



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



PROPOSTA DE FLUXO PARA ELABORAR E DESENVOLVER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Eduardo José De Oliveira

UTFPR-CP

eduardooliveira@utfpr.edu.br

Rosângela De Fátima Stankowitz

UTFPR-CT

rosangelas@utfpr.edu.br

José Augusto Fabri

UTFPR-CP

fabri@utfpr.edu.br

Dálcio Roberto Dos Reis Júnior

Universidade Positivo

dalcio.junior@gmail.com

José Antonio Gonçalves

UTFPR-CP

jgoncalves@utfpr.edu.br

RESUMO

O planejamento estratégico é entendido como um processo que proporciona uma atuação diferenciada e inovadora, permitindo definir como e o que as organizações precisam fazer para transformar seus objetivos em realidade. Muitas metodologias de planejamento estratégico foram elaboradas com aplicação nas organizações privadas, porém, poucas foram criadas ou adaptadas às especificidades das organizações públicas. Neste sentido, o objetivo deste artigo é propor um fluxo para o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior. Consiste em um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná no Câmpus Cornélio Procópio. Foi feita uma revisão da literatura e selecionadas as ferramentas adequadas ao planejamento da instituição. As ferramentas selecionadas foram a matriz SWOT, a análise PESTEL, a projeção de Cenários e o Canvas adaptado. Também foi selecionada a metodologia Scrum para a gestão do projeto. A aplicação do fluxo resultou no planejamento de 80 ações estratégicas, distribuídas em oito objetivos estratégicos, e estão sendo executadas com cronograma de 2019 até 2022. O fluxo proposto pode servir de base para as outras instituições públicas de ensino superior com características semelhantes às da UTFPR, no desenvolvimento do seu projeto do planejamento estratégico.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Administração Pública. Metodologia para Planejamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

O processo de planejamento estratégico permite definir como e o que as organizações precisam fazer para transformar suas aspirações em realidade. Conhecer detalhadamente uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico proporciona, ao executivo, a base teórica necessária para otimizar sua aplicação (OLIVEIRA, 2002).

Dois fatos indicaram a necessidade da UTFPR-CP (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Cornélio Procópio) desenvolver o projeto do planejamento estratégico na instituição. Primeiro, a UTFPR aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que foi de 2003 até 2012, e o governo continuou pactuando com as Universidades a abertura de novas vagas na graduação, resultando na abertura de mais vagas, contratação de servidores e construção de novos blocos.

O segundo fato relevante é o projeto do Parque Científico e Tecnológico, PCT-UTFPR, que tem como finalidade o desenvolvimento e a promoção tecnológica e científica da região de Cornélio Procópio, com a atração de empresas que desenvolvam Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I.

Um elemento adicional identificado foi a dificuldade em relação à adoção de uma metodologia prática, sistematizada e formal que pudesse orientar em como estabelecer e alcançar as aspirações de uma instituição pública de ensino superior. Portanto, o artigo parte do seguinte questionamento: Como a proposta de um fluxo pode contribuir para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior?

Assim, diante da necessidade de consolidação do crescimento dos últimos anos, somado ao projeto de implantação do PCT-UTFPR e outros objetivos relacionados à oferta de ensino, pesquisa e extensão com excelência, a pesquisa visa contribuir para a gestão do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR com a proposta de um fluxo de atividades para elaborar e implementar o planejamento estratégico permitindo o alcance das metas e eficácia relacionada ao desempenho da instituição.

Para a proposta do fluxo do planejamento estratégico, foi identificada a missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição. As ferramentas e metodologias selecionadas na composição do fluxo foram, a análise SWOT, para o diagnóstico das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades por meio da análise do ambiente interno e externo; a análise PESTEL, que permite compreender como a mudança externa afeta a instituição e a criação de Cenários, para melhor visão de futuro. A partir das análises foram formulados objetivos estratégicos e as ações estratégicas para atingir esses objetivos. Utilizou-se a ferramenta Canvas adaptado para estruturar os detalhes de implementação de cada ação estratégica definida no planejamento. O fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico também compreende a utilização da metodologia Scrum para o gerenciamento, o controle e a avaliação do projeto durante todo o processo.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução que apresenta a problematização, o objetivo e a justificativa, foi feita a fundamentação teórica que aborda os estudos relacionados ao planejamento estratégico e apresenta os conceitos relativos as ferramentas selecionadas na composição da proposta do fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior. Na sequência, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa com a sua classificação e as fases necessárias à elaboração do fluxo de atividades para elaborar e implementar o planejamento estratégico no Câmpus Cornélio Procópio. A análise dos resultados apresenta os dados da pesquisa e o fluxo elaborado para o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior. Por fim, são apresentadas as conclusões do artigo, com as sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Bryson (2018, tradução nossa) define planejamento estratégico como uma abordagem deliberativa e disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que faz e por quê. O autor destaca que o planejamento estratégico pode ser pensado como um "modo de saber" destinado a ajudar os líderes e gerentes a discernir o que fazer, como e por que. Também auxilia os líderes e gerentes a resolverem, com êxito, as principais questões enfrentadas por uma organização.

Para Oliveira (2002), planejamento estratégico é um processo administrativo que visa otimizar o grau de interação com ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada, com sustentação metodológica para que seja estabelecido a melhor direção a ser seguida pela empresa e é desenvolvido para concentrar melhor os recursos e esforços da empresa, para alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, uma situação desejada. O mesmo autor destaca que é importante conhecer detalhadamente uma metodologia de elaboração e implementação para o planejamento estratégico nas empresas, pois isso proporciona ao executivo a base teórica necessária para otimizar a sua aplicação.

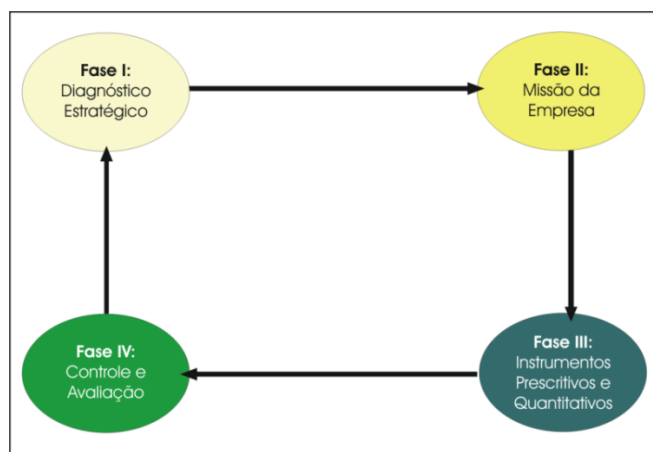
A metodologia para o planejamento estratégico, conforme Rezende (2008) é um roteiro que pode ser entendido como um processo iterativo e dinâmico para desenvolver projetos de forma estruturada e com inteligência visando produtividade, efetividade e qualidade do projeto. O mesmo autor explica que várias metodologias foram desenvolvidas entre o final do século XX e início do século XXI, direcionadas para as organizações privadas e podem ser adequadas, mescladas ou complementadas para obter um projeto efetivo, produtivo e com qualidade para as organizações públicas. Ouakouak (2018, tradução nossa) acrescenta que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que fornece técnicas que ajudam as organizações a definir visões e determinar objetivos de longo prazo.

2.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2002) destaca a importância do conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação para o planejamento estratégico nas empresas, pois o conhecimento das etapas do projeto de planejamento estratégico a ser desenvolvido proporciona ao executivo a base teórica necessária para otimizar a sua aplicação.

Na metodologia proposta, Oliveira (2002) apresenta as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme Figura 1.

Figura 1 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: (Oliveira 2002, p. 69).

Oliveira (2002) propõe o processo de planejamento estratégico como cíclico em quatro fases distintas, iniciando na Fase I: Diagnóstico Estratégico, passando para a Fase II: Missão da Empresa, seguindo para a Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e finalizando o ciclo com a Fase IV: Controle e Avaliação. Após essas fases o ciclo recomeça.

Rezende (2008) entende que a metodologia para o planejamento estratégico é um processo interativo e dinâmico para desenvolver projetos de forma estruturada e com inteligência visando produtividade, efetividade e qualidade do projeto. O autor entende o planejamento estratégico como um processo cíclico e retroalimentado, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Visão geral da metodologia do Projeto de Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas



Fonte: Rezende (2008, p. 28).

A divulgação do projeto de planejamento estratégico deve ser feita com o objetivo de obter comprometimento dos envolvidos, direta e indiretamente, e para comunicar o início e andamento do projeto. Podem ser utilizadas diversas ferramentas, “[...] tais como reuniões, eventos, cartas, memorandos, editoriais internos ou jornais externos, relatórios e recursos da tecnologia da informação, internet e demais mídias locais” (REZENDE, 2008, p. 32).

Segundo Rezende (2008, p.31), instrumentos ou técnicas de gestão de projetos devem ser adotados para planejar e divulgar as atividades, acompanhar o projeto, avaliar e documentar os resultados obtidos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Ao tratar sobre Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático, Cardoso Júnior e Garcia (2014) citam as transformações ocorridas nas sociedades nas últimas décadas que exigem novas formas de governar devido à defasagem de métodos convencionais.

George, Desmidt e De Moyer (2016, tradução nossa) destacam que o planejamento estratégico tornou-se fortemente imprescindível no setor público porque fortalece a qualidade estratégica de decisão em organizações públicas, sendo necessário que uma abordagem sistemática seja adotada e que os principais formuladores de políticas e gestores, bem como funcionários de nível inferior e partes interessadas externas, estejam envolvidos.

Rezende (2008) ressalta a importância da coerência dos objetivos e das ações estratégicas das organizações com o período ou tempo formalizadas, devendo ter coerência também nas revisões que podem ser bimestrais, semestrais ou anuais, podendo ainda ser ocasionais ou situacionais, quando da ocorrência de fato relevante para tanto. O autor

acrescenta, que ao finalizar o relatório final do planejamento estratégico já se inicia a segunda versão e que para isso, a organização deve adotar, do início ao fim, uma técnica ou instrumento de gestão de projetos para elaboração do planejamento estratégico.

Corroborando com essa visão, Branco (2014), entende que o planejamento estratégico deve ser diverso entre as esferas públicas e privadas, considerando às diversas especificidades entre esses dois setores.

Para a elaboração do fluxo proposto neste artigo foram selecionadas algumas ferramentas e técnicas que serão destacadas no item 2.4 a seguir.

2.4 FERRAMENTAS PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos relativos as ferramentas selecionadas para a proposta do fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico das instituições públicas de ensino superior.

2.4.1 Análise PESTEL

Segundo Yüksel (2012, tradução nossa) a literatura apresenta diferentes abordagens e técnicas para a análise do ambiente, e o modelo PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment and Legal) tem diferentes definições dentro da literatura, como PEST e STEPE, sendo que a forma original de PESTEL foi inicialmente concebida como PEST (político, econômico, social e técnico), posteriormente foi modificado para abordar a análise macro do ambiente externo e mudanças ambientais, e na década de 1980, a dimensão jurídica/legal foi adicionada a essa abordagem.

Gupta (2013, tradução nossa) explica que a análise PESTEL é a abordagem mais comum para considerar o ambiente externo, e significa análise política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal. A análise da PESTEL indica a necessidade de a empresa reagir a mudanças em seu ambiente externo, e quando feita com qualidade tem grande valor, pois permite compreender como a mudança externa afetará a empresa e seu setor e por isso contribui muito com a formulação das estratégias organizacionais.

2.4.2 Cenários

Segundo Rezende (2008, p. 96) os Cenários podem ser considerados as grandes estratégias das instituições, sendo relacionados aos temas mais amplos e acontecimentos com considerável probabilidade de ocorrência. Podem, ainda, ter relação com modelos construídos através do exercício de projeções futuras, podendo utilizar ou não hipóteses, permitindo articular diferentes caminhos a serem trilhados. “Na prática, é onde a organização deve situar-se estrategicamente”.

Oliveira (2002) explica que os Cenários são concebidos através da composição entre tendências históricas e eventos específicos, que dada a grande subjetividade precisam de intensa revisão para maior adequação dos Cenários, que podem ser analisados em suas situações de mais provável, otimista e pessimista.

Nas organizações públicas segundo Rezende (2008) os Cenários de posicionamento estratégico estão diretamente relacionados à busca pela excelência na prestação de serviços. Portanto os órgãos públicos precisam criar Cenários pautados na busca pela excelência da gestão pública que resulte na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

2.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT, para Takamatsu, et al. (2016, tradução nossa) é uma ferramenta usada não só para avaliar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma

empresa, mas também constitui parte fundamental de um processo de planejamento estratégico. Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), SWOT é uma sigla em inglês referente as forças (strengths), as fraquezas (weaknesses), as oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats).

Diversas pesquisas têm utilizado a análise de SWOT para elaboração de planos estratégicos. Zorpas, Voukkali e Pedreño (2018, tradução nossa) propuseram um plano estratégico para otimizar a qualidade do destino e a qualidade de vida da população local através das atividades turísticas; Jiang, Mao, Hou, Wu e Tan (2018, tradução nossa) utiliza a análise de SWOT para análise das vantagens e barreiras de implementar construção fora do local na China, objetivando a redução de custo, de desperdício e o impacto ambiental de um projeto de construção, ao mesmo tempo em que aumenta a qualidade, a garantia de cronograma e a segurança; Leonzio (2017, tradução nossa) com a análise de SWOT consegue identificar os fatores críticos de sucesso e os riscos, de um projeto e da viabilidade de uma usina de energia a gás na Alemanha. Um caso curioso de pesquisa é o estudo da análise SWOT aplicado a Biticon, em que Mirzayi e Mehrzad (2017, tradução nossa), estudaram os poucos anos de circulação e uso da nova moeda virtual introduzida no mundo em 2009, cuja análise foi relativa às oportunidades e ameaças enfrentadas no ambiente financeiro.

Conforme destacado por Martins (2005), a análise SWOT possibilita definir estratégias no sentido de manter e fazer uso dos pontos fortes, diminuir a intensidade e se preparar em relação aos pontos fracos, também aproveitar as oportunidades e proteger-se de ameaças.

2.4.4 Business Model Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa), afirmam que um modelo de negócio estabelece o método como uma organização cria, entrega e captura valor. Destacam que o modelo de negócios é um plano para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. O Canvas, conforme a Figura 3 abrange os três eixos (criar, entregar e capturar valor), divididos em nove grupos que compreendem quatro áreas, “clientes, canais/oferta, infraestrutura e viabilidade financeira”.

Figura 3 – O modelo de negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44).

Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) afirmam que esse conceito é simples, relevante e intuitivamente compreensível, e por isso pode se tornar um idioma compartilhado

que permite descrever e modificar modelos de negócios facilmente para criar novas alternativas estratégicas.

Fabri e L'Erario (2016) apresentam 4 adaptações práticas: Canvas para Gestão de Projetos; Canvas para Prestação de Serviços; Canvas para Trabalho Acadêmico; e Canvas para Planejamento Estratégico. Os autores inferem que o Canvas pode ser customizado para vários domínios do conhecimento, embora só tenham encontrado escritos sobre o Canvas tradicional, que é utilizada para a concepção de ideias e modelos de negócio.

2.4.5 Scrum

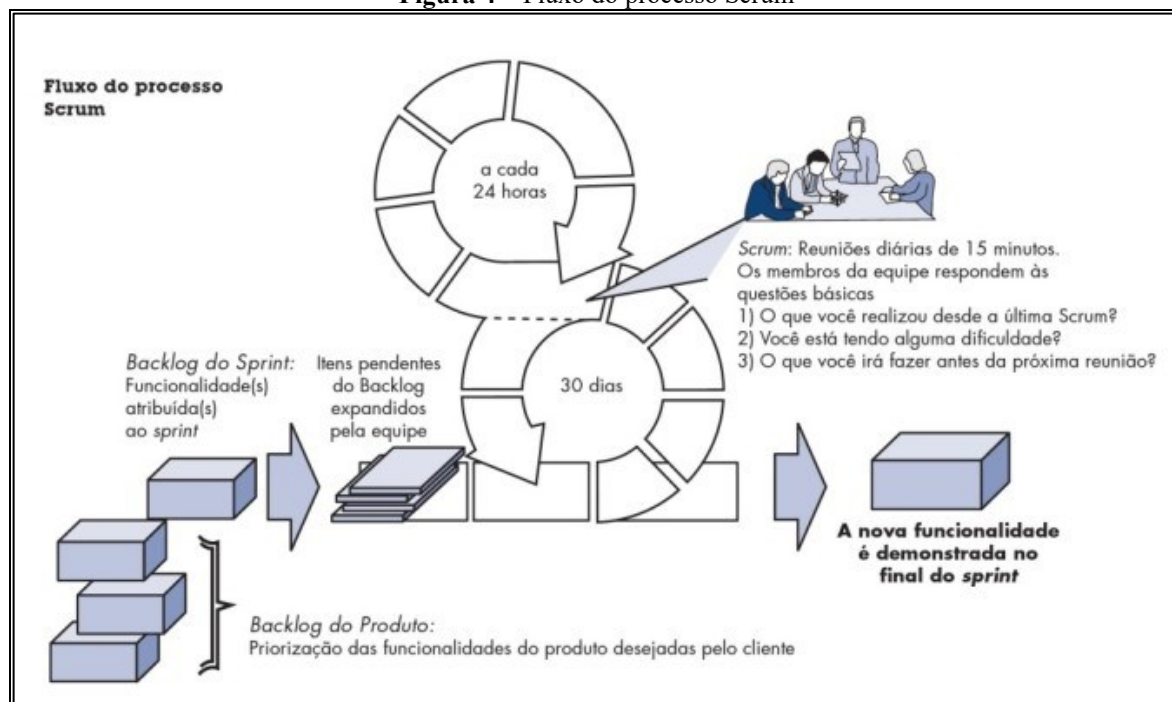
Pressman e Maxim (2016) explicam que o Scrum provém de um tipo de jogada que é realizada durante partidas de rugby, na qual um grupo de jogadores faz formação em torno da bola, e os companheiros de equipe trabalham juntos no intuito de avançar com a bola em direção ao fundo do campo.

O método Scrum foi concebido no início dos anos de 1990. Santos (2011) define Scrum como:

Uma prática de gestão de projetos baseada em times pequenos e auto-organizados. Parte de uma lista inicial de necessidades que precisam ser priorizadas (o que deve ser realizado primeiro) e produzidas para que a visão do produto seja atingida. As necessidades priorizadas entram em um ciclo denominado Sprint que deve durar de 2 a 4 semanas, dependendo do tamanho do projeto (SANTOS, 2011, p. 6).

Segundo Pressman e Maxim (2016), no Scrum são realizadas tarefas dentro de um padrão de processo denominado Sprint. O trabalho realizado dentro de uma Sprint é variável, definido e modificado pela equipe Scrum em tempo real, como ilustrado no processo Scrum apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxo do processo Scrum



Fonte: Pressman e Maxim (2016, p. 78).

De Oliveira Simoyama, Bueno e Battisti (2016) inferem que a implantação do Scrum em uma autarquia federal contribuiu para agilizar projetos na administração pública, sendo que

algumas características do Scrum original dificultariam sua implantação na autarquia pública objeto de estudo e por isso, são necessárias adaptações para utilização do método.

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A seleção do instrumental metodológico está relacionada diretamente ao problema que será estudado e depende de diversos fatores relacionados com a pesquisa, tais como, recursos financeiros, natureza dos fenômenos, a equipe humana, objeto da pesquisa, dentre outros elementos que possam emergir no campo da investigação. Segundo Marconi e Lakatos (2010), desde o momento da proposição do problema, da formulação das hipóteses e delimitação do universo ou amostra, já podem ser selecionados os métodos e técnicas a serem empregadas em uma pesquisa. As autoras percebem que as investigações, em geral, não se utilizam de um único método ou técnica, mas sim da combinação de dois ou mais deles.

A pesquisa é exploratória, por desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias para contribuir com a elaboração de problemas mais precisos ou formulação de hipóteses para estudos futuros. Gil (2008, p. 50), observa que dos diversos tipos de pesquisa, esta apresenta menor rigor no planejamento e geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, com entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Sobre o estudo de caso, Gil (1994) explica que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma que seja possível conhecer o mesmo em detalhes, o que seria inviável utilizando outros delineamentos. O mesmo autor destaca que o estudo de caso é uma técnica muito comum na pesquisa social, pois é relativamente simples e econômico e pode ser desenvolvido por um único pesquisador, ou por um pequeno grupo. “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2015, p. 17). Também foi utilizado o método observacional, no qual o pesquisador apenas observa os acontecimentos (GIL, 1994).

Quanto à formulação do problema, Gil (1994, p. 55) nota que algumas pesquisas são desenvolvidas, não pela relevância, mas pela oportunidade de pesquisa. No caso do presente artigo, o fato da direção da instituição priorizar o projeto de planejamento estratégico motivou a formulação do problema de pesquisa.

O tratamento dos dados coletados foi predominantemente qualitativo. Sobre as características das pesquisas qualitativas, Godoy (2014) destaca que resumidamente são:

- O pesquisador é instrumento fundamental e o ambiente natural é fonte direta de dados;

- A pesquisa qualitativa é descritiva;

- Preocupação essencial do investigador é o significado que as pessoas dão às coisas;

- É utilizado o enfoque indutivo na análise dos dados;

Godoy (2014) explica que dependendo da natureza do problema, das questões e objetivos a ser investigado, o enfoque qualitativo muitas vezes é o mais apropriado.

Em resumo, o artigo está classificado conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo da classificação da pesquisa

Objetivos	Procedimento de Coleta	Fontes de Informações	Natureza dos Dados
Exploratória	Estudo de Caso	Bibliográfica	Qualitativa
Descritiva	Observação não participante		

Fonte: Autoria própria com base nos autores Marconi e Lakatos (2010), Gil (1994), Gil (2008) e Yin (2015).

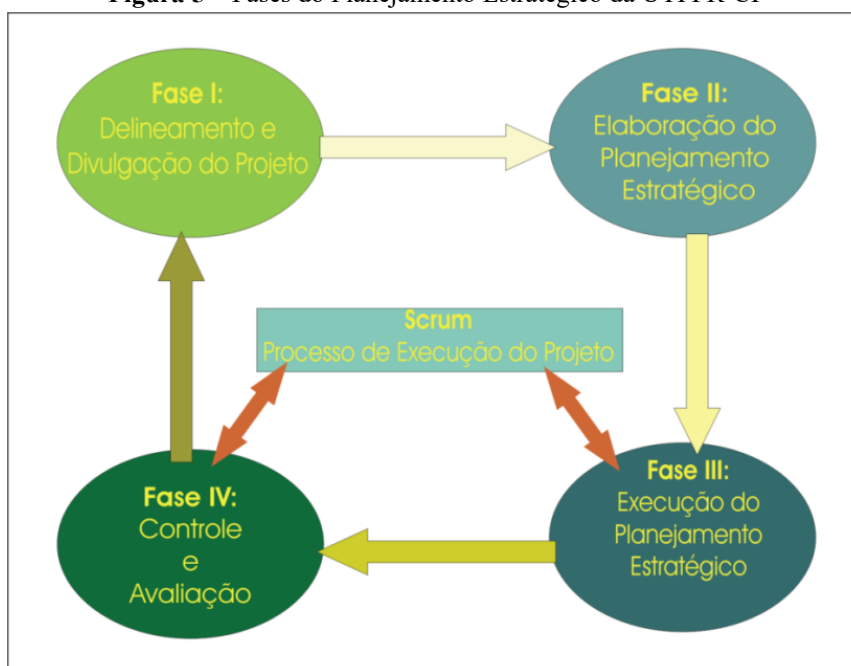
3.2 FLUXO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CÂMPUS CORNÉLIO PROCÓPIO DA UTFPR

O fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio foi definido em quatro fases. Sendo fruto da combinação dos autores Rezende (2008) que classifica uma das fases da sua metodologia como Fase 0, denominada de “Organização, divulgação e capacitação” e de Oliveira (2002) que enfatiza as três dimensões operacionais do planejamento estratégico: delineamento, elaboração e implementação.

Mesclando a fase 0 definida por Rezende (2008) com a primeira dimensão estabelecida por Oliveira (2002), foi definida a primeira fase do fluxo proposto nesta pesquisa, denominada “Delineamento e divulgação do projeto”. As outras duas dimensões definidas por Oliveira (2002) serviram de base para concepção da fase II que é denominada “Elaboração do planejamento estratégico” e da fase III “Execução do planejamento estratégico”. Devido às questões gerenciais, a fase IV, “Controle e Avaliação”, tornou-se imprescindível para a equipe diretiva do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, uma vez que faz parte das metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico propostas por Rezende (2008) e Oliveira (2002). Para o gerenciamento da execução do projeto, a metodologia selecionada como mais adequada pela equipe diretiva foi o Scrum.

Para este contexto e após mesclar as metodologias com base em Rezende (2008) e Oliveira (2002), a Figura 5 mostra como foi definida as fases do projeto.

Figura 5 – Fases do Planejamento Estratégico da UTFPR-CP



Fonte: Adaptado de Rezende (2008) e Oliveira (2002).

Cada uma das fases foi composta de diversas atividades ou subfases com finalidades específicas.

Fase I - Delineamento e Divulgação do Projeto: definiu o gestor do planejamento estratégico e selecionou os procedimentos a serem adotados. Também foi identificada a missão, visão, valores, finalidades e objetivos e foi feita a divulgação do projeto. Essa fase consumiu aproximadamente um mês de reuniões para as definições.

Fase II - Elaboração do Planejamento Estratégico: foi desenvolvida a análise SWOT para diagnosticar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades por meio da análise do ambiente interno e externo. A matriz SWOT foi validada separadamente em cada área

institucional e após a validação, foram compiladas e unificadas, resultando na matriz SWOT da instituição. Nesta etapa, também foi feita a análise PESTEL, a criação de Cenários, e a definição dos objetivos estratégicos e as ações completando os artefatos que compõem a formalização do plano. O tempo de elaboração foi de aproximadamente cinco meses.

Fase III - Execução do Planejamento Estratégico: Nesta fase primeiramente foi realizado o detalhamento tático das ações estratégicas e a seleção das ações a serem implementadas no planejamento estratégico. Na sequência as ações priorizadas passaram a ser executadas estimando-se aproximadamente 40 meses para completar a execução de todas as ações. Nesta fase foi necessária a adoção do Scrum para gerenciar o projeto.

Para cada uma das ações estratégicas foi elaborado o detalhamento para a execução e para isso foi utilizado o “Canvas adaptado” sendo que o conjunto de ações passou a ser gerenciado, considerando para a priorização, a situação e realidade, de cada área institucional.

Fase VI - Controle e Avaliação: o controle e avaliação foi feito acompanhado, avaliando, comparando e direcionando os resultados para o alcance dos objetivos. Ocorreu ao longo de todo o projeto para direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores previamente definidos, principalmente analisando as métricas referentes a cada ação e cronogramas previstos e executados.

4. RESULTADOS

Nesta seção é apresentado os resultados por fase e conseqüente proposta de fluxo para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas de ensino superior.

4.1 FASE I - DELINEAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO

Nessa fase foi definido o gestor do projeto, considerando a experiência em projetos de planejamento estratégico como critério. O gestor do projeto foi incumbido de coordenar e divulgar as ações, participar efetivamente nas diversas reuniões, sendo atribuído ao mesmo, papel decisório nas aprovações e responsabilidade pelas avaliações dos resultados.

Sobre o gestor do planejamento estratégico, Rezende (2008) destaca que tem participação efetiva nas diversas reuniões, nas aprovações e nas avaliações de resultados, portanto é fundamental que a escolha seja muito bem feita para evitar o insucesso da elaboração e implementação do projeto.

Ainda, no sentido de delinear o projeto foram relacionados, os cinco artefatos: missão; visão; valores; finalidades e objetivos. Normalmente esses artefatos já devem ter sido formalizados de alguma forma, podendo inclusive estar previstos em lei no caso de órgãos públicos, “Nas organizações públicas a missão pode estar formalizada na regulamentação jurídica que a constituiu” (REZENDE, 2008, p.42). No caso da UTFPR, a missão visão e valores constam no PDI da instituição e as finalidades e objetivos da UTFPR, são definidos na Lei de criação, n.º 11.184/2005.

Após o levantamento dos artefatos foi feita a seleção dos procedimentos a serem adotados no processo. Definiu-se a adoção das quatro fases do fluxo para efetivar o projeto e definindo-se incluir o planejamento estratégico na pauta das reuniões semanais da equipe diretiva que ocorre nas terças-feiras no período matutino.

Oliveira (2002) entende que no delineamento, o processo é estruturado e é escolhido a metodologia e o profissional que vai conduzi-lo. Corroborando, Rezende (2008) esclarece a importância da definição de uma metodologia para gerir e implementar o Projeto de Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas.

Na fase I também foi realizada a tarefa de divulgação do projeto, fundamental no início do projeto e importante também nas diversas etapas do processo. Essa tarefa constou da convocação de reuniões com as áreas institucionais, do encaminhamento de informações na lista de e-mail, e da divulgação do projeto na página institucional e nas redes sociais.

A divulgação do projeto de planejamento estratégico tem como principal objetivo, obter comprometimento dos envolvidos direta e indiretamente, também é importante para comunicar o início e o andamento do projeto e podem ser utilizadas diversas ferramentas como preconiza Rezende (2008, p. 32) “... tais como reuniões, eventos, cartas, memorandos, editoriais internos ou jornais externos, relatórios e recursos da tecnologia da informação, internet e demais mídias locais.”.

4.2 FASE II - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por meio de reuniões, a equipe diretiva elaborou a prévia da análise SWOT, por área institucional, através da análise do ambiente interno para identificação das forças e fraquezas e do ambiente externo para identificação das ameaças e oportunidades, como ponto de partida. No intuito de validar a matriz SWOT e obter maior consistência e adesão, foram apresentados os dados resultando na incorporação de novos dados e alteração de outros conforme sugestões apresentadas por área institucional. Após a compilação e unificação das matrizes SWOT das áreas institucionais, a matriz SWOT da instituição foi validada em audiência pública.

Takamatsu, et. al. (2016) entendem que a análise SWOT é uma ferramenta usada para avaliar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, constituindo parte fundamental de um processo de planejamento estratégico.

Na sequência da fase II, a equipe diretiva elaborou a análise PESTEL, por meio da análise do ambiente macroeconômico, verificando-se na mídia regional e nacional, os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambiental e legal, para compreensão de como a mudança externa poderia afetar a instituição. Com base nos aspectos do contexto verificado, foi possível a construção de Cenários para oferecer visões alternativas de como o ambiente do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR pode se desenvolver no futuro. Fez-se a projeção de dois prováveis Cenários: 1) Novo modelo de gestão da Universidade pública; 2) Sobrevivência do modelo atual de gestão da Universidade pública. A equipe diretiva da UTFPR decidiu utilizar o Cenário 2 como referência para o Planejamento Estratégico da instituição.

A análise PESTEL permite compreender como a mudança externa afetará a empresa e seu setor e por isso contribui muito com a formulação das estratégias organizacionais (GUPTA, 2013). Nas organizações públicas segundo Rezende (2008) os Cenários de posicionamento estratégico estão diretamente relacionados à busca pela excelência na prestação de serviços.

Nesta fase, considerando as diretrizes do PDI da UTFPR PDI 2018-2022, e também as peculiaridades do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, formularam-se oito objetivos estratégicos e a ações estratégicas necessárias para cada um dos objetivos:

1-) Consolidação e melhoria dos cursos existentes e promoção da internacionalização - definidas 12 ações; 2-) Fortalecimento da extensão (inclusão nos currículos da graduação) - definidas 9 ações; 3-) Fortalecimento da pesquisa e consolidação dos programas de pós-graduação existentes – definidas 14 ações; 4-) Fomento ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade no Câmpus - definidas 11 ações; 5-) Apoio às organizações estudantis e atendimento aos estudantes - definidas 8 ações; 6-) Investimento na qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho - definidas 9 ações; 7-) Gestão pautada pela transparência, legalidade e participação da comunidade acadêmica nas decisões, levando em conta as prioridades do Câmpus - definidas 7 ações; 8-) Melhoria na infraestrutura e

acessibilidade do Câmpus e fortalecimento da identidade institucional da UTFPR - definidas 10 ações.

Com os dados da análise SWOT, da análise PESTEL e considerando o Cenário selecionado, foram definidas 80 ações estratégicas distribuídas entre os oito objetivos estratégicos, para serem desenvolvidas com cronograma de 2018 até 2022, finalizando, assim a Fase II com a formalização do Planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

4.3 FASE III - EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na fase III, primeiramente foi feito o detalhamento tático das ações estratégicas, sendo feita com a utilização das nove dimensões do Canvas adaptado conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Matriz Canvas adaptado

Atividades	Recursos	Ação Estratégica	Envolvidos na execução	Métricas
Estabelecimento das tarefas necessárias para a implementação das ações estratégicas	Definição dos recursos necessários	Descrição das ações estratégicas após a análise SWOT	Descrição dos setores/responsáveis	Definição da forma de mensuração das ações
	Custo Descrição dos custos envolvidos no desenvolvimento de cada ação		Cliente Identificação dos beneficiários diretos da implementação da ação	
Cronograma (previsto) Estabelecimento do período para realização das atividades relacionadas na ação		Cronograma (realizado) Descrição do período efetivamente utilizado para desenvolver as atividades estabelecidas		

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

O segundo passo da fase III foi selecionar as ações que seriam priorizadas e que entrariam na Sprint de execução. As ações estratégicas foram programadas para serem implementadas de 2018 até 2022, sendo necessário que as ações sejam desenvolvidas conforme cronograma estabelecido, portanto as áreas institucionais precisam checar as tarefas atribuídas a cada uma delas e executar as previstas para cada ano no cronograma das 80 ações estratégicas formuladas.

Para cada uma das ações estratégicas é necessário um “Canvas adaptado”, cujo conjunto passa a ser executado e gerenciado utilizando a metodologia Scrum, com todas as ações compondo o “Product Backlog” e priorizadas as que serão executadas em cada “Sprint Backlog”, considerando o cronograma definido na formalização do planejamento estratégico.

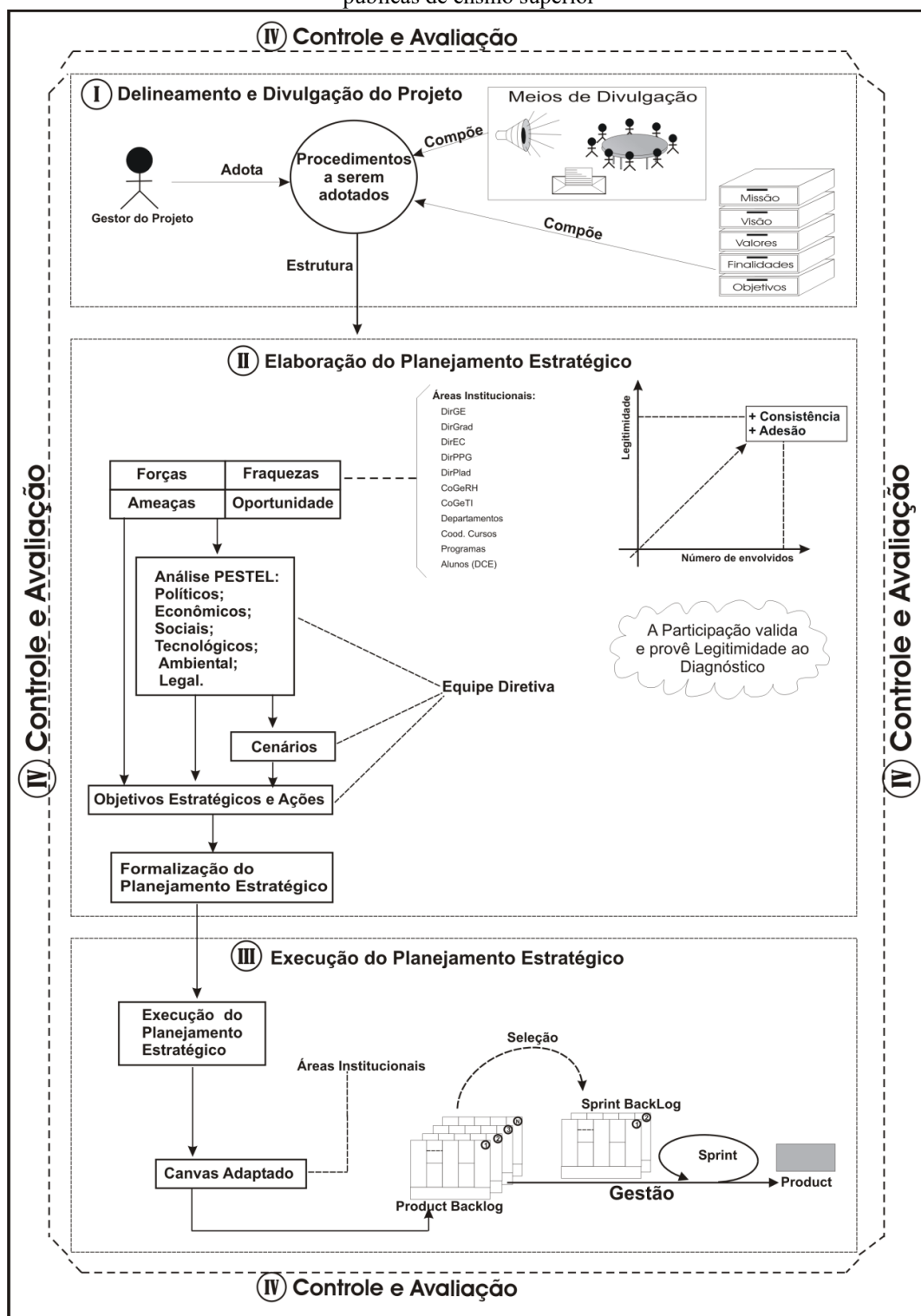
4.4 FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO

As atividades da fase IV consistem em acompanhar, avaliar, comparar e direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos, e em caso de mudanças que afetem o projeto, revisão do planejamento, estratégias ou até mesmo dos objetivos se necessário. É importante observar o cronograma dos prazos, de 2018 a 2022, referente às 80 ações estratégicas planejadas, e também, observar as métricas e cronogramas previstos no planejamento tático para cada ação estratégica.

4.5 PROPOSTA DE FLUXO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Após a realização das diversas tarefas referentes a cada uma das quatro fases, estabeleceu-se a proposta do fluxo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, conforme Figura 6.

Figura 6 – Proposta de Fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas de ensino superior



Fonte: Autoria própria (2019).

As quatro fases, representadas graficamente no fluxo, permitem a visualização sequencial de realização das diversas tarefas propostas para cada uma das fases. Inicia no delineamento e divulgação do projeto passa para a elaboração do planejamento estratégico e depois para a execução do plano, sendo todo o processo permeado pelo controle e avaliação.

Ressalta-se que, embora o fluxo apresente ferramentas propostas para as atividades, como por exemplo, o Canvas adaptado para o detalhamento de implementação das ações estratégicas, cada área institucional tem liberdade para escolher outras ferramentas para detalhar suas ações.

Rezende (2008) entende a metodologia como um processo dinâmico e interativo que permite desenvolver projetos de forma estruturada e inteligente, gerando ganhos de qualidade, produtividade e efetividade, porém ela não limita a criatividade dos envolvidos, sendo permitida a opção dos envolvidos, por uma ou mais técnicas.

A metodologia Scrum foi selecionada para o gerenciamento da execução do projeto, devido a necessidade de um instrumento para gerir a execução e a avaliação do planejamento estratégico, e a equipe diretiva entender que o Scrum seria o mais adequado.

Segundo Rezende (2008, p.31) um instrumento ou técnica de gestão de projetos deve ser adotado para “... o planejamento e controle das atividades, o acompanhamento do projeto, a divulgação das atividades elaboradas, a avaliação e documentação dos seus produtos ou resultados e outras ações pertinentes.”.

Santos (2011) define Scrum como uma forma de gestão de projetos baseada em pequenos times auto-organizados. Constituindo-se de uma lista total de necessidades que precisam ser priorizadas (o que deve ser feito primeiro), para entrarem em um ciclo denominado Sprint e produzidas para que a lista total seja realizada.

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstraram que o planejamento estratégico contribuiu para identificar a direção mais adequada para a instituição. A formulação das ações estratégicas para o alcance dos objetivos permite, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva melhorar o desempenho nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, através de procedimentos adotados na busca por situações futuras desejadas.

Em resposta ao questionamento de “Como a proposta de um fluxo pode contribuir para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior” foi possível constatar que o fluxo se mostrou fundamental para definir as atividades a serem desenvolvidas para consecução do projeto de forma racional e sequencial e com otimização dos recursos. Entende-se, também, como primordial, a seleção das metodologias e ferramentas a serem utilizadas para que o planejamento estratégico contribua para o alcance dos objetivos institucionais.

Considerando que o Controle e Avaliação devem ser constantes, e que o planejamento estratégico da instituição contempla ações a serem desenvolvidas até 2022, não foi possível compilar todos os dados e mensurar todos os benefícios e avanços do projeto. Entretanto, as ações já desenvolvidas e as em processo de execução permitiram inferir que o fluxo para a elaboração e implementação do planejamento estratégico resultou em ações concretas e objetivas. Estas ações direcionaram os esforços que elevam o nível da instituição e foram formalizadas para que a instituição possa atingir seus objetivos junto à comunidade de forma mais eficiente e efetiva.

A pesquisa contribuiu para a gestão do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, uma vez que o fluxo auxiliou na elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, e a proposta do fluxo pode ser utilizada pelos outros 12 (doze) Câmpus que fazem parte do

sistema da UTFPR. Obviamente outras instituições públicas de ensino superior, com características similares, poderão fazer uso desta proposta de fluxo para o desenvolvimento dos seus planejamentos estratégicos.

No caso específico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, o déficit de servidores somado ao fato da maioria dos dirigentes precisam conciliar atividades de ensino, pesquisa, extensão, e atividades administrativas são limitações a serem superadas. A utilização do fluxo para o planejamento estratégico contribuiu para identificar e superar a limitações.

Sugere-se como estudos futuros, analisar os resultados globais da implantação do planejamento estratégico para testar a aplicação do fluxo em outras organizações públicas para identificação de similaridades, para definir uma metodologia (fluxo) melhor validada para o planejamento estratégico em instituições públicas.

REFERÊNCIAS

- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Nova Jersey, John Wiley & Sons, 2018.
- CARDOSO JR, José Celso; GARCIA, Ronaldo Coutinho. Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina. Brasília, **ENAP**, 2014.
- DE OLIVEIRA SIMOYAMA, Felipe; BUENO, Ricardo Luiz Pereira; BATTISTI, Mario Cesar Guimaraes. Adaptation and implementation of Scrum methodology for agile projects in a government agency. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 260-276, 2016.
- FABRI, José Augusto; L'ERARIO, Alexandre. **As Várias Faces do Canvas**. Cornélio Procópio, Editora LABINOV, 2016.
- GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian; DE MOYER, Julie. Strategic decision quality in Flemish municipalities. **Public Money & Management**, v. 36, n. 5, p. 317-324, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/12867>>. Acesso em: 14 maio. 2018.
- GUPTA, Abhishek. Environment & PEST analysis: an approach to external business environment. **International Journal of Modern Social Sciences**, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2013.
- JIANG, Rui et al. A SWOT analysis for promoting off-site construction under the backdrop of China's new urbanisation. **Journal of Cleaner Production**, v. 173, n.1, p. 225-234, 2018.
- LEONZIO, Grazia. Design and feasibility analysis of a Power-to-Gas plant in Germany. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, n. 5, p. 609-623, 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Flavia Soluri. **Alternativas Modais de Transporte de Peças Automotivas entre Brasil e Argentina**. Rio de Janeiro, 2005. 100f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI Jr. P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MIRZAYI, S.; MEHRZAD, M. **Bitcoin, an SWOT analysis**. 2017 7th International Conference on Computer and Knowledge Engineering (ICCKE), 2017, 26-27 Oct. 2017. p.205-210.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

OOUAKOUAK, Mohamed Laid. Does a strategic planning process that combines rational and adaptive characteristics pay off? Evidence from European firms. **Australian Journal of Management**, v. 43, n. 2, p. 328-349, 2018.

PRESSMAN, Roger; MAXIM, Bruce. **Engenharia de Software-8ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

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

SANTOS, Gilmar Souza. Gestão de Projetos em P&D: Contribuição das Melhores Práticas do Mercado. **Gestão de Sistemas de Informação**, mai. 2011. Disponível em <<http://gestaosistemasdeinformacao.blogspot.com.br/2011/05/gestao-de-projetos-em-p-contribuicao.html>> Acesso em: 20 jun. 2018.

TAKAMATSU, Kunihiko et al. SWOT analysis and Complex Network analysis to enhance governance in universities by collaboration between academic and administrative faculty. In: **5th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)**. IEEE, 2016. p. 1188-1189.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

YÜKSEL, Ihsan. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 24, p. 52, 2012.

ZORPAS, Antonis A.; VOUKKALI, Irene; PEDREÑO, Jose Navarro. Tourist area metabolism and its potential to change through a proposed strategic plan in the framework of sustainable development. **Journal of cleaner production**, v. 172, p. 3609-3620, 2018.