



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: Um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia.**

**LUZIVANE SOUZA CUNHA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

[vannycunha@hotmail.com](mailto:vannycunha@hotmail.com)

**PATRICIA LESSA S. COSTA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

[plessacosta@gmail.com](mailto:plessacosta@gmail.com)

#### **Resumo**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para qualquer tipo de organização, seja pública ou privada. No entanto, o processo de planejamento, principalmente nas universidades, não é uma tarefa simples em função das características deste tipo de organização. Desta forma, este trabalho teve como objetivo identificar e analisar o modelo de formulação do processo de planejamento estratégico desenvolvido na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Utiliza-se a abordagem de pesquisa qualitativa através do uso da técnica de estudo de caso, no sentido de verificar, por meio de uma análise comparativa as atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico de Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995). Ficou demonstrado que embora a UNEB tenha empreendido esforços no processo de formulação do Planejamento Estratégico, faltaram ações mais efetivas e cuidados mais substanciais com todas as etapas do processo de planejamento, o que gerou impactos na legitimidade e no processo como um todo na Universidade.

**Palavras-chave:** Universidade, Planejamento estratégico, Modelo de planejamento.

## Introdução

Este artigo é resultado da pesquisa realizada sobre a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, acerca do processo de construção do seu Planejamento Estratégico. Para tanto, foram realizadas entrevistas no período de maio a julho de 2015, bem como analisados documentos produzidos ao longo de todo o processo. Em relação aos sujeitos da pesquisa foram escolhidos intencionalmente por terem ocupado cargos de gestão no período da formulação do Planejamento Estratégico, foram 06 diretores e 01 Pró-reitor entrevistados, todos identificados através de codificações para preservar a identidade dos participantes em relação às suas percepções sobre o processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido.

A pesquisa pode ser classificada como exploratória que, de acordo com Vergara (1997), é aquela realizada em uma área na qual existe pouco conhecimento acumulado. Trata-se ainda de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foram consultados livros, artigos e periódicos para a discussão teórica do tema. Para responder ao problema de pesquisa foi utilizado o método qualitativo que possibilitou realizar um estudo acerca do processo de formulação do Planejamento Estratégico na Instituição pesquisada.

É importante destacar que a UNEB foi criada pela Lei Delegada nº 66, de 01 de Junho de 1983, com as finalidades de:

[...] desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado [...] (BAHIA, 1983).

A UNEB, maior instituição pública de ensino superior da Bahia, é uma autarquia fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), que tem como objetivo “a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público” (UNEB, 2012).

Para a consecução de tais finalidades, a Universidade foi estruturada em um sistema multicampi, que integrava 7 faculdades já existentes e em pleno funcionamento tanto na capital quanto no interior do Estado da Bahia, a saber: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro, Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité, Centro de Ensino Técnico da Bahia (CETEBA) e a Faculdade de Educação (FAEEBA). Esta última, autorizada a funcionar pelo mesmo dispositivo legal de criação da UNEB, que determinava ainda que, outras unidades de educação superior já existente ou a serem constituídas pudessem se integrar à UNEB.

Com a reestruturação das Universidades Estaduais Baianas, decorrente da Lei 7.176 de 10 de setembro de 1997, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica de departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias.

Em termos estratégicos, é importante mencionar que na UNEB até o ano de 2006 a história do planejamento formal, traduzidos em planos, era esporádica, com momentos representados

por algumas gestões nos quais Planos foram construídos para, em seguida, serem descontinuados.

Em meados do primeiro ano de gestão do então Reitor Prof. Lourivaldo Valentim da Silva, propôs-se como desafio delinear o futuro da instituição e elaborar um processo de planejamento estratégico. Para atender tal desafio foi instituída uma comissão para delinear os passos a serem seguidos para a elaboração do planejamento estratégico. Vale ressaltar, que a referida comissão enfrentou muita dificuldade operacional, devido ao envolvimento de alguns dos seus membros em cargos e atividades cruciais em início de gestão e diretores de departamentos localizados no interior do Estado. Entretanto, uma equipe menor e mais operacional, composta por parte da equipe da ASTEC (Assessoria Técnica) e um consultor externo, traçou em linhas gerais os passos a serem seguidos para elaboração do Plano.

Considerando o contexto esse artigo pretendeu especificamente, fazer um levantamento teórico do assunto planejamento estratégico em universidades e realizar uma análise comparativa das atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico encontrado na literatura.

## **1. Abordagens sobre Planejamento Estratégico em Universidades**

A economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, sobre as organizações e sobre as pessoas. Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Logo, aumenta a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão no setor educacional. Nesse cenário, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

Em busca de atender às exigências desse ambiente, algumas universidades brasileiras têm adotado modelos de planejamento estratégico como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão. No entanto, esse processo é incipiente, uma vez que o planejamento estratégico ainda não é uma realidade em algumas dessas Instituições e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em alguns casos, é apenas uma obrigação legal (ESTRADA, 2000; DELGADO FILHO, 2004; VIANNA, 2004).

As suposições de universidades mais flexíveis, atualizadas e capazes de acompanhar as mudanças ambientais exigem dos gestores universitários a capacidade de: reagir aos problemas e avaliar as consequências para a instituição, bem como pesquisar as suas causas no sentido de agir para suprimi-las; antecipar uma ação, para que problemas não se manifestem por inteiro e conduzir a mudança organizacional ligada à evolução simultânea da instituição e do seu ambiente.

Nesse contexto, as universidades precisam possuir habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas, flexibilidade estrutural, capacidade para ajustes frente às crises e

aproveitamento das oportunidades que porventura surjam. Isso significa adotar uma gestão estratégica e por resultados a qual visa dotar as Instituições de Ensino Superior da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a devida velocidade e efetividade sempre que for necessário.

O planejamento integrado é, no contexto atual de reformas, um imperativo. Reconhece-se a dimensão do desafio que sua concepção e implementação representam para todos que constituem a universidade, mas retroceder diante dele seria uma negação da responsabilidade que as atuais equipes de gestores têm perante as gerações futuras e a sociedade, que espera da universidade o cumprimento do seu papel enquanto formadora de recursos humanos, promotora do saber, instigadora da crítica e propositora de alternativas para a solução dos inúmeros problemas que a afligem.

Segundo as colocações de Cunha (1995), as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por outro lado Kaufman (1991), realça que, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

Atualmente, existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, como é afirmado por Meyer Jr (1991): “estudos de caso têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.”

Meyer Jr. (1991) ressalta que o Planejamento Estratégico em universidades é muito mais que uma metodologia. Na verdade, ele implica uma nova postura organizacional, uma nova forma de administrar, pois está lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade, e requer visão e liderança, o que tem implicações no comportamento e formas de trabalhar das pessoas.

Mintzberg (1994) esclarece que traçar estratégia não é um processo isolado. Ele não acontece porque um evento é programado e os gestores são chamados à discussão de algo rotulado como Planejamento Estratégico. Esse é, na verdade, um processo de entrelaçamento de tudo que é preciso para administrar uma organização. A história do Planejamento Estratégico, em outras palavras, deve falar não só da formalidade da própria técnica, mas também falar sobre como as organizações funcionam, e de como os gestores fazem para lidar com esse funcionamento. Mais significativo ainda, é que sua história deveria falar ainda de como os seres humanos pensam, e até mesmo do que bloqueia esse pensar.

## 1.1 Modelos de Planejamento Estratégico em Universidades

A partir da literatura especializada sobre o tema, Estrada (2000), indica que os modelos de planejamento estratégicos existentes para as universidades variam dos mais simples aos mais complexos. Esse autor afirma que não são muitos os modelos de processo de formulação de Planejamento Estratégico que podem fornecer um esquema prático para o desenvolvimento desse processo em universidades, se comparados com os modelos existentes para as organizações lucrativas. Não obstante, também foi constatada por esse autor a presença de três componentes comuns aos modelos encontrados. São eles: a) desenvolvimento e estabelecimento da missão; b) análise dos pontos forte e fracos, das oportunidades e ameaças; c) desenvolvimento da estratégia.

Estrada (2000) e Rebelo (2004) descrevem alguns modelos que contém os componentes acima descritos e que, por aparecerem com frequência na literatura sobre organizações universitárias são considerados mais tradicionais e conhecidos, pois foram concebidos especialmente para organizações públicas e para as sem fins lucrativos. Esses modelos são:

a) Bryson (1995) - Enfatiza a reavaliação do processo de planejamento estratégico através do desenvolvimento de dez etapas.

b) Arguin (1989) - A proposta deste modelo propõe a abordagem do processo do planejamento estratégico através do desenvolvimento de quatro etapas.

c) Cunha (1989) - O modelo propõe a abordagem do planejamento estratégico através do estudo preliminar de questões relacionadas à cultura que permeia a organização

d) Meyer Jr. (1988) - usando o referencial de Shirley e Caruthers, apresenta um processo de elaboração do Planejamento Estratégico em seis etapas.

O Quadro 01 a seguir sintetiza os modelos de planejamento estratégicos apresentados:

**Quadro 01 - Modelos de Planejamento Estratégico**

<b>BRYSON</b>	<b>ARGUIN</b>	<b>CUNHA</b>	<b>MEYER JR.</b>
1. Estabelecimento de um acordo inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	I-Cultura e Poder  II. Sistema Organizacional  1. Visão	1. Definição da área de atuação
2. Definição de atribuições	2. Identificação das tendências do micro e macro ambientes	2. Valores	2. Análise ambiental externa
3. Estabelecimento da missão e valores	3. Definição dos objetivos gerais para os próximos anos	3. Missão	3. Análise ambiental interna
4. Avaliação do	4. Formulação das	2. Grupos de	4. Identificação de

ambiente interno e externo	grandes estratégias de desenvolvimento	Relação	valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização.
5. Definição dos assuntos estratégicos		5. Oportunidades e Ameaças	5. Integração e coordenação.
6. Formulação da estratégia		6. Pontos Fortes e Fracos	6. Implementação e acompanhamento
7. Revisão e adoção do plano		7. Questões Estratégicas	
8. Estabelecimento de uma visão de futuro		8. Estratégias	
9. Implementação do plano		9. Ações Estratégicas	
10. Reavaliação do processo			

Fontes: Bryson (1995); Arguin (1986); Cunha (1989); Meyer (1988).

Os modelos apresentados contêm na íntegra os três elementos fundamentais para qualquer planejamento estratégico, porém possuem diferenças significativas. O modelo de Bryson enfatiza a reavaliação do processo, tornando-o um processo de melhoria contínua, característica não presente nos outros modelos. Já o modelo Cunha ressalta o estudo da Cultura, Poder e Estrutura Organizacional antes do início das etapas de planejamento, característica não presente nos outros modelos. O modelo de Arguin se diferencia dos demais por não existir a etapa de definição do plano de ação e a forma de acompanhamento das atividades. Já o modelo de Meyer se diferencia pela definição da área de atuação.

A pesquisa teve o objetivo de verificar, por meio de uma análise comparativa as atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico de Meyer Jr. (1988) – elaborado para universidades – e de Bryson (1995) – elaborado para o setor público.

## 2- Análise do modelo de planejamento na Universidade do Estado da Bahia

Com base na pesquisa, apresenta-se a seguir os principais resultados encontrados que dão conta da reconstrução, a partir das falas dos entrevistados, do processo de formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995).

### QUADRO 02 – Comparação entre os modelos Meyer (1988), Bryson (1995) e a UNEB

Etapa	Autor	Denominação das etapas	UNEB
1ª	Bryson (1995)	Acordo inicial	Não existiu um acordo inicial. Os gestores das unidades organizacionais foram convocados a participarem na terceira etapa do processo do

			Planejamento Estratégico. O processo foi organizado pela ASTEC.
	Meyer Jr. (1988)	Definição da Área de atuação	Houve a definição das principais áreas de atuação que são chamadas de eixos estratégicos pela equipe operacional.
2ª	Bryson (1995)	Esclarecimento das funções organizacionais	Não foram encontradas referências sobre a determinação das atribuições das funções organizacionais. A ASTEC foi o principal responsável pelo gerenciamento do processo de planejamento estratégico.
	Meyer Jr. (1988)	Análise do ambiente externo	A UNEB realizou um diagnóstico do ambiente externo, com informações estatísticas e orçamentária referentes a registros administrativos oficiais, tais como dados do INEP, SEC, IBGE, CNPQ, MEC e relatórios oficiais da UNEB.
3ª	Bryson (1995)	Identificação e entendimento dos colaboradores	O entendimento dos colaboradores ocorreu através do documento encaminhado as unidades organizacionais denominado UNEB do Futuro: Subsídios para discussões.
	Meyer Jr. (1988)	Análise ambiental interna	No diagnóstico institucional foi apresentado apenas a evolução do orçamento Geral da UNEB.
4ª	Bryson (1995)	Avaliação do ambiente	Não foram encontradas evidências claras sobre a avaliação do ambiente. O documento final, apresenta alguns resumos de forma global.
	Meyer Jr. (1988)	Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização	Foi dividida em duas partes: A primeira com as entrevistas realizadas pela equipe operacional que deu origem ao documento básico UNEB do futuro: Subsídios para discussão e a segunda parte foi caracterizado pelas discussões internas nas unidades organizacionais.
5ª	Bryson (1995)	Identificação dos assuntos estratégicos	Foi realizado parcialmente pela equipe operacional após a realização das entrevistas com os atores do mundo acadêmicos.
	Meyer Jr. (1988)	Integração e coordenação	Não foram encontradas referências sobre o levantamento e identificação dos pontos fortes e fragilidades. Por esse motivo, a integração e definição da missão, objetivos e metas foram consideradas prejudicadas.
6ª	Bryson (1995)	Formulação das estratégias	As estratégias foram formuladas com base nas entrevistas realizadas pela equipe operacional que deu origem ao documento básico UNEB do futuro: Subsídios para discussão e validada com as discussões internas nas unidades organizacionais.
	Meyer Jr. (1988)	Implantação e acompanhamento	A implementação/acompanhamento não foram contempladas pela pesquisa
7ª	Bryson (1995)	Revisão e adoção do plano estratégico	A revisão não foi contemplada pela pesquisa
8ª	Bryson (1995)	Determinação de uma visão organizacional efetiva para o futuro	No processo de planejamento da UNEB, houve apenas a determinação da missão organizacional
9ª	Bryson (1995)	Implantação do planejamento	A implementação não foi contemplada pela pesquisa
10ª	Bryson (1995)	Efetivação do processo de implantação	A implementação não foi contemplada pela pesquisa

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa a partir de Meyer Jr.(1988) e Bryson (1995).

## 2.1 – Análise do modelo adotado pela UNEB

**1ª Etapa** – O modelo desenvolvido pela UNEB para o período 2007/2025, não existiu nenhum documento ou declaração que estabelecesse um acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional. As declarações confirmam a ausência de um acordo inicial junto aos gestores das unidades organizacionais na tentativa de perceber a opinião das lideranças acerca do processo geral do planejamento estratégico e sobre a agenda de debate. Às decisões, propostas e formatação da agenda de debates ficaram a cargo apenas da equipe operacional composta por parte da equipe da ASTEC e pelo consultor externo.

“Eu considero que o planejamento em nossa universidade, é sempre um planejamento muito restrito ao grupo gestor, que está naquela gestão, dessa ou de qualquer outro reitor”. (GESTOR 1)

Percebe-se que não houve participação nas etapas iniciais de discussão para elaboração do planejamento estratégico pelas unidades organizacionais, uma vez que as mesmas só foram convocadas a partir do recebimento do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”.

Para Estrada (2000), não se deve concentrar os esforços da elaboração, da implantação e do controle do planejamento estratégico em apenas uma pró-reitoria, sob pena de comprometer a legitimidade do processo. Esse autor defende que é preciso formalizar o apoio dos principais segmentos da universidade por meio de um acordo inicial, que deve ser firmando antes da etapa de elaboração do planejamento estratégico.

Quanto a definição das principais áreas de atuação, também chamados de eixos temáticos no processo de planejamento, foram definidos na segunda etapa do processo de planejamento, na construção do documento básico denominado “UNEB DO FUTURO: Subsídios para discussões”, ou seja, antes da convocação dos gestores das unidades organizacionais.

Constata-se, através das entrevistas que está etapa não foi respaldada na legitimidade do processo, uma vez que os gestores das unidades organizacionais consideraram um processo fechado na equipe operacional. Em relação ao contexto atual da UNEB, este estudo aponta que a participação das unidades organizacionais se faz necessário, pois representa um motivador para a implantação do planejamento na instituição.

**2ª Etapa** – Na UNEB, no tocante a determinação das atribuições dos participantes do processo de Planejamento Estratégico e ao sistema organizacional que lhe dá suporte, percebeu-se claramente, que ficaram concentrados apenas na equipe operacional, composta por parte da equipe da ASTEC e pelo consultor externo. Muito embora se tenha buscado a colaboração e envolvimento dos vários setores com a constituição da comissão.

Não foram encontradas evidências claras sobre a avaliação do ambiente externo. Com base na pesquisa documental realizada, constata-se que a análise do ambiente externo a UNEB, foi realizada basicamente através de fontes nacionais de informações estatísticas, tais como: INEP, SEC, IBGE, CNPQ, MEC e relatórios oficiais da UNEB.

**3ª Etapa** – Ao que parece, com base nas declarações dos entrevistados, o entendimento dos colaboradores quanto ao planejamento ocorreu através do documento encaminhado as unidades organizacionais denominado “UNEB do Futuro: Subsídios para discussões”, e a definição da missão institucional, careceu de legitimidade, uma vez que o gestor 2 declara que “a grande maioria dos gestores da época consideraram que o planejamento estratégico foi uma imposição e decidiu não participar”.

Quanto a avaliação ambiental interna, também não foram encontradas evidências claras sobre esta ação no processo de planejamento realizado pela UNEB. A análise documental realizada, constatou apenas a apresentação da evolução orçamentária geral da instituição.

**4ª Etapa** – No processo de Planejamento da UNEB não se encontram documentos ou relatos a respeito de uma análise ambiental, a não ser alguns resumos no documento final elaborados com base em fontes nacionais de informações estatísticas, tais como: INEP, SEC, IBGE, CNPQ, MEC e relatórios oficiais da UNEB.

Segundo a análise documental a etapa de identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes no processo de planejamento da UNEB ocorreu em duas etapas: A primeira no processo de entrevistas com os atores do mundo acadêmico realizado pela equipe operacional, o qual foi balizado por três grandes temas. O fruto dessas entrevistas foi a elaboração do documento básico. O objetivo deste documento foi subsidiar a segunda etapa de identificação dos valores, expectativas e necessidades dos participantes com as discussões e debates que foram realizados nas unidades organizacionais da UNEB.

**5ª Etapa** - Na análise documental realizada não foi encontradas evidências claras quanto a identificação dos principais desafios que podem vir a interferir nas atribuições da organizações, assim como, seus custos, receitas e organização. Por esse motivo foi considerado que esta etapa foi atendida parcialmente pela equipe operacional após a realização das entrevistas com os atores do mundo acadêmico, quando foi definida a missão da instituição.

Segundo Meyer Jr. (1988) a etapa de integração e coordenação, constitui-se talvez na mais importante do processo uma vez que são combinadas as análises ambientais, interna e externa, com as necessidades e os valores identificados entre os participantes.

Conforme foi verificado nas etapas 2, 3 e 4 não foram encontradas evidências claras quanto a realização da etapa de análise ambiental, por este motivo, ao que parece a etapa de integração que tem como objetivo servir de subsídio para a definição da missão, dos objetivos, das metas e para estabelecer estratégias para implementação do plano foi prejudicada.

### **3- Considerações finais**

A seguir são apresentadas algumas das principais conclusões a que se chegou após a análise comparativa realizada entre as principais atividades propostas e executadas na formulação do

planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com os modelos de Planejamento Estratégico de Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995).

- Não houve nenhum documento ou declaração que estabelecesse um acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional na UNEB. Às decisões, propostas e formatação da agenda de debates ficaram a cargo apenas da equipe operacional composta por parte da equipe da ASTEC e pelo consultor externo. As dificuldades de envolver outros segmentos ou unidades organizacionais devem-se principalmente à falta de um Acordo Inicial que comprometesse os segmentos mais importantes da Instituição.
- Embora o ambiente externo seja responsável pela maior parte de fatores (sociais, políticos, econômicos, etc.) que determinam ou determinaram o futuro das organizações, não se encontraram, na universidade, evidências claras, relatos nem documentos sobre a Análise Ambiental Externa. Sugere-se que a análise ambiental proporcione uma completa visão do ambiente em que a instituição está inserida, incluindo aspectos macroambientais, tais como questões, políticas, demográficas, sociais e econômicas, bem como aspectos mais direcionados ao setor de interesse da instituição.
- Recomenda-se que a participação das unidades organizacionais ocorra desde o início das discussões do planejamento estratégico, que haja um maior entendimento dos colaboradores e que na análise do ambiente interno a comunidade acadêmica consiga realizar um estudo detalhado dos seus pontos forte e fracos no que se refere aos seus programas de estudo e pesquisa, ao seu corpo docente e discente, ao apoio ao ensino, às suas instalações físicas, à imagem e ao clima organizacional da instituição.

Com base nos resultados apresentados verifica-se que a formulação do planejamento estratégico da UNEB não contemplou os três componentes fundamentais aos modelos de planejamento estratégico encontrados. São eles: a) desenvolvimento e estabelecimento da missão; b) análise dos pontos forte e fracos, das oportunidades e ameaças; c) desenvolvimento da estratégia.

Deste modo, acredita-se que o processo de planejamento na UNEB - a despeito do seu caráter inovador em uma instituição com pouca tradição de planejamento - não foi bem estruturado e faltaram ações mais efetivas e cuidados mais substanciais no que tange à existência de ferramentas para dar o suporte necessário a sua legitimação e implantação. O contexto atual exige que se criem condições mais favoráveis ao processo de formulação do planejamento para que ele não se caracteriza apenas por produzir planos e existir por formalidade.

#### 4- Referências

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** - Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

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

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 160 p.

KAUFMAN, Roger. **Strategic planning plus: an organizational guide**. Flenview: Scott Foresman, 1991.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270p.

MEYER Jr, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 20 p., 1991.

MINTZBERG, Henry, **The Rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

REBELO, L. M. B. **A Dinâmica do Processo de Formação de Estratégias de Gestão em Universidades: A Perspectiva da Teoria da Complexidade**. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Plano Estratégico**. Salvador UNEB, PROPLAN, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 90 p.

VIANNA, I. O. de A. Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. **Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, dezembro de 2004. Disponível: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>> Acesso: 13 julho 2013.