

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

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

**STRATEGIC PLANNING UNIT IN COLLEGE: A CASE STUDY AT THE FEDERAL  
UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

Eleanara Pereira Guedes, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Flávia Luciane Scherer

**RESUMO**

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

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

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the practices adopted in relation to Strategic Planning (EP) in the management of two university units UFSM: The Polytechnic and the College of Letters Arts Centre (CAL). To perform this study used qualitative research through a case study. Data were collected and analyzed by means of literature, documents and UFSM preceded by interviews, in order to understand the subject in focus. To perform the administrative and academic development of UFSM, the institution has the Institutional Development Plan (IDP) which is the instrument used to generate the integration between the planning units and subunits. The EP as a management practice in units of the institution presents itself as a challenge to be overcome. Therefore, the results show that the process of PE as a management practice in the unity of CAL is presented with some difficulties that need to be remedied until the maturity of planning, through learning processes, organizational change and development. While, in the unity of the Polytechnic College PE presents itself as an established practice since 2008, but in need of adjustments that allow greater fluidity in the development process.

**Keywords:** Public Sector Strategic Planning Units university, Universidade Federal de Santa Maria.

## **1 INTRODUÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

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

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

O Planejamento Estratégico pode ser considerado como uma técnica administrativa, a qual analisa o ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta

consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2007).

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

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

Na concepção de Costabile (2007) o PE é um processo que visa lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, e definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas e estratégias mais adequadas a fim de visualizar o futuro da instituição.

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

## **2.1 Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**

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

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

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

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

Na compreensão de Costabile (2007) talvez falte para os administradores das IES, conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de priorizações a serem tomadas para a efetivação do PE.

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

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

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Severino (2007), a metodologia indica o modo como se pretende proceder na investigação e exposição da pesquisa, conduz uma pesquisa e tem por finalidade analisar idéias, informações, resultados, limitações ou distorções de sua utilização. O estudo de caso objetiva explorar o problema a fim de levantar hipóteses para estudos futuros e não encontrar uma resposta definitiva ao problema de pesquisa (GIL, 2010).

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

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

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

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

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

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

Os questionários que foram aplicados estavam compostos com três assuntos: 1º) Dados da Gestão da Unidade; 2º) Dados do Planejamento da Unidade; e 3º) Dados do Planejamento Estratégico na unidade.

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

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

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

A Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, foi criada em 1960, é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSM, 2011). No período de realização da pesquisa, a instituição contava com 26.213 estudantes, 1.698 docentes e 2.674 Técnico-Administrativo em Educação (UFSM, 2011).

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

##### **4.1 O Planejamento Estratégico na UFSM**

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

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

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSM é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua



estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O tempo de vigência do PDI é de cinco anos. No caso da UFSM, durante a elaboração do PDI foi confirmada e ajustada a missão institucional, definida uma visão estratégica para o período da sua vigência e elencados os princípios ou valores norteadores da atuação e gestão institucional (PDI/UFSM, 2011).

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.2 Centro de Artes e Letras – CAL

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

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

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

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

#### **4.2.1 Como o Centro de Artes e Letras desenvolve o Planejamento**

Diante dos questionamentos apresentados em relação à Gestão da Unidade os resultados foram os que seguem. O entrevistado atribuiu nível muito grande de importância à avaliação dos resultados obtidos pela unidade e à identificação das necessidades da unidade. Atribuiu grande importância à captação de recursos financeiros, à comunicação com os colaboradores internos, ao fazer com que as pessoas trabalhem na mesma direção e ao planejamento de ações da unidade. Atribuiu pequena importância ao tema motivação.

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

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

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

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

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

#### **4.3 Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria**

O Colégio Politécnico da UFSM é uma Unidade de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico da Universidade Federal de Santa Maria, prevista no Estatuto Geral da UFSM, vinculada à Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico da UFSM, que tem por finalidade

ministrar a Educação Básica, a Formação Inicial e Continuada, a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Educação Profissional Tecnológica (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

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

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

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

#### **4.3.1 Como o Colégio Politécnico desenvolve o planejamento**

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

Na entrevista o Vice-Diretor colocou que o Colégio Politécnico já está desenvolvendo o PE, e que no ponto de vista do Colégio o PE é extremamente necessário. O principal motivo que levou o Colégio a realizar o PE foi a necessidade de planejar as ações a partir da opinião dos professores e servidores. O Colégio possui por escrito a declaração e registros da Visão de Futuro, Missão, Princípios e Valores, Análise Ambiental, Objetivos e Metas, Plano de Ação com Acompanhamento das Ações.

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

A metodologia adotada pela UFSM estendida a todas as suas unidades prevê a realização da análise do ambiente da organização (externo e interno), criando a consciência de



suas oportunidades e ameaças, assim como de seus pontos fracos e fortes. A partir daí, torna-se possível traçar os prováveis cenários em que a organização irá atuar, aproveitando as oportunidades, potencializando os pontos fortes e minimizando ameaças e riscos.

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

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

O intuito do Colégio Politécnico é concretizar os objetivos, proporcionar educação inicial e continuada. O Colégio visa à capacitação, à atualização, o aperfeiçoamento e à especialização de profissionais e trabalhadores na área tecnológica. Também, tem como objetivos: ministrar ensino técnico, destinado a ofertar habilitação profissional para os diferentes setores da economia; ministrar ensino médio; e ministrar ensino superior tecnológico, visando à formação de tecnólogos; atuar na pesquisa e na extensão, (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008).

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

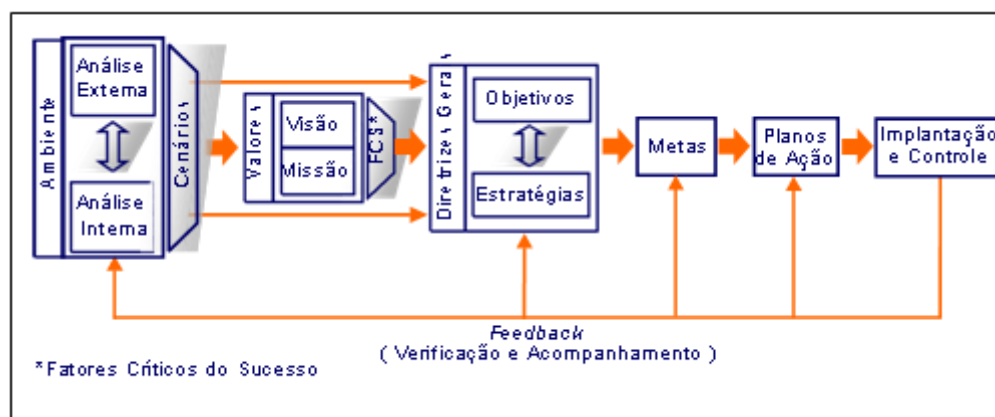


Figura 2: Modelo do PE do Colégio Politécnico da UFSM  
Fonte: Colégio Politécnico - PDI (2008, p.19) da UFSM

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

A estratégia de planejamento da UFSM, aplicada a todas as unidades universitárias, portanto também no Colégio, tem como balizadores os Valores, a Missão e a Visão de Futuro da Instituição (PDI/COLÉGIO POLITÉCNICO/UFSM, 2008). De acordo com a comunidade escolar a definição é a seguinte:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo buscou-se a abordagem em Planejamento Estratégico em Unidades Universitárias, a investigação se deu no âmbito do Colégio Politécnico e do CAL da UFSM. Optou-se resgatar na teoria o tema Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico em Universidades Públicas.

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

Esse estudo estava orientado pelo o objetivo de investigar “*como se dá o processo de planejamento em duas unidades da UFSM: o Colégio Politécnico e o Centro de Artes e*

*Letras*”. Portanto, o Centro de Artes e Letras - CAL da UFSM mostra que o processo do PE na unidade possui dificuldades que precisam ser sanadas até chegar à maturidade de planejar e gerenciar, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Enquanto, que o PE no Colégio Politécnico apresenta uma prática mais consolidada e a utilização do mesmo proporciona para Colégio maior eficiência na gestão.

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ **PDI do Colégio Politécnico (2008-2012).** Disponível em: <[http://www.politecnico.ufsm.br/cursos/tecnicos/files/politecnico/normativas/PDI\\_2011.pdf](http://www.politecnico.ufsm.br/cursos/tecnicos/files/politecnico/normativas/PDI_2011.pdf)> Acesso em: set. 2011.

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

\_\_\_\_\_ **Plano de Gestão da UFSM (2010-2013).** Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLAI/Plano\\_de\\_Gestao2010-2013%20.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLAI/Plano_de_Gestao2010-2013%20.pdf)> Acesso em: set. 2011.

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