



## 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

### O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**CARLA IONARA XAVIER DA SILVEIRA CARDOSO**

UFPE

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

**JORGE LUIS DOS SANTOS**

UFPE

[jorge.lsanatos@hotmail.com](mailto:jorge.lsanatos@hotmail.com)

**PATRICIA DA SILVA SANTA ROSA**

UFPE

[patricia.silvasantarosa@gmail.com](mailto:patricia.silvasantarosa@gmail.com)

**WILZA MARIA APARECIDA DE MELO ESTRELLA**

UFPE

[wilzaestrella@terra.com.br](mailto:wilzaestrella@terra.com.br)

**Resumo:** O presente trabalho trata de uma análise crítica desenvolvida na Disciplina Estratégia e Competitividade nas Empresas do Mestrado Profissional em Administração da UFPE. Este estudo busca oferecer uma análise de como o Planejamento Estratégico Institucional está contribuindo para a reforma e inovação da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. A base da proposta foi uma análise do documento Planejamento Estratégico Institucional da UFPE- PEI /2013-2027, a partir das dimensões contempladas, estrutura, conteúdo, processo de formação, abrangência e requisitos de implantação. As evidências demonstraram que o grande desafio é alinhar e integrar as ações do plano estratégico (longo prazo) com as metas propostas do plano de desenvolvimento (médio prazo) dentro de uma prática de monitoramento constante que busquem antecipar aos cenários econômicos, político e social a serem encontrados em Pernambuco, no Nordeste, no Brasil e no mundo até 2027.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, universidade pública, estratégia de mudança.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente turbulento que as organizações operam, é essencial definir e planejar as ações e integrá-las aos objetivos das organizações. O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta crucial para a eficiência e sobrevivência das organizações, ao definir os rumos das instituições em busca da eficiência almejada. A estratégia é uma teoria da organização sobre como competir de forma a ser bem sucedida (exitosa) (BARNEY, 2001).

Há mais de quatro décadas, as Universidades Federais Brasileiras vêm sendo discutidas sob a ótica da gestão. Segundo Vieira e Vieira (2004), desde 1968 vêm sendo colocadas alternativas para mudanças estruturais e organizacionais, com o objetivo de modernizar as estruturas vistas como complexas e burocráticas tanto administrativamente como academicamente. Por serem órgãos vinculados ao Governo Federal-Ministério da Educação, são sujeitas a normas da política oficial de educação superior e funcionam como órgãos públicos, ficando, portanto, submetidas a um enorme aparato burocrático e normativo.

Vale salientar que a sociedade está em profundo processo de mudança, e a Universidade está inserida nesse processo em meio às novas tecnologias da informação e conhecimento, bem como as novas formas de organização e gestão. Porém a universidade parece não está acompanhando as exigências do desenvolvimento rápido e crescente; há um descompasso entre o avanço da sociedade e a estabilidade acadêmica na maioria das instituições de ensino superior: enquanto esta trabalha com vistas a médio e a longo prazo, a sociedade busca por resultados a curto prazo (VIEIRA; BELLEN; FIALHO, 2006).

As instituições federais de educação superior (IFES), especialmente as universidades, desde meados de 1990 sofrem as repercussões e os impactos do processo de reformulação neoliberal na gestão. Conforme os meios estruturais e as diretrizes da reforma gerencial do Estado, o governo passou a adotar os chamados “planejamentos estratégicos” para o aparelho estatal, seguindo as diretrizes da reforma do Estado e da administração pública empreendedora, a partir das políticas do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (DEUS, 2008).

Recentemente, em algumas universidades brasileiras, se iniciou a implantação de uma sistemática de planejamento com um enfoque estratégico com o objetivo de transpor as tendências do passado, ou seja, inovar, com a definição de metas e enfoque principalmente nas atuais modificações ambientais. Porém essa tarefa não é simples em decorrência das suas peculiares como instituição: alto grau de profissionalismo dominando a tarefa; decisões descentralizadoras; coexistem concepções distintas de universidade; o poder é ambíguo e disperso; há reduzida coordenação de tarefas; possui metas ambíguas e vagas; trabalha com tecnologias diferenciadas (ARAÚJO, 2001).

Em 2002, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE) iniciou as discussões para a confecção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da UFPE, sendo publicado oficialmente somente em dezembro de 2013, integrando as metas até 2027. Desde então, a Gestão da UFPE, como a das demais universidades, representa um desafio quanto às suas atividades centrais (ensino, pesquisa e extensão) e, principalmente em relação à gestão das atividades meio- financiamento, comunidade universitária, tecnologia da informação e infraestrutura (UFPE, 2013).

Diante desse contexto, buscou-se através deste estudo, analisar como o Planejamento Estratégico Institucional está contribuindo para a reforma e inovação da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, considerando sua complexidade, característica conservadora e a sua importância para o cenário educacional. Foram abordadas as etapas de formulação, de implementação e a incorporação do PEI como estratégia de mudança na UFPE.

## 2 A REFORMA DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

De acordo com Ribeiro (1978) apud Falqueto e Farias (2013) o modelo positivista francês subalternizado dominou as bases de desenvolvimento na universidade latino-americana, correspondendo a um conjunto de faculdades e escolas, com aparente excesso de normalização e excesso de burocratização. Isso resultou, inevitavelmente no excesso de corporativismo.

As universidades públicas brasileiras possuem estruturas organizacionais pouco dinâmicas, ou seja, movimentam-se mais lentamente que outros segmentos da sociedade. A defasagem temporal de algumas estruturas universitárias é evidente, transparecendo modelos de estruturas organizacionais com excessiva tradição que retarda o processo de reestruturação. Esse atraso na expansão e modernização dos procedimentos tornam-se condicionamentos estruturais para o crescimento institucional. Além do mais, o modelo departamental está ultrapassado, a partir dele surgem contraditórios que só levam à ruptura sistêmica quando é exercida a inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Com base nesse contexto, e na atual conjuntura, Vieira e Vieira (2004) observaram que para que as universidades públicas voltem a ocupar o “carro chefe” da geração do conhecimento e da informação teriam que estar abertas à inovação, à transformação estrutural e à mudança de comportamento dos seus atores. É válido lembrar, que diante do processo de inovação, a universidade não deve esquecer o seu princípio de instituição que tem a sociedade como referência normativa e valorativa.

Nos anos 1980, a universidade federal passou a ser para o governo federal uma despesa e não um investimento, sendo inserida na reforma da administração pública (reforma do estado) e, portanto, fazendo parte dos programas de ajuste estrutural.

A redução dos investimentos, além da ausência de uma clara política de valorização da instituição federal de ensino superior pela atualização de sua estrutura, de seus equipamentos e mudanças curriculares significativas, levaram essas instituições às três graves crises: a crise de hegemonia, a crise de legitimidade e a crise institucional (VIEIRA, BELLEN; FIALHO, 2006).

Assim, de acordo com Deus (2008) a eficiência do Estado, ou da sua burocracia voltou a torna-se essencial e a administração gerencial passou a ser a mais indicada com seus pressupostos neoliberais. Daí surge a ideia de organização social, a qual constitui uma organização pública não estatal, de parceria entre o Estado e a sociedade destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica (BRESSER PEREIRA, 1995). Na análise de Azevedo (2001) apud Deus (2008), a universidade se inseriu no neoliberalismo com critérios e padrões regulatórios explícitos na política nacional de avaliação de desempenho com ênfase nos resultados.

Ademais vem a discussão das “*universidades modernas*” que são aquelas que “*incluem hoje, entre suas atividades, além do ensino e da pesquisa: cooperação com o setor produtivo para o desenvolvimento tecnológico*” (LIMA, 2001 apud DEUS, 2008). E ainda as Fundações de direito privado e as Incubadoras de Empresas, bem como a implantação de parques tecnológicos nas universidades, constitui a força “invisível” que empurra a universidade para se unir à iniciativa privada. A *gestão empreendedora*, transplantada para as instituições educacionais, passa por esse caminho e tem, entre outras, essa função.

Contudo isso posto, o ponto crítico da reforma é a reestruturação organizacional da universidade pública federal, onde é claro que a burocracia e a política passaram a desempenhar papéis relevantes no âmbito acadêmico, favorecidas pela estrutura organizacional. A partir de novos conceitos organizacionais, a reestruturação contemplaria

novos arranjos de poder e formas de gestão fundamentadas na instrumentalidade estratégica (VIEIRA, BELLE; FIALHO, 2006).

Deve-se discutir uma nova estrutura organizacional mais simples, flexível e ágil. Para Vieira e Vieira (2003):

a reestruturação, contudo, não deve se limitar apenas à organicidade e aos novos métodos de gestão. Precisa ir bem mais além, objetivando produzir efeitos concretos nas atividades fins da universidade. O grande empenho analítico e de soluções a serem propostas volta-se para uma estruturação mais flexível, mais ágil, com o uso intensivo das tecnologias e modernos métodos de gestão.

É importante lembrar que apenas recentemente as instituições de ensino superior vêm sendo objeto de estudo em pesquisa no campo da gestão (BERTUCCI, 2000). Talvez seja devido à duplicidade de papéis desse tipo de instituição, ora está voltada para seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão, ora para a racionalidade do mercado. A gestão de tais instituições deve ser investigada para elucidar como essas organizações tão peculiares têm utilizado os mecanismos racionais de gestão. E, se tal racionalidade é uma realidade nessas organizações, conhecer como elas estão adotando as práticas de gestão, mais especificamente, a gestão estratégica.

### **3 A GESTÃO ESTRATÉGICA**

As organizações são influenciadas profundamente pelo ambiente externo quanto às suas estruturas e gerenciamento. A influência é determinada, muitas vezes, pela percepção de incerteza que os gestores têm a respeito do ambiente, e, pela incapacidade do indivíduo em prever algo de maneira precisa. Quando o ambiente afeta a organização, esta, por sua vez, tenta remodelar suas estratégias alinhando a sua estrutura em função das contingências (CHANDLER, 1962; EMERY; TRIST, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1973 apud DINIZ; CASTRO, 2010).

A administração estratégica consiste na definição de políticas, objetivos e ações, bem elaboradas direcionando os rumos organizacionais (MINTZBERG, 2001). É primordial, no processo estratégico, que haja consistência entre as ações das pessoas com os objetivos constituídos para a efetividade de estratégia, isto é, consiste em produzir cenários desejados, que não serão obtidos se decisões adequadas não forem tomadas hoje.

Inserido na gestão estratégica tem-se o planejamento estratégico, o qual é visto como um processo contínuo que envolve reflexão e ação. Segundo Picchiai (2010) ele procura atingir toda a organização, sendo eminentemente participativo. O conceito de planejamento estratégico é posto como solução para os problemas das Instituições e possui vantagens como o de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê-la com consistência necessária. Fazer planejamento é uma atividade política, o planejamento não é neutro.

É importante salientar que o planejamento estratégico é fundamental, mas não é uma solução única. Compõem o processo de planejamento, a análise, a compreensão e a atuação sobre o comportamento das pessoas e a cultura organizacional. Estas são variáveis embutidas na implantação da mudança organizacional, da qual o processo de planejamento é um dos elementos.

Assim, a formulação e implementação de estratégias não se constitui em tarefa simples para os gestores, os aspectos técnicos e políticos devem ser pensados, bem como a criatividade, habilidades de artesão e de negociador são essenciais. Recentemente, em especial a partir da década de 90, seu foco de atuação foi ampliado e agora, observa-se seu uso na gestão de organizações de serviços como organizações públicas, bancos, igrejas,

hospitais, escolas, museus, universidades e organizações sem fins lucrativos (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

### 3.1 A ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES

Formulados os objetivos e as estratégias, o próximo passo deve ser engajar na execução os planos desenvolvidos, uma vez que “a chave do êxito de uma gestão estratégica – a combinação entre estratégia e gestão – está em sua operacionalização” (TAVARES, 2000, p. 360). Ainda que o processo de formulação tenha sido bem-sucedido, a estratégia pode fracassar, se não for eficientemente implementada. Os programas operacionais e de curto prazo materializam o planejamento em longo prazo e possibilitam o alinhamento das funções dos funcionários aos objetivos estratégicos (nas universidades, por exemplo, tem-se o PDI - Plano de desenvolvimento Institucional- à curto prazo). Além do alinhamento entre as instâncias estratégicas e operacionais é necessário alocar os recursos, adequar a estrutura, os processos e as pessoas, pois são fatores que decerto irão influenciar a execução estratégica. (TAVARES, 2000).

Picchai (2010) relata que a história das universidades públicas, especialmente em relação ao comportamento das pessoas é muito marcado pela estabilidade; além da cultura organizacional ser definida por valores e crenças, que se formaram desde o descobrimento do Brasil, passando pela época colonial, império, república velha, até os dias atuais. Podemos dizer que os valores e crenças foram estabelecidos por meio da história administrativa. As Universidades, apesar de serem instituições mais novas, sofreram esta influência. Assim, relacionam-se duas deficiências crônicas do setor público, a dificuldade de profissionalização da administração e sua cultura administrativa reativa.

O estabelecimento do planejamento estratégico nas universidades é um processo que apresenta vários obstáculos, que vão desde a falta de cultura do planejamento, passando pela falta de recursos até a falta de capacitação dos funcionários. Existe uma relação com a estrutura, principalmente gerencial, e pouca aplicação dos instrumentos de gestão; isto é evidenciado nas rotinas de trabalho da Universidade. Na cultura do não planejamento, as ações e decisões são tomadas, em sua maioria, no curto prazo, com prazos rígidos e cobranças, o urgente se sobrepõe ao importante que seria planejar as atividades, programas e projetos estratégicos da Universidade (PICCHAI, 2010).

Ainda, de acordo com Picchai (2010), a não institucionalização das práticas ou sua formalização nas universidades cria entraves para a execução, tornando mais lenta e ineficiente a operacionalização das atividades a serem desenvolvidas. O autor afirma que a estrutura é mal desenhada e os instrumentos mesmo quando são formalizados, são pouco utilizados. Os funcionários precisam ser treinados para o uso de ferramentas de gestão. E salienta que a cultura do empreendedorismo, muito importante no início da Universidade, em que o importante era obter recursos, e somente depois as coisas se acertariam (não havia planejamento) criavam uma série de entraves gerenciais quando da operação das atividades.

No entanto, trata-se de um processo irreversível nas universidades, pelo qual estão procurando definir suas políticas e estabelecer prioridades. Ressaltando que existem duas situações que devem ser observadas: a primeira, a análise racional, onde são reunidas informações sobre o ambiente; e a segunda, a capacidade institucional, em especial as competências, que devidamente integradas conduzem o gestor à tomada de decisões e à definição das principais estratégias a serem seguidas. Concomitantemente à abordagem racional, há ainda, as estratégias criadas com base na criatividade e na visão e experiência dos gestores, caracterizadas pela arte dos gestores universitários e não necessariamente pela técnica (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Apesar dos inúmeros desafios apresentados, as estratégias são indispensáveis para as universidades públicas (programadas ou emergentes), no processo de integrar esforços visando desenvolver as ações que conduzam ao cumprimento dos objetivos, posicionando-se favoravelmente num ambiente competitivo, satisfazendo os usuários de seus serviços, respondendo às demandas da sociedade e assim cumprindo sua missão.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi desenvolvido na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e se caracterizou por ter um caráter exploratório-descritivo. Salienta-se que neste tipo de estudo o objetivo é explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema e um maior conhecimento sobre o tema em estudo (GIL, 2005).

Dentro de uma abordagem empírica a base da proposta foi uma análise do documento Planejamento Estratégico Institucional da UFPE- PEI /2013-2027, a partir das dimensões contempladas, estrutura, conteúdo, processo de formação, abrangência e requisitos de implantação.

Como estratégia utilizada para elaboração deste trabalho, fez-se uso da revisão da literatura através de livros e artigos para melhor embasamento teórico; pesquisa documental em fontes como relatórios, regimento, estatuto, informativos, planos de ação e site oficial para obter informações sobre a instituição estudada.

Os resultados expostos neste estudo referem-se às compreensões obtidas a partir da análise do documento do PEI/ 2013-2015 da UFPE, leituras e debates em sala de aula na disciplina de Estratégia e Competitividade nas Empresas em Gestão do Mestrado Profissional em Administração da UFPE, ocorrida em 2015. Sendo apresentados em forma discursiva.

#### **5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFPE 2013-2017**

A UFPE tem atualmente dois importantes documentos que norteiam seu planejamento: o Planejamento Estratégico Institucional- PEI (2013-2027) e o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI (2014-2018). A partir destes documentos é que a UFPE, anualmente, elabora seu Plano de Ação Institucional-PAI, um instrumento operacional que traduz os objetivos, as atividades e cronograma de execução. O grande desafio é exatamente alinhar e integrar as ações do Plano de Ação Institucional (curto prazo) com as metas propostas do Plano de Desenvolvimento (médio prazo) e Plano Estratégico (longo prazo).

##### **5.1 O PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA UFPE 2013/2027**

É um documento cuja intenção é estabelecer estratégias de ação que se antecipem aos cenários econômicos, político e social a serem encontrados em Pernambuco, no Nordeste, no Brasil e no mundo em 2027. O horizonte temporal de 15 anos se deu em virtude da comemoração dos 200 anos da universidade e porque, nesse período, espera-se que, através da formação de pessoas e da construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, ela venha a ser reconhecida como uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e o desenvolvimento da humanidade.

Para a formulação do processo de construção do PEI, foi adotada uma metodologia de trabalho constituído por seis grupos temáticos, uma comissão coordenadora de doze docentes representantes dos centros acadêmicos, um grupo de apoio ao planejamento (GAPE), uma comissão gestora e uma comissão consultiva. Evidenciou-se pouca participação de técnicos administrativos e de estudantes nestas comissões.



O processo de planejamento estratégico foi dividido em cinco fases, a saber: 1.preparação, 2.análise e avaliação institucional (diagnóstico) nesta fase apenas 41 pessoas da UFPE participaram, considerando uma universidade que agrega uma comunidade de 45.000 pessoas entre docentes, técnicos e estudantes; 3. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat), onde foram analisados os fatores críticos internos (forças e fraquezas) e os externos (oportunidades e ameaças) e após construção da matriz, onde foi constatada a posição estratégica da UFPE que se encontra em crescimento considerando a análise dos quadrantes. 4. Definição da visão, missão e valores e construção do mapa estratégico (figura 1) e 5.Síntese do plano estratégico institucional (PEI) .



**Figura 1 – Mapa Estratégico UFPE 2013-2027**

As dimensões contempladas envolveram Formação Acadêmica - Pesquisa, Inovação, Extensão e Cultura - Gestão Pessoas – Infraestrutura- Informação, as quais estão alinhadas com os 17 objetivos estratégicos e perfeitamente distribuídos em três perspectivas: alicerces, processos e resultados, conforme mapa estratégico (figura 1). Refletiu de forma satisfatória a percepção sobre o que deve ser feito para que a Visão de Futuro seja alcançada.

As dimensões apresentadas são bem abrangentes, englobam várias áreas temáticas. No entanto, sentiu-se falta de contemplar a captação de recursos. Mesmo sendo uma universidade pública, custeada pelo Governo, é importante para a universidade se preocupar com a questão de estimulação de parcerias com empresas e obtenção de recursos através dos órgãos de fomento para a geração e disseminação de conhecimento.

O mapa estratégico proporcionou um referencial de fácil compreensão, permitiu a comunicação de forma interacional entre as perspectivas, os objetivos estratégicos e as dimensões permitindo visualizar a direção e a alocação de esforços para o alcance da visão de futuro, sem dispersão de ações.

A Visão de Futuro foi declarada a partir dos referenciais da atuação institucional relacionada aos seguintes aspectos: 1) à posição da UFPE como instituição acadêmica; 2) à formação acadêmica na UFPE; 3) à pesquisa e inovação na UFPE; 4) A extensão e cultura na UFPE; 5) Gestão e 6) Recursos humanos – quadro de docentes e técnicos. Buscando um reconhecimento mundial e comprometimento com a transformação social.

A Missão declarada traduz bem a razão pela qual a instituição existe, informa sua finalidade (serviços), sua filosofia e projeta sua imagem como uma instituição pública comprometida e de referência, e está alinhada a sua Visão de Futuro. Os valores estabelecidos - cidadania, cooperação, criatividade, sustentabilidade, dignidade, diversidade, equidade, ética e integridade representam um conjunto de crenças e atitudes que poderão potencializar os resultados e assegurar a longevidade da UFPE.

## 5.2 INCORPORAÇÃO DO PEI COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA NA UFPE

A construção do PEI da UFPE teve uma característica de ousadia ao declarar as ações estratégicas dos próximos 15 anos e utilizado como base para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (ações para os próximos 5 anos). Como organização pública e de acordo com o PEI, a UFPE, está trabalhando na visão de futuro no sentido de se inserir no mundo pós-moderno e ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades do cidadão. Visa estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais.

Entretanto para isso, é válido reforçar que além desse planejamento, em termos de conteúdo e processos faz-se indispensável o envolvimento dos executores propriamente ditos.

Picchiai (2010) afirma que o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Prevê o futuro da organização a longo prazo. Em geral, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Na UFPE, as estratégias materializam-se através de políticas e planos institucionais.

O modelo de planejamento institucional identificado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) descreve a visão de futuro vislumbrada para 2027 e propõe objetivos e tópicos estratégicos a serem observados pelos gestores nos próximos 15 anos. Considerou os seguintes insumos: Plano Nacional de Educação-PNE 2011/2020; Conferência Mundial da Educação Superior realizada pela UNESCO em julho de 2009; Plano Estratégico Institucional UFPE 2003-2013; Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação da UFPE-PDTI; Auto Avaliação Institucional anual (CPA); Kentucky 2009-2014 Strategic Plan 2010-2015; Cornell University at its Sesquicentennial- A Strategic Plan 2010-2015.

As dimensões contempladas no Plano da UFPE descritas na Visão de Futuro foram: 1. A posição da UFPE como instituição acadêmica no mundo; 2. Qualidade da formação acadêmica na UFPE reconhecida nacional e internacionalmente; 3. Pesquisa e inovação na



geração de conhecimento; 4. Extensão e Cultura integrada ao ensino e pesquisa; 5. Gestão (estrutura organizacional); 6. Recursos humanos.

Para o alcance da visão de futuro a UFPE traçou um rol de objetivos estratégicos derivados de demandas dos seus stakeholders constituindo o Mapa estratégico. O mesmo está pautado em três perspectivas: alicerces, processos e resultados.

Seguem os objetivos estratégicos:

- Tornar a UFPE uma das 100 melhores universidades do mundo
- Consolidar e expandir a interiorização
- Implantar uma política de internacionalização
- Desenvolver a educação midiática
- Promover a expansão de cursos garantindo a qualidade
- Institucionalizar uma política de acompanhamento e redução de retenção e evasão na graduação
- Valorizar a integração da universidade com a sociedade, dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação
- Promover uma política de sustentabilidade
- Implantar uma política de resgate, preservação e acesso à cultura
- Implantar uma política de avaliação (interna e externa) em todas as instâncias
- Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição
- Ser referência na gestão e governança de tecnologia de informação e comunicação
- Aperfeiçoar o programa de capacitação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição
- Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes
- Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física da universidade
- Desenvolver a gestão da informação e implantar sistemas integrados de informação e comunicação robustos e consistentes que abranjam todas as áreas da instituição
- Assegurar recursos orçamentários necessários para implementação da estratégia

Analisando a visão de futuro, foi percebido que se sobressaíram os indicadores institucionais, através dos quais a UFPE é avaliada em Auditorias ou Programas. Não ficaram definidas claramente as questões como desenvolvimento estudantil, informação, comunicação, TI, qualidade de vida no trabalho, infraestrutura e segurança. Essas questões deveriam ser melhor abordadas na discussão, com a definição de objetivos mais precisos. Deve-se fazer uma reflexão mais abrangente e aprofundada do alicerce Infra-estrutura e segurança, por não ter sido pontualmente abordado.

Os pontos fracos descritos na Matriz SWOT da UFPE deveriam ser os princípios na confecção dos objetivos estratégicos para determinação das ações. Porém, nota-se a ausência no Mapa estratégico de alguns pontos citados como fraquezas: baixa capacidade de execução (a qual não ficou claro se é por causa dos recursos humanos em quantidade insuficiente ou a não aplicação dos recursos financeiros, seja em sua totalidade ou no lugar certo); visão acadêmica fragmentada e design organizacional (relacionada aos centros acadêmicos?).

Relacionando os objetivos às ações estratégicas, alguns se sobrepõem e outros são deslocados (a questão da acessibilidade está descrita na política de sustentabilidade e não na infraestrutura física) ou incompletos. Nas ações referentes ao aperfeiçoamento do programa de capacitação de pessoal não são incluídos os servidores, somente os professores. Já nas ações referentes às condições de acesso, permanência e conclusão dos alunos não há ação para acompanhar se o aluno está tendo êxito ou não para a conclusão do curso, somente para o acesso e a permanência.

Quanto aos requisitos de implementação, além da importância da obtenção dos recursos orçamentários, as informações de uma estrutura de fluxo (processos) e armazenamento das informações estratégicas (banco de dados) são tão quão importantes. Outro aspecto indispensável é o não entendimento e/ou conhecimento por parte das pessoas que executam (estão na “ponta da linha”) da função dos instrumentos de planejamento quanto a sua aplicação correta. Tem-se um distanciamento entre os conceitos e sua aplicação.

Para a estratégia é indispensável um melhor desenho de estrutura executiva e a utilização do método proposto pela inteligência analítica, criação de um banco de dados onde se tenha condições de analisar os dados e informações reais e precisos para a tomada de decisão, onde exista uma política permanente nas diversas áreas das ações estratégicas. É necessário colocar verdadeiramente em prática essas ações, para evitar que as estratégias sejam marcadamente resultantes das emergências surgidas no cotidiano das universidades, sendo fruto da subjetividade, de insights e feelings dos seus gestores.

Embora seja reconhecida a importância do processo formal de estratégia, há ainda uma série de obstáculos a serem suplantados para o alcance dos resultados desejáveis. Fatores como estrutura, liderança, cultura, sistemas e recursos, se não adequados, tornam-se certamente barreiras à operacionalização estratégica.

No tocante à Universidade Federal de Pernambuco, identificar as mudanças provocadas pela implantação do Planejamento Estratégico Institucional, ainda é, sob certos aspectos, prematuro. É certo que operacionalizar a implantação do Planejamento Estratégico já representa um grande avanço, haja vista que, conforme afirma Falqueto e Farias (2013), verifica-se, em instituições universitárias, a falta de uma estrutura que facilite a implantação de estratégias e essa dificuldade é observada em muitos níveis institucionais.

Diante desse contexto, o planejamento estratégico na UFPE é um processo incipiente, com futuro ainda incerto, dada a rotatividade do poder e as peculiaridades institucionais configurativas: elevado profissionalismo dominando a tarefa; as decisões são descentralizadas; coexistem concepções distintas de universidade; o poder é ambíguo e disperso; há reduzida coordenação de tarefas; possui metas ambíguas e vagas; e trabalha com tecnologias diferenciadas.

## **6 CONCLUSÃO**

Segundo Vieira e Vieira (2004), as Universidades Federais, como estão estruturadas ainda hoje, são instituições atrasadas em relação à modernização das políticas de ensino, sistemas organizacionais, estratégias de ação e flexibilidade curricular. Também segundo os autores as universidades demonstram os mesmos problemas, com o acréscimo de novos fatores devido ao aumento de suas dimensões.

As universidades federais são resistentes à mudança, e não se trata de uma característica apenas brasileira, pois vários estudos demonstram a resistência das estruturas universitárias, mesmo em países desenvolvidos. Nas universidades federais brasileiras prevalecem as estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo, como acadêmico (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Também segundo os autores as atividades de ensino, pesquisa e extensão são prejudicadas pelo processo burocrático, submetidas a normas e pelas desnecessárias estruturas piramidais de apoio. Essa resistência explícita vem de três razões principais: “o medo à mudança, os interesses pessoais e a proteção corporativa”.

As universidades federais não podem ficar condenadas ao atraso tanto administrativo como gerencial, pois comprometerá futuramente seu desempenho acadêmico. Portanto, as mudanças nas universidades federais devem ser estruturais, organizacionais, acadêmicas, e

principalmente, comportamentais. Considerando que no processo de mudança da cultura, princípios éticos e valores serão os fatores mais difíceis de serem modernizados (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Um ponto positivo no processo de planejamento da UFPE foram os insumos considerados (p.16-17) desde o PEI anterior 2003-2013, o PNE – Plano Nacional de Educação 2011-2020, fóruns e conferências, PEI de outras instituições de ensino nacional e internacional. Além das contribuições de Declarações da Visão de Futuro da UFPE feita por diversos expoentes da sociedade atual e o diagnóstico realizado com a participação de integrantes da comunidade universitária.

Com isso, o que se constata da análise do Plano Estratégico Institucional da UFPE é que ele é um registro muito bem desenvolvido, que traça estratégias bem definidas de alcance em determinadas áreas prioritárias da instituição e que se apoia na legitimidade, conferida pela comunidade acadêmica e pela sociedade. Apesar de ainda ser prematura a análise, é concisa a implantação do PEI/UFPE, que data de 2013, ou seja, apenas dois anos e, como sabemos todo planejamento estratégico é concebido para um universo de longo prazo e no caso específico para 14 (quatorze) anos.

Ao escolher uma ferramenta de trabalho que lhe permite analisar os pontos que precisa fortalecer e quais precisam de desenvolvimento, é de fundamental importância que a UFPE faça o alinhamento estratégico entre os planos (PEI, PDI e PAI), bem como desenvolva a melhoria da infraestrutura necessária para ocorrer às mudanças. O grande desafio dessa estrutura é reconhecer que as unidades de ação são diferentes e que é preciso respeitar as individualidades, sem dissociar das estratégias basilares estabelecidas pela instituição de modo a tornar quem vai executar essas ações, sejam habilitados e motivados para uma efetiva mudança com resultados favoráveis para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas na UFRN. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 35 (4): 63-74, jul/ago. 2001.

BARNEY Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. 3 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade**. 2000. 393f. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do Estado nos anos 1990: lógica e mecanismos de controle*. Lua Nova: Cultura e Política, São Paulo, n. 45, 1995.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n.24, p. 5-15, set-dez. 2003.

DEUS, Maria Alba Perreira de. **Reforma da Educação Superior e Gestão das Universidades Federais: O Planejamento Institucional na Universidade Federal de Viçosa**. Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação. Niterói: Universidade Federal Fluminense. 2008.

DINIZ, Daniela Martins; CASTRO, José Marcio de. Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos. **Revista de Administração-UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 311-325, set./dez. 2010.

FALQUETO, Júnia M. Z. **A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: O caso da Universidade de Brasília** (Dissertação de Mestrado). Brasília. 2012. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania Silva Farias. A Trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v.6, n.1, p.22-41, jan.2013.

HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e prática**. Capítulo 2: Diversidade na universidade. 2 ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

MEYER JUNIOR, Victor; MANGOLIM, Lúcia. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MINTZBERG, Henry. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v.5, n.3, p.23-45, dez. 2012.

\_\_\_\_\_, Djair. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. (GV-Pesquisa). 106 p. São Paulo. 2010. Escola de administração de empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

PRESSER, N. H.; ARAÚJO, J. R. da S.; FALCÃO JÚNIOR, M.A.G. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Pós-graduação**. Brasília, v. 10, n. 22, p. 979-1005, dez.2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 398p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano Desenvolvimento Institucional 2013-2027**. Recife, 2014. Documento preliminar.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano Estratégico Institucional da UFPE 2013-2027**. Pernambuco, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Regimento Geral da UFPE**. Recife, 1982. Disponível em: [https://www.ufpe.br/dqf/images/documentos/reg\\_ufpe.pdf](https://www.ufpe.br/dqf/images/documentos/reg_ufpe.pdf). Acesso em 31 de março de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **História da Instituição**. Disponível em: [https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99&Itemid=178](https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178). Acesso em 31 de março de 2015.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Universidades Federais: uma experiência dimensionada no tempo-espaço da atualidade. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife, vol. 2, n. 2, maio/ago. 2004.

VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; BELLEN, Hans Michael van; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Universidade em tempo de mudança. **Cadernos EBAP.BR**. Rio de Janeiro, v.4, n.3, out. 2006.