



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA –
PROEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

JENISLÂNDIA PADRE DE ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA
NA GESTÃO PÚBLICA: EM ANÁLISE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI) 2014-2020 DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

CAMPINA GRANDE – PB

2015

JENISLÂNDIA PADRE DE ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA
NA GESTÃO PÚBLICA: EM ANÁLISE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI) 2014-2020 DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Planejamento estratégico.

Orientador: Prof. Me. Alex Bruno F. M. do Nascimento.

**CAMPINA GRANDE – PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A663p Araújo, Jenislandia Padre de
Planejamento estratégico como ferramenta administrativa na gestão pública [manuscrito] : em análise o plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba / Jenislandia Padre de Araújo. - 2015.
37 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Profº. Alex Bruno F. M. do Nascimento, Departamento, CDSA/UFPG".

1. Planejamento Estratégico. 2. Administração Pública. 3. Universidade Estadual da Paraíba. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

JENISLÂNDIA PADRE DE ARAÚJO


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA
GESTÃO PÚBLICA: EM ANÁLISE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI) 2014-2020 DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

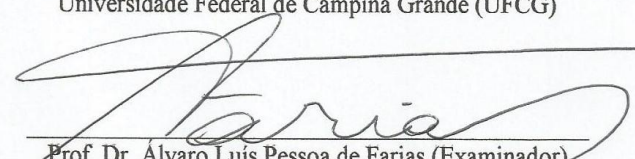
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Especialização em
Gestão Pública da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.

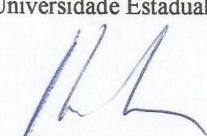
Área de concentração: Planejamento
estratégico.

Aprovada em: 21/03/2015

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Alex Bruno E. M. do Nascimento (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)


Prof. Dr. Alvaro Luis Pessoa de Farias (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva (Examinador)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

A minha família, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Alex Bruno do Nascimento, orientador, pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A minha família pelo apoio e companheirismo.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Pública da UEPB, que contribuíram ao longo do curso, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao professor Dr. Álvaro Luís Pessoa de Farias pela compreensão e colaboração.

Aos funcionários das Bibliotecas da UEPB pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de trabalho pela amizade e apoio.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O planejamento estratégico é considerado por muitos estudiosos da área administrativa como uma ferramenta gerencial capaz de trazer vantagens, em termos de gestão, para as organizações. É uma metodologia que aponta a melhor direção a ser seguida para o alcance dos objetivos desejados. O presente estudo tem o objetivo de identificar os elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba. E, a partir disso, perceber se a referida instituição utiliza o planejamento estratégico como instrumento de gestão, uma vez que o plano é o extrato deste processo. Para atender o objetivo, empregou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica e documental. Assim, este estudo apoiou-se no discurso de autores que defendem o planejamento estratégico como uma importante ferramenta de gestão. Para pesquisa documental, foi analisado o documento que contém a metodologia de elaboração do PDI. A análise demonstrou que vários elementos estratégicos estão presentes nesta metodologia e com isso pôde-se concluir que a Universidade Estadual da Paraíba utiliza o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão administrativa.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Administração Pública. Ferramenta de gestão.

RESUMEN

La planificación estratégica es considerada por muchos estudiosos del área administrativa como una herramienta gerencial capaz de traer ventajas, en términos de gestión, para las organizaciones. Es una metodología que apunta la mejor dirección a seguir para el logro de los objetivos deseados. El presente estudio tiene el objetivo de identificar los elementos estratégicos presentes en la metodología de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2014-2020 de la Universidad Estatal de Paraíba. A partir de eso, percibir si dicha institución utiliza la planificación estratégica como instrumento de gestión, ya que el plan es el extracto de este proceso. Para cumplir con el objetivo, se utilizó como procedimiento metodológico la investigación bibliográfica y documental. Así, este estudio se basó en el discurso de autores que defienden la planificación estratégica como una importante herramienta de gestión. Para la investigación documental, se analizó el documento que contiene la metodología de elaboración del PDI. El análisis demostró que varios elementos estratégicos están presentes en esta metodología y se pudo concluir que la Universidad Estatal de Paraíba utiliza la planificación estratégica como una herramienta de gestión administrativa.

Palabras-Clave: Planificación estratégica. Administración Pública. Herramienta de gestión.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA GESTÃO PÚBLICA	11
1.1 Planejamento estratégico	11
1.1.1 Etapas do planejamento estratégico	14
1.2 Administração Pública	16
1.2.1 Princípios da Administração Pública brasileira	18
1.2.2 Instrumentos formais de planejamento público	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA	23
3.1 Informações gerais da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB	23
3.2 O que é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI?	25
4 ANÁLISE DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDI A PARTIR DOS POSTULADOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA	28
5 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXO A – PLANILHA DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDI – 2014-2020 DA UEPB	37

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo que pode contribuir tanto para a melhoria da eficiência das atividades internas desenvolvidas pelas instituições públicas quanto dos serviços que são prestados por elas ao seu público externo. Neste contexto, considerando o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial de longo prazo e que engloba a organização como um todo, este tem despontado como uma importante ferramenta utilizada pelos gestores públicos para auxiliá-los na busca da consolidação da missão institucional com um menor risco de falhas. Nesta perspectiva, são elaborados os planos de desenvolvimento das instituições visando nortear os passos a serem seguidos para alcançar tal missão. E isto ocorre porque as instituições públicas não devem desenvolver suas atividades de maneira improvisada, pois se isto ocorrer, poderá levá-las a resultados indesejados.

A questão é que o fato de se pensar que apenas a elaboração de instrumentos de planejamento já irá resolver todos os problemas administrativos é uma ideia equivocada, uma vez que, tão importante quanto o ato de planejar é a forma como este planejamento será posto em prática. Portanto, não basta apenas dispor de uma boa metodologia de planejamento, é preciso considerar também as forças contraditórias existentes tanto interna quanto externamente às organizações.

Portanto, nas instituições públicas e, mais especificamente, na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB aqui estudada, assim como em qualquer lugar onde se queira implantar o planejamento estratégico, deve-se atentar para as falhas que poderão ocorrer na implantação e acompanhamento dos planos elaborados. Por esta razão, a UEPB tem buscado o apoio de especialistas nesta área para elaboração e implantação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI tendo em vista minimizar os aspectos negativos e otimizar os aspectos positivos decorrentes do planejamento estratégico, fazendo com que esta metodologia, por meio da participação de todos os setores, venha a se tornar realmente um instrumento de sucesso para a instituição.

Contudo, deve-se considerar que, após a elaboração dos planos nem sempre estes terão como garantir que tudo acontecerá conforme planejado. Por isso, é necessário observar as mudanças que ocorrem constantemente, principalmente no ambiente externo às instituições, pois as estratégias elaboradas em um determinado momento podem não ser adequadas em um momento futuro. Esta questão revela a importância do monitoramento da implantação dos planos para que os tão exaltados benefícios advindos do planejamento estratégico não terminem ficando apenas no aspecto teórico.

Outro ponto importante para o processo de planejamento estratégico que merece destaque, diz respeito aos recursos humanos. As instituições públicas não são formadas somente por equipamentos e materiais, também são constituídas por pessoas. São elas que desenvolvem as atividades em busca da missão para a qual estas instituições foram criadas. Sabe-se que o modelo de planejamento brasileiro é centralizador e que, portanto, os planos normalmente são elaborados a partir da alta administração que detém também o poder da decisão final, contudo é preciso considerar amplamente a participação de todos os envolvidos neste processo, principalmente daqueles que irão de fato por em prática as estratégias elaboradas.

Sabe-se ainda que existe uma grande divergência de comportamento entre as pessoas que compõem o quadro de recursos humanos das instituições quanto a forma de desenvolver suas atividades. Isto demonstra a complexidade de envolver a participação de todos no processo de elaboração dos planos. Por outro lado, gerir uma instituição sem um bom planejamento estratégico pode acarretar no futuro muitos prejuízos para a instituição e conseqüentemente para os seus colaboradores.

Em virtude da importância dada ao planejamento estratégico para uma gestão pública eficiente, esse trabalho apresenta a seguinte questão problemática: quais os elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba? A escolha deste tema justifica-se pela inquietação causada pela teoria existente em relação à temática exposta. Também se justifica pela necessidade de mais estudos que avaliem a aplicabilidade desta teoria na realidade cotidiana das instituições públicas, uma vez que a maioria dos discursos é voltada para as empresas privadas. Cabe destacar que, a razão pela qual, neste trabalho, se delimitou apenas à análise da metodologia de elaboração do PDI, foi devido ao fato de se tratar de um plano de longo prazo e que ainda está sendo concluído, o que impossibilitou o estudo do ciclo completo.

Esse trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo principal identificar os elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do PDI 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba com base na teoria do planejamento estratégico. Para tanto, utiliza-se de vários meios para obter as informações necessárias à realização da pesquisa. Quanto a estes meios, isto é, o procedimento metodológico utilizado para a coleta dos dados, pode-se dizer que se trata também de uma pesquisa bibliográfica e documental, pois foi elaborada a partir de um material já existente constituído por livros, artigos científicos e outros documentos.

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos os passos a serem seguidos para a realização deste estudo, ou seja, os objetivos específicos que foram os seguintes:

- Aprofundar as discussões sobre os temas: planejamento estratégico e Administração Pública;
- Explicar o sentido de atuação do Plano de Desenvolvimento Institucional para a Universidade Estadual da Paraíba;
- Apresentar os elementos estratégicos identificados na metodologia de elaboração do PDI e relacioná-los com o embasamento teórico.

Visando atender os objetivos expostos, foram adotadas como referência para esta pesquisa as etapas de elaboração e implantação do planejamento estratégico segundo a visão de alguns autores. A escolha destes se deve ao fato de existirem inúmeros autores que tratam do tema em questão como também por estes apresentarem detalhadamente de forma objetiva e didática como deve ocorrer todo o processo de planejamento estratégico.

Assim, organizou-se este trabalho em quatro seções além desta introdução. A seção um apresenta uma base conceitual para o estudo do planejamento estratégico como ferramenta administrativa para as instituições públicas. Nesta, são colocados vários conceitos sobre planejamento estratégico e aspectos gerais da Administração Pública.

A seção dois descreve o procedimento metodológico utilizado para a coleta dos dados e como foi feita a identificação dos elementos estratégicos na metodologia do PDI. A seção três trata da exposição dos principais aspectos relacionados à função do PDI para as instituições de ensino superior. Além disso, também traz informações gerais da UEPB. Na seção quatro é feita a apresentação e análise dos elementos estratégicos identificados, relacionando-os com o embasamento teórico.

A identificação dos elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2020 da UEPB tem a finalidade de perceber se a referida instituição utiliza o planejamento estratégico como ferramenta de gerenciamento de suas ações como também de proporcionar aos gestores de instituições públicas informações e sugestões para a elaboração de planos adequados às necessidades e possibilidades das mesmas, visando sempre à importância do planejamento estratégico para o futuro destas instituições. Neste contexto, faz-se nas considerações finais uma síntese dos resultados obtidos por meio da realização desta pesquisa.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA GESTÃO PÚBLICA

No Brasil, a abordagem do planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa capaz de auxiliar na realização dos objetivos das organizações vem sendo desenvolvida por diversos estudiosos, dentre os quais podem ser citados: Costa (2007), Oliveira (2009), Chiavenato e Sápiro (2009) entre outros mencionados ao longo deste trabalho. Contudo, na literatura do planejamento estratégico, há ainda uma ênfase maior para as empresas privadas. Neste contexto, os gestores públicos, quando não possuem meios para desenvolver uma metodologia voltada especificamente para este setor, são levados a adotar e adaptar metodologias elaboradas para o setor privado. Esta tarefa não é fácil, pois o processo de planejamento por ser uma atividade complexa requer um grande empenho por parte destes gestores.

Este apoio teórico é adequado para o objetivo deste trabalho monográfico, tendo em vista que busca identificar elementos estratégicos presentes na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPB. Além disso, também se discute a importância do planejamento estratégico para a Administração Pública.

Devido à amplitude e complexidade teórica dos termos abordados neste trabalho, foi imprescindível a realização de recortes teóricos para possibilitar um melhor desenvolvimento do mesmo. A seguir, são apresentados os referidos termos e seus respectivos conceitos e definições, os quais foram adotados aqui, os que melhor esclarecem sobre a temática escolhida.

1.1 Planejamento estratégico

O termo planejamento pode ser conceituado de acordo com as diversas vertentes nas quais pode ser tratado. Dessa forma, o planejamento pode ser compreendido conforme vários pontos de vista tais como: em relação ao elemento administrativo, geográfico, econômico, social, ambiental dentre outros. Isso demonstra a abrangência e flexibilidade deste tema. Com relação à perspectiva temporal, o planejamento pode ser classificado como de curto, médio e longo prazo. Conforme a literatura administrativa, o tipo de planejamento que é considerado como uma metodologia desenvolvida para o longo prazo é o estratégico. Outra característica é com relação à abrangência, isto é, é um tipo de planejamento de conteúdo mais amplo e

envolve a organização como um todo. É definido pela alta administração e está voltado para o alcance dos objetivos em nível organizacional. Portanto, será este o tipo de planejamento discutido neste trabalho.

De maneira geral, o planejamento pode ser considerado como um processo de tomada de decisões no presente tendo em vista um futuro desejado através de caminhos pré-estabelecidos. Estes caminhos são conhecidos na teoria como estratégias. De acordo com Oliveira (2009, p. 17, grifo do autor):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Chiavenato e Sápiro (2009, p. 30), “O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

Observando as definições apresentadas, percebe-se que o planejamento estratégico é um guia de orientação que pode ser utilizado pelas organizações para aperfeiçoar os resultados da gestão. Percebe-se também que as organizações não estão isoladas, elas interagem com o ambiente externo no qual estão inseridas e são influenciadas por ele. Este ambiente é flexível e está sempre suscetível a mudanças, por isso, não basta simplesmente dispor de estratégias bem definidas, é preciso que os gestores conheçam este ambiente e estejam preparados para adequar as estratégias a uma nova realidade.

Neste contexto, Fischman e Almeida (2011, p. 25) argumentam que:

-- Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do 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, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

No caso da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, instituição pública de ensino que tem a missão de formar cidadãos por meio da produção e da socialização do conhecimento, poderá ser afetada por diversos fatores externos tais como: políticos, tecnológicos, econômicos, culturais entre outros, com maior ou menor intensidade. Por este motivo, é importante que a instituição analise o ambiente no qual está inserida, identificando as oportunidades e ameaças decorrentes destes fatores para poder considerá-las no momento da elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Na teoria administrativa, este processo de análise ambiental tanto interna quanto externa, é chamado de diagnóstico estratégico e corresponde segundo Oliveira (2009), à fase inicial do planejamento estratégico. Já o plano de ação escrito é o resultado final do processo de planejamento. A respeito desta questão, Vasconcellos Filho (1978) afirma que:

Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. O produto final da utilização desta metodologia é um documento escrito chamado plano estratégico.

Vale ressaltar que o plano em si é apenas um documento escrito. Os benefícios decorrentes da adoção do planejamento estratégico só virão após a implantação e acompanhamento dos planos. É com base nos bons resultados que muitos estudiosos consideram o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para a gestão das organizações. Mas, os bons resultados dependem de um plano bem feito. Este, por sua vez, depende do procedimento adotado para a sua construção. Por isso, o foco desta pesquisa é a metodologia de elaboração do PDI 2014-2020 da UEPB. As etapas do processo de planejamento estratégico serão detalhadas mais adiante.

Ainda com relação à conceituação de planejamento estratégico, na visão de Maximiano (2010, p. 333):

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. [...]

Observando alguns dos conceitos aqui apresentados, verifica-se o direcionamento dado ao setor privado quando o assunto é planejamento estratégico. Mas, não por acaso, de acordo com Paludo e Procopiuck (2011) o planejamento estratégico originou-se nos Estados Unidos como uma metodologia utilizada pelas empresas privadas. Em razão de experiências bem sucedidas neste setor, com o tempo esta metodologia passou a ser adotada também pelo setor público. Por ser uma metodologia que, se bem elaborada e implantada pode contribuir para a melhoria da administração das empresas, também pode ser aplicada na Administração Pública, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o setor público.

A respeito do planejamento estratégico nos órgãos, entidades e unidades públicas, Paludo e Procopiuck (2011, p. 169) afirmam que:

Em termos conceituais, o planejamento estratégico, em sentido estrito, assemelha-se ao planejamento estratégico utilizado pelas organizações privadas – o que muda é o

foco, a forma, a amplitude e a complexidade de sua aplicação, tendo em vista as particularidades da administração pública.

Neste contexto, pode-se entender que o processo de planejamento estratégico nas instituições públicas se torna ainda mais complexo devido à influência de diversos fatores tais como: influências políticas, limitações orçamentárias e jurídicas dentre outros. Também porque, ainda que a Administração Pública tenha como referência modelos de gestão privada, não se deve esquecer que, diferente do setor privado que tem como principal objetivo o lucro, a Administração Pública tem como finalidade proporcionar o bem comum de todos.

1.1.1 Etapas do planejamento estratégico

O processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico numa organização passa por algumas etapas. Estas ocorrem simultaneamente em alguns momentos, pois, por ser um processo complexo, não há uma separação rígida do tempo em que cada uma deve ser realizada. Também não há um consenso na literatura administrativa com relação à quantidade, a ordem e os termos que são usados para estabelecer as fases do planejamento estratégico. Nesse trabalho não se tem a pretensão de identificar e analisar as diversas metodologias de planejamento que existem, mas expor de forma genérica quais são estas etapas e quais procedimentos correspondem a cada uma delas segundo o ponto de vista de alguns autores apresentados a seguir.

De acordo com Oliveira (2009, p. 42) a elaboração e implantação do planejamento estratégico devem passar pelas seguintes fases: “Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; Fase IV – Controle e avaliação”.

Como o modelo deste autor é direcionado às empresas privadas, deve ser adaptado em alguns pontos, caso seja adotado pelo setor público. A fase I é aquela em que se verifica a situação atual na qual a empresa se encontra. Ela pode ser dividida em cinco etapas: 1. Identificação da visão da empresa, isto é, as necessidades e perspectivas da administração central; 2. Identificação dos valores que dão sustentação às decisões gerenciais; 3. Análise externa (oportunidades e ameaças) do ambiente no qual a empresa está inserida; 4. Análise interna (pontos fortes e fracos). O autor acrescenta ainda os pontos neutros que é quando não se tem como perceber se um determinado aspecto pode ser benéfico ou prejudicial à empresa; 5. Análise dos concorrentes.

Na fase II, missão da empresa, deve ser fundamentado o porquê da existência da atuação da empresa. Esta fase também compreende outras cinco etapas: 1. Definição da missão; 2. Determinação dos propósitos presentes e futuros; 3. Disposição de cenários, ou seja, a realidade presente da empresa e as tendências para o futuro no ambiente de atuação da empresa; 4. Formulação de postura estratégica, que equivale à maneira como a empresa deve agir diante do ambiente; 5. Determinação de macroestratégias (grandes ações) e macropolíticas (regras que dão suporte às decisões).

Na fase III define-se onde a empresa quer chegar e como proceder. Isso será possível, por meio dos dois instrumentos. Conforme o autor, os instrumentos prescritivos referem-se à definição dos objetivos, metas e desafios assim como à criação das estratégias e políticas, criação de projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos dizem respeito ao aspecto orçamentário para a efetivação dos planos e projetos. Na fase IV, controle e avaliação, observa-se como a empresa está agindo na busca da situação desejada.

Paludo e Procopiuck (2011, p. 172), fazem uma adaptação do planejamento estratégico do setor privado para o setor público, apresentando a seguinte sequência: “1. contratação de profissional experiente; 2. conscientização; 3. definição da missão, da visão e dos valores; 4. diagnóstico institucional; 5. definição de questões, objetivos e estratégias; 6. desmembramento dos planos; 7. implementação; 8. avaliação”.

A sequência estabelecida acima se apresenta de forma mais objetiva devido à utilização dos próprios termos que facilitam na interpretação das idéias contidas nos mesmos. Por isso, será feito um resumo dos procedimentos correspondentes a cada etapa, de acordo com os autores. A primeira etapa equivale à busca do profissional especializado para gerir o processo de planejamento, pois de acordo com os autores as instituições públicas nem sempre possuem este tipo de profissional no seu quadro de recursos humanos. Encontrado este profissional, deverão também participar do processo, os servidores que possuam conhecimento na área de planejamento, como também as lideranças e a alta administração. A segunda etapa se refere à conscientização dos servidores sobre a importância do planejamento estratégico para a instituição e conseqüentemente para seus colaboradores.

A terceira etapa corresponde à determinação dos pilares que sustentam a própria organização e que também determinarão o processo de planejamento estratégico. A quarta etapa corresponde à análise interna (pontos fortes e fracos) e a análise externa (oportunidades e ameaças) que podem influenciar nas ações das entidades.

Na quinta etapa, que se refere à definição de questões, objetivos e estratégias, vale esclarecer que, estas questões devem ser respondidas de forma apropriada, pois correspondem

aos temas que trazem preocupação para a organização. São estas questões que influenciarão na elaboração das estratégias. Quanto aos objetivos, é aquilo que a organização busca atingir e às estratégias, o caminho para o alcance destes objetivos. Segundo os autores, realizadas estas etapas, tem-se o produto final que é o plano estratégico. Passa-se então para a sexta etapa que consiste no desmembramento dos planos estratégicos em outros mais específicos que apontem os meios para sua execução, uma vez que os planos estratégicos são mais genéricos.

A sétima etapa, a de implementação, diz respeito à execução dos planos elaborados e a oitava etapa tem como objetivo melhorar a gestão através da avaliação dos resultados obtidos.

Já para Costa (2007) os passos e atividades necessárias à implantação do primeiro ciclo do planejamento estratégico compreendem cinco etapas. São elas: preparação, workshop, detalhamento, implantação e revisão. A etapa de preparação é dividida em outras duas: sensibilização e diagnóstico. Com relação à sensibilização, o autor afirma que as chefias devem ser motivadas e alertadas quanto à importância e vantagens da realização do workshop. Quanto ao diagnóstico, nesta fase é feita a análise da situação estratégica da entidade.

A etapa do workshop corresponde ao desenvolvimento dos seguintes tópicos: elaboração de análises, em grupo, para avaliar o ambiente externo e interno da organização; definição do propósito da instituição, considerando a visão, missão, princípios e valores; elaboração das estratégias; avaliação da capacitação e elaboração dos planos para corrigir as falhas detectadas.

Na etapa do detalhamento são elaborados os planos e projetos, os orçamentos e os cronogramas de execução dos mesmos. A etapa de implantação, segundo Costa (2007), compreende a efetivação e o acompanhamento dos planos e projetos aprovados. E este acompanhamento é feito por meio de relatórios, reuniões, etc. Na etapa final, a de revisão, é realizada a avaliação dos resultados decorrentes da implantação dos planos e feitas as devidas correções caso haja necessidade.

Observando as etapas de elaboração e implantação do planejamento estratégico segundo estes estudiosos, percebe-se que, apesar de não apresentarem a mesma sequência, quantidade de passos e nem os mesmos termos, de maneira geral tratam de um assunto em comum, pois o ciclo completo do planejamento estratégico compreende essencialmente a elaboração dos planos e projetos, a implantação e monitoramento destes e a revisão se houver necessidade.

1.2 Administração Pública

De forma genérica, o termo administração pode ser definido como um conjunto de procedimentos e regras que têm como finalidade determinar o aparelhamento e o funcionamento das organizações. Portanto, a Administração Pública trata da estruturação e manutenção dos órgãos e entidades do setor público.

Por se tratar de um termo de difícil definição, já que apresenta uma variedade de sentidos no qual pode ser entendido, será apresentado aqui alguns conceitos com o intuito de oferecer uma visão geral do que se entende por Administração Pública, enfatizando seus principais aspectos no contexto da temática em discussão.

Costin (2010, p. 27) contribui para a temática em questão apresentando uma definição operacional para o termo Administração pública. Segundo a autora, ...]. “Inclui o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração”. [...]

Nesta perspectiva, Paludo e Procopiuck (2011, p. 07) sustentam que, Administração Pública “é a administração praticada por todos os órgãos, entidades e unidades administrativas públicas”. Na visão de Matias-Pereira (2010, p. 62):

...] a Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum.

É nesse contexto que será direcionada aqui a discussão acerca do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, contemplando sempre o propósito maior da Administração Pública que é o bem comum da sociedade. Dessa forma, considera-se que o planejamento é algo inerente às atividades administrativas, já que é um processo metodológico que auxilia as entidades públicas no alcance do seu propósito, pois o planejamento é essencial para administração, seja ela pública ou privada.

Assim, a Universidade Estadual da Paraíba, buscando alcançar o propósito para o qual foi criada enquanto instituição pública de ensino precisa realizar diversos procedimentos administrativos para concretizar sua missão. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico se mostra, cada vez mais, como uma importante metodologia gerencial capaz de proporcionar resultados positivos, desde que seja elaborada de acordo com a necessidade e realidade da instituição. O Planejamento deverá, portanto, guiar as ações da gestão frente às incertezas e às diferentes forças que permeiam o ambiente organizacional público, contribuindo dessa forma

para a melhoria da eficiência das atividades internas e da prestação de serviço ao público externo.

1.2.1 Princípios da Administração Pública brasileira

A constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabeleceu princípios norteadores das ações da Administração Pública brasileira em todas as suas esferas: federal, estadual e municipal. São eles: princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em decorrência destes princípios, o processo de planejamento do setor público se torna mais complexo em comparação ao do setor privado. Isto será percebido na explicação do que significa cada um destes princípios.

Com base em Matias-Pereira (2010) a gestão pública brasileira é fundamentada no princípio da legalidade. Em um Estado Democrático de Direito como é o caso do Brasil, é a partir deste princípio que são estabelecidas as leis que determinam as ações da Administração Pública, ou seja, só se é possível realizar aquilo que a lei expressamente determinar ou permitir, evitando-se assim a arbitrariedade dos gestores públicos.

O princípio da impessoalidade significa que os atos administrativos são praticados em nome do poder público e não do servidor que o pratica. De acordo com Coelho (2009, p. 57), ...] “os atos administrativos serão sempre impessoais em um duplo sentido: no de quem age – que é o Estado e não a pessoa do agente; e no do objetivo da ação – que é o interesse público e não o interesse das pessoas particulares atingidas pela ação estatal”.

O princípio da moralidade requer que o agente ou servidor público tenha a conduta que se espera na prática dos atos administrativos, colocando sempre o interesse público a frente de todas as ações, uma vez que este é o propósito da Administração Pública. Portanto, a moralidade administrativa implica a vinculação da ação do servidor.

Todos os atos da Administração Pública devem ser de domínio público para o conhecimento daqueles que neles estejam interessados, com exceção para aqueles atos em que o sigilo se faz necessário. É o que estabelece o princípio da publicidade.

O princípio da eficiência, que foi incorporado pela emenda constitucional nº 19 de 1988, diz respeito ao melhor uso que se deve fazer dos recursos públicos para que sejam alcançados os melhores resultados para a sociedade. Assim, Coelho (2009, p. 59-60) afirma que:

O princípio da eficiência aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam

utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. [...]

O planejamento estratégico desenvolvido para o setor público está atrelado a todos estes princípios da Administração Pública. No tocante ao princípio da legalidade, só para exemplificar, são estabelecidas leis orçamentárias para guiar as ações dos gestores e assim assegurar que os recursos públicos sejam usados para garantir o bem-estar da coletividade. Os planos decorrentes do processo de planejamento estratégico somente serão executados se existir orçamento para tal fim. Do contrário, não passarão de um documento escrito. E, considerando que a própria elaboração da metodologia de planejamento estratégico já pode gerar custos para as instituições públicas, isso deixa evidente o quanto um bom planejamento depende da existência de orçamento.

No que se refere ao princípio da eficiência, já que o mesmo trata do uso racional dos recursos públicos, o planejamento se mostra como uma ferramenta gerencial capaz de otimizar a aplicação destes recursos. Nesta perspectiva, Matias-Pereira (2010, p. 113) argumenta que:

O planejamento é uma prática essencial na administração – pública ou privada –, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, podemos destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização. [...]

1.2.2 Instrumentos formais de planejamento público

A Administração Pública brasileira conta com instrumentos legais de planejamento e orçamento que disciplinam as ações dos gestores públicos por um determinado período. São instrumentos de alcance maior compreendendo as ações em nível nacional. Convém esclarecer que, não se pretende aqui fazer uma exposição minuciosa destes instrumentos e sim, demonstrar a sua importância no contexto da gestão pública.

Alguns destes instrumentos formais de planejamento originam-se de leis federais, como é o caso do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) que são definidos pela Constituição de 1988. De acordo com Santos (2010, p. 22) o PPA

É uma lei orçamentária que define as ações de governo para um período igual ao do mandato presidencial (atualmente de quatro anos) e evidencia, em quadros demonstrativos, quais serão os programas de trabalho a serem implementados pelos gestores públicos durante esse período.

Conforme Paludo e Procopiuck (2011, p. 103): “O PPA é o instrumento de planejamento de médio/longo prazo do governo federal. Ele abrange não só o montante relativo aos dispêndios de capital, mas também as metas físicas, que devem ser alcançadas ao final do mandato, discriminadas por tipo de programa e ação”.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias tem a função de orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual. Ela é o instrumento de ligação entre o PPA e a LOA. Assim, de acordo com a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 165, § 2º:

A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Após a aprovação da LDO, volta-se então para o processo de elaboração da LOA, que conforme Costin (2010, p. 108) é uma lei “em que estão estimadas as receitas que serão arrecadadas durante o ano e fixadas as despesas que o governo pretende realizar com esses recursos”.

Portanto, o processo de elaboração do planejamento estratégico de âmbito institucional, como é o caso do tema aqui abordado, precisa obrigatoriamente está vinculado ao que é estabelecido nestes outros instrumentos de maior abrangência, uma vez que, a Universidade Estadual da Paraíba sendo uma instituição pública de ensino recebe recursos tanto da esfera federal quanto da estadual.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de atingir o objetivo desta pesquisa, identificar os elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do PDI 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba com base na teoria do planejamento estratégico, foi realizada uma pesquisa exploratória, pois este tipo de pesquisa tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de determinado assunto. Para isso, foi utilizado como procedimento metodológico o levantamento de dados de fontes primárias e secundárias.

No presente estudo foi usado como fonte primária de informações o documento da metodologia de elaboração do referido PDI da UEPB. Outras fontes secundárias usadas para dar sustentação ao tema foram artigos científicos encontrados na internet e obras de autores da área de gestão estratégica e administração pública. Também foi realizada pesquisa em diversos sites para coleta de informações pertinentes ao tema.

Assim, quanto ao procedimento metodológico, ou seja, os meios adotados para a coleta dos dados e informações, esta pesquisa define-se como bibliográfica e documental, pois foi realizada a partir de material já existente. De acordo com Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica

é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

A pesquisa documental também é realizada a partir de fontes já existentes que compreende não só documentos impressos como também em outros formatos. Em tal caso, conforme Severino (2007, p. 123), “os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise”. Portanto, as informações utilizadas para a realização deste estudo foram coletadas por meio de livros, artigos científicos pesquisados em sites na internet, além de outros documentos.

Considerando a complexidade teórica e a diversidade de discursos existentes a respeito do planejamento estratégico, apresentando-se pontos de vista tanto favoráveis quanto contrários em relação à aplicabilidade desta metodologia como ferramenta gerencial, convém esclarecer que este trabalho está apoiado no discurso de autores que defendem o planejamento estratégico como um instrumento capaz de auxiliar na gestão das organizações, tanto privadas

quanto públicas e trazer resultados satisfatórios para ambos os casos. Aqui, o planejamento estratégico é abordado no contexto da gestão de instituições públicas, por isso, foi imprescindível a exposição dos principais aspectos relacionados à Administração pública brasileira.

Para a pesquisa documental foram utilizadas as informações constantes no documento sobre a metodologia de elaboração do PDI 2014-2020 da UEPB que pode ser encontrado também no site da instituição. Portanto, com o intuito de atender o objetivo principal desta pesquisa, analisando as informações presentes no documento, foram identificados sete tópicos principais: 1. Designação; 2. Conhecer; 3. Analisar; 4. Propor; 5. Aprovar/Decidir; 6. Concluir; 7. Acompanhar. Estes tópicos são subdivididos em outros pontos que correspondem aos passos e atividades que deveriam ser realizadas para a elaboração do plano.

A partir destes sete tópicos, foram identificados os elementos estratégicos presentes na metodologia do PDI e analisados com base nos postulados da teoria da gestão estratégica. Embora sejam apresentadas no referencial teórico as etapas que correspondem ao ciclo completo da implantação do planejamento estratégico, o foco desta pesquisa foi direcionado somente à metodologia de elaboração do plano, que compreende os passos e atividades previstas para a constituição do documento escrito como também o prazo para sua realização.

Portanto, não interessa a este estudo descobrir se estas ações foram realizadas ou não e, se foram realizadas, se seguiu o que foi estabelecido na metodologia, entretanto foram acrescentadas algumas informações referentes às atividades já realizadas para possibilitar uma melhor compreensão da metodologia de elaboração do PDI.

3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

As instituições de ensino superior brasileiras desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do país. Elas são responsáveis pela formação de profissionais qualificados, nas diversas áreas do conhecimento, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, com oito Campi distribuídos pelo estado, está entre estas importantes promotoras do conhecimento. Neste sentido, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento elaborado em observância à legislação federal, se configura como um instrumento de planejamento que visa orientar a direção a ser seguida pela instituição para que possa efetivar sua missão e atingir seus objetivos. Assim, serão apresentadas a seguir, informações gerais a respeito da referida instituição como também os aspectos principais para esclarecimento do significado do PDI no contexto da educação superior.

3.1 Informações gerais da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

Conforme informações disponíveis no site da instituição, a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB provém da Universidade Regional do Nordeste (URNe) criada pela lei municipal nº 23 de 15 de março de 1966, funcionando primeiramente como autarquia municipal de Campina Grande. Em 11 de outubro de 1987, pela lei nº 4.977, a URNe foi estadualizada transformando-se em Universidade Estadual da Paraíba. A partir de sua estadualização, a UEPB deu início ao processo de expansão constituindo-se numa estrutura multicampi.

Em novembro de 1996 foi reconhecida pelo Ministério da Educação – MEC obtendo a partir de então a condição de Instituição de Ensino Superior, pois já possuía os requisitos exigidos para que obtivesse o reconhecimento pela instância governamental responsável pelo ensino no Brasil. Outro acontecimento importante na história da UEPB foi a conquista da sua autonomia financeira pela lei estadual nº 7.643 de 06 de agosto de 2004. A universidade passou a ter melhores condições para prosseguir no seu processo de expansão para diversos municípios do estado da Paraíba, oferecendo ensino de graduação e pós-graduação e consolidando-se como uma instituição pública de ensino superior de qualidade.

Atualmente, a UEPB está estruturada da seguinte forma: Campus I, na cidade de Campina Grande, compreendendo os seguintes centros: Centro de Ciências Biológicas e da

Saúde (CCBS); Centro de Educação (CEDUC); Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e Centro de Ciências e Tecnologia (CCT); Campus II, na cidade de Lagoa Seca, compreendendo o Centro de Ciências Agrárias e Ambientais (CCAA); Campus III, na cidade de Guarabira, abrangendo o Centro de Humanidades (CH); Campus IV, na cidade de Catolé do Rocha, abrangendo o Centro de Ciências Humanas e Agrárias (CCHA); Campus V, na cidade de João Pessoa, compreendendo o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas (CCBSA); Campus VI, na cidade de Monteiro, abrangendo o Centro de Ciências Humanas e Exatas (CCHE); Campus VII, na cidade de Patos, abrangendo o Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas (CCEA) e o Campus VIII, na cidade de Araruna, com o Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde (CCTS). O mapa a seguir apresenta a localização geográfica dos oito Campi.

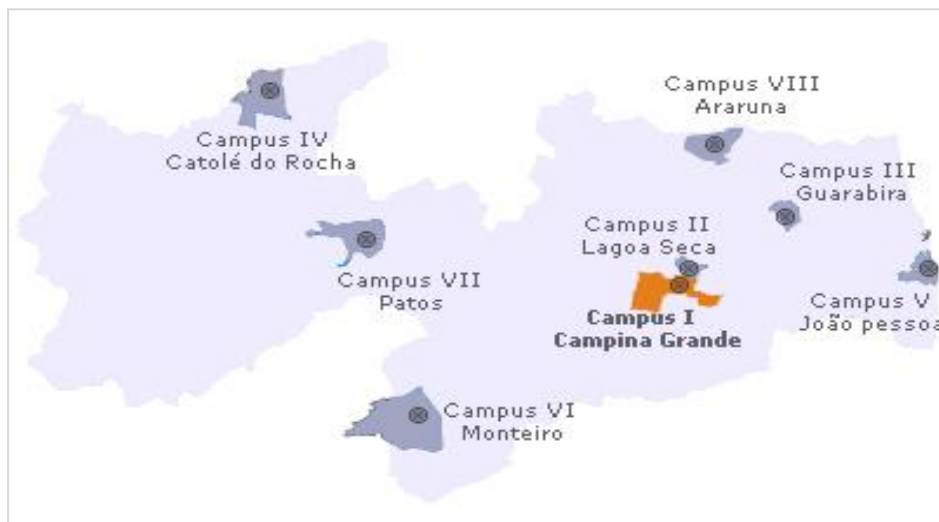


Figura 1 – Mapa da localização geográfica dos Campi da UEPB

Fonte: www.uepb.edu.br

São cidades consideradas como pólos de desenvolvimento do estado e os cursos de graduação e pós-graduação ofertados contribuem para o desenvolvimento desta região, pois desde sua criação e ao longo de sua história, a UEPB vem cumprindo seu papel enquanto instituição de ensino, uma vez que, sua missão é formar profissionais qualificados, por meio da produção e socialização do conhecimento, nas diversas áreas do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão com o intuito de colaborar para o desenvolvimento do país e, especificamente, do estado da Paraíba.

No campo do ensino superior, a UEPB tem o reconhecimento da sociedade especialmente a paraibana, de sua fundamental contribuição para o avanço da produção científica e tecnológica. No ensino de graduação, são oferecidos diversos cursos em diferentes

áreas do conhecimento tais como: ciências biológicas, ciências da saúde, ciências humanas, engenharias, dentre outras. A UEPB vem ampliando o número de cursos e de vagas ao longo dos anos, pois a pesquisa e a produção científica são muito importantes para a capacitação dos profissionais, tendo em vista as demandas da sociedade e seu ambiente. No Campus I, II e IV também são oferecidos cursos técnicos profissionalizantes.

Com relação à pós-graduação, a instituição também é referência no estado pelos cursos de especialização, mestrado e doutorado contemplando diversos segmentos do conhecimento científico. Na extensão, por meio da articulação entre o ensino e a pesquisa, busca proporcionar uma educação de qualidade. Nesta perspectiva, desenvolvem-se programas, projetos, cursos e eventos priorizando as ações que viabilizem a integração com a sociedade. As principais áreas temáticas são: cultura, saúde, educação, meio ambiente, comunicação e trabalho.

Assim, para dar suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão, a UEPB possui um sistema integrado de bibliotecas (SIB) com unidade em todos os Campi, como também dispõe de laboratórios e clínicas, a exemplo das clínicas de Psicologia, Enfermagem, Fisioterapia e Odontologia onde são oferecidos, de forma gratuita, exames, consultas e tratamentos. Estes serviços são realizados por alunos da instituição sempre com o acompanhamento dos professores.

3.2 O que é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI?

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI além de ser um instrumento em observância a legislação sobre educação no Brasil, também é um instrumento de planejamento que tem como finalidade definir a missão das instituições de ensino superior bem como os caminhos que estas devem seguir, isto é, as estratégias para alcançar suas metas e objetivos. Diversos são os dispositivos legais que norteiam a elaboração do PDI, dentre os quais podem ser citados a lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. De acordo com esta lei, a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, podendo ser tanto públicas quanto privadas e, que o funcionamento destas instituições dependerá de processo regular de avaliação.

Neste sentido, a lei federal nº 10.861, de 14 de abril de 2004, cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. O objetivo de se realizar esta avaliação é a melhoria, em todos os sentidos, da qualidade do ensino superior no Brasil. Esta lei, em seu artigo 3º, determina que o processo de avaliação das instituições de ensino superior, tem o

intuito de identificar qual o perfil e o sentido de atuação destas instituições por intermédio das atividades desenvolvidas, cursos, programas, dentre outros, analisando as diversas dimensões institucionais. Entre estas dimensões, algumas são apresentadas como obrigatórias, a exemplo, da missão e do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Outro dispositivo legal de orientação à elaboração do PDI é o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Ele requer uma nova adequação da metodologia de elaboração e análise do PDI, apresentando os elementos que deverão ser considerados neste instrumento. Com base neste decreto, o PDI é um dos documentos que se exige da instituição de ensino superior para que a mesma possa solicitar o credenciamento ou credenciamento junto ao Ministério da Educação para poder funcionar.

Conforme este decreto, em seu artigo 16, o PDI deverá contemplar, pelo menos, os seguintes elementos: 1. Perfil institucional, que compreende a missão, os objetivos e metas, na sua área de atuação acadêmica, como também o histórico de implantação e desenvolvimento; 2. Projeto pedagógico institucional; 3. Cronograma de implantação e desenvolvimento tanto da instituição quanto dos cursos existentes ou que serão criados; 4. Composição didático-pedagógica da instituição; 5. Perfil dos professores; 6. Organização administrativa da instituição; 7. Infraestrutura física e instalações acadêmicas, detalhando sobre: estrutura de bibliotecas, laboratórios, assim como dos planos de promoção de acessibilidade e de atendimento preferencial; 8. Oferta de cursos à distância e de sua estrutura de apoio; 9. Cursos e programas de mestrado e doutorado oferecidos; 10. Comprovação de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Ainda de acordo com este decreto, a instituição deverá pedir o credenciamento junto à secretaria competente, ao final de cada ciclo de avaliação realizado pelo SINAES. O resultado destas avaliações deve servir para corrigir lacunas que tenham sido encontradas. Para solicitar o credenciamento, a instituição de ensino superior deverá apresentar, entre os documentos requeridos, a atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Neste contexto, de acordo com as informações do site institucional, o PDI além de ser uma exigência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior para que a universidade possa se integrar a esse sistema, também é decorrente da necessidade da celebração de convênios realizados entre a instituição e o governo federal. O PDI representa uma síntese de um processo amplo e complexo que é o planejamento estratégico e deve ser

construído com base na participação de representantes de todos os setores que compõem a instituição e aprovado pelo Conselho Universitário – CONSUNI.

As informações aqui apresentadas demonstram a importância da existência deste instrumento para as instituições de educação superior no Brasil, como é o caso da Universidade Estadual da Paraíba, pois o PDI irá considerar objetivos, metas e estratégias conforme seus níveis de prioridade para a instituição, possibilitando dessa forma, o planejamento racional de suas ações por um período prolongado, tendo em vista a consolidação da sua missão enquanto promotora do conhecimento e conseqüentemente do desenvolvimento regional e nacional.

4 ANÁLISE DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDI A PARTIR DOS POSTULADOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A metodologia de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2020 da Universidade Estadual da Paraíba apresenta-se, conforme anexo, em formato de planilha estruturada em linhas e colunas compreendendo os principais passos, atividades e cronograma estabelecidos para a elaboração do referido plano. Trata-se das atividades principais previstas e que a realização de cada uma delas dependerá do desenvolvimento de muitas outras atividades subordinadas. Nas colunas, encontram-se os campos correspondentes a o Que? Quem? Quando? Como? e o campo Observações. Nas linhas são dispostos sete tópicos que constituem as fases de elaboração do PDI e que proporcionarão as respostas a estas indagações. São eles: 1. Designação; 2. Conhecer; 3. Analisar; 4. Propor; 5. Aprovar/Decidir; 6. Concluir; 7. Acompanhar. A partir da observação destes tópicos, serão apresentados a seguir os elementos estratégicos identificados na metodologia de elaboração do PDI da UEPB e analisados conforme o referencial teórico adotado neste estudo.

1. Designação:

Nesta fase foram propostas as seguintes ações: definir os atores principais que participariam do processo de elaboração do plano e quais seriam suas atribuições; estabelecer a agenda e a metodologia de trabalho. Segundo informações disponíveis no site da instituição a respeito do PDI, os atores responsáveis pela elaboração do plano foram formados pelas seguintes equipes: comissão central, comissão temática e grupos de trabalho. A comissão central foi constituída por nove pessoas de setores específicos da universidade. A comissão temática foi formada por quinze membros envolvendo doze áreas temáticas distintas. Os grupos de trabalho foram constituídos por várias pessoas, principais representantes dos centros do Campus I e dos demais Campi da UEPB.

Na metodologia do PDI aqui estudada, isso corresponde à primeira etapa do seu processo de planejamento. Com base no referencial teórico apresentado neste estudo, nesta fase foi identificado o elemento estratégico sensibilização proporcionado pela metodologia de trabalho que incluía a realização de oficina de sensibilização. Este elemento está presente no discurso dos autores citados neste texto, embora que em etapas distintas e com termo equivalente, no caso conscientização.

Paludo e Procopiuck (2011) que apresentam uma sequência de planejamento adaptada para o setor público, como mencionado no referencial teórico, consideram como sendo a

primeira etapa do processo de planejamento estratégico a contratação de profissional experiente na área de planejamento e que, encontrado este profissional, deverão colaborar neste processo os servidores também com qualificação na área, além das principais lideranças e da alta administração. Por isso, pode-se dizer que se trata, portanto da formação da equipe de trabalho para elaboração dos planos e projetos. Nesta perspectiva, a UEPB buscou o apoio de profissionais especialistas na área de planejamento para auxiliar a administração no processo de elaboração e implantação do PDI – 2014-2020. Sendo assim, esta etapa pode ser chamada de identificação dos atores.

2. Conhecer:

Neste tópico encontram-se delineadas várias ações que deveriam ser realizadas no sentido de obter as informações necessárias à orientação da elaboração do PDI. A esta fase correspondem à consolidação e aprovação da identidade organizacional da UEPB. Não se trata ainda da proposição de novas ações, mas de se fazer um levantamento das informações e documentos já existentes para servir de base para a elaboração do novo plano. O objetivo do de se realizar o levantamento destas informações seria, portanto, a consolidação da identidade institucional. Observando as ações propostas neste tópico, identifica-se o seguinte elemento estratégico: consolidação do propósito da instituição que contempla a sua missão, objetivos permanentes, princípios e visão de futuro.

3. Analisar:

Neste ponto, assim como no anterior, propõem-se ações para buscar o conhecimento da realidade da instituição. Só que agora esse conhecimento deve se dá por meio da análise das atividades que foram executadas no PDI anterior e das que precisam ser continuadas, priorizando indicadores para o próximo período de planejamento. Nesta fase determinou-se o seguinte: realizar a análise estratégica para identificar a situação atual da instituição, isto é, a análise do ambiente tanto interno quanto externo. A análise do ambiente interno consiste na identificação dos pontos fortes e fracos da UEPB. Os pontos fortes são os fatores que a instituição possui que contribuem para o cumprimento da sua missão. Os pontos fracos são as vulnerabilidades internas existentes que devem ser diminuídas ou eliminadas.

A análise do ambiente externo diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças que circundam o funcionamento da instituição. As oportunidades são os fatores não controláveis que se bem aproveitados podem trazer vantagens para a instituição, contribuindo para a melhoria da prestação dos serviços. As ameaças são as dificuldades enfrentadas para a

prestação dos serviços de forma eficiente e eficaz. De maneira geral, os tópicos conhecer e analisar podem ser classificados como estudo da situação atual da UEPB.

Para ajudar as equipes no trabalho de elaboração do PDI foi elaborado um guia de orientação que se encontra disponível no site da UEPB, apresentando os procedimentos adotados para a realização das atividades dentre os quais convém destacar que, para análise do ambiente interno, as equipes deveriam se orientar pelos seguintes temas: ensino de graduação; ensino médio, técnico; educação à distância; pesquisa e pós-graduação; extensão; assistência estudantil; cultura; planejamento e orçamento; gestão financeira; gestão administrativa; gestão de pessoas; infraestrutura; sistema de biblioteca; tecnologia da informação; avaliação institucional. Para análise do ambiente externo, as equipes deveriam se orientar pelos temas: instituições de ensino concorrentes mais próximas; instituições que poderiam vir a atuar nas proximidades; público; fornecedores; produtos e serviços alternativos; tendências tecnológicas; tendências legais; tendências sociais; tendências culturais; tendências políticas; tendências econômicas.

De acordo com o referencial teórico, esta fase de análise do ambiente é denominada de diagnóstico e corresponde, segundo Oliveira (2009), a primeira fase do processo de planejamento estratégico. Portanto, nesta fase, identifica-se o elemento estratégico diagnóstico que compreende a análise do ambiente interno e do ambiente externo.

4. Propor:

Aqui encontram-se programadas diversas ações a serem realizadas, dentre as quais pode-se destacar: definir objetivos, metas e estratégias; definir e elaborar projetos e planos de ação, elaborar orçamento, definir indicadores e metas do PDI, equiparar conhecimento e ferramentas de planejamento, etc. Com base no referencial teórico, as ações mencionadas, representam elementos estratégicos presentes no processo de planejamento das organizações.

De acordo com Costa (2007) a formulação de estratégias é realizada na segunda etapa do planejamento estratégico que ele denomina de workshop. Ainda conforme este autor, a elaboração de planos, projetos e orçamento corresponde à terceira etapa que é a do detalhamento. Paludo e Procopiuck (2011) apontam a definição de objetivos, metas e estratégias como a quinta etapa do processo de planejamento estratégico.

Em Oliveira (2009), estas ações programadas na metodologia de elaboração do PDI da UEPB, correspondem à fase III do planejamento que é chamada de instrumentos prescritivos e quantitativos. Pelo exposto, esta fase de elaboração do PDI pode ser chamada de definição de objetivos, estratégias e detalhamento dos planos.

5. Aprovar/Decidir:

Neste tópico, foram previstas as atividades a seguir: aprovar planos de ação e orçamento; selecionar objetivos, estratégias, projetos e planos de ação prioritários. Estas ações não representam uma etapa principal do processo de planejamento estratégico apresentado pelos autores aqui estudados, mas a aprovação de planos, projetos e orçamento encontram-se em outras etapas do processo como, por exemplo, a do detalhamento apresentada por Costa (2007), pois segundo ele, a etapa de implantação é a colocação em prática dos planos e projetos aprovados na fase de detalhamento.

6. Concluir:

Neste ponto, encontram-se previstos os passos a serem dados para o encerramento do processo de elaboração do PDI – 2014-2020 da UEPB: consolidar e apresentar o referido plano. Tendo sido realizadas as etapas anteriores conforme programado, obtém-se então como produto final, o documento escrito. Ainda neste tópico da metodologia, foi planejado definir o calendário para elaborar orçamentos anuais ligados à revisão do PDI. Como não existe um modelo único de planejamento estratégico organizacional, logo, entende-se que os passos e atividades previstas nestes tópicos cinco e seis, caracterizam uma nova sequência de planejamento adotada pelos responsáveis pela elaboração do PDI da UEPB. Como se trata de ações de aprovação, consolidação e apresentação do produto final que é o PDI, pode se dizer que estes dois tópicos equivalem à etapa de institucionalização do plano, tendo como elemento estratégico o próprio plano aprovado.

7. Acompanhar:

Aqui foram estabelecidas as ações referentes à sistemática de acompanhamento anual do PDI para o momento em que o mesmo fosse implantado que, no caso aqui estudado, seriam: levantar andamento de projetos; levantar indicadores atualizados; elaborar e apresentar relatório de andamento de projetos e indicadores; analisar fatores de andamento e não andamento de projetos e indicadores; identificar e implantar ajustes. O acompanhamento da implantação dos planos de ação corresponde, segundo a literatura administrativa, à última etapa do processo de planejamento estratégico. Esta fase também pode ser chamada de controle e/ou avaliação e ainda de revisão, conforme os autores estudados. Neste tópico, identifica-se o elemento estratégico acompanhamento e revisão que, baseado em Costa (2007) é realizado por meio de relatórios dentre outras atividades.

Por se tratar da metodologia de elaboração de um plano em que, as ações previstas naquele momento ainda iriam ser executadas, acredita-se que, por esta razão, não foi mencionada na referida metodologia a etapa de implantação, uma vez que o plano não existia no momento.

Observando a planilha que apresenta a metodologia do PDI, percebeu-se que o prazo previsto para conclusão de todas as atividades foi de aproximadamente um ano, que seria o final do ano de 2014. Algumas atividades poderiam ocorrer simultaneamente, pois num processo complexo como este, não há uma separação rígida destas atividades. Verificou-se também que as fases mais prolongadas seriam as referentes aos tópicos conhecer, com 52 dias; analisar, com 75 dias; propor, com 45 dias. Logo, a fase que requer mais dedicação por parte das equipes responsáveis pela elaboração do PDI é a que corresponde ao diagnóstico que consiste na análise do ambiente organizacional da instituição.

Atualmente, o plano encontra-se ainda em fase de conclusão e deverá ser implantado em breve. A partir deste momento, torna-se essencial o acompanhamento e controle das ações. A este respeito, Costa (2007, p. 236), afirma que:

Um trabalho sem acompanhamento e sem revisão tende a se perder no tempo e no espaço. A alta administração da entidade ou empresa deve tomar a si, com todo o rigor, o acompanhamento da implantação dos planos decorrentes do planejamento estratégico. Delegações indevidas e o não-acompanhamento costumam ser desastrosos!

O plano é o resultado final de um processo complexo que exige grande empenho por parte dos gestores, por isso o acompanhamento é fundamental para que não haja desvio dos caminhos estabelecidos ou para que seja possível a realização das correções necessárias.

Tendo em vista o que foi mencionado nesta seção a respeito das fases de elaboração do PDI da UEPB e com base no referencial teórico, pode-se reafirmar que não há um consenso entre os estudiosos do planejamento estratégico quanto à sequência, quantidade de etapas e termos que se utilizam para determinar cada fase do processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico numa organização. Por esse motivo, também não há uma metodologia universal, pois o plano deve ser elaborado de acordo com as características e necessidades de cada organização, neste caso, instituição pública de ensino superior.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, por se tratar de um instrumento em observância à legislação, e pelo fato dela já determinar qual a finalidade de sua existência e os elementos que devem ser contemplados neste plano, significa que os responsáveis pela sua

elaboração precisam construí-lo de acordo com regras já anteriormente estabelecidas. São procedimentos deste tipo que caracterizam as particularidades da Administração Pública.

A partir da análise da metodologia de elaboração do PDI, foram identificados vários elementos estratégicos que também estão presentes na literatura administrativa sobre a gestão estratégica. Os elementos identificados foram: sensibilização; consolidação do propósito da instituição; diagnóstico; definição de objetivos, metas e estratégias/ definição e elaboração de projetos e planos de ação/ elaboração do orçamento/ definição de indicadores e metas do PDI; aprovação dos planos de ação e do orçamento; consolidação do plano; acompanhamento e revisão. Portanto, percebeu-se que todos estes elementos estavam contidos nas várias etapas pelas quais deveriam passar o processo de elaboração do PDI – 2014-2020 da UEPB.

Por tudo isso, pode-se dizer que, quando finalizado o ciclo completo de elaboração e implantação do referido plano, o mesmo deverá ter contemplado as seguintes etapas: 1. Identificação dos atores; 2. Estudo da situação; 3. Definição de objetivos, metas, estratégias e detalhamento dos planos; 4. Institucionalização dos planos; 5. Implantação, acompanhamento e revisão.

A identificação de elementos estratégicos presentes na metodologia de elaboração do PDI tem o propósito de descobrir se a UEPB está utilizando o planejamento estratégico como uma ferramenta de gerenciamento da instituição, uma vez que este é considerado por muitos especialistas da área, como um instrumento capaz de melhorar não só a interação da instituição com seu ambiente externo como também trazer melhorias para o desempenho das atividades internas desenvolvidas. Assim, tendo em vista os vários elementos estratégicos identificados na metodologia de elaboração do PDI e, sendo o plano um extrato do processo de planejamento estratégico, logo, verifica-se que a Universidade Estadual da Paraíba está entre as organizações que fazem uso desta ferramenta de gestão.

5 CONCLUSÃO

Atualmente as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional no qual estão inseridas as instituições públicas, fazem com que os gestores busquem novas ferramentas gerenciais que os auxiliem no processo de gestão pública. Neste contexto, o planejamento estratégico tem se apresentado como um importante instrumento que pode proporcionar melhorias também para este setor. Apesar de não ser uma ferramenta de gestão nova, tendo em vista que as empresas privadas já fazem uso dela há muito tempo, devido às necessidades impostas pelo ambiente externo, as instituições públicas têm buscado nesta ferramenta os caminhos para atender a estas necessidades.

Além disso, o planejamento estratégico elaborado com a participação das principais lideranças dos setores que compõem a instituição e em observância às particularidades da administração pública para a definição dos objetivos, metas e estratégias visando o cumprimento da missão para a qual foi criada, também possibilita a melhoria da eficiência e eficácia das atividades internas desenvolvidas pela Universidade Estadual da Paraíba.

Portanto, sendo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2020 uma ferramenta gerencial derivada do processo de planejamento estratégico, deve nortear as ações da gestão, tornando possível a segurança nas tomadas de decisão visando um melhor desempenho da instituição baseado nos seus objetivos, metas e necessidades no contexto da prestação de serviços públicos de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

_____. **Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 03 mar. 2015.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 03 mar. 2015.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 03 mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Rita de Cássia Leal Fonseca dos. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. Disponível em: <<http://www.uepb.edu.br>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Vol. 18, nº 2. Apr./june, 1978. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lang=pt>. Acesso em: 30/01/2015.

