



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**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM  
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

**MARINA EDUARDA SOUZA FERREIRA**

**João Monlevade - MG**

**2021**

**MARINA EDUARDA SOUZA FERREIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM  
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Isabela Carvalho de Moraes

**João Monlevade – MG**

**Janeiro, 2021**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383p Ferreira, Marina Eduarda Souza .  
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em  
universidade pública [manuscrito]: um estudo de caso. / Marina Eduarda  
Souza Ferreira. - 2021.  
66 f.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho.  
Coorientadora: Profa. Dra. Isabela Carvalho de Morais.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de  
Produção .

1. Planejamento estratégico. 2. Universidades e faculdades -  
Planejamento. 3. Universidades e faculdades públicas. 4. Administração  
pública. I. Curi Filho, Wagner Ragi. II. Morais, Isabela Carvalho de. III.  
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Marina Eduarda Souza Ferreira**

### **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em universidade pública: um estudo de caso**

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 29 de janeiro de 2021, com nota 9,7.

#### Membros da banca

[Dr.] - Wagner Ragi Curi Filho - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dra.] - Isabela Carvalho de Moraes - Coorientadora - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dra] - Alana Deusilan Sester Pereira - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dr.] - Sérgio Evangelista Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

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 22/02/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/02/2021, às 13:27, 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](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0137629** e o código CRC **00FE3B96**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Deus por me permitir experimentar o curso da graduação da melhor forma possível. E por ter me ensinado por meio da universidade a ter fé em mim mesma.

Aos meus pais, Maria José e Reginaldo que me proporcionaram a oportunidade de me formar, me deram apoio a todo momento, me serviram de inspiração e acreditaram que eu era capaz a todo momento.

Agradeço muito à minha irmã Tamila, por ter me ajudado a todo momento durante cada período da faculdade, por cada palavra de conforto e incentivo frente às dificuldades que eu enfrentei, além de ter ficado sempre ao meu lado. Muito obrigada!

Quero agradecer aos professores que conversaram comigo, me deram apoio e me incentivaram a todo momento.

E, agradeço de coração, aos amigos que conheci no início da faculdade e continuaram comigo por toda a graduação: Alessandra, Bárbara, Diego, Igor, Marcos, Matheus e Maxwell. Vocês são um dos motivos por eu ter finalizado este curso, sou eternamente grata por toda ajuda e apoio que eu recebi de vocês. Muito obrigada!

## **RESUMO**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta imprescindível para as empresas aprimorarem sua performance e aumentar sua vantagem competitiva. O presente estudo, visa entender como essa ferramenta está sendo implementada no departamento de Engenharia de Produção, do campus ICEA, pertencente à UFOP. Em vista do departamento, pertencer à uma instituição pública, a implementação do Planejamento Estratégico se tornou mais laborioso pelas idiossincrasias da administração pública que as universidades federais carregam. Para a construção do trabalho, ocorreu uma realização de um estudo de caso no departamento de Engenharia de Produção por meio de entrevistas semiestruturadas e análises de documentos. Posteriormente, foi feito um contraponto entre as etapas de concepção de um Planejamento Estratégico apresentado pela literatura com o que foi feito pelo departamento. Foram apresentados os elementos estratégicos debatidos nos três momentos de planejamento realizado pelo departamento. E, por fim, foram apresentados os aspectos que dificultaram e beneficiaram o departamento com a construção de um Planejamento Estratégico departamental.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, departamento, universidade pública, gestão de universidades.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is an essential tool for companies to improve their performance and increase their competitive advantage. This study aims to understand how this tool is being implemented in a Production Engineering department on the ICEA campus, belonging to UFOP. In view of the department, belonging to a public institution, the implementation of Strategic Planning became more laborious due to the idiosyncrasies of public administration that federal universities carry. For the writing of the work, a case study was carried out in the Production Engineering department through semi-structured interviews and document analysis. Posteriorly, a counterpoint was made between the stages of designing a Strategic Planning presented by the literature with what was done by the department. The strategic elements discussed in the three planning moments carried out by the department were presented. And, finally, the aspects that hindered and benefited the department with the writing of a departmental Strategic Planning were presented.

Keywords: strategic planning, department, public university, university management.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Exemplo de um dos objetivos apresentados no PDI.....	11
<b>Quadro 2</b> – Perfil dos professores que participaram do planejamento estratégico.....	18
<b>Quadro 3</b> – Principais pontos da etapa 1.....	25
<b>Quadro 4</b> – Principais pontos da etapa 2.....	27
<b>Quadro 5</b> – Principais pontos da etapa 3.....	29
<b>Quadro 6</b> – Principais pontos da etapa 4.....	31

# Sumário

1. Introdução.....	1
2. Objetivos.....	2
2.1 Objetivos Gerais .....	2
3. Revisão de Literatura.....	3
3.1 Planejamento Estratégico .....	3
3.1.1 Fases de implementação do planejamento estratégico em empresas .....	5
3.2 Planejamento Estratégico em Universidades.....	8
3.2.1 Procedimentos para implementação do planejamento estratégico em universidades ...	9
3.2.2 Contribuição dos PDI's para as universidades .....	10
3.3. Gestão de Universidades Públicas.....	12
3.4 Administração Pública.....	133
3.4.1 Características da Administração Pública .....	144
3.4.2 Diferenças da Administração Pública para a Privada.....	16
4. Metodologia de Pesquisa.....	17
4.1 Coleta de dados.....	17
4.1.1 Entrevistas com os colaboradores do planejamento .....	18
4.1.2 Documentos analisados .....	188
4.2 Estruturação dos dados .....	19
4.2.1 Sistematização das entrevistas.....	19
4.2.2 Sistematização dos documentos analisados.....	20
5. Caso Estudado .....	21
5.1 O objeto de estudo: contexto do Departamento de Engenharia de Produção.....	21

5.2 Elementos Estratégicos.....	22
5.3 Os três momentos do planejamento estratégico .....	23
5.3.1 Etapa 1 – Diagnóstico da Organização.....	24
5.3.2 Etapa 2 – Missão da Empresa.....	26
5.3.3 Etapa 3 – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos .....	28
5.3.4 Etapa 4 – Controle e Avaliação .....	30
5.4 Dificuldades da elaboração e implementação do planejamento estratégico departamental .....	32
5.5 Benefícios da elaboração e implementação do planejamento estratégico departamental na percepção do entrevistados .....	38
6. Conclusão .....	40
REFERÊNCIAS .....	42
APENDICÊS .....	48
ANEXOS .....	50

## 1. Introdução

A problemática a ser tratada nesse estudo diz respeito à dificuldade de se gerenciar departamentos das universidades públicas. A complexidade se origina do fato do âmbito universitário ser um cenário dinâmico influenciado pela democratização da sociedade além das grandes mudanças no horizonte social, tecnológico e político (SOUZA, 2012). Para amenizar as dificuldades em torno do assunto, o departamento de Engenharia de Produção no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) utiliza do Planejamento Estratégico como uma ferramenta visando melhorar sua gestão.

Quando utilizada em universidades, essa ferramenta apresenta alguns empecilhos, como o fato de o cenário da gestão de uma universidade pública ser diferente da empresarial, pois as organizações têm como objetivo o lucro e a universidade têm como um de seus propósitos a disseminação do conhecimento em diversas áreas (KICH, 2010). Com isso, ainda de acordo com Kich (2010), as universidades necessitariam de uma administração mais adequada ao perfil universitário.

Além disso, outra questão que contribui com a dificuldade na implementação de um planejamento estratégico em uma universidade é o fato de a hierarquia não se tratar de uma estrutura verticalizada como a maioria das empresas. Nas universidades, a autoridade nas tomadas de decisão advém do poder dos conhecimentos, assim o que se observa é uma difusão de poder (ANDRADE, 2003). Dessa forma, a estrutura horizontalizada, pode funcionar como empecilho para a realização de um planejamento estratégico. Estrada (2000) destaca ainda que o planejamento estratégico de uma instituição e/ou departamento pode não servir de modelo a outro pois cada um pode ter objetivos diferentes a serem atingidos.

A questão dos recursos financeiros restritos que são enviados às universidades públicas, também se torna um fato crucial para os obstáculos da gestão universitária. Um exemplo disso está na reportagem da Folha de Londrina (2019), sobre cortes das verbas destinadas ao pagamento de contas de água, luz e contratos de funcionários terceirizados. Com o bloqueio dessas verbas as universidades passaram dificuldades como paralisação de obras, redução no uso de equipamentos como ar-condicionado, além das concessões de bolsas para intercâmbio

que foram inviabilizadas. Dessa forma, é perceptível como o fator financeiro influencia diretamente no percurso da universidade, tanto em sua gestão como em suas atividades cotidianas.

Para a justificativa deste estudo, Valmorbidia et. al (2014) salientam o fato de os gestores estarem em busca de um maior aprimoramento nas gestões universitárias em vista dos diversos obstáculos como recursos orçamentários, exigências da sociedade, metas a serem atingidas, dentre outros, dificultando a obtenção de êxito nas gestões. Dessa maneira, a abordagem deste estudo sobre o Planejamento Estratégico departamental pode contribuir com o entendimento de como uma ferramenta pode ser utilizada nas gestões universitárias. Ao estudar as implicações, o aprimoramento e as prioridades da implementação do planejamento estratégico, os resultados obtidos podem servir de aporte para outras universidades e departamentos, embora cada um tenha suas idiossincrasias. Além disso, a lacuna teórica em relação a este assunto incita o estudo, uma vez que há uma dificuldade em se deparar com literaturas acerca das gestões universitárias e planejamentos estratégicos em departamentos. O que se encontra são estudos que avaliam planejamentos das universidades em nível macro, mas não em níveis departamentais, como abordado pelos autores Borges e De Araújo (2001), Candido e Barbosa (2017), Estrada (2000), Kich (2010) e Rebecchi (2007).

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivos Gerais**

O objetivo geral do trabalho será identificar a forma como a teoria do Planejamento Estratégico está sendo implementado no departamento de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA) unidade acadêmica pertencente à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

O objetivo geral pode ser desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- contrapor as etapas que são apresentadas na literatura sobre como implementar um planejamento estratégico com o que foi feito pelo Departamento;
- abordar quais elementos estratégicos foram debatidos em cada momento que o Departamento analisado debateu sobre o planejamento estratégico;
- identificar as dificuldades para o cumprimento do planejamento;

- evidenciar os benefícios que o departamento obteve com a implementação do planejamento estratégico.

### **3. Revisão de Literatura**

Nesta seção serão desenvolvidos os conceitos acerca dos conteúdos utilizados para a fundamentação teórica do estudo. Os temas são: Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico em Universidades, Administração Pública e Gestão de Universidades.

Os temas Planejamento Estratégico (PE) e Planejamento Estratégico em Universidades foram escolhidos, pois, o objetivo desse trabalho foi avaliar como um departamento de uma universidade pública utilizou o PE para melhorar sua gestão, assim, é pertinente conceituar e debater sobre tais temas.

Tendo em vista que a natureza do ambiente analisado, uma universidade federal, trata-se de um serviço público, faz-se necessário entender as especificidades de gestão deste setor para que se possa compreender os traços das universidades idiossincráticos ao setor público e como estes podem dificultar a implementação do planejamento estratégico.

Por fim, a Gestão de Universidades foi conceituada a fim de abordar as particularidades de se gerir uma universidade e, por conseguinte, entender as dificuldades de se gerir departamentos.

#### **3.1 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico teve seu início nos anos 1970 de acordo com todos os seus aspectos técnicos. Na década de 1950 e 1960 as organizações utilizavam do planejamento operacional, visto que as flutuações da demanda eram mais controladas, requerendo um pensamento estratégico diferente dos dias atuais. Entretanto, a partir das crises na década de 1970 como o disparo dos preços do petróleo com a guerra entre árabes e israelenses e a inflação de dois dígitos, ocorreu insuficiência de energia e matéria-prima. Além disso, o alto nível de desemprego desencadeou nas empresas a necessidade de um comportamento administrativo mais dinâmico em prol de se manter no mercado (ANDREUZZA, 2012).

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

estratégias e ações da organização.”. Para Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento estratégico determina estratégias para a criação de planos de ação que se converterão em vantagem competitiva. De acordo com Silva (2015), o planejamento estratégico conceitua-se como um conjunto de atividades gerenciais cujo intuito é adaptar os objetivos e recursos da organização às possibilidades dos mercados.

O principal intuito do planejamento estratégico é dispor de bases que auxiliem as empresas à adaptarem-se junto ao cenário mutável de seu ambiente, visto que, atualmente, as organizações com perfis de êxito são as que conseguem se adaptar de forma apropriada às transmutações do mundo corporativo (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004). Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser implementado por intermédio de diversas técnicas administrativas em conjunto com a participação dos colaboradores envolvidos, além da possível participação de pessoas externas à organização (REZENDE, 2008). Ainda para Rezende (2008), o planejamento estratégico é um recurso fundamental para as tomadas de decisão, visto que é uma ferramenta organizacional que analisa fatores econômicos, sociais e financeiros tanto dentro da organização como fora, além de alinhar as políticas e estratégias da empresa com intuito de obter resultados eficientes.

O planejamento estratégico tem a capacidade de agregar à gestão das organizações por meio dos dados internos e externos obtidos, colaborando para que gerentes e administradores se orientem quanto aos concorrentes e a situação interna da empresa garantindo adequadas tomadas de decisão perante ao mercado (FERNANDES, 2015).

De acordo com Gonçalves (2008) a criação de um planejamento estratégico pode auxiliar de forma considerável as organizações tanto para solucionar problemas quanto para inovar e buscar melhorias. Dessa forma, o imprescindível é ter conhecimento sobre as potencialidades dos indivíduos da empresa e proporcionar sempre um aprendizado organizacional a fim de serem criadas estratégias que sejam sustentáveis para agregar vantagem competitiva para a empresa e, assim, mantê-la no mercado.

Dessa maneira, para Rizzatti, Pereira e Amaral (2012) o planejamento estratégico constitui-se em sua essência como um plano norteador para a gestão administrativa de organizações. E, entretanto, ocorre o conflito de direcionar maior atenção à concepção do plano enquanto

a questão mais laboriosa é a implementação. Conseguir consumir as estratégias viáveis e obter uma participação positiva dos colaboradores sem conflitos de ideias e ego é também um grande obstáculo na execução. Logo deve-se atentar à estes diferentes fatores para a concretização de um planejamento estratégico com êxito.

A cultura organizacional pode influenciar na concepção do planejamento estratégico, visto que as crenças, a ideologia, as normas da organização norteiam os princípios da empresa e impactam no comportamento dos funcionários. Dessa forma, saber o perfil da empresa, se ela é classificada como orgânica ou mecânica frente ao nível de interação com o ambiente competitivo, tende a permitir o reconhecimento de suas potencialidades e ameaças, que por sua vez, resulta em estratégias mais sustentáveis para a implementação de um planejamento estratégico (MACHADO, 2012).

### **3.1.1 Fases de implementação do planejamento estratégico em empresas**

Há várias fases de implementação de um planejamento estratégico apresentado na literatura, como mostra a Figura 1.

Figura 1: tabela de fases de planejamento estratégicos por autores

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Terence (2002, p. 47).

Dessa forma, optou-se por Oliveira (2010) para exemplificar a implementação do Planejamento Estratégico, em vista do seu modelo ser mais simplificado. O Planejamento Estratégico que pode ser dividido em quatro fases:

1. diagnóstico estratégico – nessa fase é feita a avaliação de como a empresa se encontra, é feito um estudo pelos representantes da empresa para analisar o cenário interno e externo da organização, utilizando a matriz SWOT por exemplo.
2. missão da empresa – essa fase se trata da escolha de como vai ser o posicionamento estratégico da empresa, sua missão, objetivos, estabelecimento de estratégias e políticas a serem seguidas.

3. instrumentos prescritivos e quantitativos – essa fase se trata da perspectiva da empresa sobre onde ela pretende chegar. Dessa forma, pode se analisar os Instrumentos Prescritivos que são os planejamentos de metas, estratégias e políticas além de planos de ação. Os Instrumentos Quantitativos são projeções econômicas e financeiras sobre o orçamento, para que se adeque aos projetos e planos de ação da empresa.
4. controle e avaliação – nessa fase é apurado como a empresa está em direção ao ponto desejado, criando indicadores, analisando o envolvimento dos colaboradores, corrigindo os desvios dos objetivos e tomando ações corretivas necessárias.

Embora o trabalho seja sobre um departamento de universidade, não se identificou na literatura pesquisada, trabalhos que discutissem a implantação de um planejamento estratégico em universidades. Há sim, trabalhos que apresentem como fazer o PE nesse tipo de organização e estes são apresentados na seção dedicada a apresentar sugestões de implementação do planejamento estratégico em universidades. Ainda assim, para melhor compreensão de como se deve implantar um PE, é apresentado a seguir um caso real de como se deu a concepção e implantação de um PE em uma organização.

Tomou-se como exemplo a pesquisa feita por Hennig, Danilevicz e Dutra (2012), que se passa em uma microempresa do ramo fitness, em específico, um estúdio de Pilates. Sua sede se localiza em Porto Alegre (RS), fundada em 2006 e em Gramado (RS) encontra-se sua filial, construída em 2009. De forma análoga as etapas de Oliveira (2010), fez-se uma comparação com o que o artigo apresenta:

- fase 1 - identificação do nível de conhecimento dos empresários quanto a estratégia e planejamento estratégico para contrapor as perspectivas de cada um com o que é apresentado na literatura, além de apresentarem quais os benefícios de se fazer um planejamento estratégico. Ocorreu também uma divisão para a análise externa, interna, a construção das matrizes Importância-Desempenho e a SWOT.
- fase 2 - foi construída a Missão, Visão e Valores da organização para uma identidade organizacional e como exemplificação do resultado a Missão da empresa por exemplo foi “Utilizar o Método Pilates como meio de promoção de saúde, bem-estar físico e

mental e qualidade de vida para a sociedade, através de profissionais capacitados em um ambiente agradável.”.

- fase 3 – foi realizada em duas partes, a primeira foi para a elucidação dos objetivos e metas e a segunda foi para a criação de estratégias e ações. Como exemplo, um objetivo era crescer, a meta era abrir uma filial por semestre nos próximos três anos, uma das estratégias foi desenvolver parcerias para conseguir as novas filias e uma ação para isso seria fazer pesquisas para identificar locais com potenciais de abertura.
- fase 4 – ocorreu a criação de indicadores de desempenho para analisar se o que foi planejado estava de fato sendo implementado e como estava sendo feito.

### **3.2 Planejamento Estratégico em Universidades**

Em consonância com Borges e De Araújo (2001), a construção de um Planejamento Estratégico em organizações tradicionais caracteriza-se por ser complexa, entretanto, no cenário universitário é ainda mais laborioso, uma vez que a natureza da instituição possui particularidades distintas das empresariais, como autonomia dos profissionais e liberdade de supervisão, as decisões são descentralizadas, a multiplicidades de concepções pelos fatores culturais, históricos e ambientais podem dificultar na elaboração de objetivos e metas, dentre outras apresentadas pelo autor.

Além disso, o fato de as universidades serem compostas por seus subgrupos como professores, alunos, técnicos, administração, que apresentam perspectivas, crenças, aspirações e visões distintas, tornam ainda mais desafiador a implementação de um planejamento estratégico, (KICH, 2010). Pois, para Kich (2010) o fato de as universidades serem divididas em subgrupos, a estrutura de poder pode apresentar indefinições e isso a caracteriza com uma organização de alta complexidade.

Tendo em vista a perspectiva de Estrada (2000), um grande aporte que o planejamento estratégico gera à universidade é um arranjo sistêmico para a reflexão de decisões a serem tomadas com base em um contexto organizacional, visto que a natureza do seu empreendimento pede um planejamento mais adaptado a realidade vivenciada.

Candido e Barbosa (2017) apontam vários fatores que influenciam o processo de elaboração de um planejamento estratégico em universidades federais, como sistema de informação,

*know-how* para trabalhar com o planejamento, acompanhamento e avaliação, cultura organizacional, participação, comunicação, questões políticas, presença de liderança, dentre outros. Esses fatores quando coordenados/utilizados de forma ineficiente, impactam negativamente na construção de um planejamento.

Dessa forma, observa-se que instituições de ensino superior que já possuem a prática de realizar um planejamento estratégico há mais de três anos, são consideradas referência para as instituições que ainda se encontram no processo de iniciar um planejamento, visto que este proporciona um aumento da percepção de qualidade do ensino, dispõem de auxílio para uma boa gestão, melhora as atividades organizacionais. Logo, os avanços nestes fatores se tornam um exemplo para as universidades que ainda não possuem um planejamento estratégico (REBECHI, 2007).

### **3.2.1 Procedimentos para implementação do planejamento estratégico em universidades**

Considerando a literatura apresentada até o momento e trabalhos como os de De Araújo (1996), Oliveira, Ross, Altimeyer (2005), Dos Santos et. al (2016), Borges e De Araújo (2001) e Silva (2015), uma implementação de planejamento estratégico em universidades poderia seguir as seguintes etapas:

- análise das expectativas e anseios dos colaboradores - o planejamento deve estar de acordo com os desejos dos participantes;
- apontar quais são os objetivos e missão da organização – para o planejamento estar de acordo com a estratégia da empresa;
- análise do ambiente externo - o que as outras instituições fazem, economia, governo, leis, social, tecnologia;
- análise do ambiente interno – metas, estratégias, planos de ação, melhorias;
- definição de estratégias e implementação – faz a concepção das estratégias que gerarão resultados assertivos e que de fato farão diferença para a instituição quando forem implementadas;
- controle e monitoramento – analisa o que foi proposto com o que está sendo executado.

Em concordância com o ponto de vista de Souza (2012), é pertinente a adoção de um planejamento estratégico nas universidades sendo de forma que seja dinâmico e flexível, pois essas duas características compõem a natureza administrativa da instituição. Ainda para o autor, o planejamento estratégico no cenário universitário deve estar sempre presente e alicerçado com o conhecimento em virtude de ser fundamental a reavaliação das estratégias das universidades (DE SOUZA, 2012).

### **3.2.2 Contribuição dos PDI's para as universidades**

De forma análoga ao planejamento estratégico em empresas, as universidades também apresentam um planejamento classificado como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este é um documento cuja função é constatar a filosofia de trabalho, missão, objetivos e direções pedagógicas das Instituições de Ensino Superior (IES) que norteiam seu sistema organizacional e atividades que visa desenvolver (BRASIL, 2007).

Dessa forma, pode-se notar a similaridade entre o planejamento estratégico e o PDI, pois este contribui para que a universidade saiba nortear o rumo ao qual almeja alcançar por intermédio da criação de objetivos, metas, ações estratégicas e formas de controle/monitoramento, assim como pode ser encontrado em planejamentos estratégicos (SILVA, 2013).

Pela visão de Silva (2013), o PDI é benéfico às instituições como na descoberta de um autoconhecimento, pois o planejamento faz a organização se analisar e constituir metas, objetivos, planos para um espaço de tempo que irão norteá-la de acordo com os seus anseios e irá aprimorar sua gestão.

De acordo com Mizael (2013), o PDI é uma considerável ferramenta de gestão, pois é um processo que auxilia na própria criação da comunidade acadêmica. Com isso, o autor considera que o intuito da elaboração do PDI não deve se posicionar apenas de forma representativa, ela deve de fato ser realizada mesmo com suas dificuldades, fazendo parte do planejamento estratégico, enxergando novas oportunidades, criando novas visões em conjunto à comunidade acadêmica.

Dentro do contexto deste estudo, o exemplo de PDI analisado é o da Universidade Federal de Ouro Preto que contém informações sobre o perfil da universidade, seu projeto

pedagógico, sua organização administrativa, dentre outros aspectos que ajudam a contextualizar a universidade. O documento ainda apresenta a metodologia da implementação do PDI por meio de eixos temáticos como objetivo, metas, ações e indicadores. O PDI da UFOP (2016) possui diversos objetivos que são desmembrados em metas, ações e indicadores. A seguir, no Quadro 1 o exemplo de um dos objetivos expostos no PDI da UFOP que se espera ser realizado entre 2016 e 2025:

Quadro 1 – Exemplo de um dos objetivos apresentado no PDI

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar uma política de inclusão e acessibilidade na graduação.</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir atendimento especializado e de qualidade a todos os estudantes público-alvo da educação especial que ingressarem na universidade;</li> <li>• Dotar 100% dos prédios e espaços físicos da universidade de acessibilidade arquitetônica até o final da vigência deste PDI.</li> </ul>
Ações (Algumas das apresentadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um diagnóstico das demandas de acessibilidade nos prédios e espaços físicos da universidade;</li> <li>• Constituição de um conselho consultivo responsável pelo acompanhamento da política de inclusão da universidade;</li> <li>• Incentivo e promoção à organização de disciplinas, eventos e atividades que abordem as temáticas da diversidade e da inclusão na universidade.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento pedagógico a alunos com demandas específicas: número de alunos atendidos ou acompanhados pelo Núcleo de Educação Inclusiva da Prograd em relação ao número de alunos que apresentam demanda de atendimento;</li> <li>• Prédios acessíveis: indica o percentual dos prédios e espaços físicos da universidade com acessibilidade arquitetônica;</li> <li>• Participação em atividades formativas sobre diversidade e inclusão: indica o percentual de docentes que participaram de atividades relativas às temáticas da diversidade e inclusão.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

### 3.3. Gestão de Universidades Públicas

As universidades são consideradas umas das organizações mais complexas de se tratar, visto que a sua administração necessita de um sistema efetivo e eficiente em virtude de atender às próprias necessidades e demandas da sociedade, porém apresenta obstáculos como escassez de recursos e uma rigidez na estrutura administrativa. Além disso, os gestores apresentem uma autonomia bem limitada, sendo não autorizados a demitir nem contratar qualquer funcionário e não podem fazer alterações com as dotações orçamentárias (PESSOA, 2000).

Em vista das mudanças de padrões nos anos 1990 relacionados ao Estado, mercado e universidades, esta teve que se adequar à sociedade de forma eficiente em questão gerencial, pelo fato da globalização e uma maior dinamicidade ter se tornado presente. Dessa forma, as universidades devem articular sua gestão para se tornar mais ágil e eficiente, com isso, é incentivado a produção acadêmica com um viés mais direcionado ao empreendedorismo e inovação para conseguir se adaptar à demanda da sociedade (DE OLIVEIRA, 2013).

De acordo com a visão de Andrade (2000), as singularidades da gestão universitária estão em torno desses fatores:

1. multiplicidade e inconstância de objetivos - as metas e objetivos universitários são muito amplos e a sua missão de disseminar conhecimento se trata de uma atividade complexa, dessa forma, ocorre dificuldades de se estabelecer metas;
2. autonomia dos profissionais - os serviços das universidades são desenvolvidos por profissionais com alta especialização e que apresentam um alto grau de autonomia em suas ocupações. Além de autonomia, eles apresentam um domínio sobre decisões da administração que os influenciam. Este fato acontece, pois, em distinção as outras organizações, a autoridade nas universidades é realizada com base nos conhecimentos técnicos de cada funcionário;
3. complexidade tecnológica - em virtude dos diversos objetivos, atividades complexas e o alto nível de autonomia dos colaboradores, o obstáculo em manter um meio de coordenar e controlar a universidade, dificulta a aquisição de uma tecnologia racional e padronizada;
4. desintegração estrutural - em virtude de suas singularidades, o cenário universitário apresenta departamentos ou unidades de acordo com cada área de conhecimento e

estes apresentam sua própria disposição organizacional. Enquanto que nas organizações a integração é um meio de se obter sucesso nos processos, as universidades por si só, são instituições não integradas.

5. dispersão da tomada de decisão em virtude da elevada quantidade de unidades e colaboradores - nas instituições tradicionais o poder de autonomia se apresenta de acordo com sua estrutura hierárquica, já nas universidades essa autonomia advém do poder dos conhecimentos. Nessa perspectiva, o que ocorre no cenário universitário é uma dispersão de poder.

Conforme as particularidades apresentadas sobre a gestão universitária, Souza (2012) sugere que a administração de uma instituição universitária deve ser tratada de forma distinta das empresariais. O autor menciona que as administrações das universidades podem ser divididas entre duas categorias: setor administrativo/infraestrutura e o setor acadêmico. Estas duas categorias demandam uma grande competência técnica administrativa dos gestores para conseguir suprir as necessidades do complexo cenário universitário.

Valmorbida (2014) pondera que os gestores buscam por melhorar a gestão em universidades públicas em decorrência dos inúmeros obstáculos enfrentados como, por exemplo, o aumento do número de vagas, conflitos de destinação de recursos financeiros, exigência da sociedade, agregação de autonomia, internacionalização do ensino, dentre outros. Dessa forma, a busca pela melhora na gestão é imprescindível e uma sugestão dada pela autora é a utilização da vertente Avaliação de Desempenho.

### **3.4 Administração Pública**

A administração pública pode ser interpretada em decorrência do seu sentido amplo, ou seja, o Governo toma as decisões políticas e a administração executa as atividades advindas dessas decisões (PALUDO, 2010). Paludo (2010) também apresenta alguns dos princípios da administração pública que são: o princípio da legalidade no qual explana que o administrador público só está autorizado a fazer o que a lei concede, o princípio da imparcialidade em que o agente público deve apresentar imparcialidade ao exercer um ato, sem procurar obter vantagens ou discriminações, o princípio da moralidade que intima o servidor público a agir de forma ética acima de tudo, o princípio da publicidade que busca a transparência do

administrativo na disseminação dos seus atos e o princípio da eficiência que demanda o curso dos feitos dos serviços público rumo ao bem comum.

Em consonância com a visão de Da Costa (2018), a administração pública referente à instituição e representação, pode ser considerada uma invenção dominada pelo coletivo durante os anos, decorrente de reconstruções históricas concebidas por fragmentos da realidade e perspectivas predominantes quanto à fatos e narrativas. Os estudos acerca da administração pública têm como intuito compreender as influências das matrizes políticas, econômicas, sociais, culturais e jurídicas frente às instituições atuais e questões administrativas.

Para Meirelles (1966), a administração pública constitui-se de uma instrumentalização do Estado cujo intuito é o cumprimento de seus ofícios, com objetivo de atender a demanda coletiva. Ainda para este autor, a administração pública não exerce atos de governo e sim atos de execução cuja autonomia fica dependente da capacitação do órgão.

Paula (2005) defende a ideia de que a administração pública possui uma lógica própria que necessita de técnicas de gestão específicas e gestores públicos com qualificação para a área da gestão. E nesse setor, isto desafia os governantes e pesquisadores a mesclarem administração e política, em vista dos os empecilhos burocráticos e as questões com as ciências sociais, em vista das exigências da sociedade.

Dessa forma, a administração pública deve ter com desígnio a participação no desenvolvimento de um projeto que viabilize a obtenção de melhorias nas instituições e dos métodos de gerência, da qualificação de pessoas, adquirindo um caráter estratégico (NASCIMENTO, 2017).

### **3.4.1 Características da Administração Pública**

As características da administração pública, pela perspectiva de Amaral (2006), apresentam atributos intrínsecos herdados de decorrências históricas que englobam três fatores:

1. o hibridismo da carreira dos servidores – servidores de organizações estatais e públicas estavam sob contrato de trabalho das empresas estatais com excelentes

auxílios e mantinham-se próximos a servidores estáveis com direitos assegurados, porém salários menores;

2. o tipo de federalismo do país – em seguimento à Constituição Federal de 1988, a República brasileira é constituída por uma federação trina, em que há uma autonomia entre as três entidades federais, acarretando complexidades na administração pública;
3. a diferença social e econômica – a alta desigualdade econômica e social no país gera um maior obstáculo para a governança que desencadeia a necessidade de uma estratégia política pura diferente que atinja toda a população.

De acordo com Nascimento (2017), em uma visão mais recente, a administração pública apresenta, em relação à suas características, alguns dos atributos como:

- renovação da função pública e a profissionalização dos servidores governamentais;
- demanda pela competência institucional, com destaque na regulação e proteção social;
- direcionamento aos resultados, por intermédio de avaliação constante;
- foco da administração pública ao cidadão-usuário;
- arranjos institucionais que priorizam a retratação do interesse coletivo e ao controle social.

Aferindo as visões dos dois autores apresentados (AMARAL, 2006; NASCIMENTO, 2017), constata-se que o pensamento de cada um sobre a administração pública possui focos distintos, todavia os dois não se contradizem. Amaral (2006) disserta sobre as particularidades da administração com um viés acerca da herança histórica, sobre como os eventos históricos impactaram em seus traços. Já Nascimento (2017) discorre sobre as características da administração pública, com intuito de apresentar o que deve ser feito com a mesma, em uma avaliação sobre como melhorar. O presente estudo apresenta um posicionamento próximo ao de Nascimento (2017) apontando questões sobre o planejamento estratégico departamental que se encaminha de forma similar aos atributos apresentados por ele.

### **3.4.2 Diferenças da Administração Pública para a Privada**

Partindo da visão de Coelho (2009) as distinções sobre a administração pública e a privada se dão em vista das esferas que ambas se inserem apresentarem suas peculiaridades. Ainda para este autor, no cenário público as pessoas são sempre vistas como cidadãos independentemente da posição, seja como agente do setor público ou como um indivíduo que utiliza dos serviços públicos e está sob as leis. Já no âmbito privado o indivíduo é compreendido como uma pessoa física em que almeja satisfazer seus desejos e pode também se tratar de uma pessoa jurídica cujo intuito é alcançar seus objetivos.

De acordo com De Figueiredo Torres (2004), a administração pública é norteada por um amplo grupo de regulamentos e procedimentos que limitam as organizações, o servidor só é autorizado a fazer o que é determinado pela lei e, dessa forma, as organizações se tornam mais burocratizadas que as de iniciativa privada.

De Almeida Mendes et. al (2019) salientam que a administração pública, diferente da administração privada, procura sempre suprir as necessidades do interesse coletivo, o que implica em alocar seus recursos de forma que sempre proporcione o desenvolvimento interno, porém isso conflita com a perspectiva de eficiência pública. Visto que, ainda para os autores, aplicar os gastos de forma moderada não significa menor uso dos recursos e sim a capacidade de manter o foco nas necessidades sociais com os recursos disponíveis.

Dessa maneira, Bilhim e Correia (2016) apresentam que o grande diferenciador da administração pública da privada está no fato de que a administração privada age norteada apenas pela racionalidade instrumental técnica da eficiência, já a administração pública empreende-se entre duas racionalidades distintas, a racionalidade técnica e a racionalidade política. Não obstante, esses autores retratam que a administração pública tem como propósito o interesse público e acredita que as necessidades humanas não podem sempre serem supridas por intermédio das regras do mercado, ao contrário da administração privada que crê nisso pois tem como intuito o interesse individual, o lucro, a vantagem competitiva, o espaço no mercado, dentre outros aspectos.

#### **4. Metodologia de Pesquisa**

O presente estudo se tratou de uma Pesquisa Explicativa que em consonância com a perspectiva de Gil (2002), conceitua-se como uma pesquisa cujo foco central é constatar quais aspectos tiveram influência para o acontecimento dos fenômenos estudados, além de explicar a razão desses acontecimentos resultando em um alto aprofundamento da realidade e, dessa forma, é classificada como um tipo de pesquisa delicado.

Sendo assim, a pesquisa utilizou de uma abordagem qualitativa por apresentar uma preocupação com o estudo e análise do mundo empírico em seu contexto. O ambiente em estudo configura-se como a fonte direta de informações e o pesquisador como um aporte essencial visto que neste tipo de pesquisa destaca-se há um caráter descritivo, uma interpretação subjetiva dos indivíduos e uma perspectiva indutiva (GODOY, 1995).

Além disso, a presente pesquisa se inspira no método do Estudo de Caso. Para Yin (2001) o estudo de caso constitui-se de um estudo empírico cujo intuito é conduzir uma investigação sobre como ocorre um fenômeno, quando inserido em seu contexto, principalmente, quando não estão bem definidas as limitações entre o fenômeno e o contexto. Assim, sob a perspectiva de estudar um fenômeno e seu contexto, a pesquisa se caracteriza como um Estudo de Caso, entretanto cabe ressaltar que essa não possui a triangulação dos dados para obtenção dos dados, pois estes serão obtidos por intermédio de duas fontes ao invés de três, visto que serão realizadas análise de dados históricos e entrevistas semiestruturadas.

##### **4.1 Coleta de dados**

Os dados da pesquisa foram obtidos por intermédio de entrevistas semiestruturadas que apresentam perguntas fechadas e abertas pelas quais o entrevistado tem a possibilidade de argumentar sobre os assuntos recorrentes (BONI, 2005).

Além disso, foram realizadas análises dos documentos dos planejamentos estratégicos do departamento com a finalidade de entender o processo, identificar quais elementos foram tratados, como foram desenvolvidos durante o tempo de vigência do planejamento e foi feita uma breve análise de conteúdo que se trata sobre entender a especificidade e o âmbito de ação do conteúdo em análise (BARDIN, 1977).

#### 4.1.1 Entrevistas com os colaboradores do planejamento

Os entrevistados para a composição dos dados do trabalho foram os professores do Departamento de Engenharia de Produção do ICEA, campus fora de sede, localizado na cidade de João Monlevade, pertencente à UFOP.

O Quadro 2 apresenta o perfil dos professores entrevistados, sendo que o nome dos mesmos não foi revelado.

Quadro 2 – Perfil dos professores que participaram do planejamento estratégico departamental

Professor	Tempo de UFOP	Formação	Tempo de participação no planejamento estratégico
A	8 anos	Graduação em Sistemas de Informação; Mestrado em Administração; Doutorado em Administração de Empresas	7 anos
B	8 anos	Graduação em Engenharia de Produção; Mestrado em Ambientes Construídos de Patrimônio Sustentável; Doutorado em Administração na área de Estratégias de Marketing	8 anos
C	7 anos	Graduação em Administração de Empresas; Mestrado em Engenharia de Produção; Doutorado em Administração de Empresas	6 anos
D	9 anos	Graduação em Engenharia de Produção; Mestrado em Engenharia de Produção; Doutorado em Administração	8 anos
E	9 anos	Graduação em Engenharia de Controle e Automação; Mestrado em Engenharia de Produção	8 anos
F	10 anos	Graduação em Engenharia de Produção; Mestrado em Engenharia de Produção	8 anos
G	10 anos	Graduação em Engenharia de Produção; Mestrado em Engenharia de Produção; Doutorado em Engenharia Elétrica	8 anos

Fonte: elaborado pela autora (2020).

#### 4.1.2 Documentos analisados

Os documentos analisados foram disponibilizados pela Secretaria do Departamento de Engenharia de Produção UFOP/ICEIA e todos estavam contidos em três pastas segmentadas de acordo com os períodos dos planejamentos realizados até o momento da coleta, como demonstrado a seguir:

- Planejamento Estratégico Departamental de 2012-2014: neste período contém um arquivo apresentando os perfis dos professores do departamento, totalizando em 14 profissionais. Os aspectos retratados neste documento eram a formação do professor (graduação/mestrado/doutorado), qual instituição foi realizado e qual o título da monografia, dissertação ou tese, a área de atuação do profissional, quais projetos o mesmo está envolvido e qual a sua participação em órgãos do colegiado e atividade administrativa. Além disso, há um relatório apresentando a data, o local e os colaboradores do planejamento, uma análise interna do departamento por intermédio da matriz SWOT, um plano de ação e o controle e de avaliação.
- Planejamento Estratégico Departamental de 2016-2018: neste período há documentos como o agendamento da reunião do planejamento, apresentando o horário, o conteúdo, quem irá apresentar tal conteúdo, quem será responsável pela coleta dos dados e qual o formato (vídeo ou presencial). Há planilhas sobre metas de 2016-2017 e metas de 2018 constando algumas alterações, um documento relatando as normas para a realização do planejamento estratégico deste período e dos próximos, planilhas com objetivos, metas e indicadores para as áreas da gestão, pesquisa, ensino e extensão, um arquivo que contém a comparação da matriz SWOT feita anteriormente e aquela feita no planejamento deste ano e o monitoramento do plano de ação.
- Planejamento Estratégico Departamental de 2019-2020: neste arquivo, os documentos presentes são: as metas feitas em 2018, a ata de comissão do planejamento, apresentando a programação da reunião e os integrantes, além de planilhas que apresentam objetivos, metas, plano de trabalho, responsável, data e indicadores relacionadas às áreas da gestão, ensino, extensão, pesquisa como o do ano anterior, porém nesse ano foi acrescentado a vertente da administração/prestação de serviços e foi criado uma planilha com objetivos gerais caracterizados por prioridades variando de 1-baixa à 5-alta.

## **4.2 Estruturação dos dados**

### **4.2.1 Sistematização das entrevistas**

Para a sistematização das entrevistas, foi feita um roteiro com 13 perguntas divididas em três blocos e um bloco para identificação. Os blocos foram divididos em identificação,

perspectivas sobre o planejamento estratégico em geral e departamental, perspectivas sobre a concepção do planejamento estratégico departamental e parecer acerca dos acontecimentos no planejamento estratégico departamental, como mostra o APÊNDICE A.

As perguntas do roteiro foram elaboradas com o objetivo de captar informações que contribuíssem com objetivos específicos nesse trabalho. Desse modo, por exemplo, com as perguntas: “Para você, as características de uma universidade federal dificultam a elaboração de um Planejamento Estratégico (PE) departamental? Se sim, quais? E as especificidades do Instituto, de ser campus avançado? E do próprio Departamento?” a intenção da pesquisa foi descobrir aspectos que dificultam a elaboração do planejamento estratégico departamental. Em outro exemplo, a pergunta “Quais foram os atributos que facilitaram a elaboração e implementação do planejamento estratégico?” apoia a obtenção de informações que podem contribuir com a perspectiva de benefícios para o planejamento do departamento. Todas as perguntas foram elaboradas com base na teoria do Planejamento Estratégico (ANDREUZZA, 2012; REZENDE, 2008; CHIAVENATO E SAPIRO, 2004; SILVA, 2015; GONÇALVES, 2008; OLIVEIRA, 2010).

A quantidade de professores entrevistados foi pensada de forma que fosse até obter uma saturação das respostas, ou seja, foi utilizada uma quantidade de entrevistados que possibilitou um estabelecimento e validação das respostas (STRAUSS, CORBIN, 2008). Com isso, embora haja 19 professores efetivos pertencentes ao departamento de Engenharia de Produção (DEENP) do ICEA, a saturação das respostas foi obtida a partir da sétima entrevista.

O tempo médio de duração das entrevistas foi de 29,30 minutos e foram realizadas em um período de duas semanas de 14/07/2020 a 02/07/2020, sendo todas transcritas e documentadas.

#### **4.2.2 Sistematização dos documentos analisados**

Para a sistematização dos dados, foi feita a relação do que é apresentado na literatura como etapas de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010) e o que foi realizado pelo departamento.

Inicialmente, identificou-se o número de professores que participou das reuniões para a implementação de cada planejamento estratégico, sendo que até o presente momento da pesquisa foram feitos três planejamentos. Além de identificar quem mais (além de docentes), participou dos processos de elaboração do planejamento estratégico do Departamento analisado.

Tendo em vista as etapas da elaboração de um planejamento estratégico, buscou-se identificar na documentação elementos que pudessem evidenciar que o planejamento estratégico do Departamento seguiu os passos apresentados na literatura bem como eventuais diferenças.

Dessa forma, em cada documento disponibilizado, foi analisado se ocorreu a execução das etapas como diagnóstico da empresa, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, assim como a etapa de controle e avaliação.

Ademais, diante dos objetivos específicos deste trabalho, buscou-se identificar na documentação os seguintes aspectos:

- quais assuntos foram abordados em cada reunião do planejamento estratégico? Eles se repetiram? Alguns assuntos apareceram em um planejamento e não aparece em outros?
- evidências que identificassem dificuldades na elaboração do planejamento estratégico que pudessem ter sido documentadas;
- evidências que permitissem identificar os motivos pelos quais os membros do Departamento analisado resolveram desenvolver o planejamento estratégico.

As evidências encontradas nos documentos e nas entrevistas foram sistematizadas em planilhas permitindo comparações ano a ano e análises descritivas de maneira alcançar objetivo geral do trabalho.

## **5. Caso Estudado**

### **5.1 O objeto de estudo: contexto do Departamento de Engenharia de Produção**

A Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Campus Ouro Preto foi criada em 21 de agosto de 1969 com a junção das centenárias e tradicionais Escola de Farmácia e Escola de Minas. Com o passar dos anos, a instituição foi aumentando seu espaço físico, inserindo

novos cursos, professores e hoje, possui Campus em Mariana e João Monlevade, além do campus de Ouro Preto. Atualmente, oferece 51 cursos de graduação, sendo 47 presenciais e quatro à distância. A UFOP, de acordo com dados de 2020, abrange um total de 11.867 alunos em graduação, 2.299 em pós-graduação, 984 professores efetivos e substitutos, além de 731 técnicos administrativos (UFOP, 2020).

O Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA) localiza-se na cidade de João Monlevade que pertence à Microrregião de Itabira e Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, localizando-se a leste da capital do estado, distando desta cerca de 110 km e cerca de 110km de distância da matriz em Ouro Preto. A cidade contém cerca de 80 mil habitantes. Este instituto foi criado em 22 de setembro de 2002 e, atualmente, oferece vagas em Engenharia de Produção, Sistemas de Informação, Engenharia de Computação e Engenharia Elétrica. Atualmente, ele conta com um quadro de 79 professores (ICEA, 2020).

O presente estudo utilizou como contexto o Planejamento Estratégico do Departamento de Engenharia de Produção (DEENP) do ICEA da UFOP. O departamento foi criado em 2010, sendo resultado da divisão do Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas. Ele possui, atualmente, 19 docentes efetivos da carreira de magistério superior federal e um técnico administrativo em educação e oferta disciplinas para dois cursos de graduação, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação, além do curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PGEP/UFOP) (DEENP, 2020).

## **5.2 Elementos Estratégicos**

Os elementos estratégicos debatidos no decorrer da elaboração do planejamento estratégico departamental foram:

-Planejamento Estratégico Departamental 2012-2014:

- análise do ambiente interno e externo por intermédio da matriz FOFA (como sugerido pelo autor OLIVEIRA, 2010) com base nas quatro vertentes de trabalho da universidade que são ensino, gestão, pesquisa e extensão;
- atividades, prioridades, responsáveis e prazo no plano de ação;
- estabelecimento de instrumentos de avaliação como planos de trabalho.

-Planejamento Estratégico Departamental 2016-2018:

- contraponto entre a análise do ambiente interno e externo do ano de 2013 com o ano de 2016;
- normas para a gestão estratégica do departamento;
- estabelecimento de objetivos e metas;
- estabelecimento de indicadores e “status” da realização de atividades no plano de ação como medida de controle.

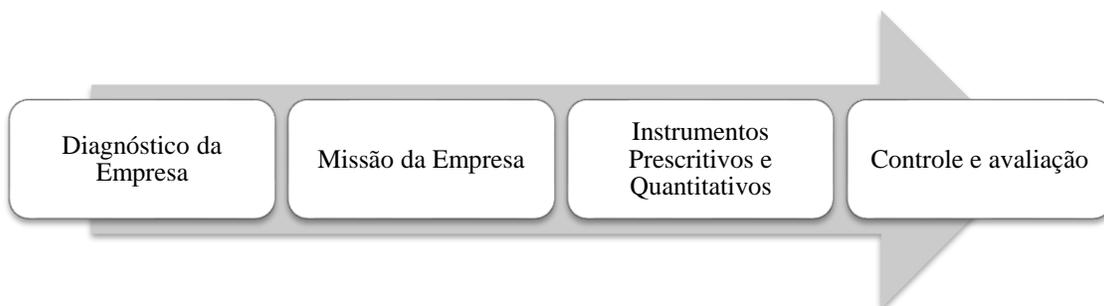
-Planejamento Estratégico Departamental 2019-2020:

- diretrizes do planejamento estratégico departamental;
- estabelecimento de metas individuais e coletivas referentes as quatro vertentes gestão, ensino, extensão e pesquisa;
- estabelecimento de objetivos e metas;
- estabelecimento de plano de trabalho, responsável e data para cada objetivo como forma de avaliação e controle.

### 5.3 Os três momentos do planejamento estratégico

Para a composição da análise dos dados sobre todos os três momentos do planejamento estratégico feitos pelo departamento (2012-201, 2016-2018, 2019-2020), será apresentada uma comparação entre as etapas de concepção de um planejamento estratégico, como sugerido pela literatura, como demonstra a Figura 2, e o que foi feito pelo departamento.

Figura 2 – Etapas de um planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora (2020), a partir do Oliveira (2010).

Os resultados da análise documental estão apresentados em quadros e tabelas de forma a comparar os dados dos três momentos em que o Departamento estudado elaborou um Planejamento Estratégico. Para cada etapa da Figura foram apresentados os dados e análises de todos os três momentos. Assim, por exemplo na seção Diagnóstico, analisaram-se aspectos referentes ao diagnóstico em três ocorrências.

### 5.3.1 Etapa 1 – Diagnóstico da Organização

A etapa sobre o diagnóstico retrata a avaliação de como a organização se encontra. Para isso, é feito um estudo pelos representantes da organização para analisar o cenário interno e externo nos quais ela está inserida (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 3 apresenta existência (ou não) de um instrumento formal e/ou de uma estruturação do diagnóstico que foram explicitados nos documentos analisados.

Quadro 3 – Principais pontos da etapa 1

Etapa	Planejamento Estratégico Departamental (2012-2014)	Planejamento Estratégico Departamental (2016-2018)	Planejamento Estratégico Departamental (2019-2020)
Diagnóstico da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz SWOT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz SWOT comparativa entre 2013 e 2016;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não explicitado em um documento;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

#### Planejamento de 2012-2014

Neste primeiro planejamento foi feita a avaliação da situação do cenário interno do departamento. Alguns pontos retratados no relatório de seminário do planejamento como, por exemplo: “Há pouco ou nenhuma integração entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pelos docentes do departamento;”, “Há sensação de que alguns professores ficam sobrecarregados no que tange às atividades administrativas, e de que talvez isso possa ser melhor distribuído;”, elucidam quais fatores poderiam estar comprometendo o funcionamento eficiente do departamento.

Além disso, neste primeiro diagnóstico, foi feita a análise do cenário interno e externo utilizando a Matriz Força, Oportunidades, Fraqueza e Ameaça (FOFA). Nesta, os fatores foram pensados de acordo com quatro vertentes: o ensino, a gestão, a pesquisa e a extensão. Um exemplo sobre a composição da matriz FOFA, retratando a vertente força é – ensino: nova grade curricular, corpo discente motivado; pesquisa: corpo docente recém-formado ou em formação, egos desinflados; gestão: proximidade de Belo Horizonte, cultura de comprometimento com o instituto, corpo docente jovem; extensão: nada declarado, como mostra o Anexo 1.

#### Planejamento de 2016-2018

Neste segundo planejamento foi feita a Matriz FOFA com as mesmas quatro vertentes que são o ensino, a gestão, a pesquisa e a extensão, e foram comparados os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças do ano de 2016 com o que retratado no planejamento de 2012-2014.

Como exemplo, os pontos fortes apresentados pela vertente gestão no momento anterior era proximidade de Belo Horizonte, cultura de comprometimento com o instituto e corpo docente jovem.

Já no período de 2016, os pontos fortes apresentados para a gestão era os mesmos do anterior, porém foram acrescentados fatores como possuir um secretário de departamento e um secretário para assuntos do colegiado, proximidade com outras instituições públicas com cursos de engenharia, como a Universidades do Estado de Minas Gerais (UEMG) e Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e o quadro de professores completo e com média de 10h/aula, conforme apresentado no Anexo 2.

#### Planejamento de 2019-2020

Neste planejamento não foi explicitada em um documento a análise do cenário interno e externo do departamento.

Em contraponto com a literatura, nesta primeira etapa os planejamentos estratégicos departamentais dos períodos de 2012-2014 e 2016-2018 se aproximaram da fundamentação teórica, pois de fato foi feito um diagnóstico do cenário interno do departamento, sobre o que

precisa ser melhorado, por exemplo. Entretanto, como no planejamento do período de 2019-2020 esse diagnóstico não foi apresentado, não é possível fazer uma análise crítica quanto ao distanciamento ou aproximação da literatura, visto que esta não realização pode gerar o entendimento de que o cenário analisado em momentos anteriores não sofreu alterações. Dessa forma, não ter feito essa análise pode gerar uma perda ao departamento em vista da falta de perspectiva sobre como está o departamento naquele período, pois as mudanças são constantes no cenário universitário. Assim, há a possibilidade do departamento ter obtido novas forças ou novas fraquezas que não será conhecido pelos colaboradores.

### 5.3.2 Etapa 2 – Missão da Empresa

A etapa referente à missão da empresa apresenta a escolha de como vai ser o posicionamento estratégico da empresa, sua missão, objetivos, estabelecimento de estratégias e políticas a serem seguidas (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 4 apresenta os principais pontos realizados pelo departamento que estão sendo explicitados nos textos a seguir.

Quadro 4 – Principais pontos da etapa 2

Etapa	Planejamento Estratégico Departamental (2012-2014)	Planejamento Estratégico Departamental (2016-2018)	Planejamento Estratégico Departamental (2019-2020)
Missão da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não foi explicitado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não foi explicitado missão, visão, valores, porém apresentam a criação de objetivos e metas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neste planejamento foi explicitado em um documento a missão, a visão e os valores; Além dos objetivos e metas;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

### Planejamento de 2012-2014

Neste momento do planejamento estratégico, esta etapa não foi explicitada em nenhum documento.

### Planejamento de 2016-2018

Neste planejamento não foram apresentados aspectos como missão, visão e valores do departamento. Todavia, foram criados objetivos e metas para a gestão, para o ensino, para a pesquisa e para a extensão, mas as estratégias para atingir esses objetivos não foram apresentadas.

### Planejamento de 2019-2020

Neste planejamento foi explicitado o posicionamento estratégico do departamento, contendo a missão que se trata de promover educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, dialógica e socialmente referenciada com demais cursos e comunidade externa. A visão que o departamento tem como intuito é ser um departamento eficiente em relação à gestão administrativa, à consolidação do Programa da Pós, à modernização do ensino de graduação e integração com a comunidade local. E os valores que são ética, desenvolvimento humano, visão multidisciplinar, compromisso, inclusão e responsabilidade social, criatividade, democracia, liberdade e respeito, democratização do ensino de graduação e pós-graduação e pluralização do conhecimento, eficácia, qualidade, excelência, equidade, integração e interdisciplinaridade, parcerias, saúde e qualidade de vida, sustentabilidade, transformação e desenvolvimento de engenharia crítica e humana (retirado na íntegra na documentação analisada – ANEXO 7).

Em comparação ao que foi apresentado pela literatura, para o planejamento do período de 2012-2014 não é possível fazer a análise tendo em vista de que não há nenhum documento apresentando os pontos desta etapa. O planejamento de 2016-2018 aproximou-se sobre o que consta na literatura pois apresentou objetivos e metas para as vertentes adotadas, porém se distanciou ao não relatar a missão, visão e valores, além das estratégias para se atingir os objetivos propostos. E a não apresentação dos aspectos como missão, visão e valores impacta em uma análise dispersa de objetivos e metas, visto que a visão que se trata do objetivo geral,

não foi feita. Já, o planejamento de 2019-2020, houve uma aproximação com a literatura, em vista da definição da missão, visão e valores, além da apresentação dos objetivos e metas.

### 5.3.3 Etapa 3 – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

A etapa sobre instrumentos prescritivos e quantitativos denota a perspectiva da organização sobre o ponto que ela pretende chegar. Pode-se analisar os Instrumentos Prescritivos que são compostos de atributos como planejamentos de metas, estratégias e políticas além de planos de ação. E os Instrumentos Quantitativos que apresentam as projeções econômicas e financeiras sobre o orçamento, para que se adeque aos projetos e planos de ação da empresa (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 5 apresenta pontos principais realizados pelo departamento que estão sendo explicitados no texto abaixo.

Quadro 5 – Principais pontos da etapa 3

Etapa	Planejamento Estratégico Departamental (2012-2014)	Planejamento Estratégico Departamental (2016-2018)	Planejamento Estratégico Departamental (2019-2020)
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foi explicitado sobre onde o departamento pretende chegar;</li> <li>• Construção de um plano de ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da perspectiva de onde pretende chegar por meio dos objetivos;</li> <li>• Avaliação sobre o status das atividades definidas no plano de ação;</li> <li>• Incentivo às publicações;</li> <li>• Captação de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da perspectiva de onde pretende chegar por meio dos objetivos;</li> <li>• Criação de objetivos para nova vertente;</li> <li>• Plano de ação.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

### Planejamento 2012-2014

Neste planejamento não foi apresentada a perspectiva de onde o departamento pretende chegar. Porém foi feito um plano de ação com base no que foi retratado na Matriz FOFA e no Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este plano de ação foi dividido por temas como ensino, pesquisa, extensão e gestão. Dessa forma, o quadro que compõe o plano apresenta os eixos tema, as atividades, a classificação da prioridade de cada atividade, os responsáveis e o prazo de realização. Sendo que a prioridade de cada atividade foi classificada como 0 para aquelas que não precisam de um responsável para a sua realização, 1 para as que devem ser realizadas até 2012 e as que apresentam prioridade 2 ou 3 são as que não têm um prazo definido e podem ter uma reavaliação de sua pertinência no próximo seminário do planejamento departamental, como exemplo, o plano de ação da vertente gestão no Anexo 3.

### Planejamento 2016 – 2018

Neste planejamento a perspectiva sobre onde o departamento espera chegar é apresentada nos objetivos criados. Um exemplo de objetivo é: “Melhorar a avaliação dos cursos em que o departamento participa.” e a meta é “Alcançar e manter a nota mínima 4 na avaliação do MEC”. Além disso, há objetivos sobre captação de recursos para laboratórios e aproximação do departamento de instituições privadas para captação de apoio financeiro estrutural. As estratégias utilizadas para atingir tais objetivos e metas não foram explicitadas. Ocorreu também a avaliação do plano de ação referente ao planejamento de 2012-2014 sobre os status das atividades, em que se analisou quais já foram concluídas e quais estão pendentes.

### Planejamento 2019-2020

Neste planejamento, a perspectiva de onde pretende-se chegar foi apresentada pelos objetivos gerais, como exemplo: “Consolidação da Pós-Graduação.” que se originou de um debate em umas reuniões do planejamento estratégico departamental. Além da planilha de objetivos, neste planejamento o departamento apresentou outros pontos além do ensino, gestão, pesquisa e extensão, como também um plano de ação para a administração-prestação de serviço e para a proposta de comissão de pesquisa que discute o afastamento de professores para doutorado e pós-doutorado, por exemplo.

Em análise sobre o que é apresentado na literatura e o que foi realizado pelo departamento, a parte sobre os instrumentos quantitativos (OLIVEIRA, 2010), não são apresentados no período de 2012-2014, o que demonstra um distanciamento da teoria. Porém, em aproximação com a literatura, estes instrumentos quantitativos são apontados nos planejamentos dos períodos de 2016-2018 e 2019-2020, vinculados à produções como projetos de pesquisa/iniciação científica, projetos de extensão, publicações, projetos aprovados e submetidos em órgãos de fomento, captação de recursos, dentre outros.

Já em relação aos instrumentos prescritivos, o planejamento de 2012-2014 se distanciou um pouco da literatura por não apresentar a perspectiva de onde o departamento pretende chegar, porém se aproximou com a realização do plano de ação. Os planejamentos de 2016-2018 e 2019-2020 apresentaram uma aproximação da literatura em vista de discorrer os objetivos e a perspectiva de onde o departamento pretende chegar e a concepção do plano de ação em ambos os períodos. Porém com o não feito do ano inicial de 2012-2014 trouxe ao departamento uma perda de oportunidade de ter mais realizações, visto que objetivos, metas e estratégias dessa época já poderiam estar concluídos no tempo atual e teria gerado maiores benefícios ao departamento.

#### **5.3.4 Etapa 4 – Controle e Avaliação**

A etapa sobre controle e avaliação exhibe como a empresa está caminhando em direção ao ponto desejado, criando indicadores, analisando o envolvimento dos colaboradores, corrigindo os desvios dos objetivos e tomando as ações corretivas necessárias (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 6 apresenta pontos principais realizados pelo departamento que estão explicitados no texto abaixo.

Quadro 6 – Principais pontos da etapa 4

Etapa	Planejamento Estratégico Departamental (2012-2014)	Planejamento Estratégico Departamental (2016-2018)	Planejamento Estratégico Departamental (2019-2020)
Controle e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugestão de criação de relatórios e planos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Além de indicadores, estabelecimento de prazos.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

#### Planejamento 2012-2014

Neste planejamento, com relação ao controle e avaliação, foram propostos a criação de relatórios e planos de trabalho para legitimar as atividades, a sugestão de datas dos próximos seminários do planejamento e a discussão sobre como contabilizar as atividades administrativas com o intuito de “rodar” a lista de atividades administrativas no departamento, como apresentado no Anexo 4. Dessa forma, pelo o que foi apresentado sobre esta etapa há apenas sugestões de avaliação, mas não ocorreu alguma forma de avaliar de fato, como a criação de indicadores, por exemplo.

#### Planejamento 2016-2018

Neste planejamento, após a construção dos objetivos e metas foram criados indicadores, como, por exemplo, na vertente ensino, para o objetivo “Melhorar a avaliação dos cursos em que o departamento participa.”, o indicador neste caso foi a “Média dos alunos na prova do ENADE.”, como mostrado no Anexo 5. Outro exemplo de indicador criado foi na vertente pesquisa, em que um dos objetivos foi “Qualificar o corpo docente.”. Logo o indicador oriundo foi “Número de doutores e pós-doutores no departamento.”. Além disso, ocorreu a criação de um documento sobre as Normas para a Gestão Estratégica do DEENP, em que consta as informações que devem estar contidas nos relatórios referentes ao planejamento estratégico. Exemplos das informações que constam neste documento são: as atividades em

andamento ou pendentes, as pontuações dos professores de acordo com critérios de avaliação como número de orientandos de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), a análise dos indicadores criados, dentre outros pontos que contribuem para o controle da gestão.

#### Planejamento 2019-2020

Neste planejamento além de apresentar os indicadores, como “número de artigos submetidos” para a o objetivo “integrar a extensão com a pesquisa”, o planejamento estabeleceu o prazo e alocou responsáveis para cada atividade em prol de manter o controle. Foi feita também uma planilha sobre “status”, em que apresenta o andamento de cada atividade. O Anexo 6 mostra uma parte da planilha referente à extensão.

Em comparação com o apresentado pela literatura, todos os planejamentos estratégicos se aproximaram da fundamentação teórica, em vista de apresentarem mecanismos que auxiliam no monitoramento da realização das atividades e se elas estão gerando resultados significativos. Assim, é possível acompanhar o andamento das atividades e analisar se o que foi planejado está de fato sendo executado ou se as atividades elaboradas ainda devem se manter no plano.

#### **5.4 Dificuldades da elaboração e implementação do planejamento estratégico departamental**

As dificuldades encontradas para a concepção do planejamento estratégico departamental podem ser vinculadas à duas etapas: a elaboração e a implementação. Essa separação foi feita em vista dos professores durante as entrevistas, relataram problemas que não impactam na elaboração, mas sim na implementação ou o contrário. Assim, esses dois momentos apresentaram pontos cruciais que contribuíram para o êxito ou serviram como empecilhos para a construção e concretização do planejamento estratégico departamental.

A elaboração, pelo que se pode perceber pelas entrevistas, é a parte referente às reuniões dos professores para discutir o andamento do planejamento estratégico departamental, sendo que este momento é crucial para definir o quão efetivo será o planejamento estratégico pois engloba pontos como entendimento de cada um dos colaboradores quanto à construção de um planejamento, a forma como a participação de todos influencia o andamento das reuniões,

como os objetivos são pensados de forma efetiva para suceder um norte ao departamento sobre onde pretende-se chegar, dentre outros fatores.

A etapa da implementação, percebida durante as entrevistas, é aquela na qual são feitas as atividades que ficam sob a responsabilidade de cada professor para o alcance dos objetivos traçados. Nessas atividades, o posicionamento do professor quanto à disposição para a realização das mesmas, podem influenciar diretamente em um resultado positivo ou negativo para o planejamento estratégico departamental como um todo. E a dependência de algumas atividades a órgãos externos expõe-se ao risco de interferências negativas, como atrasos, por exemplo.

As dificuldades apresentadas foram:

-Elaboração:

1. Lacuna Teórica – estudos tratam de gestão de universidade e não de departamentos;
2. Escassez de recursos orçamentários;
3. Distintas visões de carreiras entre os professores.

-Implementação:

1. Burocracia;
2. Autonomia;
3. Sobrecarga de trabalho;
4. Mecanismo de controle falho.

Em relação à elaboração, a dificuldade inicial estava relacionada a lacuna teórica, em vista da escassez de literatura para planejamento estratégico em departamentos. Grande parte dos estudos, artigos, estão direcionados para o planejamento estratégico em setor privado e quando se encontra pesquisa voltada para o viés público, está relacionada à universidade de uma forma geral e não especificamente à departamentos. Dessa maneira, o DEENP teve que adaptar os modelos e criar uma forma de adequar o planejamento para um cenário departamental, como mostra a fala de uma professora D: *“Temos um modelo simplificado,*

*com o tempo fomos vendo qual eram os problemas e fomos trabalhando com um modelo adaptado.”*

A escassez de recursos orçamentários é uma outra dificuldade, pois acarreta impasses em sua concepção uma vez que colaboradores têm que “(...) *decidir quanto do orçamento vai ser alocado para cada artifício, como pesquisa e extensão.*”. Essa foi a fala do professor C. Assim, a divergência de interesses das áreas gera discussões durante as reuniões de planejamento estratégico departamental. Há também problemas com patrocínios para projetos, como relata a professora A: “(...) *acredito que a falta de patrocínio nos projetos dificulta. A dificuldade em relação a extensão é a parceria de empresas, então muitas vezes isso é perdido.*” e esse embargo dificulta ou impossibilita a realização de alguns projetos.

Além disso, há também a dificuldade relacionada à diferença de visão de carreira dos colaboradores em alguns momentos, pois como se trata de um corpo docente jovem, no período de 2012 a 2016 muitos dos professores estavam se ausentando para investir em seu doutorado, como mostra a fala da professora E: “*Nós temos diferenças de visão de carreira, momentos de vida, sempre tem aquela turma que tem um certo desligamento das atividades para investir em seu doutorado, sua formação.*”. Dessa forma, dificulta que os professores equilibrem metas individuais com as do departamento e quando se ausentavam, era necessário a contratação de um professor substituto. Nestes casos, o professor substituto, que tem contrato de trabalho temporário, pode não estar tão motivado com a construção de um planejamento departamental quanto os professores efetivos, pois o período dele na universidade é menor e não teria motivação de ver as melhoras que o planejamento estratégico proporcionaria em longo prazo.

No ponto de vista da implementação, um obstáculo é a burocracia a que o meio acadêmico está exposto em uma instituição pública. Esta burocracia dificulta a implementação, em vista do atraso que a mesma proporciona quando se trata da dependência de órgãos externos para a conclusão de alguma atividade proposta no planejamento. Os processos burocráticos tendem a ser muito demorados e isso impacta negativamente no prazo estabelecido pelo departamento que, conseqüentemente, influencia na eficiência do planejamento estratégico. Para exemplificar, temos a fala da professora B:

*“A gente tem uma diretriz ali superior como o MEC, da reitoria e tal mas a estrutura em si, o sistema das universidades, ele dificulta assim porque nem sempre a gente consegue no prazo que a gente estabeleceu, alcançar aqueles objetivos que a gente desenhou justamente porque estamos num sistema que as vezes não funciona. Então, numa estrutura que dificulta a gente tomar algumas atitudes porque as vezes vai depender de um processo que vai ser mais demorado, mais burocrático, às vezes a democracia em si atrapalha porque isso tem que ser um consenso de todo mundo (...)”.*

A noção de burocracia utilizada pelos professores está vinculada à burocracia do senso comum, cuja denominação é um processo de controle lento que impacta negativamente no desempenho de resoluções ágeis, práticas e eficientes, como aborda Carvalho (2010) em seu estudo sobre as disfunções da burocracia. Entretanto, a concepção da burocracia weberiana proposta por Max Weber é apresentada como uma tentativa de ordenar as atividades humanas por meio de critérios racionais e seculares que aderem o exercício da autoridade sobre as pessoas e fatos incorporados no âmbito de desenvolvimento de atividades (DE OLIVEIRA, 1970). Para De Oliveira (1970), as disfunções que levam ao senso comum de hoje, relatadas pelos professores nas entrevistas, são oriundas de vários fatores. Dentre eles, o que está presente neste estudo é a dificuldade de conciliar a burocracia com a democracia. Em vista do obstáculo de compatibilizar interesses e valores da burocracia, principalmente dos altos níveis dirigentes, com as exigências do sistema social. Com isso, quando não é possível conciliar esses interesses, a burocracia se converte em uma resistência ao cumprimento de tais exigências sociais. Isso parece ocorrer no departamento como observado na fala da professora B no parágrafo anterior.

A autonomia no âmbito de uma universidade pública também pode acarretar empecilhos para a implementação do planejamento estratégico departamental. Pois, como cada professor tem sua própria autonomia quanto ao seu serviço, não há hierarquia de indivíduo para indivíduo, mas sim de órgãos colegiados para indivíduos. Ou seja, um professor não pode demandar que o outro cumpra uma função e, se esta não for completada, penalizá-lo como ocorre em empresas privadas. Entretanto, há a possibilidade da penalização por intermédio da Assembleia Departamental, porém essa punição poderia acarretar conflitos internos que impactariam negativamente no convívio do grupo de professores do departamento e poderia

acabar inviabilizando a boa convivência do grupo. Visto que, com a perspectiva de Wilhelm e Zanelli (2013) trabalhar com diversas pessoas pode ser considerado um obstáculo para qualquer organização, em especial as organizações públicas, pois as decisões são feitas pelo colegiado e delegadas à pessoas diferentes, com distintas formações, crenças, valores e ambições que influenciam no processo de tomada de decisão.

Sendo assim, um fator que pode dificultar essa motivação na implementação é a sobrecarga de trabalho que os professores enfrentam. Pelo fato deles, além da atividade docente, estarem compromissados com atividades de pesquisas, extensões e cargos administrativos, a demanda de trabalho é alta e isso pode afetar no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos durante as reuniões. Alguns atributos, como iniciação científica, por exemplo, podem carecer de uma atenção maior pelo fato dos prazos serem mais emergenciais, como é explanado pela fala do professor F: *“Sobrecarga de trabalho, isso ali é o complexo. (...) todo mundo administra um tanto de atividade, dessa vez a gente tentou até listar uma atividade só por pessoa e tal, mas a sobrecarga de trabalho ela é muito grande”*. Dessa maneira, as atividades do planejamento estratégico departamental são adiadas pelos colaboradores até o momento em que eles se tornam emergentes.

O mecanismo de controle e avaliação do departamento é considerado falho entre alguns professores, como exemplo, a fala da professora A durante as entrevistas *“(...) a gente percebe uma falha mesmo e a gente se pergunta “por que essa atividade não foi feita?” Estamos organizando mais por agora essa parte de controle.”*. Uma dificuldade na concepção do controle e avaliação está nos indicadores, como percebido durante as entrevistas, alguns professores abordaram a dificuldade de se construir indicadores efetivos. Como aborda a professora D, por exemplo: *“o indicador de publicações, como saber se um número x de publicações é de fato um bom número?”*. Há também a questão da cobrança, pois como os professores possuem autonomia de desenvolver suas atividades de acordo com suas perspectivas e não há hierarquia efetiva, a cobrança se torna um empecilho para o planejamento pois é preciso entender a sobrecarga que o outro professor possui, sem necessariamente entender sobre as atividades que ele desenvolve. Como mencionado pelo professor F: *“se errarem no nível de cobrança, o elo do grupo pode ser enfraquecido”* e, nesse caso, o próprio planejamento estratégico departamental ser prejudicado.

O controle das atividades em um modelo organizacional como o da universidade federal se faz essencial, visto que as universidades apresentam uma configuração estrutural classificada como Burocracia Profissional, que segundo Mintzberg (2003, p. 213):

baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de *desing* associados o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho.

Assim, cada professor tem o controle sobre o seu próprio trabalho e age independentemente dos outros professores em todas as atividades: ensino, pesquisas, extensão e gestão. Dessa forma, como cada professor não tem vínculo com o trabalho do outro é necessária uma coordenação entre eles para que o nível da qualidade dos serviços prestados se mantenha. E essa coordenação pode ser possibilitada com o método de controle e avaliação, pois nessa etapa é possível que um professor tenha conhecimento sobre como o serviço do outro está sendo prestado, o que contribui para um troca de habilidades e conhecimentos ou até mesmo de ajuda para os que apresentarem alguma irresolução.

Após a realização das entrevistas pode-se notar um fator que deve ser salientado: o planejamento estratégico é feito por pessoas. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), relatam no livro *Safári de Estratégia* que existem dez escolas que compõe a concepção de um planejamento estratégico e uma delas é a escola cognitiva, em que as estratégias estão relacionadas com a forma que o estrategista pensa e como ela interpreta o mundo. A partir disso, pode-se perceber como as pessoas como indivíduos que possuem vivencias diferentes, crenças distintas, opiniões e visões de mundo divergentes, dentre outros fatores, influenciam na criação de planejamento estratégico.

Dessa forma, é notável que as dificuldades são significativas e impactam negativamente na construção e implementação do planejamento estratégico departamental. Sobrecarga de trabalho, demora de respostas dependentes de órgãos externos, dentre outros fatores apresentados podem atingir a motivação do profissional em dar prosseguimento com o planejamento, como foi observado nas entrevistas com os docentes. Entretanto, as adversidades podem ser convertidas em formas de aperfeiçoar o processo, como exemplo o

método de controle e avaliação. A noção dessa etapa estar falha impulsiona a concepção de ideias para a melhoria da mesma e está pode resultar em um aperfeiçoamento também de outras etapas. Ou seja, os empecilhos podem paralisar ou impulsionar o planejamento estratégico para melhor, isso vai depender da forma como cada professor interpreta as dificuldades.

### **5.5 Benefícios da elaboração e implementação do planejamento estratégico departamental na percepção dos entrevistados**

Os benefícios do planejamento estratégico para o departamento foram diversos, como observado nas entrevistas e nos documentos analisados. Em primeiro lugar, foi obtida uma maior visão sobre a situação em que se encontrava o departamento, no primeiro planejamento estratégico departamental do período de 2012-2014, como mostra o Anexo 1 com a realização da matriz FOFA. Logo o departamento obteve uma visão quanto às suas forças e pôde proporcionar uma atuação mais efetiva perante a comunidade e o meio acadêmico, ou seja, permitiu os docentes técnicos focassem esforços no que eles apresentaram como forças. Além disso, passaram a pensar e reconhecer as fraquezas, como relata o professor C: *“o departamento pôde pensar em meios de gerenciar tais fragilidades e promover capacitações que revertessem o caso”*.

Dessa maneira, ao obter conhecimento sobre as circunstâncias de forças e fraquezas do departamento, outro benefício foi o fato dos colaboradores terem concebido ideias que geraram um maior alinhamento das atividades do departamento em um plano de ação, como mostra no Anexo 3 que, como consequência, resultou em um maior comprometimento dos docentes. Aspectos como apresentar o “status” das atividades que antes estava sob responsabilidade de cada docente, criou um compromisso de realização entre os membros para que fosse possível atingir os parâmetros ideais pensados para aperfeiçoar o departamento, dentro de um determinado prazo.

Assim, com estas ideias e atividades concebidas, os participantes do planejamento criaram um senso de direção para o departamento, por intermédio de objetivos, metas, estratégias, e planos de ação, que trouxe como benefício a possibilidade de tangenciar a perspectiva sobre onde o departamento pretende chegar, permitindo um investimento no mesmo e não apenas

subsistindo em prol da resolução de problemas, como pode ser exemplificado nos Anexos 5 e 6.

Como exemplificação de um feito pelo departamento com o planejamento estratégico departamental foi criado o curso de Mestrado em Engenharia de Produção (MEP). A ideia foi concebida durante as reuniões e, mesmo com todas as dificuldades apresentadas, foi possível a criação do mestrado, que contribui muito para o crescimento do curso e até mesmo do campus ICEA. Durante as entrevistas foi possível perceber que a criação do mestrado foi muito comentada pelos professores, como uma grande conquista do departamento. Entretanto, com a atenção voltada para o mestrado, outros benefícios que também agregaram valor ao planejamento podem ter sido negligenciados ao não serem falados pelos entrevistados, como por exemplo, de que forma o departamento melhorou em atividades relacionadas à pesquisa, ao ensino, à gestão e à extensão após o início da proposta de um planejamento estratégico departamental.

Um fator essencial que fortaleceu e beneficiou o departamento na construção do planejamento estratégico foi a cultura organizacional. Segundo Mintzberg et. al, (2000), a cultura organizacional pode ser definida como a “mente da organização” em que uma crença em comum está refletida nos hábitos, tradições, símbolos, histórias e práticas tangíveis da organização. Dessa maneira, o DEENP apresenta em sua cultura o engajamento que permite o sustento do planejamento, pois os professores compreendem a importância de se planejar o futuro para obter grandes feitos. Com isso, há um empenho entre os colaboradores em vista do departamento apresentar um corpo docente jovem que se identifica, dispõe de proatividade e que está disposto a fazer dar certo. Para exemplificar a influência dessa cultura perante à organização, há a fala da professora B: “(...) *então todo mundo se mostra muito proativo e quem não é proativo fica com vergonha de não ser e acaba participando.*”

Com isso, é possível considerar que um dos benefícios que o departamento adquiriu com a construção do planejamento estratégico departamental foi a possibilidade de conseguir olhar e auferir mecanismos para atingir o futuro. Pois, ao reunir e discutir o ponto que o DEENP pretende chegar, são feitas análises, priorização de ações, alocação de recursos, criação de atividades mais assertivas que auxiliem efetivamente o alcance de patamares mais elevados e resultados com mais qualidade. E, dessa forma, como menciona o professor F: “*possibilita*

*a entrega de um serviço melhor para a sociedade, visto que esta é a função servidor público”.*

Melhorias e feitos pelos colaboradores em decorrências dos objetivos, metas, estratégias, traçadas ainda são necessárias, como, mas já é possível perceber avanços nas realizações do DEENP. É notável como o vínculo entre os professores do departamento é essencial para o prosseguimento do planejamento, ainda mais por se tratar de um departamento com um grande viés para a gestão. A noção dos colaboradores sobre os proveitos que o planejamento pode promover ao departamento incentiva a proatividade de todos em prol do desenvolvimento do campus e do retorno de serviços melhores para a sociedade.

## **6. Conclusão**

Este trabalho teve como intuito analisar como a teoria de Planejamento Estratégico está sendo utilizada nos momentos de Planejamento Estratégico realizados pelo departamento de Engenharia de Produção do ICEA, campus fora da sede da UFOP. O planejamento estratégico, atualmente, se tornou uma ferramenta significativa para as organizações atingirem melhores resultados e aprimorarem sua vantagem competitiva. Tal como as organizações privadas, o departamento buscou utilizar deste mesmo recurso para aperfeiçoar sua performance em suas quatro vertentes: pesquisa, extensão, ensino e gestão. Essas vertentes são coerentes com as atividades finalísticas de uma Universidade bem como o fato de, nas universidades públicas, os docentes serem os responsáveis pela gestão da instituição.

Considerando os estudos teóricos realizados que abrangeram os temas Planejamento Estratégico, Gestão de Universidades Públicas e Administração Pública, percebeu-se que há muitos estudos sobre gestão estratégica das universidades. No entanto, estes estudos focam a gestão da universidade como um todo e não os departamentos. Nesse sentido, a lacuna teórica a qual este pretende contribuir a sanar diz respeito ao planejamento estratégico em departamentos acadêmicos. Para tal realizou-se um estudo de caso em um departamento acadêmico de engenharia de produção que possui 19 professores efetivos.

A princípio identificou-se o contexto sobre o qual se passa o trabalho para melhor entendimento do leitor. Para isso, foi realizado um breve histórico sobre a UFOP, o campus ICEA e o departamento de Engenharia de Produção. Em seguida, para o começo das análises,

apresentou-se os elementos estratégicos debatidos no Departamento nos três momentos do planejamento estratégico, para a compreensão sobre quais pontos permeiam o estudo. Verificou-se, a partir de análise documental, que o Departamento analisado elaborou um planejamento estratégico em três momentos (2012, 2016 e 2019), sendo esses, portanto, os objetos de estudo desse trabalho.

Os resultados apresentados neste trabalho foram extraídos da análise documental e das entrevistas realizadas com docentes dos departamentos. Foi possível identificar as dificuldades que o departamento enfrentou para a elaboração e implementação do planejamento estratégico departamental. Empecilhos como atrasos, sobrecarga, recursos financeiros, dentre outros apresentados impactaram negativamente para a construção do planejamento estratégico. Entretanto, esses obstáculos, eventualmente, podem ser trabalhados como oportunidades, para melhorias na gestão do departamento.

Por outro lado, também foi possível identificar relatos sobre benefícios que o departamento obteve com a implementação de um planejamento estratégico. Como exemplo, um maior conhecimento sobre o cenário interno (especialmente a partir da construção da matriz FOFA) e o fortalecimento de uma cultura organizacional em prol de uma proatividade dentre outros. De forma mais palpável, pode-se considerar que a criação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção em nível de mestrado é fruto de debate e operacionalização dos momentos de Planejamento Estratégico.

A partir dos dados coletados nos documentos e entrevistas, analisou-se como os elementos encontrados na Teoria de Planejamento Estratégico estavam presentes na organização do planejamento do Departamento. Observou-se durante as análises das etapas com os três momentos de planejamento estratégico que o departamento deixou de apresentar atributos como definição de missão, visão e valores em dois momentos do planejamento estratégico, mas criou no terceiro momento. E realizou outros pontos como o diagnóstico sobre a situação inicial em que se encontrava o departamento, definiu objetivos, metas, estratégias e a dispôs da criação de um plano de ação. Ou seja, com o decorrer dos anos, sugere-se que tenha ocorrido um aprimoramento da realização do planejamento estratégico departamental.

Em suma, é possível notar como o planejamento estratégico pode aprimorar a performance departamental de uma universidade federal e impulsionar um aperfeiçoamento do seu serviço para a sociedade. As limitações deste trabalho foram a lacuna teórica sobre planejamentos estratégicos departamentais, os documentos apresentavam falta de padronização, o que resultou em uma dificuldade de entendimento. Já na parte das entrevistas, algumas limitações foram falta de recordação de alguns professores, respostas que fugiam do assunto da pergunta e o não comparecimento de um professor. Sendo assim, fica como sugestão para futuros trabalhos o estudo sobre como o planejamento estratégico departamental foi amadurecido com os anos, pode ser feito também um estudo sobre a criação de modelos que padronizem a forma de se fazer planejamento estratégico em departamentos, além de analisar como o planejamento estratégico está gerando de resultados significativos aos departamentos.

## **REFERÊNCIAS**

ABEPRO. **Áreas e Subáreas para Envio de Artigos ao XXIX ENEGEP**. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/internasub.asp?m=860&ss=27&c=846>. Acesso em: 26 jul. 2020.>

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Gestão Estratégica de Universidades: Análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. **In Anais do XXVII-ENANPAD**, Atibaia, SP, Brasil, v. 27, 2003.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotell. Planejamento estratégico. **Sagres Política e Gestão Estratégica**, 2012.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BILHIM, João Abreu de Faria; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. **Sociologia**, v. 31, p. 81-105, 2016.

BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.

Boni, V., & Quaresma, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. *Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 14 set. 2019.

CANDIDO, José Leandro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. Uma Proposta De Análise Do Planejamento Estratégico Em Instituições Federais De Ensino Superior. **POLÊM! CA**, v. 17, n. 3, p. 093-110, 2017.

CARVALHO, Débora. **As disfunções da burocracia transformam-se na própria "burocracia"**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-disfuncoes-da-burocracia-transformam-se-na-propria-burocracia>. Acesso em: 18 ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. **Florianópolis: Departamento de ciências da administração/UFSC**, 2009.

DA COSTA, Frederico Lustosa. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 31-52, 2018.

DEENP, Departamento de Engenharia de Produção. Disponível em: <<https://deenp.ufop.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DE ALMEIDA MENDES, Wanderson et al. Consórcios Intermunicipais De Saúde: Uma Reflexão Sobre Dicotomia Entre Administração Pública E Privada. **Nucleus**, v. 16, n. 1, p. 195-204, 2019.

DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

DE OLIVEIRA, Gercina Alves. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n. 2, p. 47-74, 1970.

DE OLIVEIRA, João Ferreira. **Os papéis sociais e a gestão das universidades federais no Brasil**. 2013.

DE FIGUEIREDO TORRES, Marcelo Douglas. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

DOS SANTOS, Micheli et al. **Administração Estratégica, Estratégia E Planejamento Estratégico: Uma Revisão Da Literatura**. 2016.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz et al. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública:: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FOLHA DE LONDRINA. **MEC: bloqueio de verbas em universidade acabou**. 2019. Disponível em: <<https://www.folhadelondrina.com.br/geral/mec-bloqueio-de-verbas-de-universidades-acabou-2968796e.html>> Acesso em: 22 out. 2019

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 1, p. 84-103, 2008.

HENNIG, Eduarda Tirelli; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; DUTRA, Camila Costa. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 2, p. 270-296, 2012.

ICEA, Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. **História**. Disponível em: <<https://icea.ufop.br/instituto/historia>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. **Planejamento Estratégico em universidades**. 2010.

MACHADO, Nelson Santos. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 92-119, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. 41 ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry et. al. **Safári da estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

MIZAEL, Glener Alvarenga et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3 ed. Editora Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, Augustinho Vincente. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro et al. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard**. 2000.

REBECHI, Robson. 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, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Mauricio Fernandes; AMARAL, Heloisa Cristina Martins. A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 170-196, 2012.

s, Joseph. **Safári da estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

SILVA, Everson Pinto da. **Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo de IFES**. 2015. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Editora FGV, 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**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de et al. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2012.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

UFOP. Universidade Federal de Ouro Preto. **PDI UFOP 2016-2025**. Ouro Preto, MG, 2016. Disponível em < <https://ufop.br/noticias/institucional/pdi-ufop-2016-2025>> . Acesso em: 05 out. 2019.

UFOP, Universidade Federal de Ouro Preto. Disponível em < <https://ufop.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik et al. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

WILHELM, Fernanda Ax; ZANELLI, José Carlos. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 13, n. 2, p. 704-723, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APENDICÊS

APENDICÊ A – Roteiro da entrevista semi-estruturada sobre o planejamento estratégico departamental

### **ROTEIRO ENTREVISTA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UFOP CAMPUS ICEA**

**Orientador:** Wagner Ragi Curi Filho

**Orientanda:** Marina Eduarda Souza Ferreira

**Nome:**

**Data:**

#### **ROTEIRO**

##### **Bloco 1: Identificação**

Área de formação:

Atuação na pesquisa/extensão/ensino:

Tempo de DEENP:

Participação em funções de cargos administrativos (Chefia, Coordenação...):

Participação nos momentos de elaboração do PE departamental?

##### **Bloco 2: Perspectivas sobre PE em geral e departamental**

1. O que você entende por Planejamento Estratégico (PE)?
2. Quais são os pontos principais que devem ser tratados na implementação do PE? Eles foram debatidos no PE departamental?
3. Para você, as características de uma universidade federal dificultam a elaboração de um PE departamental? Se sim, quais? E as especificidades do Instituto, de ser campus avançado? E do próprio Departamento?

##### **Bloco 3: Perspectiva sobre a concepção do PE departamental**

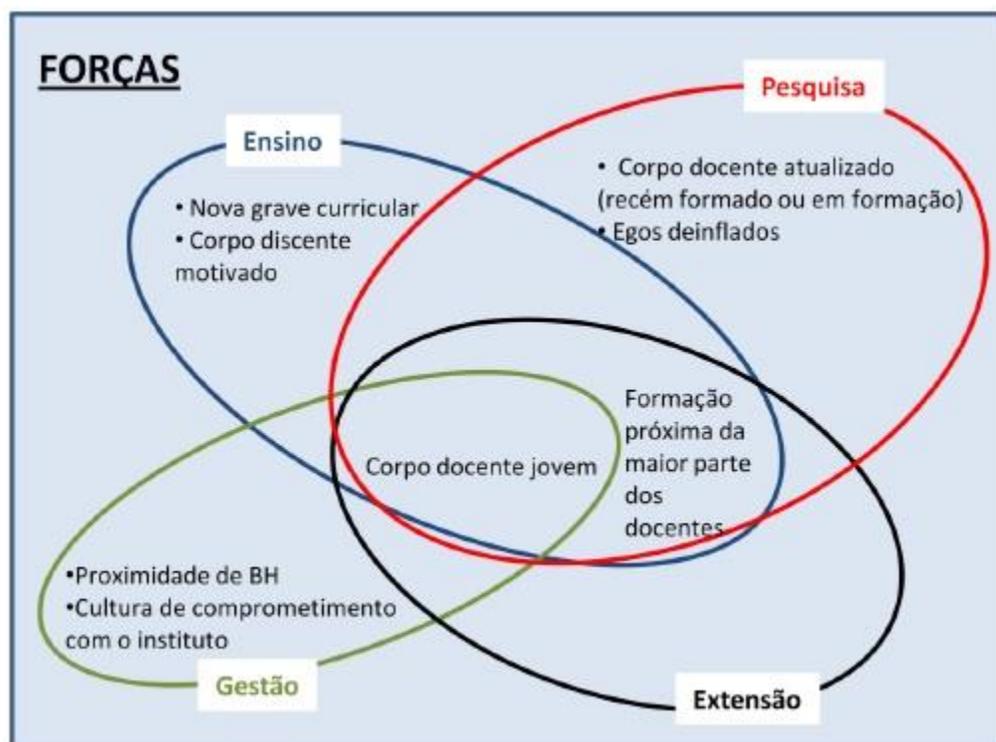
4. As reuniões de elaboração e implementação do PE no departamento foram demoradas?
5. Para você, a participação dos colaboradores foram positiva ou negativa? Por quê?
6. Quais foram os maiores obstáculos que o departamento obteve na elaboração e implementação do PE?
7. Quais foram os atributos que facilitaram a elaboração e implementação do PE?
8. Quais são as dificuldades de atingir os objetivos determinados pelo departamento?  
As metas e estratégias auxiliam, de fato, o cumprimento dos objetivos?
9. Os prazos são um problema? Se sim, por qual(is) motivo(s)?
10. O método de controle e avaliação do PE no departamento, retorna informações que realmente são relevantes? Você acredita que ele realmente monitora o desenvolvimento da implementação do PE?

**Bloco 4: Parecer acerca dos ocorridos no PE departamental**

11. Você acredita que o planejamento estratégico do departamento segue o que corresponde a literatura? Por quê?
12. Por que os atributos como missão, visão e valores não são apresentados nos documentos do PE? Vocês não elaboraram ou elaboraram e não explicitaram em um documento?
13. Quais benefícios que a implementação de um PE pode trazer para o departamento?

## ANEXOS

Anexo 1 – Análise das forças na matriz FOFA realizada pelo departamento no planejamento estratégico de 2012-2014



Anexo 2 – Análise das forças da vertente gestão na matriz FOFA realizada no planejamento estratégico de 2016-2018

		GESTÃO	ENSINO	PESQUISA	EXTENSÃO
<b>FORÇAS</b>	PROPOSTA COMISSÃO 2013				
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proximidade de BH</li> <li>2. Cultura de comprometimento com o instituto</li> <li>3. Corpo docente jovem</li> </ol>				
	PROPOSTA COMISSÃO 2016				
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proximidade de BH.</li> <li>2. Cultura de Comprometimento com o Departamento (DEENP) e com o instituto.</li> <li>3. Corpo docente ainda jovem.</li> <li>4. Possui um secretário de departamento e um secretário para assuntos do colegiado;</li> <li>5. Proximidade com outras instituições públicas com cursos de engenharia, UEMG e UNIFEI;</li> <li>6. Possui quadro de professores completo e com média de 10h/aula, o que é uma vantagem em relação aos outros departamentos da UFOP;</li> </ol>				

Anexo 3 – Plano de ação da vertente gestão realizado pelo departamento no planejamento estratégico de 2012-2014

Eixo	Atividade	P	Responsáveis	Prazo
GESTÃO	Desenvolver políticas que favoreçam a fixação do corpo docente no instituto Desenvolvimento de atividades culturais, de lazer, esportivas e de promoção da saúde (em diálogo com ICEA, NACE, DA)	2	Eva	
	Criar mecanismos de controle e avaliação do trabalho docente que corroborem para o desenvolvimento do departamento	1	Wagner e Fernanda	apresentar proposta em assembleia do DEENP até final de junho
	Manter seminários de planejamento estratégico anuais, com apresentação dos relatórios dos planos de trabalho dos docentes	0		
	Balanco/controle/feedback deste plano de ação, incluindo informes nas reuniões departamentais	1	Maurício e Eduardo	mensal
	Desenvolver parcerias com outros centros de pesquisa para formação do corpo docente e atração de professores visitantes mais experientes para o DEENP	2	Todos	
	Levantar necessidades de infra estrutura para desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão no DEENP	2		
	Criação de uma pós-graduação lato-senso	1	Resp: Maria Luiza e Thiago. Equipe: Eva, Milena, Karine, Sérgio, Luciana, Mônica e Maurício	apresentar proposta em assembleia do DEENP até final de maio
	Realizar atividades de conscientização a cerca das responsabilidades dos docentes - palestras motivacionais ou outras	3		
	Organizar um encontro para apresentar e discutir as normas e a estrutura organizacional da ufop	1	Wagner e Luciana	até o final do semestre 2012-1

## Anexo 4 – Relatório de sugestão para avaliação, controle e melhoria dos planejamentos estratégicos departamentais

### V. Avaliação e encaminhamentos finais

Na avaliação dos presentes o I Seminário de Planejamento Estratégico do DEENP foi bastante positivo. Todos ficaram satisfeitos com o alcance de um resultado concreto: a consolidação de um plano de ações para o desenvolvimento futuro do departamento.

Seguem alguns encaminhamentos no sentido de consolidar e aprimorar essa prática de planejamento no DEENP:

- Precisamos elaborar um modelo para apresentação dos relatórios dos planos de trabalho, tendo como base algumas indicações relatadas no item II desse relatório.
- No sentido de formalizar e legitimar essa atividade e seus encaminhamentos, precisamos aprovar o relatório do seminário, incluindo o plano de ações elaborado coletivamente, na próxima assembléia do DEENP.
- Para o próximo seminário, cabe uma convocação mais formal dos docentes do departamento, bem como dos representantes discentes que compõe a assembléia. Sugere-se que a participação no seminário seja dada como obrigatória para o corpo docente e que sejam previstas as penalidades cabíveis no caso de ausência não justificada.
- Sugere-se como data para realização do próximo seminário os dias que antecedem o início do semestre letivo, como fizemos este ano.
- Cabe discutir em assembléia uma forma de contabilizar as atividades administrativas distribuídas entre os professores no plano de ações, no intuito de considerá-las na hora de “rodar” a lista circular de atividades administrativas do DEENP.
- Precisamos viabilizar uma estrutura melhor para o próximo seminário: sala adequada, lanche, café...

Anexo 5 – Objetivos, metas e indicadores da vertente ensino criados pelo departamento no planejamento estratégico de 2016-2018

ENSINO		
Objetivos	Metas	Indicador
Promover o maior envolvimento com os colegiados relacionados ao DEENP	Realizar reuniões anuais para apresentação das demandas dos cursos em que o DEENP oferece disciplinas	Número de reuniões realizadas
Promover a capacitação docente (explorar os processos pedagógicos existentes na UFOP)	*Criar uma comissão que seja responsável por apresentar metodologias alternativas para o ensino superior; *Criar espaço interdepartamental para discutir o processo de ensino e aprendizagem; *Promover discussões e ações no sentido de melhorar o processo de ensino e aprendizagem	*Número de professores que utilizam plataformas diversificadas
Melhorar a avaliação dos cursos em que o departamento participa	Alcançar e manter nota mínima de 4 na avaliação do MEC; Criar um Provão Enade.	Média dos alunos no provão Enade
Incentivar docentes buscarem a melhoria de suas competências para o ensino	Aumentar o número de docentes dispostos a se capacitar/atualizar no tema ensino	Número de docentes em processo de capacitação para ensino
Melhorar avaliação semestral de disciplinas	Atingir média boa (valor) em todas as disciplinas avaliadas	Média do departamento; Indicador de tendência dos professores.

Anexo 6 – Parte da planilha sobre a vertente extensão elaborada pelo departamento no planejamento estratégico de 2019-2020

Eixo	Objetivo	Metas	Plano de Trabalho	Responsável (eis) / Sugestão	Data	Indicadores
Extensão	Tornar o departamento mais participativo (pelo menos uma hora semanal de dedicação)	A) Cada professor submeter pelo menos um projeto por ano	A) Elaborar e submeter projetos de extensão na PROEX.	Todos	2019/2 e 2020/2	_ Quantidade de projetos submetidos.
	Divulgar mais a extensão no REIC (Recepção Integrada de Calouros)	A) Um professor do departamento deve participar do REIC com foco na divulgação da extensão.	Não se aplica	Um professor indicado na última assembleia do período para apresentação no período seguinte.	2019/2 e 2020/2	_ Participação de um docente no REIC
	Conscientizar sobre a importância dos projetos de extensão de cunho social	A) Separar um tempo nas assembleias para discussões.	A) Estruturar a discussão sobre extensão.	Comissão de Autodesenvolvimento Didático-Pedagógico	2019/2 a 2020/2	_ Frequência de discussão nas assembleias;
	Integrar a extensão com a pesquisa.	A) Aumentar o número de publicações vinculadas a extensão.	A) Elaborar e submeter artigos em periódicos qualificados no qualis.	Professores interessados.	2019/2 a 2020/2	_ Número de artigos submetidos;
	Estreitar os laços entre os projetos extensionistas do DEENP	A) Promover um evento por ano que inclua ações extensionistas no ICEA.	A) Elaborar, organizar e executar o evento.	Comissão de Extensão	2019 e 2020	_ Evento realizado.
	Socialização das experiências de ações extensionistas em disciplinas	A) Divulgar as experiências em assembleia departamental e colegiados.	Não se aplica	Professores que realizaram ações nas suas disciplinas.	2019 a 2020	_ Quantidade de relatos das experiências dos projetos de Extensão; - Quantidade de lições aprendidas registradas; _ Quantidade de melhores práticas

Anexo 7 – Diretrizes Estratégicas do departamento de Engenharia de Produção

## **DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019/2021**

### **MISSÃO**

Promover educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, dialógica e socialmente referenciada com demais cursos e comunidade externa.

### **VISÃO**

Ser um departamento eficiente em relação à gestão administrativa, à consolidação do Programa da Pós, à modernização do ensino de graduação e integração com a comunidade local.

### **VALORESs**

- Ética
- Desenvolvimento humano
- Visão multidisciplinar
- Compromisso, inclusão e reponsabilidade social
- Criatividade
- Democracia, liberdade e respeito
- Democratização do ensino de graduação e pós-graduação e pluralização do conhecimento
- Eficácia, qualidade e excelência
- Equidade
- Integração e interdisciplinaridade
- Parcerias
- Saúde e qualidade de vida
- Sustentabilidade e transformação
- Desenvolvimento de Engenharia crítica e humana