras, fluxos de processos e comunicações) contribui para a eficácia organizacional do seu departamento? *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

13- O seu departamento utiliza alguma metodologia que auxilia na gestão? Ex:

(Planejamento Estratégico, Análise de Ambientes, PDCA, Balanced ScoreCard).

Em caso de resposta positiva: Selecione a opção "Sim" e especifique quais metodologias são utilizadas no campo de resposta "Outros".

Sim Não Outro:

14- Quão rápido é o seu departamento na implantação das decisões tomadas? *

Nada rápido 1 2 3 4 5 Extremamente rápido

15- O departamento que você chefia possui uma gestão do conhecimento que contribui para a formulação de estratégias de médio e longo prazo? *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

16- Vocês definem metas e objetivos estratégicos com relação à gestão do departamento?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- Dados do Plano de Desenvolvimento Institucional

17- São pautados assuntos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas reuniões departamentais? *

Sim Não

18- Qual o grau de conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pelos docentes do seu departamento? *

Péssimo 1 2 3 4 5 Ótimo

19- Você considera que as ações traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) servem de base para o alcance de metas do seu departamento? *

Sim Não

20 - Quantas ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estão presentes na gestão do seu departamento? *

0 / Não sei 1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20

Mais que 21

21- Observações finais (opcional)

APÊNDICE 2: Cálculo do coeficiente estatístico Alfa de Cronbach

Respondentes (Avaliadores)	Nº das Perguntas (Itens)								Total
	6	7	11	12	14	15	16		
1	5	5	5	2	2	3	4	26	
2	2	2	5	4	3	4	4	24	
3	3	4	1	3	1	1	2	15	
4	3	4	3	2	2	1	1	16	
5	4	4	4	4	3	4	4	27	
6	1	1	4	5	4	1	1	17	
7	1	1	5	3	2	1	1	14	
8	3	3	5	5	3	4	5	28	
9	3	1	5	1	3	1	1	15	
10	3	4	5	3	3	4	4	26	
11	1	5	5	5	4	2	4	26	
12	1	1	2	1	3	1	1	10	
13	1	1	2	1	1	1	1	8	
14	3	1	5	3	4	3	3	22	
15	3	3	5	5	3	2	2	23	
16	5	1	3	3	4	1	1	18	
17	2	5	1	1	2	2	3	16	
18	3	4	4	4	3	3	4	25	
19	5	3	5	5	4	3	3	28	
20	2	2	3	3	4	3	3	20	
21	4	3	4	4	3	3	3	24	
22	4	4	5	5	3	3	2	26	
23	3	3	5	3	4	2	3	23	
24	2	2	5	4	3	1	3	20	
25	4	3	5	5	4	3	3	27	
26	4	3	4	3	2	2	2	20	
27	4	3	5	3	3	3	4	25	
28	3	3	3	4	4	3	3	23	
29	3	2	5	3	4	1	3	21	
30	4	5	3	4	3	5	5	29	
31	1	2	5	2	2	1	2	15	
32	2	4	5	2	4	2	3	22	
33	5	5	5	5	5	5	5	35	
34	1	3	5	5	4	3	4	25	
35	2	3	5	2	3	1	1	17	
36	4	2	5	5	2	1	2	21	
37	5	5	5	5	3	3	5	31	
38	1	2	3	4	4	1	2	17	
39	4	3	5	5	4	3	4	28	
40	1	3	3	5	4	1	1	18	
41	1	3	5	4	3	3	3	22	
42	3	3	3	3	4	3	3	22	
43	1	3	5	5	3	3	3	23	
44	5	5	5	4	5	5	5	34	
45	5	4	4	4	4	3	4	28	
46	2	1	3	1	3	3	1	14	
47	2	2	2	5	1	1	3	16	

48	3	3	5	3	4	3	3	24
49	4	2	4	4	1	1	3	19
50	1	2	5	4	3	2	2	19
51	5	4	5	4	3	2	4	27
52	5	5	4	5	4	3	3	29
53	3	2	5	4	4	3	3	24
54	4	3	4	5	4	3	4	27
55	5	3	5	2	3	3	1	22
56	5	4	5	5	5	4	5	33
57	3	3	5	5	3	3	2	24
58	3	3	5	5	5	3	5	29
59	2	2	5	3	2	2	2	18
60	1	1	2	4	3	1	1	13
61	1	3	3	3	3	3	3	19
62	4	2	5	3	4	4	3	25
63	2	2	2	3	4	3	3	19
64	4	4	4	4	3	4	4	27
65	1	5	5	5	5	3	3	27
66	4	3	5	3	4	3	3	25
67	1	3	4	3	4	1	3	19
68	2	4	4	3	3	3	3	22
69	5	5	5	2	3	3	5	28
70	1	3	4	4	4	2	3	21
71	4	2	5	4	5	1	1	22
72	1	2	5	3	3	1	3	18
73	1	1	5	2	3	2	1	15
74	3	4	3	5	4	3	4	26
75	4	4	5	4	4	4	4	29
76	2	3	4	2	3	3	3	20
77	4	3	4	4	3	3	4	25
78	2	1	4	2	4	1	1	15
79	3	4	5	5	4	2	4	27
80	4	3	4	4	4	3	3	25
81	5	5	3	5	4	4	4	30
82	5	1	1	2	4	1	1	15
83	3	4	5	3	2	2	3	22
84	3	3	4	5	3	3	3	24
85	5	3	5	5	4	2	3	27
86	1	4	5	3	4	2	2	21
87	1	1	5	5	3	1	4	20
88	3	2	2	4	2	1	2	16
89	4	3	3	4	3	3	3	23
90	3	1	4	3	5	3	3	22
91	1	3	3	2	2	1	2	14
92	4	3	4	4	3	3	3	24
93	4	4	4	3	4	4	4	27
94	5	4	4	5	4	5	5	32
95	3	4	3	3	4	2	3	22
96	5	5	3	3	3	3	5	27
97	1	1	5	2	3	1	2	15

98	3	5	2	5	4	4	5	28
99	2	2	2	5	2	3	4	20
100	4	5	5	5	2	4	1	26
101	3	3	3	3	4	4	4	24
102	4	3	3	3	2	2	2	19
103	3	3	5	3	3	3	3	23
104	3	4	3	4	3	3	3	23
105	1	3	5	4	3	3	4	23
106	2	5	5	5	5	5	5	32
107	3	2	5	4	3	2	2	21
108	4	5	5	5	5	4	4	32
109	3	3	5	3	2	2	2	20
110	5	5	5	5	4	5	5	34
111	1	1	5	5	1	1	1	15
112	1	3	5	3	3	3	2	20
113	5	5	5	5	5	4	5	34
114	4	3	5	5	4	4	4	29
115	1	3	5	3	3	1	2	18
116	2	2	4	5	2	2	3	20
117	1	1	5	5	2	1	1	16

Fonte: Elaborado pela autora (2020)