UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luiz Bernardo de Souza Neto

Elaboração e Monitoramento do Planejamento Estratégico do Setor de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Ensino Superior

Recife, 2025

Luiz Bernardo de Souza Neto

Elaboração e Monitoramento do Planejamento Estratégico: análise no setor de gestão de pessoas de uma instituição de ensino superior

Orientador: Prof. Romilson Marques Cabral

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco para obtenção do título de mestre.

Recife, junho de 2025

Resumo Estruturado

OBJETIVOS: Analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE. Para tanto, se faz necessário: a) descrever criticamente como foi elaborado o planejamento estratégico daquela unidade; b) verificar como vem sendo executado o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE e seus reflexos para que contribuem com os avanços e lacunas quanto aos resultados pretendidos e; c) elaborar um relatório técnico com uma proposta de intervenção no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE.

CONTEXTO: Os estudos recentes sobre o tema constatam que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta no estabelecimento dos objetivos e metas das IFES, sendo também um fator motivacional para os envolvidos. No entanto, constata-se que há pontos que potencializam o planejamento estratégico, enquanto que outros foram identificados como entraves, o que faz parte do processo de desenvolvimento do tema, bem como do amadurecimento daqueles que fazem parte do processo. No caso da PROGEPE/UFRPE, por se tratar do primeiro planejamento estratégico do setor, pressupõe-se que haverá mais lacunas a serem preenchidas.

REFERENCIAL TEÓRICO: Para a revisão conceitual acerca do Planejamento Estratégico, tem-se como principais referências Mintzberg (2007) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Freedman (2013), com aportes de Matus (1996), que também auxiliou no entendimento do Planejamento Estratégico no Setor Público. Utilizou-se a tipologia de Oliveira (2023) para descrever a Metodologia do Planejamento Estratégico. Por fim, a revisão de literatura, através de artigos, serviu para atualizar-se acerca dos estudos relacionados ao planejamento estratégico nas IFES.

METODOLOGIA: Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada. A fim de alcançar o seu objetivo, a pesquisa, de teor descritivo, utilizou-se como procedimento o estudo de caso. As estratégias de coleta de dados utlizadas foram a pesquisa documental e as entrevistas semi-estruturadas com servidoras da PROGEPE, além de ex-servidores da PROPLAN, que participaram ou participam do processo de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE. A técnica utilizada para analisar os dados das entrevistas foi a análise de conteúdo.

RESULTADOS: Quanto ao processo de elaboração do planejamento estratégico torna-se necessário reduzir o tempo de duração do planejamento, tornar o planejamento mais objetivo e enxuto, manter o registro sistemático das atividades e definir prioridades claras dentro do planejamento. Já em relação ao monitoramento do planejamento é fundamental intensificar a capacitação sobre monitoramento, ajustar a freqüência das reuniões e promover a manutenção e o bom uso das ferramentas de gestão. Como proposta de intervenção, a implementação de uma política de gestão de projetos e o uso gradual da inteligência artificial aparecem como as principais recomendações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Estratégica; Setor Público; Universidade Federal.

Abstract

OBJECTIVES: This study aims to analyze the processes of development and monitoring of PROGEPE's strategic planning. Specifically, it seeks to: a) critically describe the development process of the unit's strategic planning; b) assess how the monitoring of PROGEPE's strategic planning has been conducted and its contributions to the achievements and shortcomings regarding the intended outcomes; and c) prepare a technical report proposing interventions to improve both the development and monitoring processes of PROGEPE's strategic planning.
CONTEXT: Recent studies highlight that strategic planning is a crucial tool for setting objectives and goals within Federal Institutions of Higher Education (IFES), also serving as a motivational factor for those involved. However, it is noted that while certain elements enhance the effectiveness of strategic planning, others act as obstacles—a dynamic that is part of both the thematic development and the maturation process of the participants. In the case of PROGEPE/UFRPE, as it is the unit's first experience with strategic planning, it is expected that there will be more gaps and areas for improvement.
THEORETICAL FRAMEWORK: The conceptual review of Strategic Planning draws primarily on the works of Mintzberg (2007) and Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (2010), as well as Freedman (2013), supplemented by Matus (1996), who contributed to the understanding of Strategic Planning in the Public Sector. Oliveira's typology (2023) was employed to describe the Strategic Planning Methodology. Furthermore, a literature review based on academic articles was conducted to update the understanding of strategic planning practices within IFES.
METHODOLOGY: This is a qualitative, applied research study. To achieve its objectives, the study adopted a descriptive approach and utilized the case study method. Data collection strategies included document analysis and semi-structured interviews with PROGEPE staff members and former staff members of PROPLAN, who participated or currently participate in the development and monitoring of PROGEPE's strategic planning. Interview data were analyzed using content analysis techniques.
RESULTS: regarding the strategic planning process, it is necessary to reduce the duration of the planning, make it more objective and concise, maintain a systematic record of activities, and define clear priorities within the plan. As for the monitoring of the plan, it is essential to strengthen training on monitoring, adjust the frequency of meetings, and promote the maintenance and proper use of management tools. As an intervention proposal, the implementation of a project management policy and the gradual use of artificial intelligence emerge as the main recommendations.

Keywords: Strategic Planning; Strategic management; Public sector; Federal University.

Lista de Figuras

FIGURA 1 – REALIZAÇÃO X SUCESSO DA ESTRATÉGIA 20
FIGURA 2 – BSC TRADICIONAL X BSC ADAPTADO AO SETOR PÚBLICO 24
FIGURA 3 - MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE (2021-2030) 32
FIGURA 4 - MAPA ESTRATÉGICO DA PROGEPE (2021-2025) 33

Lista de Quadros

QUADRO 1 - ATORES ENTREVISTADOS 37
QUADRO 2 – ANÁLISE SWOT..... 37
QUADRO 3 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 39
QUADRO 4 - PLANOS DE AÇÃO 40
QUADRO 5 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PE..... 41
QUADRO 6 - MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 42
QUADRO 7 - AVALIAÇÃO E MELHORIAS NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 43
QUADRO 8 - AVALIAÇÃO E MELHORIAS NO MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 43

Lista de Abreviaturas e Siglas

BI	*Business Inteligence*
BSC	*Balanced Scorecard*
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPIPP	Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos
CRM	*Customer Relationship Managament*
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DM	*Data Mining*
DW	*Data Warehouse*
ERP	*Enterprise Resource Planning*
IA	Inteligência Artificial
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
NPM	*New Public Management*
PAEG	Programa de Ação Econômica de Governo
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDTIC	Planejamento Estratégico da Informação e Comunicação
PE	Planejamento Estratégico
PGD	Plano de Gestão de Desempenho
PLP	Planejamento de Longo Prazo
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica
SI	Sistemas de Informação
SMART	*Specific, Meaurable, Assignable, Realistic, Time-related*, *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related*
SUGEP.	Superintendência de Gestão de Pessoas
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
UFs	Universidades Federais
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

Sumário

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 8
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA 10
1.3 OBJETIVOS 12
1.3.1 Objetivo Geral 12
1.3.2 Objetivos Específicos 12
1.4 JUSTIFICATIVA 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 14
2.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18
2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 22
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO 25
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IFES 29
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFRPE E NA PROGEPE 31
4 METODOLOGIA 34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 34
4.2 COLETA DE DADOS 35
4.3 ASPECTOS ÉTICOS 44
4.3.1. Riscos 44
4.3.2. Benefícios 46
4.4 ANÁLISE DE DADOS 46
4.4.1. Prompt inicial 47
4.4.2. Reposta da IA 47
4.4.3. Tratamento dos dados gerados pela IA 49
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 49
5.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PROGEPE 50
5.1.1. Análise SWOT 50
5.1.2. Objetivos Estratégicos 55
5.1.3. Planos de Ação 62
5.2 MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PROGEPE 64
5.2.1. Controle e Avaliação 64
5.2.2. Monitoramento do Planejamento Estratégico 67
5.3 AVALIAÇÃO DA ELABORAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 70
5.3.1. Avaliação e melhorias na Elaboração do Planejamento Estratégico 70
5.3.2. Avaliação e melhorias no Monitoramento do Planejamento Estratégico 77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 82
REFERÊNCIAS 85
APÊNDICE A – 91
APÊNDICE B – COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DE APRECIAÇÃO ÉTICA 94
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) 95

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O conceito de Planejamento Estratégico (PE) deriva de outros dois grandes conceitos: o planejamento e a estratégia. A estratégia, que segundo Freedman (2013) havia sido tratada partir a partir da perspectiva militar e política, e consolida-se no ponto de vista corporativo a partir da Escola do Design, momento em que passou a ser encarada como uma ciência, com métodos específicos para cada caso. Já o planejamento, embora tenha surgido como instrumento de organização econômica governamental, especialmente na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), nos anos 1920 conforme Dagnino (2012) o conceito se consolida, a partir das concepções ou "escolas" de pensamento da estratégia, nos anos 60. (Mintzberg, 2007). De modo que o planejamento estratégico trata-se de um "processo deliberado, cerebral, que produz suas estratégias desenvolvidas para serem articuladas e implementadas" (Mintzberg, 2007, p. 46).

Celso Furtado (1920-2004), já se referia ao planejamento quando começou a trabalhar no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1944. Em seu estudo *Uma política econômica para o desenvolvimento do Nordeste*, em 1959, pode ser considerado como: "[...] um diagnóstico detalhado e bastante articulado do Nordeste e um esboço de plano de ação. Portanto, uma proposta de planejamento para a região nordestina[...]" (Tavares, 2004, p. 102). Matias-Pereira (2012) cita como exemplos de planejamento governamental, o Plano Salte, em 1948, o Plano de Metas, em 1956, o Plano Trienal, em 1962, e o Programa de Ação Econômica de Governo (PAEG), 1964/67.

No entanto, do ponto de vista institucional, consolida-se o planejamento governamental brasileiro em 1967, a partir do Decreto-lei n° 200, com a criação do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Este passou a ser o órgão central de planejamento e orçamento (art. 23, §3°), ficando responsável pela coordenação e supervisão da reforma administrativa (art. 147). (BRASIL, 1967; MATIAS-PEREIRA, 2016). Quanto ao planejamento estratégico, sua necessidade de implementação no setor público, surge, principalmente, em meados de 1980. Período em que houve uma forte de recessão econômica nos Estados Unidos, após a Crise do Petróleo, momento em que o

país também passava por mudanças demográficas, em que as organizações públicas foram desafiadas a desenvolver estratégias para oferecer mais serviços públicos de qualidade, sem poder cobrar mais impostos de sua população para custear esses serviços (Bryson, 1988).

Nos anos de 1990, com a implantação da administração pública gerencial, em resposta as demandas no setor público orientada para o cidadão, para o controle social, e para a obtenção de resultados. O novo modelo implantado serviu como alternativa ao modelo burocrático, monocausal, e de soluções uniformes, incorporado à gestão pública durante décadas, mas que já se mostrava insuficiente para atender às necessidades da população (Bresser Pereira, 2009; Dagnino, 2012; Matias-Pereira, 2016).

No espectro político mais amplo, há de se destacar o Consenso de Washington, de 1989, onde se debatiam acerca das reformas econômicas de países latino-americanos, ao tempo que propunham a expansão de uma agenda neoliberal. Dentre eles, o Brasil que, no Governo Collor (1990-1992) aderiu as propostas liberalizantes incorporando-as à sua política macroeconômica, dentre elas, a abertura (unilateral) do mercado brasileiro (Batista, 1994).

Nesse contexto, surge a proposta de reforma da administração pública no Brasil, consolidado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Esta não se mostrou efetiva nos seus primeiros anos de criação, tendo em vista que a administração pública do país vivia num contexto de muita estabilidade e pouca competitividade. (Brasil, 1995; Bresser Pereira, 2009; Giacobbo, 1997; Matias-Pereira, 2021).

Tal cenário de estabilidade diminui ao tempo em que políticas neoliberais são intensificadas no país. Tal situação demandou à administração pública ser mais competitiva, eficiente, eficaz, efetiva e transparente, fazendo com que a reforma administrativa retomasse de forma mais efetiva nos anos 2000 (Matias-Pereira, 2021).

Impulsionadas por esta intensificação da reforma administrativa, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), organizações autárquicas, passam a aprimorar os processos de planejamento de forma mais ampla e sistêmica. De tal modo que o Decreto n° 5.773, de 9 maio de 2006, passa a regulamentar sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação das IFES, exigindo a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como parte do processo de solicitação de credenciamento da instituição de educação superior junto ao Ministério da Educação (BRASIL, 2006). Embora tal imposição legal, não o vincule estritamente ao planejamento estratégico,

sendo este último uma ferramenta adicional, muitas universidades passam a utilizar o PDI como documento resultante de seu planejamento estratégico, indo além das determinações legais (Costa et al., 2022). Inclui-se entre essas o caso da UFRPE que, já havia elaborado o PDI 2006-2012 e o PDI 2013-2020 (Sena, 2019 *apud* Oliveira; Oliveira, 2018), elaborou seu primeiro planejamento estratégico em 2020, que foi atualizado e inserido no PDI - UFRPE 2021-2030, incorporando, inclusive, metas e indicadores de resultados, com a finalidade de apresentar à sociedade e demais partes envolvidas: "[...] os diversos elementos de planejamento estratégico que direcionam sua atuação e conduzem à Universidade para resultados efetivos e mudanças positivas" (UFRPE, 2021b, p. 121).

Além do planejamento institucional da UFRPE como um todo, outros setores dentro de sua estrutura administrativa também elaboram seus planos estratégicos, com o auxílio da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica – PROPLAN, resultando na divulgação de 14 mapas estratégicos setoriais (UFRPE, 2022b). Entre eles está a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que é um órgão Executivo, diretamente vinculado à Reitoria, reorganizado pela Resolução nº 013/2018 do Conselho Universitário, reestruturado pela Resolução 090/2021, e que possui como principal atividade ou serviço a gestão de pessoas.

O Planejamento Estratégico da PROGEPE (2021-2025) foi o primeiro elaborado por aquela unidade, e atualmente está em fase de execução e monitoramento, sendo supervisionado pela Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos (CPIPP/PROGEPE), órgão colegiado, previsto no Regimento da PROGEPE, composto por: a) Pró-Reitor de Gestão de Pessoas; b) Diretor do Departamento de Administração de Pessoas; c) Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas; d) Diretor do Departamento de Qualidade de Vida; e) Assessor de Legislação de Pessoas; f) Assessor Técnico Administrativo; g) Coordenadores de departamentos (UFRPE, 2021c).

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos recentes sobre o tema constatam que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as instituições públicas, de um modo geral, pois promove continuidade, auxiliando na busca excelência no serviço prestado (Giacobbo, 1997; Silva; Gonçalves, 2011). Ao mesmo tempo torna-se de grande utilidade para as

IFES, pois auxilia na fixação de seus respectivos objetivos, metas, políticas e estratégias, estabelecendo caminhos a seguir para cumprir suas respectivas missões, constituindo a possibilidade de se tornar um fator motivacional para os envolvidos na tarefa de planejar, bem como potencializam a continuidade de gestão. No entanto, entre vários fatores que limitam a sua programação e implementação do PE pode estar, por parte da Alta Gestão, a falta de participação no ato de planejar, obter o conhecimento desejado quanto aos seus resultados parciais e finalmente deixar de se comprometer com seu monitoramento e resultados finais. Este conjunto de fatores são determinantes e dificultam a implantação do planejamento estratégico (Eberhardt; Fernandes, 2021; FALQUETO *et al.*, 2019; Pascuci *et al.*, 2016; Pinto *et al.*, 2019). No caso da PROGEPE o PE deve ter apoio da Alta Direção em dois níveis: da Pro-Reitora de Gestão de Pessoas e da Reitoria. Esse apoio será analisado na pesquisa.

Destaca-se, também, a influência da implantação do *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público, para formulação dos PEs nas suas de instituições, especialmente na definição dos objetivos, bem como no alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e os planejamentos estratégicos setoriais, de modo a cumprir sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência) para, assim, conferir excelência no serviço público (Fernandes *et al.*, 2016; Ghelman; Costa, 2006; Oliveira *et al*. 2020).

No que tange ao monitoramento do Planejamento Estratégico, essa ferramenta de gestão deve se fazer presente na agenda de todos os interessados da instituição. Para isto, é necessário que as IFES elaborem mecanismos de monitoramento de seus planos estratégicos, de modo a torná-los mais efetivos, sendo considerados para além de uma formalidade (Silveira; Lunkes, 2018; Ungheri *et al*. 2021). E ainda que haja IFES que elaboram, ainda precisam de elementos que garantam a mobilização e execução dos seus planos (Fonseca, 2023).

Deste modo, levando em consideração que os processos de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico são relativamente recentes, constata-se que há pontos que potencializam o planejamento estratégico, enquanto que outros podem vir a ser identificados como entraves, o que faz parte do processo de desenvolvimento do tema, bem como do amadurecimento daqueles que fazem parte do processo. No caso da PROGEPE/UFRPE, por se tratar do primeiro planejamento estratégico do setor, pressupõe-se que haverá lacunas importantes a serem preenchidas, para torná-lo mais

eficiente, eficaz e efetivo. Para preencher essas lacunas, torna-se imperioso responder a seguinte questão: *quais práticas podem ser aprimoradas e novos procedimentos introduzidas durante as fases de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico na PROGEPE/UFRPE de modo a torná-lo mais inclusivo, eficiente, eficaz e efetivo?*

1.3 OBJETIVOS

A seguir, será descrito o objetivo geral da pesquisa, bem como os objetivos específicos pelos quais serão necessários alcançar, de modo a atingir o objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste trabalho é analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

(1) descrever criticamente como foi elaborado o planejamento estratégico da PROGEPE;
(2) verificar como vem sendo executado o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE e seus reflexos que contribuem para avanços e lacunas quantos aos resultados pretendidos;
(3) Elaborar um relatório técnico com uma proposta de intervenção no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do planejamento estratégico da PROGEPE se deu pelo critério da acessibilidade, ou seja, pela facilidade de acesso, por parte deste investigador, aos elementos da pesquisa (Vergara, 2010). Além do interesse pelo tema, despertado após a

experiências adquiridas no processo de elaboração do PE, PROGEPE, associado às possibilidades de evolução daquele Plano.

A relevância do estudo se dá por sua originalidade, tendo em vista se tratar do primeiro planejamento estratégico elaborado pelo setor, sendo este, consequentemente, o primeiro estudo aprofundado acerca deste PE, conforme pesquisado no Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações (http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede/)[1] e no catálogo online da biblioteca da UFRPE (http://ww2.bc.ufrpe.br/pergamum/biblioteca/index.php)[2].

Quanto aos trabalhos realizados em outras universidades, após consulta ao Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/[3]), ao realizar buscas referentes a pesquisas envolvendo o tema planejamento estratégico, no setor de gestão de pessoas, se destacam os trabalhos de Lenita (2016) e Oliveira (2019), mas que se centraram em analisar o alinhamento estratégico com o Planejamento Estratégico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional, respectivamente, das Universidades estudadas (Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Amapá, respectivamente). O que o presente estudo apresenta como diferencial contributivo à academia é o de analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico de uma unidade administrativa da universidade, a PROGEPE.

Cumpre destacar, ainda a importância que a PROGEPE tem para a UFRPE, haja vista que é responsável por boa parte do orçamento da Universidade, por meio do controle remuneratório, atingindo a marca de mais de meio bilhão de reais em despesas com pessoal em 2023 (UFRPE, 2023b), além de suas atividades de redimensionamento organizacional, desenvolvimento de pessoal, apoio psicossocial e saúde ocupacional. Trazendo impactos diretos a mais de dois mil servidores, e indiretos aos mais de 17 mil discentes (UFRPE, 2025), além dos impactos causados à comunidade universitária, bem como à sociedade civil, de difícil mensuração.

Por fim, justifica-se pela proposição de um relatório técnico, com a possibilidade de ser útil não somente em outros setores da UFRPE, como também em outras instituições com características semelhantes.

---

[1] Pesquisa realizada em 14 mar. 24
[2] Pesquisa realizada em 14 mar. 24
[3] Pesquisa realizada em 09 abr. 24

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento pode ser visto sob várias óticas, inclusive além das ciências administrativas. Seja no simples fato de pensar no futuro, ou então, além de pensar, controlar o futuro, como também pode entendido como um processo de tomada de decisão (Mintzberg, 2007). Para o economista chileno, Carlos Matus: “planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar as respectivas vantagens e desvantagens;” (Huertas, 1996, p. 12). Já Oliveira (2023) alerta que o planejamento pode ser confundido com outros conceitos como: previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano (sendo este último o documento que formaliza, mas não é sinônimo de planejamento).

Sugere-se para fins do presente estudo o conceito de planejamento de Mintzberg (2007), que propõe: “planejamento é um procedimento formal, para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. (p. 26).

Há dois elementos centrais nesta definição. A primeira é que o planejamento é um procedimento formal, o que “implica, portanto, aceitar que não é uma atividade que se esgote na concepção de um plano, de um programa ou de um projeto” (Matias-Pereira, 2016, p. 126), bem como torna a atividade como algo inerente às organizações ou a seus gestores (como será visto adiante). O segundo elemento é que existe uma finalidade para realizar o planejamento (produzir um resultado articulado), ao mesmo tempo em que Mintzberg (2007) ressalta a sua importância, não só como um instrumento em si, mas também como meio de operacionalizar a estratégia. O que também explica a razão do conceito de “planejamento” não poder ser dissociado do conceito de “estratégia”. Mas antes, vale trazer um breve histórico dos dois conceitos.

De acordo com Dagnino (2012), o planejamento surge como uma ferramenta de reestruturação econômica socialista, a partir dos planos qüinqüenais, na União Soviética, nos anos de 1920, se espalhando para outros países de ideologia parecida, como a França, nos anos de 1930, sendo visto como instrumento superação às técnicas de produção capitalistas. No entanto, o planejamento também passou a ser usado nos países capitalistas, já num contexto de Segunda Guerra Mundial (1939-1945), como na Alemanha nazista que inicialmente incorporou aos seus métodos militares e, posteriormente, na economia, bem como no processo de reconstrução européia pós-guerra. Para Matus, estas ações de planejamento fazem parte da abordagem do

"planejamento tradicional", voltado para o desenvolvimento econômico e social, mas que "ignora todos os atores do processo social, exceto o Estado ou o governante que planeja" (Huertas, 1996, p. 19).

Porém, Matus trata de uma outra abordagem "o planejamento estratégico corporativo" ou "planejamento moderno", voltado para a resolução de problemas das organizações (privadas ou públicas), em que são inseridos outros atores (competidores) neste processo, num contexto de incertezas, diferentemente da lógica determinista do planejamento tradicional" (Huertas, 1996). Esta abordagem se consolida na "Escola do Planejamento", como será visto adiante.

No que tange à estratégia, Lawrence Freedman (2013) aborda desde o clássico, *The Art of War,* de Sun Tzu, general e estrategista Chinês, por volta de 500 a.C, até o comportamento político de Nicolau Maquiavel (1469-1527), durante o absolutismo monárquico, para ressaltar que a estratégia, enquanto fenômeno, sempre esteve presente como atividade humana, ao longo do tempo e do espaço. Enquanto estudo, o autor explica que *The New Science of Strategy* surge a partir do século XIX, no período das guerras napoleônicas, em um contexto de grande turbulência política e de disputas territoriais, em que o foco era a aniquilação do inimigo, ou seja, predominava a concepção da estratégia a partir de seu viés militar.

Neste aspecto, Matus (1996) explica que o pensamento estratégico deriva da "teoria da guerra" e da "teoria do confronto direto", tendo o conflito, sendo este a interação entre dois ou mais atores, como cerne central para distinguir os tipos de estratégia. Primeira teoria envolve a preparação do conflito, momento em que os atores se condicionam para o combate, e esperam a melhor oportunidade para o confronto (estratégia indireta). Já a segunda teoria envolve o conflito, desde o confronto até a negociação e o encerramento (estratégia direta), que ocorrem a partir das motivações e recursos de cada ator.

Na segunda metade do século XIX, período entre a primeira e a segunda revolução industrial, a estratégia também passa a ser concebida por seus aspectos políticos, especialmente a partir da teoria da luta de classes, desenvolvida por Karl Marx (1818-1883), tendo como marco a sua obra, com a colaboração de Friedrich Engels (1820-1895), *O Manifesto Comunista*, em 1848, em que projetava a ascensão da classe trabalhadora, passando pelo pacifismo, no período posterior à Primeira Guerra Mundial (1914-1918), tendo como seu principal expoente Mahatma Gandhi, em sua luta para a

libertação da Índia do domínio britânico (Freedman, 2013). Segundo Matus (1996, p. 23):

> Neste estilo, a estratégia privilegia a persuasão, o diálogo, a negociação cooperativa, a elevação da cultura, a desdogmatização, a motivação pelo trabalho comum, o desenvolvimento das ciências que ampliam a base distributiva e a eliminação das desigualdades na educação, considerada fonte básica de todas as desigualdades.

Na virada do século XIX para o século XX, noção de gestão passa a ter destaque, no ponto de vista acadêmico, tendo em vista a capacidade de sobrevivência das grandes corporações, frente às grandes mudanças econômicas naquele período (Freedman, 2013). Administração encarada enquanto ciência passou por um processo evolutivo que vai desde a obra seminal de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), passando pela Escola de Relações Humanas, de Elton Mayo (1880-1949) e Chester Barnard (1986-1961), até a Administração Moderna, estudada por diferentes autores incluindo os estudiosos do planejamento e estratégia conforme os já citados.

Segundo Freedman (2013), havia uma resistência do mundo corporativo com o termo estratégia, até certo momento, por ser ligado pelo seu viés militar e político. O autor explica que a estratégia, do ponto de vista corporativo, só veio a ser difundida após a Escola do Design (na qual será detalhada mais adiante), momento em que a estratégia, assim como a Administração, também passou a ser encarada como uma ciência, com métodos específicos para cada caso, de acordo com a organização e com o ambiente na qual está inserida, de modo que o pensamento (estratégico) precede a ação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam dez perspectivas ou “escolas” acerca da administração estratégica: escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, do Poder, a Cultural e a Ambiental. De acordo com os autores, as três primeiras escolas são de natureza prescritiva, e buscam uma definição como a estratégia deve ser formulada. No entanto, enquanto a terceira foca no conteúdo da estratégia, as duas primeiras focam nos processos de formulação da estratégia, sendo fundamentais para a disseminação do conceito de planejamento estratégico.

A primeira escola, que tem a estratégia como um processo de concepção, trouxe grandes contribuições para a formulação do termo que perduram até os dias atuais,

sendo a mais notável o uso das técnicas empregadas na Análise SWOT[4], desenvolvida na *Harvard Business School* na década de 60, tendo como os principais precursores Kenneth Andrews e, posteriormente, Igor Ansoff, em que são avaliados os pontos fortes e fracos da organização para lidar com as oportunidades e ameaças que são oferecidas pelo seu ambiente externo. A Escola do Design "propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas" (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 36). No entanto, tal sistemática ainda se mostrava insuficiente, pois "ainda não resolvia a questão do que realmente definia as competências distintivas de uma organização" (Serio; Vasconcelos, 2009, p. 76).

A Escola do Planejamento surge de forma paralela à Escola do Design e, apesar de utilizar como base o mesmo modelo da primeira escola, se diferencia, pois, de acordo com Mintzberg (2007, p. 46):

> Muitas das premissas eram comuns, em especial a descrição da formação de estratégia como um processo deliberado, cerebral, que produz suas estratégias desenvolvidas para serem então articuladas e implementadas formalmente. Entretanto, também havia diferenças nas premissas – uma (manter o processo simples e informal) em particular; uma segunda (o CEO como o estrategista) na realidade, se não sempre em palavras; e uma terceira (sobre as estratégias terem de ser únicas) de fato.

Destaca-se também, que uma distinção entre o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE): enquanto que no PLP tem como premissa a superação ou "extrapolação" de um resultado alcançado no passado. No PE há uma análise mais detalhada de outros elementos, internos (objetivos globais) e externos (ameaças, oportunidades), que possam impactar nos resultados (Ansoff, 1993).

Deste modo, tem-se o planejamento estratégico como um "processo deliberado, cerebral, que produz suas estratégias desenvolvidas para serem então articuladas e implementadas" (Mintzberg, 2007, p. 46). Na próxima seção, discute-se a(s) metodologia(s) do planejamento estratégico.

[4] Acrônimo das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

2.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao definir o planejamento estratégico como um processo, torna-se indispensável discorrer sobre as fases para a sua construção. A literatura traz algumas nomenclaturas para definir a metodologia do planejamento estratégico. Costa (2012) apresenta uma metodologia com cinco fases (preparação, *workshop*, detalhamento, implantação e revisão). Enquanto Hitt *et al.* (2019) define o processo em três grandes grupos, denominando de processo A-E-D: a começar pelas as análises (A) dos ambientes interno e externo, que darão subsídios para as escolhas das estratégias (E) que serão implantadas para, ao final, medir desempenho (D) da organização. No entanto, a mais usada subdivide o PE em quatro fases: (1) Diagnóstico Estratégico; (2) Missão da organização (empresa, para a versão do autor), (3) Instrumentos prescritivos e quantitativos; (4) Controle e Avaliação (Oliveira, 2023).

O diagnóstico estratégico indica a situação atual da organização, e envolve a identificação da visão e dos valores, bem como a análise ambiental externa, para verificar quais são os seus desafios, e a interna, para traçar maneiras de encarar esses desafios (Ansoff, 1993; Oliveira, 2023).

A missão é "[...] a determinação de 'quem a empresa atende' com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa" (Oliveira, 2023, p. 49). No contexto da Administração Pública, a missão pode ser entendida como a finalidade pela qual o órgão (ou o setor) é instituído representado pelo serviço público a ser prestado pelo mesmo.

Os instrumentos prescritivos envolvem o estabelecimento de objetivos, metas, de acordo com as estratégias e políticas da organização, ressaltando que para cada objetivo e meta, deve haver planos de ação, acompanhados por pessoas previamente alocadas (Costa, 2012; Oliveira, 2023). Enquanto que os instrumentos quantitativos são as projeções dos recursos econômico-financeiros necessários para a execução dos planos de ação (Oliveira, 2023).

Quanto ao processo de estabelecimento dos objetivos, estes podem ocorrer em dois fluxos: sendo de cima para baixo, quando a alta gestão fixa os objetivos para os seus subordinados, que atuam de forma passiva ou, de baixo para cima, quando os subordinados possuem uma voz mais ativa. Pode ocorrer os fluxos de forma simultânea

o que autor considera como a situação ideal, no sentido de promover a participação de todos, com responsabilidade e comprometimento (Oliveira, 2023).

Os objetivos estratégicos também devem ser: (1) hierárquicos, uma vez que deve ser estabelecida uma ordem de prioridade entre estes; (2) quantificáveis, onde sua quantificação ocorre através da meta; (3) realistas, com base nos elementos identificados no diagnóstico estratégico; (4) claros, para que haja a compreensão de todos os envolvidos e; (5) comunicados, a todos os envolvidos, seja de forma direta ou indireta (Oliveira, 2023).

Costa (2012) ressalta ainda que, para conduzir o processo de implantação da gestão estratégica deve-se designar formalmente um "facilitador da Gestão Estratégica" que ficará responsável pela condução dos planos de ação, devendo: dominar a metodologia, sendo firme nos conceitos; ter bom trânsito em todos os níveis da organização, com capacidade articulação vertical, horizontal e diagonal; ser capaz de obter resultados por meio de pessoas que não estejam necessariamente ligadas a eles. O facilitador também ficará responsável por promover o fechamento do plano, apresentá-lo e divulgá-lo conforme política aprovada pela alta gestão, além de cuidar do calendário e dos processos de acompanhamento e revisão.

O controle é a fase em que a organização toma as ações de forma a assegurar que os objetivos e metas estão sendo atingidos, em consonância com a sua missão, visão e valores, de acordo com a sua realidade interna e externa, por meio de relatórios, entrevistas e reuniões (Costa, 2012; Oliveira, 2023). Para a realização do monitoramento a organização deve se valer de dados extraídos de: (1) indicadores de resultados, em que há a mensuração das metas econômico-financeiras do planejamento; (2) indicadores de processo, que envolvem o desempenho das ações programadas (ou atividades-meio) e; indicadores contextuais, que são responsáveis pelo acompanhamento dos fatores externos considerados no planejamento (Matias-Pereira, 2016).

Com base nestas informações, é realizada a avaliação do desempenho do planejamento estratégico, seja para reforçar (em caso de desempenho positivo) ou corrigir (em caso de desempenho negativo) das ações programadas. Normalmente, as avaliações (ou revisões) de um planejamento estratégico ocorrem anualmente. No entanto, existem as revisões ocasionais, que ocorrem quando uma mudança no ambiente interno ou externo ameaça o que foi preestabelecido no planejamento estratégico (missão, visão, valores, metas ou objetivos) (Costa, 2012; Oliveira, 2023).

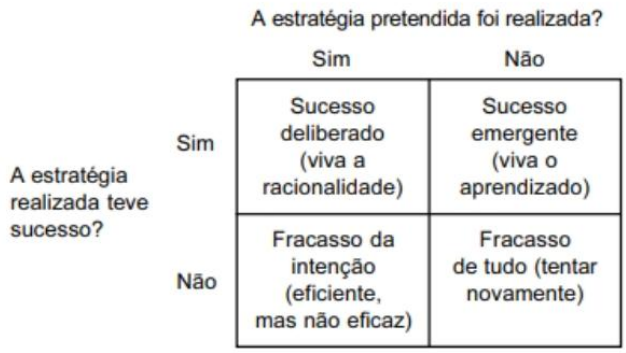
De acordo com Ansoff: “o controle amplia, em vez de substituir o ciclo de implantação” (1993, p. 361), sendo o mesmo entendimento de Costa (2012), que denomina a fase como “acompanhamento das implantações”. Já Oliveira (2023), apesar indicar o controle numa fase a parte, aconselha realizá-lo durante o desenvolvimento de todo o processo de planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também seguem essa linha de pensamento, afirmando que não só o controle, mas também, as outras fases do planejamento estratégico, não devem ser executadas em etapas distintas ou em “cascata”.

Nesse sentido, o controle pode correr em três momentos: o controle preliminar, ocorre antes de realização do fato ou evento, na pretensão de evitar futuras modificações no planejamento estratégico. Já o controle corrente, é exercido durante a realização do fato ou evento, visando ajustar seu desempenho. Enquanto que o pós-controle ocorre após a realização do fato ou evento, momento em que há a avaliação das causas que ocasionaram no desempenho não-previsto, bem como as devidas correções (Oliveira, 2023).

Não obstante, o controle não se resume à verificação da implementação das ações programadas. Segundo Matias-Pereira (2016), a comparação do previsto com o realizado é a apenas o 1° estágio do controle. Outra função do controle envolve “[...] a ação de avaliação é um juízo de valor sobre a efetividade das ações estratégicas, ou seja, sobre pertinência dos objetivos” (Matias-Pereira, 2016, p. 162), sendo este o 2° estágio do controle. No último estágio, o controle tem como função a revisão dos planos ou, até mesmo, das estratégias traçadas.

Acerca das estratégias, convém ponderar que “as estratégias deliberadas podem ser implementadas com sucesso e, então, fracassar, da mesma forma que as estratégias inesperadamente emergentes podem, às vezes, dar certo (Mintzberg, 2007, p. 284). Nesse sentido, o autor ressalta a importância do “aprendizado estratégico”, para futuras deliberações de estratégias. A matriz a seguir demonstra as possibilidades que envolvem a realização (eficiência) e o sucesso (eficácia) da estratégia:

FIGURA 1 – REALIZAÇÃO X SUCESSO DA ESTRATÉGIA



FONTE: Mintzberg (2007, p. 285)

Partindo deste princípio, existem dois tipos de controle estratégico: o tradicional e o estendido. O controle estratégico tradicional envolve a deliberação da estratégia e a respectiva avaliação do desempenho desta estratégia deliberada, de modo a verificar em qual grau estas foram realizadas ou os resultados foram atingidos. Enquanto que controle estratégico estendido envolve a avaliação, não somente da estratégia deliberada, mas também de outras estratégias, que também foram realizadas, embora não deliberadas, no que diz respeito à consecução dos resultados (Mintzberg, 2007).

Ainda sobre os estágios de controle definidos por Matias-Pereira (2016), agora, sob a ótica do monitoramento, o primeiro estágio também pode ser denominado como ciclo operacional, ou seja, "o ciclo formado pelas atividades de executar, verificar, corrigir, executar outra vez [...]" (Costa, 2012, p. 244). Enquanto que o segundo e terceiros estágios fazem parte do ciclo estratégico, que "[...] começa pela verificação da existência de alguma mudança estratégica relevante, passando pela revisão do próprio plano e de seu impacto sobre a implementação [...]" (Costa 2012, p. 246).

De acordo com o Oliveira (2023), para a revisão do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração: a consistência interna e externa, os riscos envolvidos (financeiros, econômicos, sociais e políticos), o horizonte de tempo e a praticabilidade do planejamento estratégico. Para Matias-Pereira (2012, p. 162).

> Deve-se levar em consideração nesta etapa a análise da situação interna e externa e o conteúdo e execução dos planos em curso; o poder, cuja capacidade dependerá da possibilidade de atender às necessidades básicas e ultrapassar os obstáculos para superar esses atendimentos; a construção de cenários exploratórios, tendo como referência a análise das tendências de evolução da realidade.

Para cada uma dessas fases que compõem a metodologia do planejamento estratégico há uma gama de ferramentas de planejamento e gestão estratégica, que auxiliam os gestores tanto na elaboração quanto no monitoramento do PE. Na próxima seção serão apresentadas algumas dessas ferramentas, de modo que, posteriormente, será avaliada a aplicação (ou não aplicação) de algumas delas no planejamento estratégico da PROGEPE/UFRPE, auxiliando no cumprimento dos objetivos específicos 1 e 2 desta pesquisa.

2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entre as ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas, tem-se a análise SWOT que, como visto anteriormente, surge ainda na Escola do Design, em que são avaliados os pontos fortes e fracos da organização para lidar com as oportunidades e ameaças que são oferecidas pelo seu ambiente, sendo uma importante ferramenta para a elaboração do diagnóstico estratégico (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Oliveira, 2023).

Considerando que a adequada coleta de informações é um ponto crítico, para a eficácia de um planejamento estratégico (Ansoff, 1993), para realizar o diagnóstico, as organizações se valem de fontes primárias (através de pesquisas realizadas no ambiente) e secundárias (através de agências governamentais, institutos de pesquisa, Universidades, dentre outras) de informação (Oliveira, 2023).

Mintzberg (2007) também ressalta a importância de uma adequada coleta de informações, principalmente na classificação dos pontos fortes e fracos, ou "competências distintivas" em uma análise interna. Oliveira (2023) recomenda que, na falta destas, sejam estabelecidos pontos "neutros" *a priori*, que são variáveis internas e controláveis que podem gerar consequências positivas ou negativas para a organização, que serão definidas como pontos fortes ou fracos, após a coleta de informações necessárias para a tomada de decisão.

Em relação à análise externa, para a identificação dos "fatores-chave", como denomina Mintzberg (2007), deve-se alertar para as questões críticas, nas quais a organização possa atuar (Oliveira, 2023). Outro ponto importante é a identificação das partes interessadas ou *stakeholders*, para que [...] "seus interesses (desde que legais e

legítimos) sejam conhecidos, avaliados, considerados e tratados, na formulação do plano estratégico da instituição" (Costa, 2012, p. 90).

Para a realização da análise SWOT, uma das técnicas mais utilizadas é o *brainstorming* ou "tempestade de ideias", que consiste em um processo criativo em que os participantes produzem idéias para identificação de problemas e oportunidades e criação de soluções, de maneira livre (sem censuras ou críticas), de modo a obter diferentes visões acerca de um mesmo tema (Costa, 2012; Rosa; Maróstica, 2016).

Para a elaboração dos planos de ação, a ferramenta 5W2H também é muito utilizada pelas organizações para a distribuição de ações, prazos e responsabilidades, tendo como elementos os seguintes questionamentos: O que deve ser feito (*What*)?; Por que deve ser feito (*Why*)?; Quem deve fazer (*Who*)?; Onde deve fazer (*Where*)?; Quando deve fazer (*When*)?; Como deve fazer (*How*)?; Quanto custará (*How Much*)? (Andrade, 2018; Lobo, 2020).

Também há ferramentas que não servem apenas para uma fase, especificamente, mas auxiliam no desenvolvimento do planejamento estratégico como um todo. Ansoff (1993) já previa que as organizações passariam por uma transformação de uma administração estratégica "reativa" para "antecipatória" com o desenvolvimento da tecnologia da informação. Entre o final do século XX e o início do século XIX, as empresas passaram a dar mais ênfase à Gestão de TI, investindo em sistemas de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning – ERP*), no relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Managament - CRM*), além de utilização de tecnologias de mineração (*Data Mining - DM*) e armazenamento de dados (*Data* Warehouse - *DW*), como apoio à tomada de decisão, em seus diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), através da inteligência empresarial (*Business Inteligence - BI*). (Costa, 2012; Sério; Vasconcelos, 2009). Atualmente, as organizações públicas estão empregando ferramentas de inteligência artificial (IA) para dar conta do volume de informações contribuindo com a melhor tomada de decisão. Vide o Plano Brasileiro de Inteligencia Artificial 2024-2028 (Brasil, 2024).

A Gestão Estratégica de Projetos emprega ferramentas que tem como proposta articular a gestão estratégica a partir de um macro-projeto, composto por projetos menores, definidos a partir de seu escopo, tempo e orçamento, auxiliando na operacionalização da ação estratégica (Costa, 2012; Oliveira, 2023).

Desenvolvido nos anos 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) teve como proposta inicial ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional, diferente dos

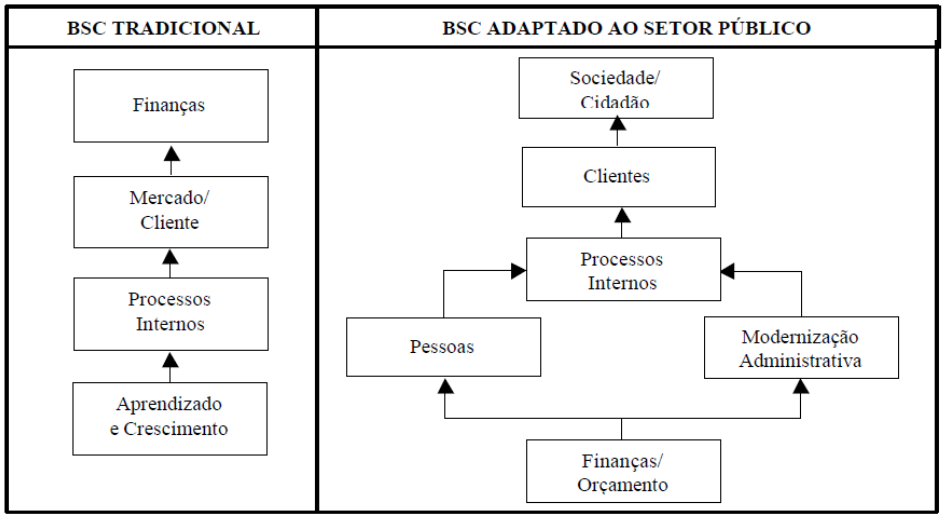
sistemas de medição tradicionais, que focavam no controle das ações em detrimento da visão geral da empresa, a partir da medição de indicadores com base em quatro perspectivas: (1) Finanças, (2) Clientes, (3) Processos Internos e; (4) Aprendizado e Inovação (Kaplan; Norton, 1992). Com o desenvolvimento desta ferramenta, constatou-se que além da medição de desempenho, o BSC pode ser útil para o monitoramento e controle da gestão estratégica, na definição dos objetivos e metas, e no alinhamento destes entre diferentes níveis nas organizações (Costa, 2012; Oliveira *et al*., 2020).

Ghelman e Costa (2006), ao propor um modelo de BSC adaptado ao setor público, adicionou à perspectiva de "finanças" o termo "orçamento", focando na organização dos recursos públicos, servindo de base para as demais perspectivas. Incluiu a perspectiva "sociedade/cidadão", constituindo-se em abordagem mais ampla que a de "clientes", uma vez que, além de medir a qualidade do serviço público prestado diretamente ao usuário, procura medir a efetividade da ação pública. A ampliação ou a melhoria da qualidade dos serviços prestados ocorre a partir da perspectiva "processos externos", tendo em vista que as organizações precisam possuir processos mais eficientes, que ocorrem com a criação de outras duas perspectivas "pessoas" e "modernização administrativa", no sentido de qualificar a força de trabalho e aperfeiçoar a gestão organizacional, por meio de sistemas informatizados. Segundo os autores (2006, p. 3):

> O Balanced Scorecard na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência).

A figura 2, a seguir, demonstra as diferenças do BSC tradicional e o BSC adaptado ao setor público.

FIGURA 2 – BSC TRADICIONAL X BSC ADAPTADO AO SETOR PÚBLICO



Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 8)

A adaptação ao setor público se torna necessária não apenas no BSC, como proposto por Ghelman e Costa (2006). Mas no planejamento estratégico de uma forma geral. Na próxima seção, discorrer-se-á acerca das particularidades do planejamento estratégico no setor público, contextualizando como se deu seu desenvolvimento, de forma geral, e no Brasil.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Existem alguns aspectos em comum nos processos de planejamento estratégico tanto no setor público quanto no setor privado. A fase de diagnóstico do ambiente interno e externo, a definição de missão, visão e objetivos, o desenvolvimento de estratégias e a avaliação dos resultados, vistos na seção anterior, são comuns na maioria deles. No entanto, o aspecto político deve ser levado em conta, uma vez que, antes do PE ser implementado, deve haver a concordância da população das políticas, da organização (Matias-Pereira, 2021; Osborne, Gaebler, 1995). Entenda-se política (*policy*) como "uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público" (Secchi, 2019, p.2).

Neste contexto, o planejamento estratégico se torna um pré-requisito para a implementação efetiva da política pública, no sentido de viabilizar a otimização da relação entre meios (recursos) e fins (objetivos) (Toni, 2021). Para que isso ocorra, deve-se observar os fatores críticos para a viabilidade das ações planejadas, bem como a

demonstração de “vontade política” e a criação de mecanismos de controle de modo a monitorar estes fatores (Matias-Pereira, 2016).

Para Matus (1996), a análise estratégica considera quatro tipos de recursos: poder político, recursos econômicos, recursos cognitivos e recursos organizativos. Deste modo um problema pode ser explicado pela escassez ou inviabilidade de um ou mais recursos. A questão é que “os problemas das empresas privadas, só em raros pontos assemelham-se aos problemas dos órgãos públicos” (Huertas, 1996, p. 20). Por conseqüência, a análise estratégica para a resolução dos problemas das empresas privadas, tende a ser predominantemente diferente a das organizações públicas, assim como o restante do processo de planejamento estratégico dos dois setores.

Fazendo uma breve contextualização acerca do planejamento estratégico no setor público brasileiro, Celso Furtado (1920-2004), já se referia ao planejamento quando começou a trabalhar no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1944. Em seu estudo *Uma política econômica para o desenvolvimento do Nordeste*, em 1959, pode ser considerado como: “[...] um diagnóstico detalhado e bastante articulado do Nordeste e um esboço de plano de ação. Portanto, uma proposta de planejamento para a região nordestina[...]” (Tavares, 2004, p. 102). Matias-Pereira (2012) cita como exemplos de planejamento governamental, o Plano Salte, em 1948, o Plano de Metas, em 1956, o Plano Trienal, em 1962, e o Programa de Ação Econômica de Governo (PAEG), 1964/67.

No entanto, do ponto de vista institucional, consolida-se o planejamento governamental brasileiro em 1967, a partir do Decreto-lei n° 200, com a criação do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Este passou a ser o órgão central de planejamento e orçamento (art. 23, §3°), ficando responsável pela coordenação e supervisão da reforma administrativa (art. 147). (BRASIL, 1967; MATIAS-PEREIRA, 2016)

Matias-Pereira (2016) também cita alguns documentos que fizeram parte da construção do planejamento no Brasil, tais como os Planos Nacionais de Desenvolvimento: I PND (1972-74), II PND (1975-79), III PND (1980-85), e I PND da Nova República (1986-89) e a Constituição Federal de 1988, que teve seu papel no planejamento brasileiro, ao instituir o Plano Plurianual, que estabelece “[...] as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (BRASIL, 1988).

No entanto, a necessidade de um "planejamento estratégico" só se intensifica no início dos anos 1980, conforme aponta Bryson (1988), tendo como base a realidade estadunidense à época:

> Os ambientes das organizações públicas e sem fins lucrativos mudaram dramaticamente nos últimos 10 anos - como resultado de crises petrolíferas, mudanças demográficas, privatizações, centralização ou descentralização de responsabilidades, movimentos em direção a economias baseadas na informação e em serviços, desempenho macroeconómico volátil, e breve. Como resultado, as fontes tradicionais de receitas da maioria dos governos são tipicamente estáveis ou em declínio, e o público continua a exigir serviços governamentais de alto nível [...]. (Bryson, 1988, p. 74, tradução nossa).

Paralelamente, nessa época, o Brasil passava por um processo de redemocratização, onde os problemas públicos se tornavam cada vez mais específicos demandavam soluções cada vez mais complexas, de tal modo que o estado burocrático, ou "Estado Herdado", de modelo governamental centralizador e uniforme, se tornava ineficaz (Dagnino, 2012).

O *New Public Management*[5] (NPM) ou administração pública gerencial surge como resposta a esta demanda. Orientada no cidadão, no controle social, na obtenção de resultados, o modelo serviu como alternativa ao modelo burocrático, monocausal, e de soluções uniformes, incorporado à gestão pública durante décadas, mas que já se mostrava insuficiente para atender às necessidades da população (Bresser Pereira, 2009; Dagnino, 2012; Matias-Pereira, 2016).

No espectro político-ideológico, de maior amplitude, há de se destacar o Consenso de Washington, em 1989, em que membros do governo norte-americano e de organismos financeiros internacionais debatiam acerca das reformas econômicas de países latino-americanos, ao tempo que propunham a expansão de uma agenda neoliberal para estes países. Dentre eles, o Brasil que, no Governo Collor (1990-1992) aderiu a tais propostas à sua política macroeconômica, dentre elas a abertura (unilateral) do mercado brasileiro (Batista, 1994).

Neste contexto, surge a proposta de reforma da administração pública no Brasil, consolidado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995,

[5] Tradução do Inglês para o Português: Nova Gestão Pública.

que visava à mudança do modelo de administração pública burocrática para o modelo de administração pública gerencial (Brasil, 1995).

No entanto, a reforma administrativa não se mostrou efetiva nos seus primeiros anos de criação (Bresser Pereira, 2009; Matias-Pereira, 2021). Como conseqüência, o planejamento estratégico ainda não era amplamente difundido nas organizações públicas. Pontes (1992, apud Giacobbo, 1997) identificou que 77% das empresas estatais do setor público federal pesquisadas utilizavam o planejamento estratégico, no entanto a maioria (54%) destas empresas atribuía pequena ou nenhuma importância ao planejamento estratégico. De acordo com Giacobbo (1997), a administração pública do país ainda vivia num contexto de muita estabilidade e pouca competitividade, pautada por um poder discricionário decorrente de conchavos políticos e, sendo assim, não havia um interesse destas organizações em medirem seu próprio desempenho, exceto se isto ameaçasse a existência da organização.

Tal cenário de estabilidade diminui ao tempo em que políticas neoliberais são intensificadas no país. O que demandou à administração pública ser mais competitiva, eficiente, eficaz, efetiva e transparente, fazendo com que a reforma administrativa retomasse de forma mais efetiva nos anos 2000 (Matias-Pereira, 2021).

Toni (2021, p. 38) destaca alguns legados deixados pela reforma administrativa. Dentre eles está:

> (1) o fortalecimento das carreiras profissionais da administração pública, **especialmente nas áreas estratégicas** com um perfil híbrido weberiano-gerencial e;
> (2) a diminuição significativa das práticas paternalistas, resultado do grande dinamismo e intensidade dos processos participativos e conselhistas (*accountability*[6]) e do reforço e atuação dos sistemas e órgãos de controle (grifo nosso).

Dentre os mecanismos de mudança, as organizações públicas, têm se utilizado do planejamento estratégico como uma forma de promover continuidade[7] e atingir excelência no serviço público. Por tentativa de continuidade, uma vez que é comum que os órgãos públicos passem por um processo de troca de gestão administrativa,

[6] Termo em inglês que indica a responsabilidade, no sentido de prestar contas.
[7] As proposições nos PE não impedem efetivamente que mudanças estruturais, as vezes radicais sejam feitas, muitas vezes por mudanças profundas na composição dos grupos gestores.

normalmente a cada dois anos, e o planejamento estratégico se estende entre as gestões evitando a descontinuidade de ações, principalmente de médio e longo prazo. E excelência, pois as organizações públicas, por terem como finalidade prestar serviços ao cidadão, são submetidas a um controle social que tem se mostrado ser cada vez mais rígido, onde os órgãos estão se adequando para atender às novas demandas da sociedade (Giacobbo, 1997; Silva; Gonçalves, 2011).

Impulsionadas por esta intensificação da reforma administrativa nos anos 2000, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto organizações autárquicas, são cobradas desde a sua criação a planejar suas ações institucionais. De tal modo que o Decreto n° 5.773, de 9 maio de 2006, que regulamenta sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação das IFES, exige a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional na solicitação de credenciamento da instituição de educação superior junto ao Ministério da Educação (BRASIL, 2006). Embora tal imposição legal, não o vincule ao planejamento estratégico, sendo este último uma ferramenta adicional, muitas universidades o utilizam o PDI como documento resultante de seu planejamento estratégico, indo além das determinações legais (Costa *et al*., 2022).

Na próxima seção, será apresentada uma revisão de literatura, que aborda o planejamento estratégico, com o foco nas IFES, com o intuito de aproximar o tema ao objeto da presente pesquisa.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IFES

Os trabalhos recentes publicados na área de planejamento estratégico ressaltam que se trata de uma importante ferramenta no estabelecimento de objetivos, metas, políticas e estratégias das IFES, estabelecendo caminhos a seguir para cumprir suas respectivas missões, sendo um fator motivacional para os envolvidos, bem como potencializam a continuidade de gestão. No entanto, a carência de pessoal qualificado para lidar com as atividades de planejamento, ausência de participação de atores envolvidos no processo, e desarticulação entre o planejamento e o orçamento são alguns dos entraves identificados tanto no momento de elaboração, quanto no de monitoramento do planejamento estratégico dessas entidades (Eberhardt; Fernandes, 2021; Falqueto *et al.*, 2019; Pascuci *et al.*, 2016; Pinto *et al.*, 2019)

Ungheri *et al*. (2021), ao analisarem a fase de monitoramento do PE, também ressaltam que a ferramenta de gestão deve se fazer presente na agenda de todos os

interessados da instituição, isto é, para além de uma mera formalidade. Silva *et al*. (2017), ao estudarem sobre planejamento estratégico participativo em uma universidade pública, constataram que envolver as pessoas na construção do planejamento e no processo decisório, causa impactos positivos no clima organizacional.

Fernandes *et al*. (2016) observaram o processo de construção do planejamento estratégico, enfatizando a influência do *balanced scorecard* na formulação do PE, especialmente na definição dos objetivos, e sugerem novas pesquisas que permitam a aplicação da ferramenta em outros momentos na construção do planejamento estratégico, de maneira a fornecer uma visão mais holística do PE. Oliveira *et al.* (2020) por sua vez, vê no BSC como mecanismo de alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os planejamentos estratégicos setoriais, ratificando a literatura.

Acerca do alinhamento institucional, Oliveira (2023) destaca que este pode acontecer de forma horizontal (entre unidades do mesmo nível hierárquico) ou vertical (entre uma unidade organizacional superior e outras inferiores), em que há uma relação de interdependência no que tange às suas ações e reações. Algo que foi observado no estudo de De Paula *et al.* (2015), no alinhamento entre o PDI e o Planejamento Estratégico da Informação e Comunicação (PDTIC) em uma IFES no Rio de Janeiro. Neste aspecto, Falqueto *et al.* (2019) alerta sobre os riscos da falta de integração entre o planejamento institucional de uma IFES e de suas unidades acadêmicas, no que tange ao alcance de seus respectivos objetivos.

Silveira e Lunkes (2018) analisaram os conteúdos dos PEs elaborados pelos Institutos Federais na Região Sul, e concluíram que nenhum dos institutos elaborou o planejamento estratégico na íntegra e apontam a necessidade das instituições em elaborarem mecanismos de monitoramento de seus planos estratégicos. Embora tenha sido verificado no Planejamento Estratégico do Instituto Federal Catarinense – IFC (2018-2021) "[...] nos documentos publicizados, a construção de metas e indicadores de desempenho, bem como o controle e acompanhamento dos resultados" (Eberhardt; Fernandes, 2021, p. 45). Em que pese o fato de estar previsto, não significar que o monitoramento está sendo executado, conforme aponta o estudo de Falqueto *et al.* (2019) na Universidade de Brasília (UnB), que destaca a necessidade de haver registros que comprovem a realização destes.

Em um estudo, mais recente, com 37 Universidades Federais (UFs) das regiões norte e sudeste, Fonseca (2023) constatou que metade das universidades nordestinas (do

total de 18 estudadas) e 70% das universidades do sudeste (do total de 19 estudadas) utilizam ferramentas de auxílio ao planejamento em seus PDIs, tais como: Balanced Score Card, For PDI, 5W2H, Sistema de Gestão de Projetos. O autor deixa claro que "em futuras revisões das suas declarações institucionais, as UFs precisam observar e garantir a presença de outros elementos que contribuem para mobilização e execução dos seus planos" (p. 18).

Após esta revisão de literatura, constata-se que há pontos que potencializam o planejamento estratégico, enquanto que outros foram identificados como entraves ou lacunas para o seu desenvolvimento. Sendo assim torna-se necessário identificar quais práticas podem ser aprimoradas nos processos de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior, na busca de alternativas para torná-los mais efetivos, tendo como base a presente pesquisa.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFRPE E NA PROGEPE

A UFRPE, no seu último PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE 2021 – 2030, dedicou uma seção para apresentar o seu Planejamento Estratégico Institucional[8]. O plano que, inicialmente, foi elaborado em 2020, para atendimento à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 - Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão (UFRPE, 2020), foi atualizado e inserido no PDI UFRPE 2021-2030, com a finalidade de apresentar à sociedade e demais partes envolvidas: "[...] os diversos elementos de planejamento estratégico que direcionam sua atuação e conduzem à Universidade para resultados efetivos e mudanças positivas" (UFRPE, 2021b, p. 121).

Em seu Mapa Estratégico, a UFRPE, além de apresentar sua identidade organizacional (missão, visão e valores), fez uso do *Balanced Scorecard* (BSC), com adaptações tanto da metodologia de Kaplan e Norton (1992), quanto à proposta por Ghelman e Costa (2006), de modo a adequar à sua realidade, para a definição de seus eixos estratégicos (sociedade, processos internos, aprendizagem e crescimento e

[8] No PDI-UFRPE 2021-2030, consta também uma seção para apresentação do Projeto Pedagógico Institucional, no qual informa concepções, princípios e diretrizes para a orientação da prática pedagógica. Mas que não será analisado, uma vez que não abrange o escopo desta pesquisa.

orçamento) para abarcar em cada eixo os seus 17 objetivos estratégicos, conforme demonstrado na figura 3, a seguir.

FIGURA 3 - MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE (2021-2030)



Fonte: UFRPE (2021b)

Ressalta-se que além do planejamento institucional da UFRPE, outras Unidades Administrativas também elaboram seus planos estratégicos, com o apoio técnico da Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica - PROPLAN, resultando na divulgação de 14 mapas estratégicos setoriais (UFRPE, 2022b). Entre essas unidades destaca-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, por sua dimensão estratégica e complexidade. Aquele é um órgão Executivo, diretamente vinculado à Reitoria, reorganizado pela Resolução nº 013/2018 do Conselho Universitário, reestruturado pela Resolução 090/2021. A PROGEPE possui como principal atividade ou serviço a gestão de pessoas.

O Planejamento Estratégico da PROGEPE (2021-2025) foi o primeiro elaborado pelo setor, e atualmente está em fase de execução e monitoramento, sendo supervisionado pela Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos (CPIPP/PROGEPE), órgão colegiado, previsto no Regimento da PROGEPE, composto por: a) Pró-Reitor de Gestão de Pessoas; b) Diretor do Departamento de Administração

de Pessoas; c) Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas; d) Diretor do Departamento de Qualidade de Vida; e) Assessor de Legislação de Pessoas; f) Assessor Técnico Administrativo; g) Coordenadores de departamentos (UFRPE, 2021c).

A seguir a apresenta-se o Planejamento Estratégico da PROGEPE, a partir de seu Mapa Estratégico.

FIGURA 4 - MAPA ESTRATÉGICO DA PROGEPE (2021-2025)[9]



Fonte: UFRPE (2022)

[9] A categoria “sociedade”, se refere à Comunidade universitária da UFRPE.

Na apresentação do PE PROGEPE (2021-2025) é informado que a ferramenta utilizada para acompanhamento das ações é o Trello[10]. Ressalte-se que a PROGEPE já trabalhava com aquela ferramenta antes mesmo do desenvolvimento de seu planejamento estratégico e com a implantação do PE utilizando o Trello servirá como modelo indicativo para uso em outras unidades. O monitoramento das ações vem sendo supervisionado pela CPIPP/PROGEPE, por meio de reuniões mensais (UFRPE, 2021a). Visualizando os documentos publicados pela PROGEPE, é possível que os Planos de Ação PROGEPE 2023 e 2024 sejam os documentos oficiais que demonstrem o Monitoramento do PE PROGEPE consolidado. Esta questão, bem como vem sendo monitoradas as ações, compõem os objetivos específicos desta pesquisa e será demonstrada a sua análise no capítulo dos resultados

4 METODOLOGIA

Nesta seção iremos apresentar como foi procedida a pesquisa, utilizando como base para a caracterização do estudo a tipologia proposta por Gerhardt e Silveira (2009) que classificam a pesquisa de acordo com a abordagem, natureza, objetivo e procedimentos. Após, serão apresentadas as técnicas de coleta de dados primários (entrevistas) e secundários (pesquisa documental), além dos procedimentos para análise dos dados coletados (análise de conteúdo).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Quanto à abordagem da pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não visam a explicação em expressões numéricas, como as pesquisas quantitativas, mas sim na compreensão de aspectos da realidade que não podem ser quantificados (Gerhardt; Silveira, 2009), como será visto adiante.

Em relação à natureza, a pesquisa pode ser classificada como sendo aplicada, por compor um estudo relacionado a um universo mais específico (setor de uma

[10] Ferramenta de gerenciamento de trabalho em que as equipes podem criar planos, colaborar em projetos e organizar fluxos de trabalho.

instituição federal de ensino superior) e que podem implicar em aplicações práticas (Gerhardt; Silveira, 2009).

Já em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Que pode ter como finalidade a descrição de características de uma população ou fenômeno, ou ainda a associação entre variáveis (GIL, 2019). Neste caso, objetivo é descrever o planejamento estratégico da PROGEPE em conformidade com os objetivos geral e específicos.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, foi feita uma pesquisa documental, com fontes de busca são constituídas de materiais "brutos", sem o tratamento analítico (Gerhardt; Silveira, 2009). Neste caso, as fontes utilizadas foram os documentos oficiais disponibilizados pela UFRPE, em seu sítio eletrônico, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (2021-2030), Mapa Estratégico da PROGEPE (2022), Análise SWOT da PROGEPE (2021), Plano de Ação PROGEPE (2023a), Plano de Ação PROGEPE (2024) vídeo da Apresentação do Planejamento PROGEPE (2021), bem como outros documentos que puderam ser publicados durante a pesquisa.

A Pesquisa envolve um estudo de caso. Este pode ser definido como um estudo "[...] profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita o seu conhecimento amplo e detalhado" (GIL, 2019, p. 63). O presente estudo trata apenas de um caso, tendo como objeto o processo de elaboração, execução e monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE/UFRPE.

Apolinário (2011) define, ainda, pesquisas desse tipo como "transmetodológica", tendo em vista que envolve várias estratégias para a coleta de dados, como: entrevistas, questionários, documentos, filmes, etc. Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas e dos documentos oficiais da UFRPE, como já destacado no parágrafo anterior. O detalhamento coleta de dados será descrito a seguir.

4.2 COLETA DE DADOS

Como já adiantado anteriormente, a coleta dos dados foi realizada por dois meios. O primeiro foi a pesquisa documental, através dos documentos oficiais da UFRPE, disponibilizados em seu sítio eletrônico, descritos no capítulo anterior. Este

levantamento auxiliou na descrição do processo de elaboração e do monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE. O segundo foi a entrevista, que foi aplicada aos gestores e ex-gestores que participaram do processo de elaboração e/ou estão atuando no monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE. A realização destas duas técnicas de coletas de dados também foi útil para a descrição do processo de elaboração e do monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, mas também serviu para avaliar as práticas que facilitam ou dificultam a efetividade da ferramenta no setor.

A entrevista foi do tipo semi-estruturada, aproveitando os espaços para a livre conversação entre o entrevistador e o entrevistado, característico das entrevistas não estruturadas, mas também utilizou-se de um roteiro preestabelecido, do mesmo modo que as estruturadas (Apolinário, 2011). A finalidade é garantir um padrão mínimo para as respostas, sem que isto comprometa o desenvolvimento, na necessidade de uma resposta com maior profundidade (GIL, 2019).

Visando atender o objetivo geral desta pesquisa, de analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, optou-se por realizar a pesquisa com cinco servidores da UFRPE (identificados como participantes 01, 02, 03, 04 e 05), sendo três servidoras da PROGEPE, que participaram do processo de elaboração, e participam (ou participou, em algum momento) do processo de monitoramento do planejamento estratégico da Pró-Reitoria (identificados como participantes 01, 03 e 04), além de uma servidora e um ex-servidor da PROPLAN (identificados como participantes 02 e 05), que auxiliaram no processo de elaboração, com a orientação necessária, tendo em vista se tratar do primeiro planejamento estratégico do setor. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes, de acordo com a sua função e lotação atuais e anterior, considerando esta última, no época em que ocorreu o Planejamento Estratégico da PROGEPE.

QUADRO 1 - ATORES ENTREVISTADOS

Nº*	Lotação (atual)	Lotação (anterior)	Função Atual	Função Anterior
01	PROGEPE/ UFRPE	PROGEPE/ UFRPE	Assessora Técnica Administrativa	Assessora Técnica Administrativa
02	TJPE	PROPLAN/ UFRPE	S/FUNÇÃO	Diretor de Planejamento e Orçamento
03	PROGEPE/ UFRPE	PROGEPE/ UFRPE	S/FUNÇÃO	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
04	PROGEPE/ UFRPE	PROGEPE/ UFRPE	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	Diretora de Departamento
05	PROPLAN/ UFRPE	PROPLAN/ UFRPE	Coordenadora de Planejamento e Orçamento	Pró-Reitora de Planejamento e Gestão Estratégica

Fonte: Autor (2024)

A escolha da amostra se deu pelo grau de envolvimento dos respondentes em função da participação intensiva e qualitativa nas diferentes etapas a serem estudadas. O relativo elevado número de perguntas para cada um dos respondentes permitiu a coleta de um rico material que normalmente se obtém em entrevistas realizadas em profundidade, com a finalidade de obter um razoável volume de dados a serem analisados. Caberá ao pesquisador traçar estratégias de análise de conteúdo com o auxílio de um software específico.

O roteiro da entrevista semi-estruturada foi elaborado visando o atendimento dos três objetivos específicos desta pesquisa, em complemento à análise documental, onde cada bloco contempla um objetivo específico, totalizando em três blocos de entrevista e sete categorias, sendo três para o primeiro bloco, duas para o segundo bloco e duas para o terceiro bloco. Os quadros a seguir, apresentam a metodologia utilizada para cada categoria de cada bloco da entrevista semi-estruturada.

QUADRO 2 – ANÁLISE SWOT

OBJETIVO ESPECÍFICO 1 - Descrever criticamente como foi realizado processo de elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE		
Conceito chave - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria - 1.1 Analise SWOT		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
1.1.1. Fontes de informação	1.1.1.1. Quais as fontes de informação (primárias e secundárias) utilizadas para a construção da Matriz SWOT?	OLIVEIRA (2023, p. 72)

	1.1.1.2. Na sua opinião, as informações coletadas foram suficientes para um diagnóstico completo da PROGEPE?	ANSOFF (1993, p. 75)
1.1.2. Classificação dos Fatores Internos e Externos	1.1.2.1. Como se deu a identificação dos pontos fortes e fracos da PROGEPE?	MINTZBERG (2007, p. 44) COSTA (2012, p. 114) OLIVEIRA (2023, p. 69)
	1.1.2.2. Como se deu a identificação das oportunidades e ameaças à PROGEPE?	MINTZBERG (2007, p. 44) COSTA (2012, p. 98) OLIVEIRA (2023, p. 69)
1.1.3. Partes Interessadas	1.1.3.1. Houve a identificação das partes interessadas? Se sim, elas foram ouvidas?	COSTA (2012, p. 90)
1.1.4. A utilização do Brainstorming	1.1.4.1. Quantas pessoas, em média, participavam das reuniões? Houve alguma variação dessa média ao longo do tempo? (Se sim) por qual motivo?	COSTA (2012, p. 98) ROSA; MARÓSTICA (2016, p. 80)
	1.1.4.2. Haviam participantes de fora da PROGEPE nas reuniões?	COSTA (2012, p. 114)
	1.1.4.3. Quanto tempo, em média, duravam as reuniões?	COSTA (2012, p. 98) ROSA; MARÓSTICA (2016, p. 80)
	1.1.4.4. Como você avalia o nível de interação dos participantes? Por quê?	COSTA (2012, p. 98) ROSA; MARÓSTICA (2016, p. 80)
	1.1.4.5. Você recorda de algum momento em que os participantes não entraram em consenso nas discussões? Se sim, por qual motivo?	COSTA (2012, p. 98) ROSA; MARÓSTICA (2016, p. 80)
1.1.5. Participação da Alta Gestão	1.1.5.1. Como a alta gestão da PROGEPE (Pró-Reitora e Diretores) incentivava os participantes a expressarem suas ideias e críticas?**	COSTA (2012, p. 98) SILVA *et al*. (2017, p. 87-88)
	1.1.5.2. Como a alta gestão da PROGEPE (Pró-Reitora e Diretores) lidava com as ideias/críticas?**	COSTA (2012, p. 98) SILVA *et al*. (2017, p. 87-88)

*Questionamento a ser realizado apenas para os servidores da PROGEPE
** Questionamento a ser realizados apenas para os servidores da PROPLAN
Fonte: Autor (2024)

QUADRO 3 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO 1 - Descrever criticamente como foi realizado processo de elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE		
Conceito chave - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria - 1.2. Objetivos Estratégicos		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
1.2.1. Estabelecimento de Objetivos	1.2.1.1. Qual o nível de participação da chefia e dos demais servidores no estabelecimento dos objetivos estratégicos da PROGEPE?**	OLIVEIRA (2023, p. 161)
	1.2.1.2. Na sua opinião os servidores se sentiram responsáveis no estabelecimento dos objetivos estratégicos da PROGEPE?*	OLIVEIRA (2023, p. 161)
1.2.2. Características dos Objetivos	1.2.2.1. Houve alguma ordem de prioridade entre os objetivos estabelecidos?	OLIVEIRA (2023, p. 153)
	1.2.2.2. Como foram estabelecidos prazos e responsabilidades para cada objetivo?	OLIVEIRA (2023, p. 153)
	1.2.2.3. Você entende que os objetivos estabelecidos foram realistas?*	OLIVEIRA (2023, p. 153)
	1.2.2.4. Como você avalia a comunicação dos objetivos estabelecidos a todos os envolvidos? Por quê?*	OLIVEIRA (2023, p. 153)
1.2.3. Aplicação do BSC	1.2.3.1. A ausência do eixo orçamento não compromete o atingimento dos outros objetivos estratégicos da PROGEPE?	GUELMAN; COSTA (2006, p. 7)
	1.2.3.2. Você vislumbra que o atingimento dos objetivos da perspectiva "sociedade" faz com que a PROGEPE cumpra sua função social, para além da prestação de serviços aos seus servidores?	GUELMAN; COSTA (2006, p. 8)
	1.2.3.3. O atingimento dos objetivos da perspectiva “aprendizagem e crescimento” condiciona a atingimento das perspectivas"sociedade" e processos internos"?	GUELMAN; COSTA (2006, p. 8)

1.2.4. Alinhamento Institucional	1.2.4.1. O sucesso do PDI depende do sucesso do PE PROGEPE?	OLIVEIRA (2023, p. 155)
	1.2.4.2. O sucesso do PE PROGEPE depende do sucesso do PDI?	OLIVEIRA (2023, p. 155)
	1.2.4.3. Houve uma consulta ao mapa estratégico da UFRPE antes da realização do Mapa Estratégico da PROGEPE?	KAPLAN; NORTON (2006, p. 293) OLIVEIRA (2023, p. 155)
	1.2.4.4. Por que valores autonomia, equidade e sustentabilidade, presentes no PDI, não estão presentes no rol de valores da PROGEPE?	OLIVEIRA *et al*. (2020, p. 198-199)
	1.2.4.5. A integração (ou a falta dela) entre o PDI e o PE PROGEPE facilita (ou dificulta) o atingimento dos objetivos da PROGEPE? Por quê?	FALQUETO *et al*. (2019). OLIVEIRA *et al*. (2020)

*Questionamento a ser realizado apenas para os servidores da PROGEPE
** Questionamento a ser realizados apenas para os servidores da PROPLAN
Fonte: Autor (2024)

QUADRO 4 - PLANOS DE AÇÃO

OBJETIVO ESPECÍFICO 1 - Descrever criticamente como foi realizado processo de elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE		
Conceito chave - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria - 1.3. Planos de Ação		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
1.3.1. Estabelecimento dos Planos de Ação	1.3.1.1. Como é feita a alocação dos recursos (financeiros, humanos e de infraestrutura) para o atingimento dos objetivos estratégicos?	OLIVEIRA (2023, p. 54)
	1.3.1.2. Como foram definidos os critérios para a definição das metas?	ANSOFF (1993, p. 156)
1.3.2. Distribuição de responsabilidades	1.3.2.1. Como foi feita a distribuição das ações, prazos e responsabilidades?	COSTA (2012, p. 218)
	1.3.2.2. Por qual motivo os setores, e não as pessoas, foram alocados para o acompanhamento de cada ação?	COSTA (2012, p. 218)

	1.3.2.2. Quem ficou responsável pela condução dos planos de ação?	COSTA (2012, p. 265)
	1.3.2.4. Por que a pessoa X foi escolhida para ser responsável pela condução dos planos de ação?	COSTA (2012, p. 265)

Fonte: Autor (2024)

QUADRO 5 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PE

OBJETIVO ESPECÍFICO 2 - Verificar como vem sendo executado o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE e seus reflexos que contribuem para avanços e lacunas quantos aos resultados pretendidos		
Conceito chave - Monitoramento do Planejamento Estratégico		
Categoria - 2.1. Controle e Avaliação		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
2.1.1 Visões sobre Controle do Planejamento Estratégico	2.1.1.1. O controle do PE/PROGEPE foi exercido desde o início do planejamento ou só após a implementação das ações?	MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010, p. 32) OLIVEIRA, (2023, p. 268)
	2.1.2.1. Como você avalia o alinhamento entre os setores da Progepe no estabelecimento ou cumprimento dos objetivos do planejamento estratégico?	SÉRIO; VASCONCELOS (2009, p. 93).
2.1.2 Estágios de Controle	2.1.2.1. Na sua opinião, a PROGEPE está se preocupando com a efetividade das ações estratégicas (de acordo com a sua visão, missão e valores) ou se atém ao cumprimento de objetivos deliberados?	MINTZBERG (2007, p. 284) OLIVEIRA, (2023, p. 268) MATIAS-PEREIRA (2016, p. 162)
	2.1.2.2. Você se recorda de algum momento em que foi rediscutida a pertinência de algum objetivo estratégico?	MATIAS-PEREIRA (2016, p. 162)
2.1.3 Avaliação de Desempenho	2.1.3.1. Como vem ocorrendo a avaliação de desempenho do planejamento estratégico da PROGEPE, em relação à sua periodicidade e ao método utilizado?	MINTZBERG (2007, p. 284) COSTA (2012, p. 235) OLIVEIRA (2023, p. 272)

Fonte: Autor (2024)

QUADRO 6 - MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESPECÍFICO 2 - Verificar como vem sendo executado o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE e seus reflexos que contribuem para avanços e lacunas quantos aos resultados pretendidos		
Conceito chave - Monitoramento do Planejamento Estratégico		
Categoria - 2.2. Monitoramento do Planejamento Estratégico		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
2.2.1. Tipos de Monitoramento	2.2.1.1. Como a CPIPP/PROGEPE realiza o monitoramento do planejamento estratégico da Pró-Reitoria?	COSTA (2012, p. 235) EBERHARDT; FERNANDES (2021, p.10)
	2.2.1.2. Existe algum registro ou documento que ateste que o monitoramento está sendo realizado?*	FALQUETO *et al*. (2019, p. 373). EBERHARDT; FERNANDES (2021, p.10)
	2.2.1.3. Como a PROGEPE divulga os resultados do monitoramento seu planejamento Estratégico?	FALQUETO *et al*. (2019, p. 273). EBERHARDT; FERNANDES (2021, p.10)
2.2.2. Ciclos de Monitoramento	2.2.2.1. Com que periodicidade é realizado o monitoramento das ações do PE/PROGEPE?*	COSTA (2012, p. 244)
	2.2.2.2. Com que periodicidade é realizada a revisão dos objetivos do PE/PROGEPE?*	COSTA (2012, p. 246)
2.2.3 Ferramentas de Monitoramento	2.2.3.1. Na sua visão, a ferramenta escolhida (Trello) é eficiente para o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE?	COSTA (2012, p. 354) FALQUETO *et al*. (2019, p. 11)
	2.2.3.2. Você acredita que a PROGEPE adota uma postura mais reativa ou proativa perante os seus desafios?	ANSOFF (1993, p. 548)
	2.2.3.3. Há uma política de gestão de projetos dentro do PE/PROGEPE?	COSTA (2012, p. 365) OLIVEIRA (2023, p. 241)
2.2.4. Dados de Monitoramento	2.2.4.1. Como a PROGEPE realiza o acompanhamento das condições externas – Cenários, (oportunidades e ameaças) que condicionaram o PE/PROGEPE? Quem é o responsável por essa tarefa? *	MATIAS-PEREIRA (2016, p. 152)

*Questionamento a ser realizado apenas para os servidores da PROGEPE
** Questionamento a ser realizados apenas para os servidores da PROPLAN
Fonte: Autor (2024)

QUADRO 7 - AVALIAÇÃO E MELHORIAS NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESPECÍFICO 3 - Elaborar um relatório técnico com uma proposta de intervenção no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE		
Conceito chave - Avaliação da Elaboração e no Monitoramento do Planejamento Estratégico		
Categoria - 3.1 . Avaliação e melhorias na Elaboração do Planejamento Estratégico		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
3.1.1. Avaliação da Elaboração do Planejamento Estratégico	3.1.1.1. Quais os principais fatores que facilitaram a elaboração do planejamento estratégico?	PASCUCI *et al*. (2016) FALQUETO *et al*.(2019) PINTO *et al*. (2019) OLIVEIRA *et al*. (2020) EBERHARDT; FERNANDES (2021) UNGHERI *et al*. (2021) OLIVEIRA (2023, p. 270-271)
	3.1.1.2. Quais os principais fatores que dificultaram a elaboração do planejamento estratégico?	
3.1.2. Sugestões sobre Avaliação da Elaboração do Planejamento Estratégico	3.1.2.1 Quais elementos devem ser aprimorados?	
	3.1.2.2. Como os fatores dificultadores e lacunas podem ser eliminados/mitigados/preenchidas?	

Fonte: Autor (2024)

QUADRO 8 - AVALIAÇÃO E MELHORIAS NO MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESPECÍFICO 3 - Elaborar um relatório técnico com uma proposta de intervenção no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE		
Conceito chave - Avaliação da Elaboração e no Monitoramento do Planejamento Estratégico		
Categoria - 3.2. Avaliação e melhorias no Monitoramento do Planejamento Estratégico		
SUBCATEGORIA	**QUESTÃO NORTEADORA**	**FONTE**
3.2.1 Avaliação do Monitoramento do Planejamento Estratégico	3.2.1.1. Houve algum curso/treinamento, palestra explicação sobre monitoramento?	PASCUCI *et al*. (2016) FALQUETO *et al*.(2019) PINTO *et al*. (2019) OLIVEIRA *et al*. (2020) EBERHARDT; FERNANDES (2021)
	3.2.1.2. Quais os principais fatores que facilitam o monitoramento do planejamento estratégico?*	
	3.2.1.3. Quais os principais fatores que dificultam o monitoramento do planejamento estratégico?*	
3.2.2. Sugestões sobre Avaliação do Monitoramento do Planejamento Estratégico	3.2.2.1. Quais elementos devem ser aprimorados?*	

	3.2.2.2. Como os fatores dificultadores podem ser eliminados/mitigados?*	UNGHERI *et al*. (2021) OLIVEIRA (2023, p. 270-271)
	3.2.2.3. Existe alguma preocupação/instrumento no sentido de avalizar o monitoramento?	

*Questionamento a ser realizado apenas para os servidores da PROGEPE
** Questionamento a ser realizados apenas para os servidores da PROPLAN
Fonte: Autor (2024)

As cinco entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2024, de forma on-line, através do aplicativo de vídeo chamada Google Meet (https://meet.google.com/), com duração média de 2 (duas) horas cada e foram gravadas. A conversão dos áudios em textos foi realizada através da ferramenta *Whisper Transcription* (https://apps.apple.com/us/app/whisper-transcription), transcrições que foram revisadas, considerando algumas falhas na conversão dos áudios, e preparadas para a utilização de uma inteligência artificial (IA), que auxiliou na análise dos dados, como será detalhado mais adiante.

4.3 ASPECTOS ÉTICOS

Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida no programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP no âmbito da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), o projeto da pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos desta Instituição (CEP/UFRPE), por meio da Plataforma Brasil, subordinado às diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Tendo sido aprovado, em 09/11/2024, através do Parecer Consubstanciado do CEP n° 7.216.701.

4.3.1. Riscos

Os participantes da pesquisa poderiam sentir desconforto em decorrência da gravação do vídeo e do cansaço durante a participação no encontro virtual.

Em relação à gravação do áudio, antes da realização da pesquisa foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando que as informações obtidas na pesquisa foram utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta de dados não possuia fins financeiros nem seriam repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Além do mais, após a transcrição das falas no vídeo, não seria atribuída nenhuma fala a quaisquer participantes, impossibilitando a sua identificação e, desse modo, assegurando a confidencialidade dos debates.

Quanto ao cansaço, cada participante poderia combinar com os pesquisadores, o momento mais conveniente para participar da entrevista, com o objetivo de mitigar os riscos relacionados, principalmente à sobrecarga maior de trabalho e, por conseguinte, maior propensão a situações de estresse. Além disso, o participante poderia solicitar uma pausa durante a entrevista, pausa esta que também foi sugerida pelo pesquisador em todas as entrevistas, após a finalização do primeiro bloco. Por fim, foi lhes dado o direito de não responder a uma ou mais perguntas sem precisar explicar a decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas foram armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Bem como foram extraídas cópias de segurança dos dados em dispositivo USB. Esses cuidados foram tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa são confidenciais e divulgadas, apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes da pesquisa, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenou as informações coletadas em computador pessoal, com cópia em dispositivo USB, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período mínimo 5 anos. Sendo garantido o acesso aos resultados desta pesquisa aos participantes conforme Resolução 510/2016 CNS Art. 17 VI.

Nada foi pago e nem cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas ficou também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Havendo necessidade, as despesas para a participação das entrevistas seriam assumidas pelos pesquisadores, assim como, seria oferecida assistência integral,

imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

4.3.2. Benefícios

Os participantes da pesquisa foram beneficiados por: (1) Contribuir para a análise os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE e (2) para a proposição de um relatório técnico, com a possibilidade de ser útil não somente em outros setores da UFRPE, como também em outras instituições com características semelhantes.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Os principais procedimentos adotados para a análise de dados, das pesquisas qualitativas, sendo o caso da presente pesquisa, são a análise de discurso e a análise de conteúdo (Gerhardt; Silveira, 2009).

A análise do conteúdo foi a técnica utilizada. Esta corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, no qual os elementos de comunicação são identificados e categorizados, para posteriormente serem analisados por uma teoria específica (Apolinário, 2011; Bardin, 2000). Sendo este último o procedimento de análise dos dados qualitativos a ser utilizado nesta pesquisa. A categorização dos dados foi realizada a partir da Inteligência Artificial (IA) *Deep Seek* (https://chat.deepseek.com/), após a revisão das transcrições das entrevistas. As categorias analíticas de cada entrevista foram separadas em 7 (sete) arquivos, correspondentes às categorias de cada objetivo específico (conforme os quadros 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8), gerando o total de 35 (trinta e cinco) arquivos. A seguir, será descrito como foi feita a interação com a IA com a categorização realizada a partir da entrevista realizada com o participante n° 01, a respeito da categoria analítica “Análise SWOT”. O primeiro subcapítulo trata da elaboração do enunciado deste pesquisador de modo que seja respondido pela IA, o segundo se refere à resposta da IA propriamente dita, e o terceiro aborda o tratamento dos dados gerados pela IA, feito pelo pesquisador.

4.4.1. Prompt[11] inicial

Após inserir o arquivo correspondente à transcrição das respostas da participante n° 01 (já tratada, no sentido de corrigir as imperfeições atinentes do arquivo bruto), em meio às questões norteadoras relativas à categoria "Análise SWOT" na plataforma *Deep Seek*, foi elaborado o seguinte *Prompt* Inicial: "Extraia do texto da entrevista com o entrevistado 1, as principais categorias analíticas sobre o Planejamento Estratégico e em particular da SWOT".

Vale salientar que a mesma estrutura de *prompt* foi elaborada para todos os casos. Fazendo modificações pontuais na identificação do entrevistado e na categoria analisada. Portanto, se o arquivo tratado se referia à entrevista da participante n° 05, referente à categoria analítica "Controle e Avaliação" foi elaborado o seguinte enunciado (Prompt) : "Extraia do texto da entrevista com o entrevistado 5, as principais categorias analíticas sobre o Planejamento Estratégico e em particular sobre Controle e Avaliação" e assim por diante.

4.4.2. Reposta da IA

A seguir, a fiel reprodução da resposta dada pela Inteligência Artificial, após elaborado o *Prompt* inicial para a entrevista com o participante n° 01 acerca da análise SWOT:

A partir da entrevista com o **Entrevistado 1**, podemos extrair as seguintes **categorias analíticas** relacionadas ao **Planejamento Estratégico** e, em particular, à **análise SWOT**:

1. Processo de Construção da Análise SWOT

- **Fontes de Informação**: A matriz SWOT foi construída com base em informações geradas internamente durante as reuniões, sem a utilização de pesquisas externas ou fontes secundárias. As informações foram criadas coletivamente pelos participantes das reuniões.
- **Participação**: Cerca de 100 pessoas estavam envolvidas no processo, com variação no número de participantes dependendo do foco da reunião (unidade específica ou geral).

[11] é o espaço designado em diferentes ferramentas para que o(a) pesquisador(a) possa elaborar um enunciado orientador e as questões que deseja ver respondida pela IA.

- **Metodologia**: A PROPLAN (Provavelmente a área de Planejamento) orientou o processo, fornecendo um passo a passo e exemplos de como construir a matriz SWOT. As reuniões eram conduzidas de forma a permitir a contribuição de todos os presentes.
- **Consenso**: Os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foram definidos por consenso durante as reuniões, com momentos específicos para discussão e eleição dos pontos mais relevantes.

2. Contexto do Planejamento Estratégico

- **Pandemia**: O planejamento estratégico foi desenvolvido durante a pandemia, o que influenciou a dinâmica das reuniões (realizadas virtualmente) e o foco em ações que poderiam ser executadas de forma remota.
- **Desafios**: Houve dificuldades iniciais no entendimento do processo, especialmente em relação à definição de metas, prazos e checklist. O tamanho do planejamento também gerou discussões, especialmente em relação ao nível de detalhamento e à viabilidade de execução.

3. Identificação das Partes Interessadas

- **Envolvimento**: O planejamento buscou envolver o maior número possível de pessoas dentro da PROGEPE, com um chamamento explícito para todos os servidores. Todos estavam cientes da importância do planejamento como ferramenta de gestão.
- **Participantes**: Além da PROPLAN, não houve participação de pessoas externas à PROGEPE nas reuniões.

4. Dinâmica das Reuniões

- **Duração**: As reuniões iniciais duravam cerca de quatro horas, mas com o tempo foram reduzidas para duas horas, à medida que os participantes se familiarizaram com o processo.
- **Interação**: A interação entre os participantes foi considerada boa, com tendência à participação ativa, especialmente devido ao contexto da pandemia, que incentivou a colaboração.
- **Embates e Consenso**: Houve momentos de divergência, especialmente em relação ao entendimento do papel de uma unidade específica e ao nível de detalhamento das metas. No entanto, esses embates foram resolvidos por meio de discussões e consenso.

5. Avaliação do Processo

- **Suficiência das Informações**: O Entrevistado considerou que as informações geradas nas reuniões foram suficientes para a construção da matriz SWOT, destacando o papel orientador da PROPLAN e a contribuição coletiva dos participantes.
- **Adaptação ao Contexto**: O planejamento foi adaptado ao contexto da pandemia, com foco em ações virtuais e prazos de execução (2020-2025) que geraram discussões sobre a viabilidade do processo.

6. Desafios e Lições Aprendidas

- **Complexidade do Planejamento**: O tamanho e o nível de detalhamento do planejamento geraram desafios, especialmente em relação ao tempo necessário para entender e executar as metas.
- **Processo Iterativo**: O planejamento foi um processo iterativo, com reuniões gerais e reuniões específicas por unidade para garantir o consenso e a execução das metas.

Essas categorias analíticas destacam os principais aspectos do processo de planejamento estratégico e da construção da análise SWOT na PROGEPE, com foco no contexto da pandemia, na participação coletiva e nos desafios enfrentados.

4.4.3. Tratamento dos dados gerados pela IA

Primeiramente, cabe informar que, em virtude da ausência da familiaridade deste pesquisador com a inteligência artificial, optou-se por seguir com o tratamento dos dados a partir de um único enunciado para cada um dos 35 arquivos gerados. De modo a não correr o risco de gerar novos dados a partir de dados anteriores suscetíveis a imperfeições, gerando assim um "efeito cascata", em que o pesquisador em questão, possivelmente, não teria a habilidade de corrigi-los.

Isto posto, a partir dos dados gerados pela IA, os arquivos foram organizados, manualmente (sendo esta mais uma oportunidade de verificação de possíveis imperfeições) de acordo com as respectivas subcategorias dispostas nos quadros 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8, gerando 7 (sete) novos arquivos com as respostas consolidadas dos cinco entrevistados. Com base nestes arquivos, bem como utilizando as fontes fundamentaram as questões norteadoras, além da análise documental (a partir dos documentos oficiais da UFRPE, já citados no capítulo "caracterização do estudo"), foi estruturado o capítulo de análise de resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a categorização, a análise dos dados foi feita seguindo a mesma estrutura apresentada no capítulo de Coleta de Dados, organizando por objetivos específicos, depois pelas categorias correspondentes e, por fim, pelas respectivas subcategorias. Sendo assim, a análise começa pelo objetivo específico 01, relacionado à elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE, subdivido em: Análise SWOT; Objetivos

Estratégicos e; Planos de Ação, seguindo pelo objetivo específico 02, relativo ao monitoramento do PE PROGEPE, subdivido em: Controle e Avaliação e; Monitoramento do Planejamento Estratégico, para finalmente analisar o objetivo específico 03 correspondente à avaliação da elaboração e no monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, subdivido em: Avaliação e melhorias na Elaboração do Planejamento Estratégico e; Avaliação e melhorias no Monitoramento do Planejamento Estratégico

5.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PROGEPE

5.1.1. Análise SWOT

Neste capítulo será descrito e analisado como a PROGEPE construiu a sua Análise SWOT. A começar pelas fontes de informação pelas quais a PROGEPE se utilizou para esta construção. Depois, será visto como foram feitas as classificações tanto dos fatores internos quanto externos. No subcapítulo de *brainstorming*, serão analisadas algumas características das reuniões de elaboração do PE PROGEPE, com um capítulo adicional para analisar a participação da alta gestão perante estas reuniões.

5.1.1.1 Fontes de Informação

De acordo com os entrevistados, no que tange as orientações de Oliveira (2023), a matriz SWOT foi construída com base em informações geradas a partir de reuniões online e discussões internas, com metodologias de planejamento orientadas pela PROPLAN. Neste processo, foi utilizada a técnica do *brainstorming*, de forma a estimular os participantes a contribuírem coletivamente. O Mentimenter foi utilizado para a identificar forças fraquezas, oportunidades e ameaças. Destaque-se o uso de um formulário com a finalidade de abarcar um público maior da PROGEPE, no sentido de validar as opiniões dos participantes e ampliar a base de informações, afim de enriquecer as análises construída nas reuniões.

A outra modalidade de coleta de dados, foi a consulta de documentos internos da PROGEPE, tais como: o (1) Plano de Ação Anual; (2) os Relatórios do CPA (Comissão Própria de Avaliação), especialmente o do ano de 2018, tendo este o último

contemplada a avaliação relacionada à gestão de pessoas; (3) as auditorias e recomendações dos órgãos de controle (TCU e CGU) e; (4) o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2021-2030) que, por sua vez, estava sendo elaborado nas mesma época que o Planejamento Estratégico da PROGEPE, razão pela qual, além da leitura do documento em si, algumas discussões do PDI trouxeram influências no PE da PROGEPE e vice-versa.

Quanto à suficiência das informações, para um planejamento estratégico eficaz (ANSOFF, 1993), os servidores da PROGEPE consideraram a importância exercida pelo papel orientador da PROPLAN. Neste aspecto, contribuição coletiva e as informações prévias disponíveis, resultaram numa construção de uma matriz SWOT enriquecedora. Enquanto isso os servidores da PROPLAN entrevistados consideraram as informações coletadas adequadas, tempestivas e de qualidade para aquele momento. Os técnicos da PROPLAN avaliaram como sendo aquele, um dos processos mais completos que a equipe assessorou. Alertaram, todavia, que o processo de diagnóstico refletiu a situação da PROGEPE naquele momento, mas que o panorama completo é rigorosamente inacabado e de construção contínua.

5.1.1.1. Classificação dos Fatores Internos e Externos

Na análise interna, as forças e fraquezas foram identificadas com base na percepção dos servidores, considerando as experiências e o conhecimento de cada participante. Foi buscado o consenso não só para eleger os pontos fortes ou fracos, mas também para identificação dos pontos mais relevantes, denominados por Mintzberg (2007, p. 44) como “competências distintivas”. Vale salientar que “numa análise interna, nem sempre se consegue classificar algum fator como ponto forte ou fraco, principalmente por falta de informações mais adequadas” (Oliveira, 2023, p. 69). No caso da PROGEPE, embora tenha sido relatado alguns momentos de dificuldades para a identificação dos pontos fortes e fracos, o consenso entre os participantes e a orientação da PROPLAN, foram fundamentais para que houvesse uma definição. Como pode ser verificado nos relatos dos participantes n° 3 e n° 5 a seguir:

> Eu acho que a gente, dentro da discussão, a gente foi analisando, a gente foi analisando o que é forte, o que a gente se acha como forte, como fraco, como assim, as nossas forças, o que é o nosso comprometimento. Eu acho que a

> gente foi mais dentro de olhar o que a gente realmente sentia e o que a PROPLAN orientava dentro da gente. “Vocês acham que isso é uma força?” “Vocês acham que isso é uma fraqueza?” [...] (Participante N° 3, 2024. Informação verbal).

> [...] foi com base em discussão mesmo, nas reuniões, porque às vezes tinha gente que achava que determinado ponto era ponto forte e outras pessoas achavam que não era. E aí, cada um colocava seu ponto de vista de uma forma muito educada, inclusive, e respeitosa. E na PROGEPE eu não senti nenhum atrito muito grande, sabe? Eu acho que todas as pontuações das comissões foram feitas de forma muito respeitosa. E se chegou a um consenso do que era ponto forte e do que era ponto fraco dentro da comissão. (Participante N° 5, 2024. Informação verbal).

Costa (2012) recomenda que, além do *brainstorming*, “[...] se empresa tiver algum sistema de reclamações de clientes, de funcionários ou de fornecedores, este material também poderá ser usado para enriquecer a análise com casos reais” (p. 114). Na ocasião, a PROGEPE também utilizou o Relatório do CPA como base para a análise interna, como também para extrair informações relevantes para a análise externa.

O participante n° 2 ressalta, que em virtude do ambiente interno ser mais observável e imediato, a identificação dos aspectos positivos e negativos foi facilitada, enquanto que a identificação das oportunidades e ameaças foi mais complexa. Isso se justifica tendo em vista que “os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis” (Oliveira, 2023, p. 68). Neste ponto, o que vale para empresa também vale para uma instituição pública.

Ainda sobre a análise externa, o processo levou em consideração as interações com outras unidades da Universidade, instituições públicas, bem como o contexto social, político e econômico. Assim, como na análise interna, também houve a definição das oportunidades e ameaças através de reuniões, onde os participantes contribuíram a partir de sua experiência e conhecimento, mas também se utilizando de documentos externos como as recomendações dos órgãos de controle e o Relatório da CPA, ainda que em menor grau.

Considerando que o planejamento da PROGEPE foi realizado no período da pandemia, as ameaças estavam mais latentes se comparadas às oportunidades, porém

isto não significou que as oportunidades também não pudessem ter sido identificadas. Esse esforço deve ser perseguido, pelos líderes dos processos de planejamento, embora muitas vezes com dificuldades, pelo fato de os participantes, em geral, não se encontrarem preparados para capturar elementos, sociais, políticos e econômicos e financeiros observáveis. Essa busca torna-se vital tendo em vista que "a estratégia é gerada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente [...] e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização" (Mintzberg, 2007, p. 44). Se por um lado, a pandemia e as políticas de governo trouxeram uma série de ameaças, principalmente relacionadas à cortes orçamentários (redução de oferta de concursos, extinção de cargos e novos códigos de vagas, redução de investimento em capacitação etc). Por outro lado, o pessoal da PROGEPE observou neste cenário, algumas oportunidades relacionadas à modernização do serviço público (uso de novas tecnologias, informatização do processo de trabalho, trabalho remoto, etc) (UFRPE, 2021a).

5.1.1.2 Partes Interessadas

Classificam-se os *stakeholders*, ou parte interessada, como "[...] qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente organizado, que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado [...] pela organização em questão" (COSTA, 2012, p. 90). Sendo importante para a construção de um planejamento estratégico que estas partes interessadas sejam identificadas e ouvidas, de modo que seus interesses sejam considerados neste processo de formulação do PE.

Ao serem perguntados acerca da identificação e da participação dos *stakeholders* no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da PROGEPE, há uma unanimidade acerca da preocupação de envolver o maior número de pessoas dentro daquela unidade. As entrevistadas da PROGEPE, inclusive, reforçam que todos os membros da PROGEPE que desejaram participar puderam contribuir, embora a participação tenha sido mais efetiva entre um grupo menor de pessoas. A Comissão do PE da PROGEPE tinha cerca de 20 pessoas, envolvendo representantes dos 3 departamentos da Pró-Reitoria, além de subunidades, sessões e coordenadorias.

No que concerne às partes interessadas fora da PROGEPE, a participação ocorreu de forma indireta. A começar pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) que apesar de participar das reuniões, cumpriu mais um papel de orientação e de

consulta do que de participação das decisões. Enquanto que a Reitoria, e as outras Pró-Reitorias, que não participavam das reuniões, exerciam influência a partir do processo de elaboração do PDI, que ocorreu de forma paralela ao PE - PROGEPE. Já os servidores da UFRPE, participaram através dos formulários que, de acordo com os participantes da PROPLAN, apesar de serem inicialmente, utilizados para coletar opiniões dos servidores da PROGEPE, a participação foi extendida ao conjunto dos sevidores da universidade como um todo. Inclui-se na coleta aqueles que haviam participado da Avaliação da CPA, uma vez que o Relatório do CPA também foi analisado.

5.1.1.4 A utilização do Brainstorming

O processo de construção da Análise SWOT da PROGEPE passou pela técnica do *brainstorming*, que era aplicada durante as reuniões virtuais da Comissão de Planejamento Estratégico da PROGEPE. Segundo os participantes, tais reuniões ocorriam semanalmente, com duração entre 2 (duas) ou 4 (quatro) horas, sendo mais longas na fase inicial, tendo em vista que contavam com a introdução teórica, por parte dos servidores da PROPLAN, ajudando a estruturar as discussões e a análise, e a partir do momento que havia a familiarização dos participantes com o processo, se tornavam mais curtas.

Embora haja uma convergência na percepção dos participantes da entrevista em relação ao quantitativo, no qual 30 pessoas participavam das reuniões, ou seja, número maior que o de integrantes da comissão, há uma divergência no que tange à variação deste quantitativo ao longo do tempo. Enquanto que os servidores da PROPLAN entendem que a participação se manteve constante, as servidoras da PROGEPE entendem que a participação diminuiu, seja pelo desgaste dos participantes, uma vez que envolveu um processo longo, com duração de 8 meses, ou pelo fato de algumas reuniões envolverem pautas específicas, na fase final do processo.

Quando questionados em relação ao nível de interação dos participantes das reuniões, a avaliação de todos foi positiva, com destaque à participação ativa da maioria dos membros, inclusive de pessoas que não exerciam cargo de chefia, o que trouxe uma visão diversificada e representativa, sendo esta uma das finalidades do *brainstorming*, enquanto ferramenta criativa (Rosa; Maróstica, 2016). Tal diversidade de entendimentos também acarretou em momentos de divergência nas discussões. Seja no entendimento

do papel de uma unidade em específico, ou nas discussões sobre capacitação e orçamento, ou ainda no estabelecimento de prazos e metas. No entanto, as discussões foram respeitosas e construtivas, em que no final se chegava ao consenso.

De acordo com Costa (2012), durante o *brainstorming*, estão vedadas as censuras, as críticas ou as discordâncias dos participantes do exercício. Sendo assim, é importante avaliar como a alta gestão incentivava a participação, bem como a sua receptividade em relação, as críticas e as idéias dos servidores da PROGEPE, durante as reuniões, como será visto a seguir.

5.1.1.5 Participação da Alta Gestão

Silva *et al.* (2017) ao analisarem o planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, avaliou a Gestão Participativa a partir da visão dos colaboradores, bem como dos gestores, e obtiveram uma resposta positiva de ambas as partes. Considerando o objetivo específico em questão, e a amostra para presente pesquisa, optou-se por avaliar a alta gestão da PROGEPE/UFRPE, a partir dos servidores externos à PROGEPE, neste caso os da PROPLAN, a fim de evitar qualquer viés na avaliação.

No que concerne ao incentivo e à absorção de ideias e críticas, os participantes n° 2 e n° 5 entendem que a alta gestão da PROGEPE, liderada pela Pró-Reitora, patrocinou o processo, criando um ambiente seguro para as discussões sendo aberta e receptiva às opiniões dos servidores, buscando entender os pontos de vista dos servidores, e incorporando essas visões no planejamento. A divergência de opiniões era absorvida de forma respeitosa e construtiva, assim como era tratada com impessoalidade, tendo como foco principal os objetivos da PROGEPE como um todo. Objetivos estes que serão tratados no capítulo a seguir.

5.1.2. Objetivos Estratégicos

Neste capítulo será analisado como foram estabelecidos os objetivos estratégicos no planejamento estratégico da PROGEPE, com ênfase nas relações de poder entre a alta gestão e os demais servidores. Após, será verificado se estão presentes algumas características, que asseguram que os objetivos foram definidos corretamente. A

aplicação do BSC também será objeto de análise, levando em consideração as definições de Ghelman e Costa (2006) acerca de cada perspectiva. Por fim, será discutido o alinhamento entre o PE PROGEPE e o PDI da UFRPE, sob do aspecto da interdependência, de como uma serviu de espelho para a outra, e da integração (ou falta dela) para o alcance dos objetivos.

5.1.2.1 Estabelecimento dos Objetivos

Para entender o fluxo do processo de estabelecimento dos objetivos do PE PROGEPE, indagamos aos servidores da PROPLAN acerca do nível de participação da chefia no estabelecimento dos objetivos. O intuito era verificar se havia predominância do fluxo de cima para baixo, ou seja, quando a alta gestão tem maior parcela de poder na definição dos objetivos estratégicos, ou o fluxo de baixo para cima quando há uma participação ativa dos demais servidores (Oliveira, 2023). Embora ambos tenham destacado a participação coletiva no processo, houve uma divergência no que tange às relações de poder. Enquanto o participante n° 2 julgou essa relação de poder como equilibrada, onde a alta gestão teve um papel mais informativo, em virtude de ser detentora de informações estratégicas e, portanto, privilegiadas, a participante n° 5 ressalta a influência da gestão superior (Pró-Reitoria e Reitor), considerando os objetivos relacionados à gestão de pessoas no PDI e o Plano de Gestão do Reitor.

Oliveira (2023) também sugere a possibilidade de ocorrer os dois fluxos, simultaneamente, indicando uma participação com responsabilidade e comprometimento no estabelecimento dos objetivos estratégicos. Sendo assim, verificamos com os participantes, servidores da PROGEPE, esse senso de responsabilidade no processo. Como resposta, os participantes da PROGEPE entendem que os servidores se sentiram responsáveis no estabelecimento dos objetivos estratégicos da PROGEPE, uma vez que participaram ativamente do processo. Embora o nível de envolvimento tenha variado entre os servidores.

Sendo assim, pode-se concluir pelas respostas dos entrevistados que houve a ocorrência dos dois fluxos no processo de estabelecimento dos objetivos estratégicos da PROGEPE, tendo em vista a participação ativa dos servidores, havendo um senso de responsabilidade geral, ao mesmo tempo em que também houve a influência da gestão superior, tendo em vista a necessidade de alinhamento do PE PROGEPE com o PDI e o Plano de Gestão.

5.1.2.2 Características dos Objetivos

Para verificar se os objetivos estratégicos da PROGEPE possuem as principais características necessárias descritas por Oliveira (2023), foram feitos alguns questionamentos. A primeira pergunta foi se houve uma ordem de prioridade entre os objetivos estabelecidos, de modo a constatar se foi estabelecida uma hierarquia entre eles, sendo um dos pontos de maior dispersão entre as respostas dos participantes, principalmente entre as servidoras da PROGEPE. A participante n° 4 não se recorda de ter havido priorização dos objetivos, já a participante n° 1 afirma que não houve, enquanto que a participante n° 3 relata que os objetivos foram priorizados com base em prazos imediatos, cobranças externas e necessidades internas. Entre os participantes da PROPLAN há um consenso de que não houve uma hierarquia de planejamento explícita, mas sim um encadeamento lógico a partir da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que será discutida mais adiante. De toda forma, chama a atenção o fato de que os pontos críticos destacados na análise SWOT, não se tornarem objetivos prioritários, havendo uma descontinuidade neste aspecto.

Outra característica relacionada aos objetivos, é que estes devem ser quantitativos, ou seja, devem-se estabelecer metas para o alcance dos objetivos. Oliveira (2023) ressalta que a meta pode ser definida tanto como uma quantificação do objetivo ou como uma etapa, ou passo intermediário, para o alcance do objetivo, sendo este o último o conceito utilizado pelo autor. Sobre este aspecto, os entrevistados relataram que os objetivos gerais foram destrinchados em iniciativas menores, com prazos e responsáveis designados, em que cada unidade da PROGEPE assumiu tarefas específicas. Utilizando-se a ferramenta Trello para registro e destrinchamento dos objetivos, conforme será visto, ainda neste objetivo, na análise da categoria “plano de ação”, bem como no próximo capítulo, que analisa o monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE.

Segundo a literatura, os objetivos estratégicos também devem ser realistas ou seja, “devem surgir de uma análise das oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos, bem como dos recursos da empresa e não de pensamentos, desejos e simples expectativas [...]” (Oliveira, 2023, p. 153). O primeiro ponto é que em outros momentos da entrevistas a análise SWOT já havia sido mencionada como uma das fontes para o estabelecimento dos objetivos estratégicos, ou seja, com base nos

elementos identificados no diagnóstico estratégico, conforme prescreve o autor. No entanto para extrair mais elementos para a análise, as participantes da PROGEPE foram questionadas diretamente sobre este aspecto. Apesar de considerarem que os objetivos estratégicos estiveram próximos da realidade da PROGEPE, considerando o cenário da pandemia, as participantes n° 1, n° 3° e n° 4 reconhecem a necessidade de ajustes para o próximo ciclo, seja numa melhor análise acerca dos aspectos internos da PROGEPE, especialmente de sua capacidade operacional, ou até mesmo na redução do ciclo do planejamento, de 5 para 2 ou 3 anos, de modo a facilitar o acompanhamento das condições internas e externas, que estão em constante mudança.

Por fim, a literatura aponta que : “a finalidade e o conteúdo dos objetivos e desafios devem ser comunicados a todos os envolvidos, direta ou indiretamente, em sua realização” (Oliveira, 2023, p. 153). Assim, como na ocasião anterior, apenas as participantes da PROGEPE foram questionadas acerca da comunicação dos objetivos, uma vez que, para responder tais questionamentos, é fundamental estar inserido no contexto da Pró-Reitoria. Como resposta, tem-se que a comunicação dos objetivos foi realizada através de reuniões, com apresentações resumidas, havendo um detalhamento maior no Trello, ferramenta utilizada no momento de execução do planejamento. Portanto, apesar do esforço para garantir que todos os envolvidos estivessem cientes dos objetivos, atingindo um grande grupo, com a participação de todos os departamentos, a comunicação dos objetivos foi limitada a gestão, uma vez que nem todos os servidores acompanharam ativamente a sua execução.

Com base nas respostas dos entrevistados, pode-se inferir que houve uma comunicação direta e constante para àqueles que participaram ativamente do processo de execução e monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, enquanto que para o restante dos servidores a comunicação foi realizada apenas no início do processo, sendo de forma indireta durante a execução do planejamento.

5.1.2.3 Aplicação do BSC

Conforme relatado pelos participantes da PROPLAN no subcapítulo anterior, os objetivos estratégicos da PROGEPE foram organizados a partir de um encadeamento lógico, utilizando-se da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Vale ressaltar que, apesar de ter sido criada por Kaplan e Norton (1992), como uma ferramenta de avaliação de desempenho, ainda no contexto das organizações privadas, o BSC foi

objetivo de diversas adaptações, no só no sentido de ser aplicada para outros contextos, como no setor público, de acordo com o que propõem Ghelman e Costa (2006), mas também para outras fases da gestão estratégica. No contexto das Universidades Públicas, tem sido utilizado tanto na definição dos objetivos e metas, como no alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e os planejamentos estratégicos setoriais (Fernandes et al., 2016; Oliveira et al. 2020). Assim como no caso da PROGEPE, que usou o BSC para o alinhamento dos objetivos com o PDI da UFRPE.

No que concerne aos objetivos, foi mencionado no capítulo 3, que tanto o Mapa Estratégico da UFRPE quanto o da PROGEPE separam seus objetivos pelas perspectivas (ou eixos) "sociedade", "processos internos" e "aprendizagem e crescimento", no entanto apenas no Mapa da UFRPE consta o eixo "orçamento". Razão pela qual foi questionado aos participantes se a ausência dessa perspectiva não compromete o atingimento dos objetivos estratégicos da PROGEPE, uma vez que "esta perspectiva é a base que dá suporte para as outras perspectivas" (Ghelman; Costa, 2006, p. 7). Os participantes da PROPLAN entendem a ausência do eixo não comprometeu, e justifica sua não inclusão pelo fato da gestão orçamentária na Universidade ser centralizada, o que dificulta a inclusão do eixo orçamentário nos mapas estratégicos das unidades menores. Enquanto que as servidoras da PROGEPE, especialmente a participante n° 1 e a n° 3, acreditam que o orçamento é crucial para implementação de ações relacionadas à capacitação, desenvolvimento e saúde, e a ausência de um eixo específico pode comprometer os respectivos objetivos estabelecidos para essas áreas. Já a participante n° 4 não visualiza um grande impacto nos objetivos em virtude da ausência do eixo, mas sim da indisponibilidade do orçamento em si.

Acerca das outras perspectivas, de modo a verificar a efetividade das ações propostas para o cidadão, conforme propõem Ghelman e Costa (2006), os participantes foram indagados se, em suas visões, o atingimento dos objetivos da perspectiva "sociedade" faria com que a PROGEPE cumprisse sua função social, para além da prestação de serviços aos servidores. E a resposta, de uma maneira geral, foi positiva. Os entrevistados entendem que, especialmente as ações voltadas para a capacitação e saúde trazem impactos diretos à comunidade. Cumpre destacar, também, o impacto indireto, uma vez que os docentes e técnicos capacitados, também influenciam na formação dos discentes que, principalmente, através das atividades de pesquisa e extensão, também cumprem seu papel social.

Para entender as relações de causa e efeito entre as perspectivas, como sugerem Ghelman e Costa (2006), os participantes também responderam se o atingimento dos objetivos das perspectivas "sociedade" e “processos internos" está condicionado ao atingimento da perspectiva "aprendizagem e crescimento". Enquanto as participantes n° 4 e n° 5 indicaram expressamente haver essa relação condicionante, a participante n° 3 apenas ressalta o impacto positivo no alcance da perspectiva aprendizagem e crescimento, perante os demais eixos. Já a participante n° 1 visualiza uma relação de interdependência das perspectivas, que funcionariam de forma conjunta para o atingimento dos objetivos estratégicos. Por fim, o participante n° 2 explicitou não haver relação condicionante entres perspectivas, mas sim temática. Em que os objetivos do eixo “aprendizagem e crescimento”, favorecem o atingimento dos objetivos dos eixos “processos internos” e “sociedade”.

Diante das respostas, depreende-se do relato dos participantes n° 02, 04 e 05, a intenção da PROGEPE de seguir encadeamento lógico da metodologia do BSC. No entanto, pelo relato dos participantes n° 01 e 03, essa relação de causa e efeito ainda não foi absorvida por todos da Pró-Reitoria.

5.1.2.4 Alinhamento institucional

Como foi dito no subcapítulo anterior, uma das possibilidades na aplicação do BSC é o alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e os planejamentos estratégicos setoriais. Nesse caso, se estabelece um relacionamento vertical, em que “a unidade organizacional superior e as unidades organizacionais inferiores mantêm relações de tal forma que a ação – sucesso – de uma depende da ação de outra” (Oliveira, 2023, p. 155). Nesse sentindo, buscou-se junto aos participantes da entrevista captar suas visões acerca do alinhamento entre o PDI da UFRPE e o PE da PROGEPE, a partir desta relação de interdependência. Na opinião dos participantes, o sucesso do PDI da UFRPE depende do sucesso do PE da PROGEPE, e vice-versa, enfatizando o alinhamento entre os planejamentos.

No entanto, os participantes n° 01 e n° 02 relataram alguns problemas relativos à sobreposição de metas e objetivos dos dois documentos, em virtude da construção PE da PROGEPE ter ocorrido de forma paralela do PDI da UFRPE, o que, para a primeira participante, dificultou o alinhamento, enquanto que, para o segundo participante,

reforça a integração dos processos. Sobre este aspecto, Oliveira (2023) traz o o conceito de intervenções pré-decisórias e pós-decisórias (que aparenta ser o presente caso), no sentido de que a unidade organizacional superior toma decisões com a finalidade de assegurar as unidades organizacionais inferiores tomem decisões compatíveis com os seus objetivos e, consequentemente, da organização. O que demanda ajustes e correções. Em outras palavras, é algo inerente ao processo de interação vertical, neste caso, entre a UFRPE e a PROGEPE, ainda que se traduza em alguns contratempos para a última.

Para constatar se houve um alinhamento organizacional, ou seja, se "varias partes componentes de uma organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergia" (Kaplan; Norton, 2006, p. 293), foi perguntado se houve uma consulta ao mapa estratégico da UFRPE, antes da realização do Mapa Estratégico da PROGEPE. As participantes da PROGEPE, embora não recordem desta consulta, ressaltam a contribuição dos servidores da PROPLAN no papel de orientação para a construção do mapa estratégico da PROGEPE. Que por suas vezes afirmam que houve a consulta aos objetivos do PDI e do mapa estratégico da UFRPE, antes da elaboração do mapa estratégico da PROGEPE. Sendo assim, embora os participantes da PROGEPE não tenham a plena ciência da consulta ao Mapa Estratégico da UFRPE, os servidores da PROPLAN os instruíram a construir o Mapa Estratégico da Pró-Reitoria, a partir da consulta do Mapa da UFRPE. Garantindo, assim, a integração e a sinergia das atividades da UFRPE da PROGEPE.

Vale salientar que apesar da busca pelo alinhamento, o mapa estratégico da PROGEPE foi construído de forma independente, tendo sido definidas diretrizes institucionais (missão, visão e valores) considerando a sua atuação específica (gestão de pessoas). O que justifica, segundo os participantes da entrevista, a ausência de alguns valores, que estão presentes no Mapa Estratégico da UFRPE, não integrarem o rol de valores da PROGEPE, por exemplo.

Finalmente, se por um lado o alinhamento institucional pode facilitar a construção de um de planejamento estratégico, eficiente, eficaz e efetivo, por outro, a falta de integração entre o planejamento institucional de uma IFES e suas unidades acadêmicas pode se tornar uma barreira à implantação do Planejamento Estratégico, no que diz respeito ao alcance de seus objetivos (Falqueto, 2019). Dito isto, foi proposta uma reflexão para os participantes acerca do alinhamento, de uma forma geral, entre o PDI e o PE PROGEPE, questionando se esta integração, ou a falta dela, facilitou o

dificultou o alcance dos objetivos estratégicos da PROGEPE. A maioria dos participantes entende que a integração entre o PDI e o PE PROGEPE foi positiva e contribuiu para que os esforços para o atingimento dos objetivos estivessem na mesma direção. Com exceção da participante n° 01, que já havia considerado as dificuldades de alinhamento, em virtude da construção simultânea dos dois documentos.

5.1.3. Planos de Ação

No que diz respeito ao plano de ação, seguiremos a análise a partir da metodologia de Oliveira (2023), no que diz respeito aos instrumentos prescritivos e quantitativos. Cumpre relembrar que, conforme explicitado no referencial teórico, a ferramenta 5W2H pode ser utilizada na distribuição de ações, prazos e responsabilidades, de forma a acompanhar a execução do plano de ação (Andrade, 2018; Lobo, 2020). No entanto, pelo que se depreendeu das entrevistas, a utilização desta foi modesta, de forma adaptada, como será visto mais adiante.

5.1.3.1 Estabelecimento dos Planos de Ação

Conforme Costa (2012) prescreve, cada objetivo e meta deve ser acompanhado de planos de ação específicos, de modo a garantir que as estratégias traçadas sejam implementadas. Pelos documentos publicados (Plano de Ação PROGEPE 2023 e Plano de Ação PROGEPE 2024), verifica-se que a PROGEPE vem elaborando seus planos de ação anualmente, onde as ações estão vinculadas aos seus respectivos objetivos estratégicos, e partir, destas ações, houve o desdobramento das respectivas metas e indicadores.

Seguindo a metodologia do planejamento estratégico, constatando a existência do os instrumentos prescritivos, o próximo passo é a verificação dos instrumentos quantitativos. “Nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos” (Oliveira, 2023, p. 54). Acerca desta alocação de recursos, os participantes destacam que, no que diz respeito aos recursos financeiros, a análise se tornou restrita, seja pela limitação, do recurso em si ou da própria gestão sobre ele, como também pela falta de maturidade não só do planejamento da PROGEPE, mas também do planejamento orçamentário da Universidade, que estava em fase de amadurecimento. Já em relação aos recursos

humanos, a análise se tornou mais viável, a partir das discussões da reuniões coletivas, momento em que foram definidos as metas, prazos e responsabilidades, como será visto adiante. Por fim, sobre os recursos de infraestrutura, os participantes n° 01 e n° 02, entendem que análise também foi realizada a partir das reuniões, sob a orientação da PROPLAN. Já as participantes n° 03 e n° 04, entendem que a análise foi tão problemática quanto a análise dos recursos financeiros, tendo em vista a PROGEPE não ter gestão sobre esses recursos. A participante n° 05 não opinou sobre este item.

Os participantes também trataram dos critérios para definição das metas, com destaque a autonomia dos setores para estabelecê-las, a partir das discussões, considerando as suas respectivas realidades, além da replicação de metas institucionais estabelecidas no PDI. O participante n° 02 menciona que uma adaptação da metodologia SMART[12], criada por Doran (1981), também foi utilizada para definição das metas, ainda que implicitamente, com foco na mensurabilidade.

De acordo com Ansoff (1993), as empresas deveriam considerar dois aspectos para estabelecer suas metas: (1) a preferência dos grupos de interesse e; (2) as oportunidades de desempenho oferecidas pelo mercado. Nas organizações públicas, como é o caso da PROGEPE, as preferências dos grupos de interesse, ou das partes interessadas, também são consideradas, seja de forma direta, como no caso dos próprios servidores de cada setor, ou de forma indireta, uma vez que estudantes, docentes e técnicos administrativos participaram da construção do PDI (UFRPE, 2021b). Já as oportunidades de desempenho, neste caso, oferecidas pela administração pública, foram analisadas de acordo com a realidade de cada setor.

5.1.3.2. Distribuição de responsabilidades

De acordo com Costa (2012), estabelecimento de planos de ação assegura que cada objetivo e meta, seja executado e acompanhado por pessoas previamente alocadas. No que tange a distribuição das responsabilidades, os participantes da entrevista relataram que foi realizada por setores, onde cada equipe foi responsável pelas ações relacionadas ao seu tema, utilizando a adaptação do método 5W2H para definir as responsabilidades, e a ferramenta Trello para o acompanhamento das ações.

[12] Acrônimo das palavras em inglês *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Assignable* (Atribuível), Realistic (Realista) e *Time-related* (Temporal).

Questionados por qual motivo os setores, e não as pessoas, foram alocados para o acompanhamento de cada ação, os entrevistados trouxeram algumas justificativas como: (1) limitação de acesso ao Trello; (2) rotatividade de pessoal; (3) garantia de continuidade das ações, na ausência de um indivíduo; (4) evitar a pessoalidade. Sobre essa última, inclusive, trata-se de um princípio constitucional, disposto no Art. 37 da Carta Magna de 1988: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]" (Brasil, 1988, grifo nosso). O que reforça a necessidade de algumas ferramentas de gestão estratégica, advindas da esfera privada, passar por adaptações para serem aplicadas na esfera pública.

No que tange à condução do plano de ação, para averiguar quem assumiu a figura do facilitador de gestão estratégica, definido por Costa (2012), no planejamento estratégico da PROGEPE, perguntamos: quem ficou responsável pela condução dos planos de ação? Nas respostas foram citadas a Pró-Reitora (participantes n° 01, 03, 04 e 05) e a Assessora Técnica Administrativa (participantes n° 03, 04 e 05), o que pode indicar que houve uma responsabilidade compartilhada nesse aspecto.

5.2 MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PROGEPE

5.2.1. Controle e Avaliação

Neste capítulo inicial, que vem antes do monitoramento do PE PROGEPE propriamente dito serão avaliadas as visões dos entrevistados sobre como foi exercido o controle no planejamento estratégico da PROGEPE e sobre em qual estágio de controle a Pró-Reitoria se encontra atualmente. Por fim, será descrito como ocorre a avaliação de desempenho, em relação à periodicidade, bem como a metodologia utilizada.

5.2.1.1. Visões sobre Controle do Planejamento Estratégico

Conforme visto no capítulo de metodologia do planejamento estratégico, o controle pode ser entendido como mais uma fase do planejamento estratégico, se tratando de uma extensão da implementação da estratégia (Ansoff, 1993; Costa, 2012), ou pode permear durante todo o processo do planejamento estratégico, seja no momento

preliminar, corrente ou após a implementação, devendo-se evitar que seja realizado em de forma separada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Oliveira, 2023).

No caso da PROGEPE, o servidores da PROPLAN entendem que o Controle foi exercício desde o início, a partir dos *feedbacks* recebidos dos formulários, na análise SWOT, por exemplo, onde houve um acompanhamento contínuo e avaliação em cada fase, com os devidos ajustes e reflexões. Já os servidores da PROGEPE, entendem que o controle foi exercido principalmente durante ou após implantação das ações, a partir do monitoramento das ações e das apresentações de resultados anuais. A participante n° 04, inclusive, entende que não houve uma análise prévia acerca da viabilidade das ações propostas.

Outro indicativo acerca de como o controle pode ser visto na PROGEPE envolve o alinhamento entre os setores, tendo em vista que a estrutura da PROGEPE pode coincidir com as estruturas "departamentalizadas e hierarquizadas" das organizações tradicionais, nas quais Sério e Vasconcelos (2009) remontam para analisar o "controle formal", em que as relações intra-organizacionais não eram consideradas pela gestão. Razão pela qual foi questionado o alinhamento entre os setores para o comprimento dos objetivos do PE - PROGEPE. Neste aspecto, embora os servidores da PROPLAN tenham avaliado esta relação intersetorial como positiva, as servidoras da PROGEPE reconhecem a dificuldade de alinhamento, principalmente nas ações que demandavam o envolvimento de múltiplos setores.

Considerando as divergências de percepção entre os servidores da PROGEPE e da PROPLAN sobre ambos os pontos tratados neste capítulo. Pode-se considerar a hipótese de, na fase de instrução PROPLAN ter tentado passar uma visão mais moderna acerca do controle do planejamento estratégico, que permeie em todas as fases do planejamento, a partir de uma gestão integrada entre as equipes. No entanto, a PROGEPE, por estar em fase de maturação do planejamento estratégico, ainda não exerce o controle desta maneira, ou seja, o encara como sendo apenas uma das fases do planejamento, a partir de uma visão departamentalizada, em que os setores ficam responsáveis pelas suas próprias ações, se sem muita articulação entre eles.

5.2.1.2. Estágios de Controle

Para a verificação sobre qual estágio de controle da execução das ações estratégicas, em que a PROGEPE se encontra. Pelos parâmetros de Matias-Pereira

(2016), foram realizados dois questionamentos aos participantes: o primeiro, acerca da preocupação da PROGEPE com a efetividade das ações estratégicas, e o segundo, sobre nova discussão da pertinência de algum objetivo estratégico. .

Acerca da efetividade das ações, os participantes n° 01, 02 e 05 entendem que a PROGEPE se preocupou com a efetividade das ações estratégicas, em que os objetivos eram meios para atingir a função social, realizando monitoramento e os ajustes, quando necessário. Embora a participante n° 01 ressalte que a efetividade das ações é impactada por fatores que fogem do controle da gestão, como questões financeiras e greves, por exemplo. Já as participantes n° 03 e 04 adotam o tom mais crítico, onde entendem que a Pró-Reitoria focou mais no cumprimento dos objetivos estabelecidos, embora houvesse um diálogo entre as ações e o planejamento.

No que diz respeito à pertinência dos objetivos, as participantes n° 02, 04 e 05 não se recordam de momento de rediscussão significativa de algum objetivo estratégico. Enquanto os participantes n° 01, e 03 se recordam de discussões acerca da pertinência e viabilidade da alguns objetivos, como por exemplo: (1) ações de infraestrutura, seja por considerá-las desnecessárias ou impraticáveis; (2) o Plano de Gestão de Desempenho – PGD, que foi incluído posteriormente, tanto no PE PROGEPE quanto no PDI; (3) as metas que não foram alcançadas, em que a revisão também incluía a avaliação de pertinência de objetivos e possibilidade de ajustes.

De acordo com as respostas dadas pelos participantes, constata-se que, o primeiro estágio, ou seja, de "[...] verificar a implementação dos projetos e atividades programadas, comparando o realizado com o previsto [...]" (Matias-Pereira, 2016, p. 162), foi atingido. Já o terceiro estágio, de revisão do plano, ainda não foi atingido, uma vez que, segundo a participante n° 04, a PROGEPE aguarda a revisão do PDI para revisar e realizar novo planejamento estratégico para os anos de 2025 e 2027. Portanto, considerando, principalmente, as respostas dadas pelas participantes n° 01 e 03 acerca da pertinência de alguns objetivos, pode-se concluir, que o PE PROGEPE se encontra, atualmente, no segundo estágio de controle.

5.2.1.3. Avaliação de Desempenho

De acordo com os participantes, a avaliação de desempenho ocorre de forma periódica, a partir de reuniões internas realizadas pela Comissão Permanente Interna de

Planejamento e Projetos (CPIPP/PROGEPE) a cada três ou quatro meses, onde cada setor apresenta os resultados parciais das ações sob suas respectivas responsabilidades, a partir das informações consolidadas em ferramentas como o Trello e planilhas do Google Drive, utilizadas no monitoramento das ações, permitindo um acompanhamento mais simplificado. Ao final de cada ano, é feita uma avaliação geral das ações, de modo a verificar as que foram concluídas, as que estão em andamento e as que não foram concluídas, com as respectivas justificativas para eventuais atrasos ou não cumprimentos. Essa situação é descrita como típica, por Costa (2012), considerando o período de planejamento (anual), em que são feitas as avaliações e revisões gerais. Além disso, as revisões periódicas "são melhores porque requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade." (Oliveira, 2023, p. 272).

No entanto, também houve a menção da participante n° 01 acerca da mudança da gestão superior e na própria PROGEPE, que impactou na implementação do PE PROGEPE, exigindo redirecionamentos de ações, ou seja, de revisões descritas como ocasionais, por Oliveira (2023). Esta mudança na direção alterou inclusive a metodologia do monitoramento, segundo a participante n° 04, o Trello passou a ser preterido pelas planilhas do Google Drive, especialmente no que tange à geração de relatórios.

5.2.2. Monitoramento do Planejamento Estratégico

Este capítulo será dedicado à análise do monitoramento do PE PROGEPE propriamente dito. A começar pelo subcapítulo acerca dos tipos de monitoramento, no qual será visto por qual meio a PROGEPE realiza seu monitoramento, quais documentos atestam sua realização, e como a Pró-Reitoria divulga os seus respectivos resultados. Após, serão definidos os ciclos de monitoramento (operacional e estratégico), as ferramentas que a PROGEPE utiliza para monitorar suas ações e, por fim, como a Pró-Reitoria obtém seus dados de monitoramento.

5.2.2.1. Tipos de Monitoramento

De acordo com Costa (2012), o monitoramento do planejamento estratégico, pode ser expressado por meio de relatórios-sumários, gráficos, reuniões e entrevista, entre outros meios. No caso da PROGEPE, de acordo com os participantes da

entrevista, o monitoramento era consolidado: (1) nas reuniões da CPIPP, onde eram tomadas decisões sobre prioridades e ações necessárias; (2) nos relatórios de prestação de contas, disponibilizados no site da PROGEPE; (3) no Relatório de Gestão, que era apresentado à Reitoria, Pró-Reitores e Conselho Universitário, com divulgação interna e externa, por meio do site da PROGEPE e; (4) nos Planos de Ação anuais, confirmando a hipótese levantada no capítulo 3, sendo, portanto, documentos oficiais que demonstram o Monitoramento do PE, informando o que foi proposto e o que foi realizado nos anos anteriores, que também é divulgado no site da PROGEPE.

Sob o ponto de vista metodológico, após perguntados sobre como a PROGEPE realiza o monitoramento do Planejamento Estratégico, todos os participantes confirmam o que havia sido informado na Apresentação do PE PROGEPE, onde o Trello permanece como principal ferramenta no monitoramento.

5.2.2.2. Ciclos de Monitoramento

No que concerne à periodicidade do monitoramento, as participantes da PROGEPE informaram que ocorre de forma trimestral, coincidindo com o momento de avaliação de desempenho, bem como reforçaram o momento de avaliação anual, em que as ações são revisadas. Sendo assim, pode-se dizer que o ciclo operacional, ou seja, a atividade de "[...]executar, verificar, corrigir, executar outra vez [...]" (Costa 2012, p. 244) ocorre trimestralmente. Enquanto que o ciclo estratégico que envolve a "[...] verificação da existência de alguma mudança estratégica relevante, passando pela revisão do próprio o plano [...]" (Costa, 2012, p. 246), considerando o que já foi posto no subcapítulo "5.2.1.2. Estágios de Controle", atualmente, o ciclo é de 05 anos, mas com a previsão de que os próximos ocorram a cada 02 ou 03 anos.

5.2.2.3. Ferramentas de Monitoramento

Enquanto Costa (2012) ressalta a importância dos Sistemas de Informação (SI), no suporte às tomadas de decisão de cunho operacional, gerencial e estratégica (e nisto inclui-se o monitoramento do Planejamento Estratégico), a partir de informações concretas, Falqueto *et al* (2019 *apud* Araujo, 1996) alertam que não basta a utilização de um sistema de informação, tendo em vista que também é necessário que este seja eficiente para a atividade de planejamento. Razão pela qual foi questionado aos

participantes se a ferramenta escolhida, o Trello, cumpre essa função. Os participantes n° 02, 03 e 05 entendem que o Trello é eficiente para o monitoramento do PE PROGEPE, em virtude de sua facilidade para uso, permitindo uma visual clara e atualizada do progresso das ações, segundo a participante n° 03, a ferramenta foi fundamental para o controle e organização das atividades da PROGEPE. Já as participantes n° 01 e 04 consideram a ferramenta de difícil manuseio e entendimento, além de não fornecer informações rápidas acerca do andamento das ações, se tornando, portanto ineficiente.

Para analisar o impacto da ferramenta na administração estratégica da PROGEPE, os participantes foram questionados acerca da postura da PROGEPE perante os desafios, de modo a verificar se a administração estratégica antecipatória, conforme preconiza Ansoff (1993), de fato se instaurou na Pró-Reitoria, e a resposta foi positiva, em que a PROGEPE adota uma postura mais proativa, buscando adapta-se à realidade institucional e nacional, se antecipando aos problemas, buscando soluções, diante dos desafios e oportunidades, para o atingimento de seus objetivos. Apenas o participante n° 02 entende que, embora a PROGEPE procure adotar uma postura mais proativa, a influência de fatores como o volume de atividades, o nível de complexidade do planejamento e a escassez de recursos (financeiros, de pessoal e de tempo) fazem com que a sua postura seja predominantemente reativa. Isto posto, ainda que não possa ser estabelecida uma relação de causa e efeito para este aspecto, tendo como base apenas os relatos dos entrevistados, é possível identificar um potencial de melhora, em caso de utilização de uma ferramenta eficiente, que possa auxiliar na consolidação de uma postura proativa da PROGEPE.

Por fim, foi indagado aos participantes se a PROGEPE adotava uma política de gestão estratégica de projetos, com a finalidade de articular a gestão estratégica, tendo o PE como um macro-projeto, enquanto as ações seriam definidas a partir de projetos menores, de acordo com o escopo, tempo e orçamento (Costa, 2012; Oliveira, 2023). Há um consenso de que não uma política formal de gestão de projetos. Embora os participantes ainda ressaltem que algumas ações específicas demandam projetos prévios, a Pró-Reitoria não tratou cada ação com escopo, tempo e orçamento definidos. O participante n° 02 também ressalta que a PROGEPE ainda está no processo de desenvolvimento da maturidade em gestão de planejamento e projetos, considerando que algumas ferramentas de planejamento, estavam sendo aplicadas pela primeira vez.

5.2.2.4. Dados de Monitoramento

De acordo com Matias-Pereira (2016) na fase de monitoramento além de se buscar os indicadores de resultados (mensuração das metas do planejamento) e os indicadores de desempenho (referentes às atividade-meio), é importante se atentar aos indicadores contextuais, que está relacionado a atividade de acompanhar a evolução das condições externas que embasaram o planejamento. Sendo também uma maneira de verificar a consistência externa do planejamento estratégico (Oliveira, 2023) Neste sentido, apenas as participantes da PROGEPE foram questionadas como a Pró-Reitoria realiza essa atividade. De acordo com as participantes n° 01, 03 e 04, esse acompanhamento ocorre de forma mais empírica, onde não há um responsável específico, mas todos os setores são responsáveis pelo acompanhamento das normativas e necessidades específicas. Houve um destaque para o impacto dos cortes orçamentários para o ajuste e remanejamento de metas no planejamento estratégico, fazendo com que a PROGEPE fosse forçada a priorizar ações mais críticas.

5.3 AVALIAÇÃO DA ELABORAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.3.1. Avaliação e melhorias na Elaboração do Planejamento Estratégico

5.3.1.1. Avaliação da Elaboração do Planejamento Estratégico

Em relação ao processo de elaboração do planejamento estratégico, os participantes da entrevista citaram como fatores facilitadores: (1) parceria com a PROPLAN; (2) harmonia da equipe; (3) incentivo da Gestão PROGEPE; (4) ambiente de colaboração; (5) Trabalho Remoto; (6) crises como catalisadoras de mudanças; (7) transição da SUGEP[13] para a PROGEPE; (8) participação no Plano de Desenvolvimento Institucional; (9) revisão de regimentos e processos; (10) formação e experiência da equipe e; (11) uso de ferramentas tecnológicas.

[13] Em 2018, a antiga Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEP) passou a ser Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

Das que foram citadas mais de uma vez, primeiramente, temos a parceria com a PROPLAN, tendo em vista ter a capacidade técnica necessária para a construção do PE PROGEPE, auxiliando aos servidores no conhecimento necessário para entender o processo. A importância deste apoio da PROPLAN, juntamente como a formação e experiência da equipe, que também foi citada, se torna mais evidente quando analisadas as experiências anteriores nas outras IFES, em que a falta de pessoas qualificadas foi identificada como uma dificuldade para a implementação dos PEs nas respectivas instituições (Eberhardt; Fernandes, 2021; Falqueto *et al.*, 2019).

No estudo de Falqueto *et al.* (2019), também havia sido identificado como barreira a falta de participação no processo de elaboração do planejamento. Enquanto que na PROGEPE, a participação, que já havia sido avaliada como positiva no subcapítulo do *brainstorming* (5.1.2.1), também foi citada mais de uma vez como um fator facilitador na elaboração do PE (ambiente de colaboração). Assim como o incentivo da gestão PROGEPE, que também foi respondida objetivamente no subcapítulo 5.1.1.5, foi visto como um desafio (necessidade de participação efetiva dos gestores) no estudo de Pinto *et al.* (2019).

Acerca dos demais fatores, que foram citados um vez, temos o "trabalho remoto durante a pandemia" que se alinha com o fator "crise como catalisadora de mudanças". Considerando, ainda, que a PROGEPE estava em construindo pela primeira vez o seu planejamento estratégico, naturalmente, todas estas mudanças poderiam sofrer resistência por parte dos servidores, assim como foi identificado na pesquisa de Pascuci *et al*. (2016). No entanto, a PROGEPE adotou uma postura diferente diante do contexto social, econômico e político desfavoráveis (como visto no subcapítulo 5.1.1.2), tendo um trabalho remoto como uma oportunidade reunir mais pessoas para colaborar e participar na elaboração do PE PROGEPE. Outro fator importante foi a "participação no PDI", sendo este um mecanismo de alinhamento institucional (subcapítulo 5.1.2.4), que já havia sido considerado por Eberhardt e Fernandes (2021) como uma potencialidade para a implantação do planejamento estratégico.

Sobre os fatores que dificultaram o processo de elaboração do planejamento estratégico, foram citados pelos participantes: (1) trabalho remoto e pandemia; (2) sobreposição com o PDI; (3) desafios de compreensão dos participantes sobre o Trello e o PE; (4) complexidade da estrutura da PROGEPE; (5) ambiente político e econômico instável; (6) volume de atribuições; (7) falta de condução e mediação; (8) tamanho da

equipe; (9) tempo de elaboração; (10) estruturação do monitoramento e avaliação e; (11) falta de alinhamento com o PDI.

Entre os mais citados, a questão do ambiente político e econômico instável que se alinha ao também à questão da pandemia (covid-19), naturalmente aparecem como fatores que dificultaram na elaboração do PE PROGEPE. O primeiro, também associado à desvalorização das universidades, o que ocasionou em cortes orçamentários, por exemplo. Falqueto *et al.* (2019) também identificaram estes aspectos de natureza política como uma barreira para o PE. E o segundo, com impacto na vida das pessoas de uma forma geral, também trazendo conseqüências negativas para os servidores da PROGEPE, no ponto de vista pessoal, que também refletiram na participação de alguns membros durante o processo. A pandemia também foi mencionada como um entrave no estudo de Ungheri *et al.* (2021), sendo que na fase de monitoramento do PE.

O volume de atribuições também obteve destaque, tendo em vista o grande número de ações e atividades para serem realizadas gerando dúvidas acerca da viabilidade do planejamento. No caso do PE PROGEPE, dos 13 objetivos, foram desdobrados em 62 em ações e 331 iniciativas (UFRPE, 2021a). O número de ações também pode acarretar em um volume maior de informações necessárias para a implantação do PE, sendo também uma dificuldade enquanto uso da ferramenta (Eberhardt; Fernandes, 2021).

Os desafios de compreensão dos participantes sobre o conceito de planejamento estratégico, que já havia sido identificado por Falqueto *et al.* (2019), bem como por Eberhardt e Fernandes (2021), também foi ressaltado. Principalmente considerando àqueles que têm formações distintas à atividade de planejamento. Embora a PROPLAN tenha auxiliado no processo de compreensão da teoria, na prática ainda houve problemas no estabelecimento de objetivos, metas e ações, bem como na mensuração do tempo, recursos e infraestrutura. Quanto à ferramenta Trello, esta merece uma análise mais aprofundada, que será realizada no capítulo de avaliação do monitoramento do PE PROGEPE.

Sobre os demais fatores, a complexidade organizacional é um tema que já foi debatido por Pascuci *et al.* (2016), que defende que os aspectos decorrentes dela representam, em grande parte, as limitações na adoção do PE em uma universidade pública. Algo que também foi identificado no PE da PROGEPE, neste caso, em um contexto mais restrito, se tratando de uma unidade de gestão de pessoas, mas ainda assim dentro de uma universidade pública, de estrutura complexa. Outros aspectos da

estrutura da PROGEPE também foram elencados, como o tamanho da equipe, assim como ocorreu no estudo de Eberhardt e Fernandes (2021), fator que pode ter impactado no tempo de elaboração que, conforme visto no subcapítulo de *brainstorming* (5.1.2.1), foi considerado longo, aumentando o risco de desgaste da equipe.

No que tange ao monitoramento e avaliação, cumpre esclarecer que a crítica, neste momento, não foi abordada sobre o processo em si, mas na estruturação, ou seja, na previsão de mecanismos de monitoramento, conforme preconizam Silveira e Lunkes (2018) que devem ocorrer ainda na fase de elaboração. De modo que próprio monitoramento não se torne uma barreira para a implantação do PE, como foi identificado na pesquisa de Eberhardt e Fernandes (2021).

Por fim, em relação à sobreposição como PDI, ou seja, à simultaneidade da construção do PDI com o PE PROGEPE, que já havia sido alvo de controvérsias no subcapítulo de alinhamento institucional (5.1.2.4), em que a maioria já havia avaliado como positivo, no entanto, a mesma participante, além de entender que não houve alinhamento, avaliou como um fator de dificuldade na elaboração do PE PROGEPE. A novidade está no posicionamento da outra participante que, antes, não havia avaliado o alinhamento, no subcapítulo 5.1.2.4, mas que o fez no presente subcapítulo, indicando que houve dificuldades em correlacionar o PE PROGEPE com o PDI, gerando desalinhamentos.

5.3.1.2. Melhorias da Elaboração do Planejamento Estratégico

Para a sugestão de melhorias, os participantes foram questionados acerca dos elementos a serem aprimorados no além de maneiras para eliminar ou mitigar os fatores que dificultaram na elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE. Em relação os elementos a serem aprimorados, foram citados: (1) tempo de duração do planejamento; (2) objetividade e enxugamento do planejamento; (3) abordagem inclusiva; (4) atualização do diagnóstico; (5) revisão contínua; (6) registro das atividades; (7) estabelecimento de prioridades; (8) aprimoramento dos processos internos; (9) capacitação e conhecimento prévio; (10) comunicação e conscientização; (11) estruturação do monitoramento; (12) adaptação ao nível de maturidade dos setores.

Entre os elementos mais citados, primeiramente, o tempo de planejamento, que faz parte do processo natural de avaliação de um planejamento estratégico, se o mesmo foi elaborado para um período de tempo adequado, considerando os impactos recebidos

e exercidos a curto, médio e longo prazos (Oliveira, 2023). No caso da PROGEPE, conforme visto no subcapítulo de ciclos de monitoramento (5.2.2.2), o ciclo estratégico de 5 anos foi considerado longo. Nesta oportunidade, os participantes complementaram que o ciclo de 02 a 03 anos seja o mais adequado para se adaptar melhor às mudanças na gestão, na sociedade e até mesmo mudanças tecnológicas. Mas para a além do ciclo estratégico, o próprio tempo de elaboração ser mais curto, o que envolve o elemento "objetividade e enxugamento", que também obteve destaque. Sobre este aspecto, o PE PROGEPE precisa ser mais translúcido, focado em entregas mais realistas. De acordo com Oliveira (2023), este aspecto decorre da avaliação da aplicabilidade do planejamento estratégico.

A revisão continua também foi ressaltada, o que parece ser coerente, tendo em vista o entendimento acerca das mudanças constantes que impactam no PE PROGEPE, de modo que o mesmo seja entendido como um instrumento dinâmico que deve ser revisado constantemente para consecução dos objetivos. Elemento que também está atrelado à atualização do diagnóstico, que também foi citado, mas não só dele, como também do mapa estratégico e do plano de ação. Este aspecto também foi analisado no subcapítulo de avaliação de desempenho (5.2.1.3.). Em que foi identificado que as revisões periódicas, descritas por Oliveira (2023), ocorrem de forma anual, com raros momentos de revisões ocasionais. Considerando a proposição de um ciclo estratégico mais curto, também há de se analisar quanto à periodicidade destas revisões.

O outro elemento de melhoria com destaque foi a abordagem inclusiva, de modo que o planejamento estratégico deve abranger todos os servidores de todas as unidades da PROGEPE. Vale salientar que o planejamento estratégico participativo, pode gerar impactos positivos até no clima organizacional (Silva *et al.*, 2017), No entanto, pelo que se verificou na análise realizada no subcapítulo de partes interessadas (5.1.1.3), a abrangência poderia ser maior, uma vez que a participação das partes interessadas externas à PROGEPE ocorreu apenas de forma indireta. Ungheri *et al*. (2021) inclusive destaca o envolvimento dos *stakeholders* no sentido de contribuir para que o PE seja considerado para a além de uma formalidade.

Sobre os demais aspectos citados, temos a capacitação e o conhecimento prévio, que, de acordo com Oliveira (2023), é um dos elementos de análise para verificação da consistência interna do planejamento estratégico. Embora já tenha sido ressaltado o trabalho de assessoramento da PROPLAN, que facilitou o processo de elaboração do PE na PROGEPE, também houve menções acerca das dificuldades de compreensão dos

participantes acerca do conceito de Planejamento Estratégico. O que evidencia a necessidade de mais tempo para discutir e capacitar as pessoas sobre os conceitos e práticas do planejamento estratégico. O estabelecimento de prioridades é outro elemento que já foi discutido, neste caso, no subcapítulo de características dos objetivos (5.1.2.2), no qual foi verificado que não houve uma hierarquia de planejamento explícita, conforme preconiza Oliveira (2023), mas sim um encadeamento lógico a partir do BSC.

Por fim, um dos elementos que pode auxiliar na melhoria dos processos internos, é o registro das atividades, que já havia sido considerada no estudo de Eberhardt e Fernandes (2021) como uma potencialidade na implantação de um planejamento estratégico. Tendo em vista que, ao melhorar o registro das reuniões, criando, assim, um histórico do planejamento, ajuda a sistematizar o processo, seja na integração com outras reuniões, sem ignorar o fato de que "dados estabelecidos no planejamento estratégico servem de base a outros documentos institucionais" (Eberhardt; Fernandes, 2021, p. 48).

Sobre as maneiras de mitigar os riscos ou eliminar os fatores dificultadores, temos: (1) aguardar a consolidação do PDI; (2) intensificação de capacitações; (3) elaboração de um manual do planejamento; (4) retomada do processo de planejamento; (5) estabilidade do ambiente; (6) sistematização do processo; (7) inversão da abordagem; (8) integração do planejamento na rotina da PROGEPE; (9) formação de comissões representativas; (10) assessoramento mais eficiente.

Vale salientar que alguns desses elementos não dependem de ação da PROGEPE, mas impactam em seu planejamento estratégico. Como a questão da estabilidade do ambiente externo, sendo um dos mais citados, principalmente no aspecto social (pós-pandemia), mas também foi destacado o cenário político favorável, em que o sintoma de desvalorização das IFES foi contornado. Outro elemento que pode reduzir as dificuldades é a forma de assessoramento da PROPLAN, que, de acordo com a participante n° 05, a Pró-Reitoria tem adotado uma abordagem mais eficiente no assessoramento, fornecendo materiais de suporte (vídeos, guias) e reduzindo o tempo de acompanhamento das reuniões, o que pode impactar também no tempo de elaboração do planejamento, que foi uma dificuldade apontada no subcapítulo anterior.

A intensificação das capacitações também foi citada mais de uma vez, não só para o uso do da ferramenta Trello, mas principalmente para o processo de planejamento estratégico (seja para a elaboração quanto para o monitoramento, como será visto adiante), de modo que elas sejam mais detalhadas e contínuas, para que os

servidores da PROGEPE entendam o conceito e a importância do Planejamento Estratégico. No entanto, conforme visto no subcapítulo de Balanced Scorecard (5.1.2.3), o orçamento é crucial para implementação de ações relacionadas à capacitação, de modo que deve ser analisado o grau de autonomia da PROGEPE na execução desta ação. Lembrando que a falta de articulação orçamento foi uma das dificuldades encontradas para o alcance da eficácia do planejamento estratégico na pesquisa de Falqueto *et al.* (2019). Já a elaboração de um manual de planejamento estratégico, juntamente citada, convém ressaltar que foi elaborado o Guia Prático de Planejamento Estratégico, na UFRPE, sendo a sua última edição a de 2022 (UFRPE, 2022a). A atualização deste guia é uma medida realizável, que pode auxiliar neste processo de capacitação.

No que diz respeito à retomada do processo de planejamento, a ação envolve o processo de renovação do ciclo estratégico, estando interligada com outras ações que foram citadas. A começar pelo ato de aguardar a finalização do PDI que, assim, como foi visto subcapítulo de avaliação do processo de elaboração do planejamento estratégico (5.3.1.1), demonstra a coesão do posicionamento da participante n° 01 desde o subcapítulo de alinhamento institucional (5.1.2.4), considerando a sobreposição do PE PROGEPE com o PDI, gerou dificuldades de alinhamento entre os planos e, por conseqüência, comprometeu o processo de elaboração do planejamento estratégico da PROGEPE. A renovação do ciclo estratégico também envolve a renovação (ou não) da própria comissão de planejamento, tendo sido sugerido que a formação de comissões menores e representativas, de modo a evitar problemas relativos ao tamanho da equipe a partir de uma abordagem mais inclusiva (citada como ponto de melhoria).

A sistematização do processo foi sugerida como alternativa para lidar com a complexidade da estrutura da PROGEPE e o com o volume excessivo de atribuições. O registro das atividades, a objetividade e enxugamento do planejamento, e a revisão continua, são melhorias que podem ajudar nesta sistematização, bem como na integração do planejamento na rotina de atividades diárias da PROGEPE, de modo que as ações individuais estejam interligadas com os objetivos estratégicos traçados.

Outra sugestão para este novo ciclo estratégico é a inversão da abordagem, começando a construção do planejamento pelos setores, para, posteriormente, unir os esforços em um grande grupo. O que se assemelha ao fluxo de baixo para cima, descrito por Oliveira (2023), em que, no caso em questão, os servidores da PROGEPE teriam uma atuação mais ativa. É importante relembrar que este aspecto foi discutido no

subcapítulo de estabelecimento dos objetivos (5.1.2.1), em que se constatou a ocorrência dos dois fluxos (de cima para baixo e de baixo para acima), onde foram considerados os objetivos relacionados à gestão de pessoas no PDI e o Plano de Gestão do Reitor, para a ocorrência do fluxo de cima para baixo. Esta relação de subordinação do PE PROGEPE ao PDI pode inviabilizar a inversão da abordagem. Contudo, não impede considerar uma abordagem alternativa que favoreça ambos os fluxos, de forma simultânea, no estabelecimento dos objetivos da PROGEPE.

5.3.2. Avaliação e melhorias no Monitoramento do Planejamento Estratégico

5.3.2.1. Avaliação do Monitoramento do Planejamento Estratégico

Antes de discorrer acerca da avaliação do processo de monitoramento do PE, a fim de verificar consistência interna do planejamento estratégico da PROGEPE, na qual se refere Oliveira (2023), os participantes foram indagados se houve alguma ação de capacitação (curso, palestra ou treinamento) acerca do monitoramento do planejamento estratégico, considerando, também, que poderia ser um facilitador para a eficácia no PE PROGEPE, assim como foi identificado no estudo de Falqueto *et al.* (2019). Como resposta, os participantes relataram que houve algumas apresentações da PROPLAN no sentido de ressaltar a importância do monitoramento, bem como definir uma periodicidade para o mesmo, no entanto não houve ações efetivas de capacitação para o monitoramento do PE PROGEPE. Tendo sido mencionado, apenas, que houve um treinamento com os gestores para o uso do Trello, de uma maneira mais prática do que teórico, e que não atingiu toda a equipe, constatando-se que, assim, foi dada uma maior atenção ao processo de elaboração em detrimento ao de monitoramento.

Em relação à avaliação, propriamente dita, tendo em vista que não houve uma participação efetiva da PROPLAN no processo de monitoramento do PE PROGEPE, apenas as servidoras da PROGEPE responderam sobre os elementos que facilitaram e dificultaram o neste processo. Entre os elementos facilitadores, foram citados: (1) engajamento da equipe; (2) apoio da Pró-Reitoria; (3) uso do Trello; (4) criação do plano de ação anual e; (5) clareza na definição das ações.

A começar pela menção do uso da ferramenta Trello como o elemento facilitador, é importante ressaltar que este aspecto já havia sido discutido no subcapítulo

de ferramentas de monitoramento (5.2.2.3) em que a maioria dos participantes considerou a ferramenta como eficiente no monitoramento do PE PROGEPE, especialmente no que diz respeito ao controle e organização das atividades da PROGEPE. O engajamento da equipe e o incentivo da alta gestão, que também foram mencionados no subcapítulo de avaliação da elaboração do PE (5.3.1.1), aparecem como fatores facilitadores no processo de monitoramento. Em relação ao engajamento da equipe, foi um elemento que também foi constatado no trabalho de Ungheri *et al.* (2021), ao analisar o monitoramento do PE em uma IFES. Enquanto ao apoio da Pró-Reitoria corrobora com a constatação do fomento à Gestão Participativa, pelos servidores da PROPLAN, na análise feita no subcapítulo da participação da alta gestão (5.1.1.5) e, nesta oportunidade, também sendo ressaltado pelas servidoras da PROGEPE, algo que também ocorreu no estudo de Silva *et al.* (2017).

A criação do plano de ação anual e a clareza da definição das ações aparecerem como elementos que estão interligados, no sentido de estruturar o monitoramento do PE PROGEPE. Algo que já havia sido mencionado como elemento de dificuldade no processo de elaboração do planejamento estratégico. Tal divergência pode ser dirimida na análise do próximo subcapítulo, ao verificar a existência (ou não) de instrumentos para avalizar o monitoramento.

A respeito dos fatores que dificultaram no monitoramento do PE PROGEPE, foram citados: (1) mudanças na gestão; (2) múltiplas ferramentas; (3) entendimento das ferramentas; (4) sobrecarga de atividades; (5) falta de envolvimento geral e; (6) inadequação dos prazos.

Entre os mais citados, primeiramente, a falta de entendimento das ferramentas, especialmente o Trello, constatando o que foi dito anteriormente, de que o treinamento realizado não foi suficiente. A falta de envolvimento também teve destaque, sendo, neste caso, no sentido de alimentar a ferramenta, uma vez que o acesso ficou restrito a poucas pessoas (em virtude da utilização da versão gratuita do Trello), limitando a participação da equipe. Aliado a isto, havia muitos perfis do Trello para alimentar as informações, além de outras ferramentas de gestão. Todos esses fatores ocasionam numa sobrecarga de atividades para aqueles que estão acompanhando as ações de monitoramento.

Já a inadequação dos prazos, está relacionada à "ausência de sintonia entre o que é planejado e o que é passível de ser implantado" (Falqueto *et al*., 2019, p. 369). O que também pode ser fruto dos desafios de compreensão dos participantes sobre o PE,

identificado como dificuldade no subcapítulo de avaliação da elaboração do PE (5.3.1.1).

Aliado a todas essas dificuldades, a mudança na gestão da PROGEPE, que já havia sido mencionada no subcapítulo de avaliação de desempenho (5.2.1.3), em que demandou redirecionamentos de ações, mas, além disso, demandou tempo para que os novos gestores se familiarizassem com o planejamento estratégico.

5.3.2.2. Melhorias do Monitoramento do Planejamento Estratégico

Assim como no subcapítulo de melhorias no processo de elaboração (5.3.1.2), as participantes da PROGEPE, nesta oportunidade, foram questionadas acerca dos elementos a serem aprimorados no além de maneiras para eliminar ou mitigar os fatores que dificultaram no monitoramento do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. No que concerne aos elementos de melhoria foram citados: (1) capacitação; (2) freqüência de reuniões; (3) manutenção das ferramentas de gestão; (4) divulgação e envolvimento; (5) definição de prazos mais realistas.

A começar pela capacitação que, naturalmente obteve destaque nas citações, tendo em vista a constatação feita no subcapítulo de avaliação do monitoramento (5.3.2.1), que não houve ações efetivas de capacitação para o monitoramento do PE PROGEPE. Algo que precisa ser revisto para o próximo ciclo estratégico, de modo a facilitar no alcance da eficácia do planejamento estratégico (Falqueto *et al*., 2019). Vale ressaltar que, assim como foi ponderado no subcapítulo de melhorias no processo de elaboração (5.3.1.2), as restrições orçamentárias impostas a PROGEPE podem interferir na implementação de algumas ações de capacitação. Porém, a atualização do guia prático, é algo factível de ser feito e pode ser uma ação de capacitação relevante.

Já a definição de prazos mais realistas, passa a ser uma conseqüência das ações de capacitação e que tem impacto no monitoramento. Convém salientar que tal melhoria está atrelada tanto ao processo de elaboração do PE, na fase de estabelecimento de elementos prescritivos, conforme Oliveira (2023), como também no processo de monitoramento, a cada ciclo operacional, conforme definido por Costa (2012).

A manutenção das ferramentas de controle surge como um elemento de melhoria no sentido de garantir o acesso a todos, especialmente da ferramenta Trello, tendo em vista que o acesso tornou-se restrito a poucas pessoas na PROGEPE, conforme mencionado no subcapítulo de avaliação do monitoramento do PE 5.3.2.1. A retomada

do amplo acesso da ferramenta, também possibilita ao aprimoramento do engajamento da equipe neste processo. Assim como a ampliação da divulgação dos resultados, no sentido de garantir uma participação mais ativa no monitoramento. Convém destacar que a questão da divulgação foi analisada no subcapítulo relacionado aos tipos de monitoramento (5.2.2.1), em que se constatou que já há uma divulgação por meio de documentos oficiais e reuniões, sendo que, neste último, que envolvem apenas a alta gestão da PROGEPE e da UFRPE. Sendo assim, a ampliação da divulgação dos resultados teria o foco de atingir a todos PROGEPE, assim como foi na apresentação no planejamento, em 2021.

Enquanto que a freqüência de reuniões envolve a redução do ciclo operacional do monitoramento do PE PROGEPE que, conforme visto no subcapítulo de ciclos de monitoramento (5.2.2.2), atualmente é trimestral, e passaria ser mensal ou bimestral. No entanto, para que isso ocorra, é necessário que alguns dos fatores dificultadores, especialmente: a falta de entendimento das ferramentas, de envolvimento geral, e a sobrecarga de atividades, sejam mitigados.

Como sugestões para mitigar os fatores dificultadores foram mencionados: (1) investimento em capacitação; (2) mudança de ferramenta; (3) construção de baixo para cima; (4) entendimento das pessoas sobre o monitoramento.

A questão do investimento em capacitação, que já foi amplamente discutida não só neste trabalho, mas no próprio PE PROGEPE, conforme visto no subcapítulo de *brainstorming* (5.1.1.4), é visto como um tema controverso, em virtude da falta de autonomia orçamentária da Pró-Reitoria. No entanto uma medida possível, como tentativa de resposta à ameaça da escassez de recursos orçamentários, seria a inclusão do eixo “orçamento” no Mapa Estratégico da PROGEPE, com objetivos relativos à otimização dos gastos e a diversificação de receitas, conforme foi identificado no estudo de (Fernandes et al., 2016).

A mudança para uma ferramenta de gestão mais usual e acessível para todos os servidores surge como uma alternativa em caso de não aprimoramento relativo ao uso da ferramenta Trello. Ambas as medidas ampliação do uso e do acesso, têm como finalidade eliminar as múltiplas ferramentas utilizadas atualmente, a partir da padronização de uma única ferramenta de gestão,

A construção de baixo para cima, que já havia sido citado no subcapítulo de melhorias no processo de elaboração (5.3.1.2) como “inversão da abordagem”, traz a idéia de ampliar a participação dos setores no processo de monitoramento do PE

PROGEPE. Porém, a subordinação do PE PROGEPE ao PDI, também pode ser um entrave para este processo, tendo em vista que, se alguns objetivos foram estabelecidos no fluxo de cima para baixo, ou seja, do PDI para o PE PROGEPE, o monitoramento das ações correspondentes a estes objetivos tendem a seguir o mesmo fluxo.

Por fim, o entendimento das pessoas sobre o planejamento envolve o amadurecimento dos servidores da PROGEPE no que diz respeito ao monitoramento. Vale relembrar que se tratou do primeiro planejamento estratégico elaborado pela Pró-Reitoria. Deste modo, tomando a PE PROGEPE como uma experiência, de modo que: "[...] toda experiência tanto toma algo das experiências passadas quanto modifica de algum modo a qualidade das experiências que virão." (Dewey, 2023, p. 27), naturalmente imagina-se que a Pró-Reitoria conseguirá mitigar alguns fatores que dificultam o seu planejamento estratégico, a partir do aprimoramento adquirido a partir de sua experiência anterior.

Em relação às medidas que foram tomadas no sentido de avalizar o monitoramento do PE PROGEPE, foram mencionadas: (1) relatórios de gestão; (2) auditorias internas e da CGU; (3) Comunicações, apresentações e visitas da PROPLAN; (4) Proatividade das Unidades; (5) Reuniões; (6) Uso do Trello e Planilhas; (7) Alinhamento com o PDI.

O relatório de gestão, como um documento anual de prestação de contas, divulga os resultados da PROGEPE, de uma maneira geral, incluindo os resultados do monitoramento de seu planejamento estratégico. As auditorias internas também foram citadas, que tinham influência das diretrizes da CGU, serviram de instrumento de avaliação de algumas ações do PE PROGEPE e, por conseqüência, demandavam o monitoramento destas ações, principalmente aquelas relacionadas à gestão de riscos dos processos da Pró-Reitoria. A participação da PROPLAN no assessoramento, por meio de comunicações, apresentações e visitas, também ajuda a reforçar o monitoramento, ainda que não seja por curso ou palestra específica (conforme visto no subcapítulo 5.3.2.1), mas na disseminação da importância do monitoramento, não só no PE PROGEPE, mas também no de outras unidades da UFRPE que elaboraram seus planejamentos estratégicos.

A postura proativa das unidades da PROGEPE também foi mencionada, no sentido de integrar o monitoramento aos seus processos de gestão. As reuniões periódicas também foram citadas como medida de institucionalizar o monitoramento do PE na PROGEPE, ainda que se reconheça a necessidade de ampliação da participação e

integração dos setores. O uso do trello e das planilhas, como ferramentas de monitoramento, também auxiliam neste processo de institucionalização. Por fim, o alinhamento com o PDI, de modo a utilizar a mesma forma de acompanhamento, como uma maneira de garantir constância no processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados pesquisa que teve como objetivo geral, analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, foi possível identificar quais práticas podem sem aprimoradas nestes processos. No que diz respeito ao processo de elaboração do planejamento estratégico, é necessário: (1) reduzir o tempo de duração do planejamento; (2) tornar o planejamento mais objetivo e enxuto, com foco em entregas mais realistas; (3) adotar uma abordagem mais inclusiva; (4) realizar a atualização contínua do diagnóstico; (5) implementar a revisão contínua do planejamento estratégico; (6) manter o registro sistemático das atividades de planejamento; (7) definir prioridades claras dentro do planejamento; (8) aprimorar os processos internos; (9) investir em capacitação; (10) melhorar a comunicação e conscientização; (11) estruturar o monitoramento, já na fase de elaboração e; (12) adaptar o planejamento ao nível de maturidade dos diferentes setores.

Já em relação ao monitoramento do planejamento estratégico foram identificados as seguintes ações de melhoria: (1) intensificar a capacitação sobre monitoramento; (2) ajustar a freqüência das reuniões; (3) promover a manutenção e o bom uso das ferramentas de gestão; (4) ampliar a divulgação dos resultados do monitoramento, com envolvimento maior dos servidores e; (5) definir prazos mais realistas para as ações.

Além de ações de melhoria, foram identificadas algumas práticas que podem mitigar alguns riscos atinentes tanto ao processo de elaboração quanto ao de monitoramento, são elas: (1) aguardar a consolidação do PDI; (2) intensificar as capacitações; (3) elaborar de um manual do planejamento estratégico, que envolva tanto o processo de elaboração quanto o de monitoramento; (4) sistematizar o processo de planejamento; (5) considerar a inversão da abordagem, começando a construção pelos setores; (6) integrar o planejamento na rotina da PROGEPE; (7) formar comissões de planejamento representativas; (8) buscar um assessoramento mais eficiente da

PROPLAN; (9) considerar a mudança da ferramenta (Trello), caso o uso não seja aprimorado; (10) promover um melhor entendimento das pessoas sobre o processo.

Cumpre reforçar que se tratou do primeiro planejamento estratégico elaborado pela Pró-Reitoria. Naturalmente, presume-se que a Pró-Reitoria conseguirá mitigar alguns fatores que dificultaram o seu planejamento estratégico, a partir do aprimoramento adquirido a partir desta experiência.

Além disso, deve-se considerar o ambiente político e econômico instável e de desvalorização de universidades, ocasionando em restrições orçamentárias macroeconômicas que impactaram diretamente o planejamento estratégico da PROGEPE/UFRPE, no que diz respeito à disponibilidade de recursos, à instabilidade do ambiente externo e, consequentemente, à capacidade da unidade de gestão de pessoas de planejar de forma eficaz e implementar as ações estratégicas necessárias para o cumprimento de seus objetivos institucionais. Apesar da busca por uma postura proativa no monitoramento do planejamento estratégico, a escassez de recursos (financeiros, de pessoal e de tempo), intensificada por medidas macroeconômicas de austeridade, pode levar a PROGEPE a adotar uma postura predominantemente reativa diante dos desafios.

Por outro lado, tal cenário de instabilidade desafia a PROGEPE a planejar com uma maior capacidade priorização. No entanto, constatou-se uma descontinuidade neste aspecto. Em que os pontos críticos destacados na análise SWOT, não se tornaram objetivos prioritários no mapa estratégico. Mapa este que não conta com o eixo “orçamento” que possibilitaria mitigar, em parte, a ameaça da escassez de recursos com a definição das ações prioritárias, como a de capacitação, por exemplo.

Por fim, questionamos a plataforma Notebook LM acerca das limitações, potencialidades e novos temas de pesquisa. Entre as limitações da pesquisa temos o fato de ser um estudo de caso único que, embora permita um conhecimento aprofundado do objeto de análise, não garante a reprodução fiel dos resultados para outras unidades da UFRPE, tampouco para outras IFES. A coleta de dados, que se baseou em entrevistas, que refletem as percepções e experiências dos indivíduos, influenciáveis por aspectos individuais, tais como o papel desempenhado no processo, conhecimentos adquiridos e perspectivas projetadas. O período da pesquisa, com as entrevistas que foram realizadas no período de novembro de 2024, e refletem as percepções dos entrevistados naquele momento, onde eventuais mudanças posteriores podem não ter sido capturadas pelo estudo.

No que tange às potencialidades e novos temas de pesquisa temos: (1) um estudo longitudinal, com o acompanhamento ciclo estratégico completo do PE PROGEPE (2021-2025) ou até mesmo de ciclos futuros; (2) estudos comparativos acerca do PE PROGEPE, com outras unidades da UFRPE ou até mesmo outras IFES; (3) análise quantitativa, com a incorporação de indicadores de desempenho de modo a avaliar os resultados do PE PROGEPE; (4) aprofundamento em ferramentas de gestão, comparando o Trello com outras ferramentas de gestão disponíveis, que podem auxiliar num aprimoramento no processo de monitoramento do planejamento estratégico; (5) ênfase na cultura organizacional, no sentido de explorar sua relação com a implementação do PE e; (6) análise da gestão de riscos, tendo em vista o impacto das restrições orçamentárias no PE PROGEPE.

A partir da identificação de seus limites e potencialidades, a presente pesquisa abre um leque de possibilidades para novos estudos na área de planejamento estratégico, de modo a aprimorar as práticas adotadas não só nas instituições federais de ensino superior, como também no setor público de uma forma geral.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. F. (Org.). **Gestão pela Qualidade – Volume 3**. 1ª ed. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2018. E-book. ISBN 9788570420022. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ_volume3.pdf. Acesso em: 06 mar. 2024

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APOLINÁRIO, F.. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522466153. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466153/. Acesso em: 01 dez. 2023.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70. 2000.

BATISTA, P. N. O Consenso de Whashington: A visão neoliberal dos problemas latino-americanos. In: SOBRINHO, B. L. (Org.). **Em Defesa do Interesse Nacional:** Desinformação e Alienação do Patrimônio Público, São Paulo: Paz e Terra, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 dez 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Mare, 1995.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia. **Plano IA para o Bem de Todos**, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2024/07/plano-brasileiro-de-ia-tera-supercomputador-e-investimento-de-r-23-bilhoes-em-quatro-anos/ia_para_o_bem_de_todos.pdf/view. Acesso em: 01 abr 2025.

BRASIL. **Decreto n° 5.773, de 9 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 seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRESSER PEREIRA, L.C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.

BRYSON, J. M. A. Strategic planning process for public and nonprofit organizations. **Long Range Planning**. GreatBritain, v. 21, n. 1, p. 73-88, 1988.

COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088825. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/. Acesso em: 06 fev. 2024.

COSTA, L. R.; COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; SANTOS, C. M. Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, e18111234037, 2022.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 2ª ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração – UFSC, 2012.

DE PAULA, L. G.; ARAÚJO, R. M.; TANAKA, A. K.; CAPELLI, C. ICT strategic planning at public higher educational organizations: building an approach through action research at UNIRIO. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 2, p. 351–370, maio 2015.

DORAN, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Journal of Management Review**, v. 70, p. 35-36, nov. 1981. Disponível em: https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

EBERHARDT, F. L. M.; FERNANDES, S. R. S. Planejamento Estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: Apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 2, p. 36-53, 2021.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JUNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma Universidade Pública: Barreiras, facilitadores e eficácia. **Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação Do Planejamento Estratégico No Setor Público: O Caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 218-244, jan./mar. 2016.

FONSECA, P. G.; SANTOS, A. V.; PINHEIRO, F. A; RABELO NETO, M. L. S.; RAMOS, Y. R. J. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023001, 22p., jun. 2023.

FREEDMAN, L. **Strategy:** A history. New York: Oxford University Press. 2013. E-book Kindle.

FURTADO, Celso. **Diários Intermitentes (1937-2002)**. Organização e notas de Rosa Freire d'Aguiar. 1ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/. Acesso em: 30 ago. 2024.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. **Anais**... III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-RJ, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização – conceitos: Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019. E-book. ISBN 9788522127986. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/. Acesso em: 06 fev. 2024.

HUERTAS, F. **O metodo PES**: entrevista com Matus. Trad. Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996. 139 p.

KAPLAN, S.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Jan./fev.1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/. Acesso em: 06 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA. J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771677. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/. Acesso em: 19 fev. 2024.

MATUS, C. **Estratégias Políticas:** Chipanzé, Maquiavel e Gandhi. Trad. Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fudap, 1996.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/. Acesso em: 26 abr. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010. *E-book.* ISBN 9788577807437. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/. Acesso em: 26 out. 2023.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDOÇA, C. M. C. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia setentrional. **REVISTA GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 183-205, maio-agosto. 2020

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. Rio de Janeiro: Grupo Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/. Acesso em: 26 abr. 2023.

OSBORNE, D.; GAEBLER T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 5° ed. Brasilia: MH Comunicação, 1995.

PASCUCI, L.; MEYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; SILVA, L. C. J. Planejamento estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - UFRR**, Boa Vista, v. 9 n. 2, p.219-244, jul- dez. 2019.

ROSA, J.A.; MARÓSTICA, E. **Modelos de Negócios:** Organizações e gestão. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522125821. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125821/. Acesso em: 29 fev. 2024.

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. **Políticas Públicas:** Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019. E-book. ISBN 9788522128976. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128976/. Acesso em: 09 ago. 2023.

SENA, G. N. T. **Transformação organizacional da área de gestão de pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco**: um estudo à luz da investigação apreciativa. 2019. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Recife, 2019.

SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial**: inovação e criação de valor. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502110786. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110786/. Acesso em: 29 abr. 2023.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria. v.4, n. 3, p. 458-476. set./dez. 2011.

SILVA, L. P.; OLIVEIRA, A. C.; PEREIRA, L. J.; MENDONÇA, C. M. C. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, Macapá, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul/dez. 2017.

SILVEIRA, M; LUNKES, R. J. Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia - REPAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2018.

TAVARES, H. M. Celso Furtado e o Planejamento: teoria e ação. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 97, 2004. DOI: 10.22296/2317-1529.2004v6n2p97. Disponível em: https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/119. Acesso em: 21 set. 2024.

TONI, J. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021. 154 p.

UNGHERI, B. O.; LELIS, S. A. A.; SOARES, E. R.; FERREIRA, R. M.; SILVA, A. N. Monitoramento do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. **Movimento**, Porto Alegre, v. 27, e27060, 19 p. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Planejamento estratégico institucional UFRPE: 2020**. 2020n. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20INSTITUCIONAL%20UFRPE%20out.20.pdf. Acesso em: 07 fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Departamento de Planejamento e Acompanhamento. **Apresentação Planejamento - PROGEPE**, 2021a. 1 Vídeo. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1lFhwxbRR0O-iyVsgvbNLUsW4mLB04UZk/view. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE: 2021 - 2030**. Recife: UFRPE, 2021b. 410 p. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PDI-UFRPE-2021-2030.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Secretaria Geral dos Conselhos da Administração Superior. Conselho Universitário. **Resolução CONSU/UFRPE nº 090, de 15 de abril de 2021**. Recife: UFRPE, 2021c. 410 p. Disponível em: https://progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-03/recu090.2021._alteracao_reg._progepe_com_anexo.pdf. Acesso em: 15abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. **Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE.** 3ª ed. Recife, 2022a. Disponível em: https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJ

AMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_NA_UFRPE_VERSAO3_2022.pdf. Acesso em: 26 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Departamento de Planejamento e Acompanhamento. **Mapas Estratégicos**, 2022b. 14 Arquivos em PDF. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1YrtRObdSFBNQrkycqp72UUHF0Xazb9wm. Acesso em: 29 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Ação PROGEPE 2023**, 2023a. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2023-06/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%20PROGEPE%202023%20%282%29.pdf. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Prestação de Contas PROGEPE 2023 – 4° Trimestre**, 2023b. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-01/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%202023%20-%204%C2%BA%20TRIMESTRE.pdf. Acesso em: 14 mar 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Ação PROGEPE 2024**, 2024a. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-06/PLANO%20DE%20A%C3%87%C3%83O%20PROGEPE%202024%20ATUAL_1.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Mapa Estratégico e Análise SWOT PROGEPE**, 2024b. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-06/Mapa%20estrat%C3%A9gico%20e%20Analise%20Swot%20PROGEPE.pdf. Acesso em: 23 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Apresentação**, 2025. Disponível em: https://www.ufrpe.br/br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 01 abr. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você para participar da pesquisa **Elaboração e Monitoramento do Planejamento Estratégico do setor de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Ensino Superior** ,que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) **Luiz Bernardo de Souza Neto**, (endereço: Rua Gildo Branco, 214, apt. 103-A, CEP: 53130-500, telefone: (81) 99547-2903, e-mail: luiz.bernardo@ufrpe.br) e orientação de **Romilson Marques Cabral**, telefone: (81) 99914-4924, e-mail: romilson.cabral@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar aos pesquisadores uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação **será colhida por e-mail antes de iniciar a coleta de dados através de entrevista.** Devo enfatizar a importância do participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico TCLE.

- **Descrição da pesquisa:** Esta pesquisa tem como objetivo Analisar os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE. A fim de alcançar o seu objetivo, a pesquisa, de teor descritivo, utilizou-se como procedimento o estudo de caso. As estratégias de coleta de dados utilizadas serão a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com servidoras da PROGEPE que participaram ou participam do processo de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE, além de uma servidora e um ex-servidor da PROPLAN que auxiliaram com sua expertise na elaboração do PE da PROGEPE. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada.

- **Procedimentos para coleta de dados através de entrevista:** a pesquisa será realizada através de entrevistas on-line com aplicativo de videochamada **Google Meet**, terá duração aproximada de 1 (uma) hora e 30 (trinta) minutos cada e será gravada.

- **Possíveis desconfortos causados pela pesquisa, medidas adotadas para minimização e providências em caso de dano**. Ao participar da pesquisa, você poderá sentir desconforto em decorrência da gravação do vídeo e do cansaço durante a participação no encontro virtual.

  Em relação à gravação do áudio, o formulário de pesquisa apresenta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta de dados não possui fins financeiros nem serão repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Além do mais, após a transcrição das falas

no vídeo, não será atribuída nenhuma fala a quaisquer participantes, impossibilitando a sua identificação e, desse modo, assegurando a confidencialidade dos debates.

Quanto ao cansaço, você poderá combinar com os pesquisadores, o momento mais conveniente para participar da entrevista, com o objetivo de mitigar os riscos relacionados, principalmente à sobrecarga maior de trabalho e, por conseguinte, maior propensão a situações de estresse. Você também tem o direito de não responder a uma ou mais perguntas sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em dispositivo USB. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas, apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes da pesquisa, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em computador pessoal, com cópia em dispositivo USB, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período mínimo 5 anos. Sendo garantido o acesso aos resultados desta pesquisa aos participantes conforme Resolução 510/2016 CNS Art. 17 VI.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

- **Os participantes da pesquisa serão beneficiados** por:
  - Contribuir para a análise os processos de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE.
  - Contribuir para a proposição do guia de boas práticas, com a possibilidade de serem replicáveis e úteis não somente em outros setores da UFRPE, como também em outras instituições com características semelhantes.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE,ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br .

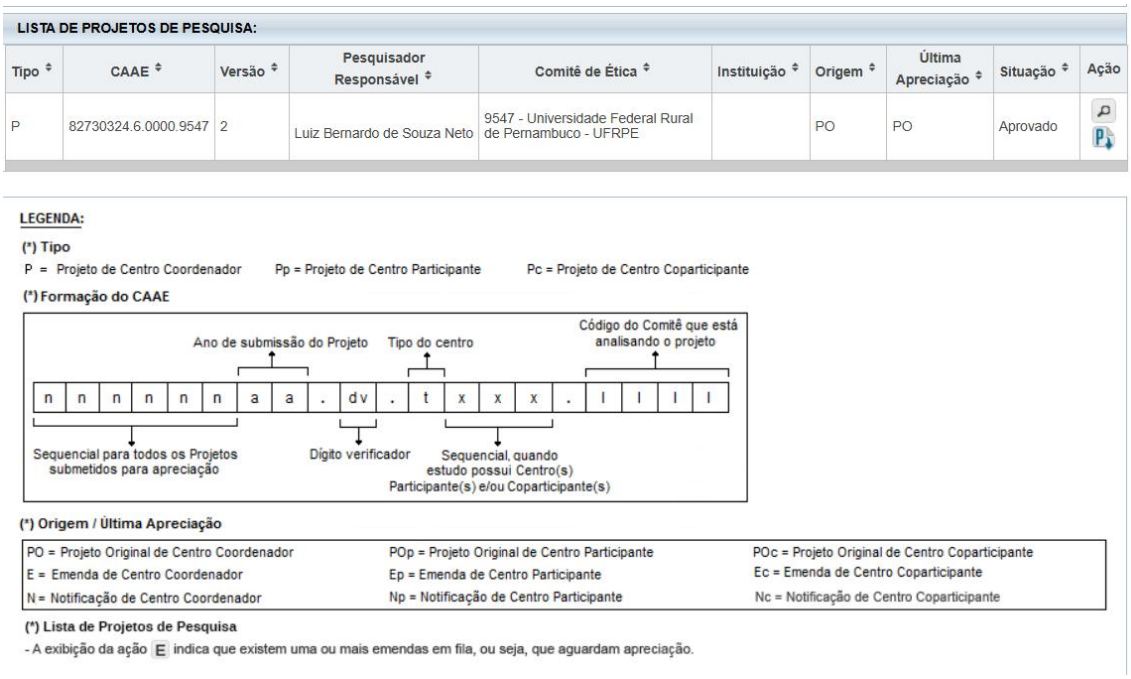
O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRPE, com Parecer Consubstanciado nº 7.216.701 e CAAE 82730324.6.0000.9547

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

( ) Aceito participar da pesquisa

( ) Não aceito participar da pesquisa

APÊNDICE B – COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DE APRECIAÇÃO ÉTICA



LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:

Tipo	CAAE	Versão	Pesquisador Responsável	Comitê de Ética	Instituição	Origem	Última Apreciação	Situação	Ação
P	82730324.6.0000.9547	2	Luiz Bernardo de Souza Neto	9547 - Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE		PO	PO	Aprovado	

LEGENDA:

(*) Tipo

P = Projeto de Centro Coordenador Pp = Projeto de Centro Participante Pc = Projeto de Centro Coparticipante

(*) Formação do CAAE

(*) Origem / Última Apreciação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

(*) Lista de Projetos de Pesquisa

- A exibição da ação E indica que existem uma ou mais emendas em fila, ou seja, que aguardam apreciação.

Fonte: Plataforma Brasil (2025)

APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PROGEPE

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PROGEPE

Relatório Técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Luiz Bernardo de Souza Neto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Romilson Marques Cabral, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

A PROGEPE 04

Descrição da situação-problema 05

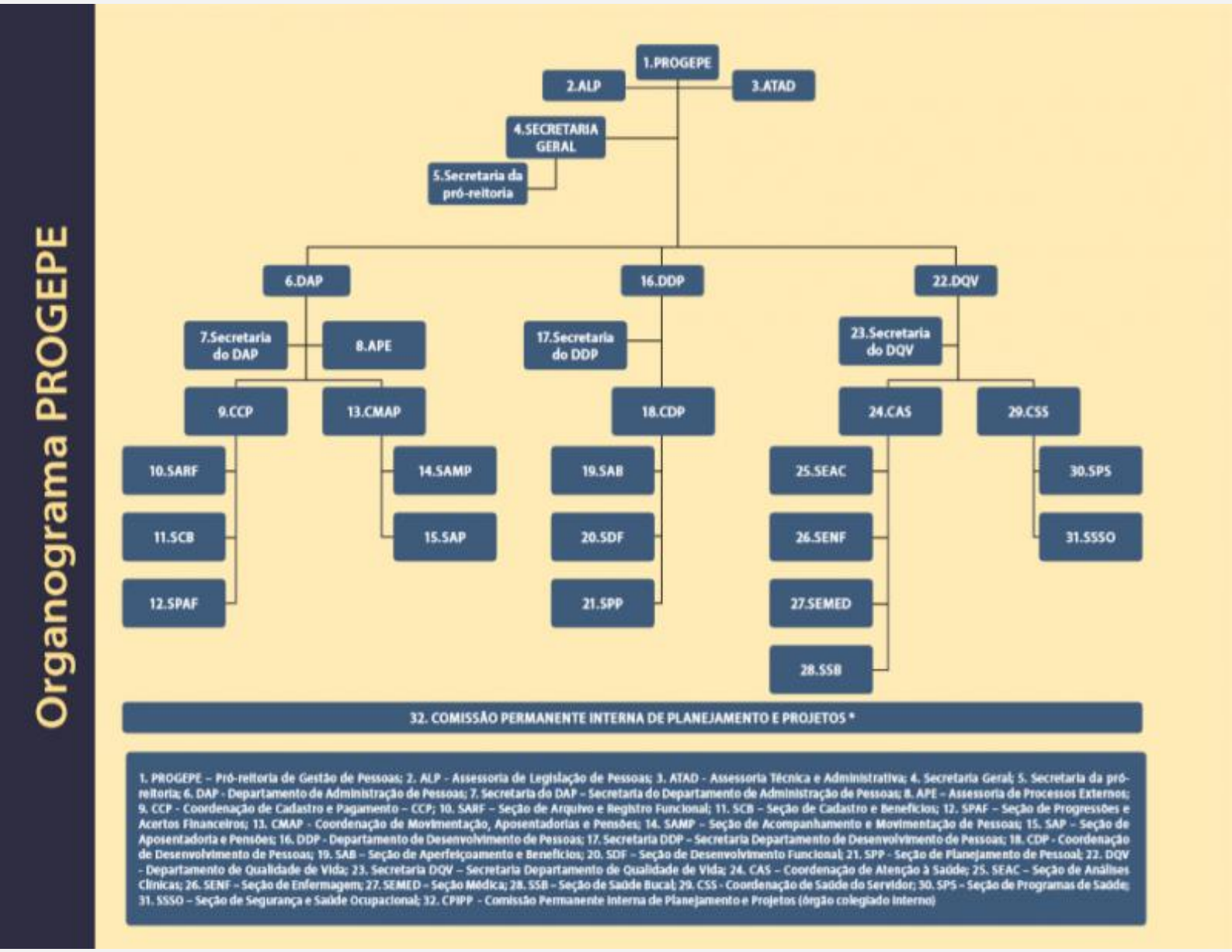
Objetivos da proposta 06

Diagnóstico e análise 07

Proposta de intervenção 19

Referências 20

A PROGEPE



Fonte: UFRPE (2021)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é um órgão administrativo da UFRPE, criada em 02/03/2018 em substituição a Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), aprovada pelo Resolução CONSU n. 013/2018, processo n. 23082.013668/2017-14. Compete a PROGEPE elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas.

A PROGEPE responsável por boa parte do orçamento da Universidade, por meio do controle remuneratório, atingindo a marca de mais de meio bilhão de reais em despesas com pessoal em 2023 (UFRPE, 2023b), além de suas atividades de redimensionamento organizacional, desenvolvimento de pessoal, apoio psicossocial e saúde ocupacional. Trazendo impactos diretos a mais de dois mil servidores, e indiretos aos mais de 17 mil discentes (UFRPE, 2025), além dos impactos causados à comunidade universitária, bem como à sociedade civil, de difícil mensuração.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os estudos recentes sobre o tema constatam que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as instituições públicas, de um modo geral, pois promove continuidade, auxiliando na busca excelência no serviço prestado (Giacobbo, 1997; Silva; Gonçalves, 2011). Para as IFES torna-se de grande utilidade, por contribuir na fixação de objetivos, metas, políticas e estratégias, estabelecendo caminhos a seguir para cumprir suas respectivas missões, ao mesmo tempo em que se constitui em fator motivacional para envolvidos na tarefa de planejar, e da gestão em geral, Todavia, entre os vário fatores que limitam a programação e implementação do PE pode estar, por parte da Alta Gestão, a falta de participação ativa no ato de planejar, obter o conhecimento desejado quanto aos seus resultados parciais e finalmente deixar de se comprometer com seu monitoramento e resultados finais. Este conjunto de fatores são determinantes e dificultam a implantação do planejamento estratégico (Eberhardt; Fernandes, 2021; Falqueto *et al.*, 2019; Pascuci *et al.*, 2016; Pinto *et al.*, 2019). No caso da PROGEPE o PE deve ter apoio da Alta Direção em dois níveis: da Pro-Reitora de Gestão de Pessoas e da Reitoria.

No que tange ao monitoramento do Planejamento Estratégico, essa ferramenta de gestão deve se fazer presente na agenda de todos os interessados da instituição. Para isto, é necessário que as IFES elaborem mecanismos de monitoramento de seus planos estratégicos, de modo a torná-los mais efetivos, sendo considerados para além de uma formalidade (Silveira; Lunkes, 2018; Ungheri *et al*. 2021). E ainda que haja IFES que elaboram, ainda precisam de elementos que garantam a mobilização e execução dos seus planos (Fonseca, 2023).

Deste modo, levando em consideração que os processos de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico são relativamente recentes, constata-se que há pontos que potencializam o planejamento estratégico, enquanto que outros podem vir a ser identificados como entraves, o que faz parte do processo de desenvolvimento do tema, bem como do amadurecimento daqueles que fazem parte do processo. No caso da PROGEPE/UFRPE, por se tratar do primeiro planejamento estratégico do setor, pressupôs-se que haveria lacunas importantes a serem preenchidas, para torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo. Para preencher essas lacunas, torna-se imperioso responder a seguinte questão: **quais práticas podem ser aprimoradas e novos procedimentos introduzidas durante as fases de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico na PROGEPE/UFRPE de modo a torná-lo mais inclusivo, eficiente, eficaz e efetivo?**

OBJETIVOS DA PROPOSTA

(1) descrever o processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE;

(2) identificar os fatores facilitadores e dificultadores no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE;

(3) recomendar práticas de aprimoramento no processo de elaboração e de monitoramento do planejamento estratégico da PROGEPE;

ATORES ENTREVISTADOS

Nº*	Lotação (atual)	Lotação (anterior)	Função Atual	Função Anterior
01	PROGEPE /UFRPE	PROGEPE/UFRPE	Assessora Técnica Administrativa	Assessora Técnica Administrativa
02	TJPE	PROPLAN/UFRPE	S/FUNÇÃO	Diretor de Planejamento e Orçamento
03	PROGEPE /UFRPE	PROGEPE/UFRPE	S/FUNÇÃO	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
04	PROGEPE /UFRPE	PROGEPE/UFRPE	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	Diretora de Departamento
05	PROPLAN /UFRPE	PROPLAN/UFRPE	Coordenadora de Planejamento e Orçamento	Pró-Reitora de Planejamento e Gestão Estratégica

Fonte: Autor (2024)

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O Planejamento Estratégico da PROGEPE (2021-2025) foi o primeiro elaborado pelo setor, e atualmente está em fase de execução e monitoramento, sendo supervisionado pela Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos (CPIPP/PROGEPE), órgão colegiado, previsto no Regimento da PROGEPE. A Comissão é composta pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, diretores, assessores e coordenadores de departamentos.

Conforme RESOLUÇÃO CONSU/UFRPE Nº 090, DE 15 DE ABRIL DE 2021:

> Art. 6º A Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos – CPIPP tem a seguinte composição
> a) Pró-Reitor de Gestão de Pessoas – presidente;
> b) Diretor do Departamento de Administração de Pessoas – membro permanente;
> c) Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – membro permanente
> d) Diretor do Departamento de Qualidade de Vida – membro permanente;
> e) Assessor de Legislação de Pessoas – membro permanente;
> f) Assessor Técnico Administrativo – membro permanente;
> g) Coordenadores de departamentos– membros permanentes

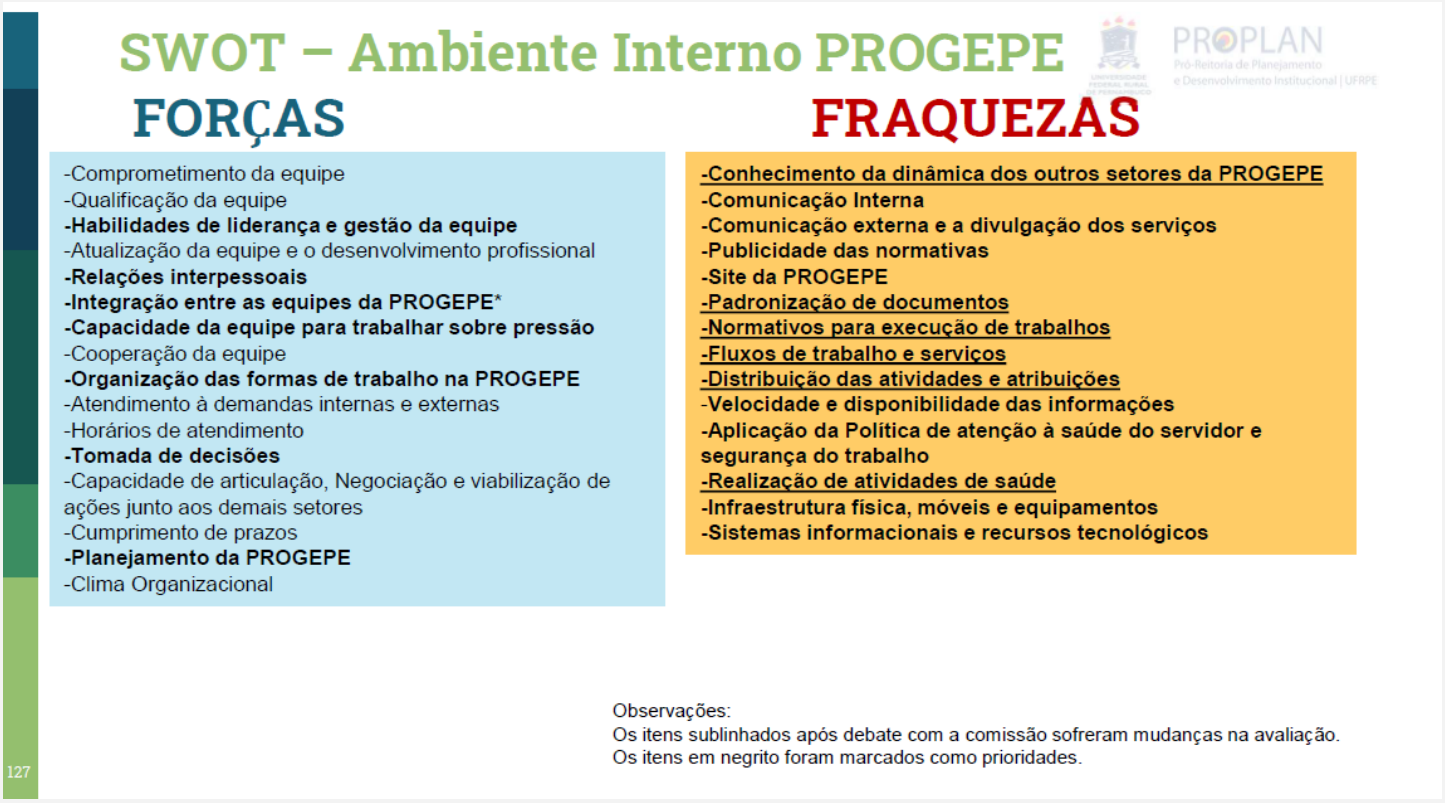
METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	Indica a situação atual da organização, e envolve a identificação da visão e dos valores, bem como a análise ambiental externa, para verificar quais são os seus desafios, e internas, para traçar maneiras de encarar esses desafios (ANSOFF, 1993; OLIVEIRA, 2023).
MISSÃO	Finalidade pela qual o órgão (ou o setor) é instituído representado pelo serviço público a ser prestado pelo mesmo. (adaptado de OLIVEIRA, 2023)
ELEMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	**instrumentos prescritivos**: estabelecimento de objetivos, metas, de acordo com as estratégias e políticas da organização (COSTA, 2012; OLIVEIRA, 2023). **instrumentos quantitativos:** projeções dos recursos econômico-financeiros necessários para a execução dos planos de ação (OLIVEIRA, 2023).
CONTROLE E AVALIAÇÃO	Fase em que a organização toma as ações de forma a assegurar que os objetivos e metas estão sendo atingidos, por meio de relatórios, entrevistas e reuniões (COSTA, 2012; OLIVEIRA, 2023).

Tipologia proposta por OLIVEIRA (2023)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Fontes de informação primárias: *Brainstorming,* formulários, documentos internos, experiência e conhecimento dos membros da PROGEPE.
Fontes de informação secundárias: Relatórios do CPA, auditorias e recomendações de órgãos de controle (TCU e CGU); PDI 2021-2030.

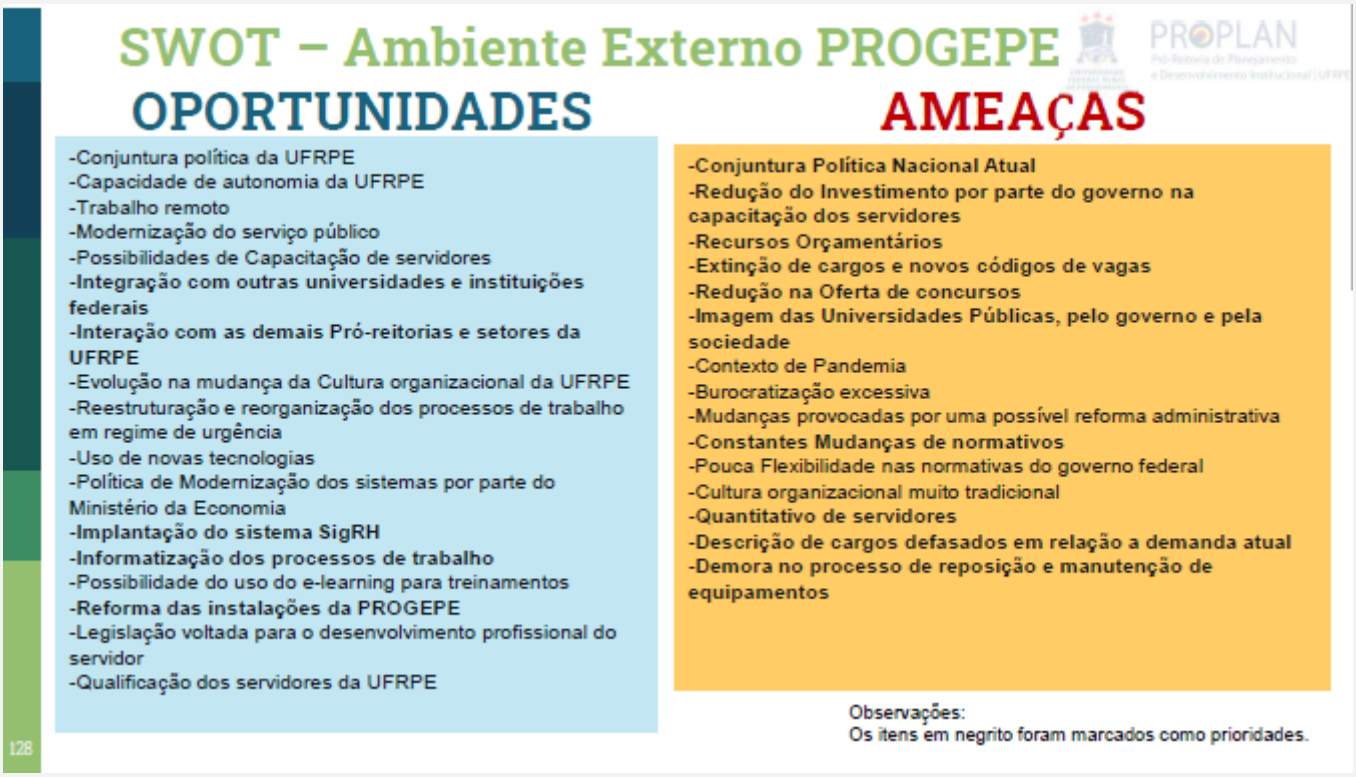


Fonte: UFRPE (2024)

Na análise interna, as forças e fraquezas foram identificadas com base na percepção dos servidores, considerando as experiências e o conhecimento de cada participante. Foi buscado o consenso não só para eleger os pontos fortes ou fracos, mas também para identificação dos pontos mais relevantes, denominados por Mintzberg (2007, p. 44) como "competências distintivas".

Em virtude do ambiente interno ser mais observável e imediato, a identificação dos aspectos positivos e negativos foi facilitada, enquanto que a identificação das oportunidades e ameaças foi mais complexa. Isso se justifica tendo em vista que "os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis" e as vezes não percebidas de imediato (Oliveira, 2023, p. 68)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



Fonte: UFRPE (2024)

Sobre a análise externa, o processo levou em consideração as interações com outras unidades da Universidade, instituições públicas, bem como o contexto social, político e econômico. Assim, como na análise interna, também houve a definição das oportunidades e ameaças através de reuniões, onde os participantes contribuíram a partir de sua experiência e conhecimento, mas também se utilizando de documentos externos como as recomendações dos órgãos de controle e o Relatório da CPA, ainda que em menor grau.

Considerando que o planejamento da PROGEPE foi realizado no período da pandemia, as ameaças estavam mais latentes se comparadas às oportunidades, porém isto não significou que as oportunidades também não pudessem ter sido identificadas. Esse esforço deve ser perseguido, pelos líderes dos processos de planejamento, embora muitas vezes com dificuldades, pelo fato de os participantes, em geral, não se encontrarem preparados para capturar elementos, sociais, políticos e econômicos e financeiros observáveis.

Essa busca torna-se vital tendo em vista que "a estratégia é gerada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente [...] e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização" (Mintzberg, 2007, p. 44).

Se por um lado, a pandemia e as políticas de governo trouxeram uma série de ameaças, principalmente relacionadas à cortes orçamentários (redução de oferta de concursos, extinção de cargos e novos códigos de vagas, redução de investimento em capacitação etc). Por outro lado, o pessoal da PROGEPE observou neste cenário, algumas oportunidades relacionadas à modernização do serviço público (uso de novas tecnologias, informatização do processo de trabalho, trabalho remoto, etc) (UFRPE, 2021a).

MISSÃO E ELEMENTOS PRESCRITIVOS



Fonte: UFRPE (2022)

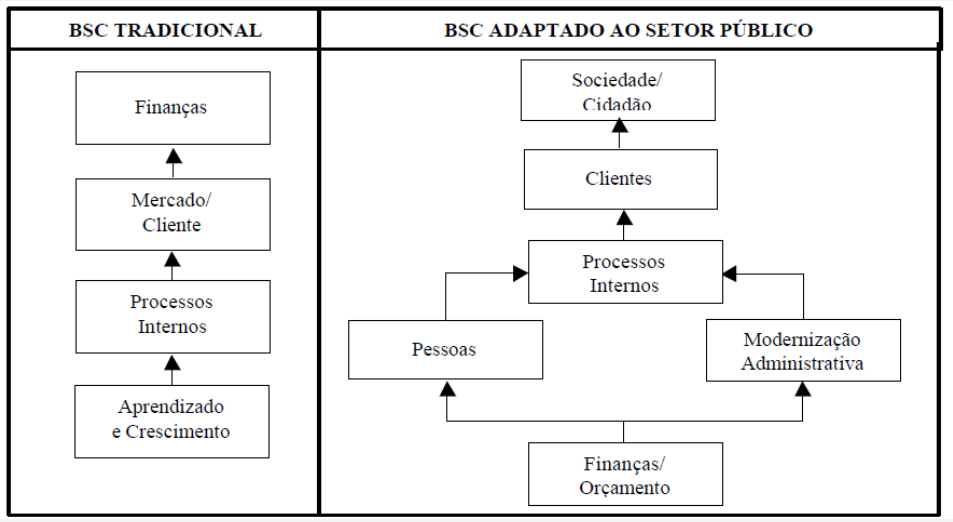
O mapa estratégico da PROGEPE foi construído de forma independente, tendo sido definidas diretrizes institucionais (missão, visão e valores) considerando a sua atuação específica (gestão de pessoas)

MISSÃO E ELEMENTOS PRESCRITIVOS

CARACTERÍSTICAS DOS OBJETIVOS

Hierárquicos	Não houve uma hierarquia de planejamento explícita, mas sim um encadeamento lógico a partir da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC),
Quantificáveis (estabelecer metas para o alcance dos objetivos)	Objetivos gerais foram destrinchados em iniciativas menores, com prazos e responsáveis designados, em que cada unidade da PROGEPE assumiu tarefas específicas. Utilizando-se a ferramenta Trello para registro e destrinchamento dos objetivos
Realistas	A necessidade de ajustes para o próximo ciclo, seja numa melhor análise acerca dos aspectos internos da PROGEPE, especialmente de sua capacidade operacional, ou até mesmo na redução do ciclo do planejamento, de 5 para 2 ou 3 anos, de modo a facilitar o acompanhamento das condições externas, que estão em constante mudança
Comunicados à todos os envolvidos	A comunicação dos objetivos foi limitada a gestão, uma vez que nem todos os servidores acompanharam ativamente da definição e execução das metas.

Tipologia proposta por OLIVEIRA (2023)



Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 8)

Em seu Mapa Estratégico, a UFRPE, além de apresentar sua identidade organizacional (missão, visão e valores), fez uso do *Balanced Scorecard* (BSC), com adaptações tanto da metodologia de Kaplan e Norton (1992), quanto à proposta por Ghelman e Costa (2006), de modo **a adequar à sua realidade**, para a definição de seus eixos estratégicos: sociedade, processos internos e **aprendizagem e crescimento**.

Aplicação do BSC (ausência do eixo orçamento):
Os participantes da PROPLAN entendem a ausência do eixo não comprometeu Gestão orçamentária centralizada.

As servidoras da PROGEPE acreditam que orçamento é crucial para implementação de ações relacionadas à capacitação, desenvolvimento e saúde Pode comprometer os respectivos objetivos estabelecidos para essas áreas.

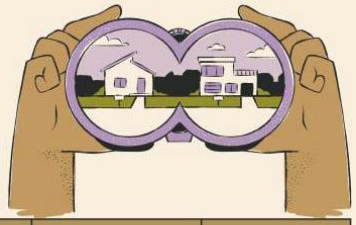
ELEMENTOS QUANTITATIVOS

Para a elaboração dos planos de ação, a ferramenta 5W2H também tem sido muito utilizada pelas organizações para a distribuição de ações, prazos e responsabilidades, tendo como elementos os seguintes questionamentos: O que deve ser feito (*What*)?; Por que deve ser feito (*Why*)?; Quem deve fazer (*Who*)?; Onde deve fazer (*Where*)?; Quando deve fazer (*When*)?; Como deve fazer (*How*)?; Quanto custará (*How Much*)? (Andrade, 2018; Lobo, 2020).

Plano de Ação 2024



Em andamento



EIXO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	METAS	INDICADORES	RESPONSÁVEL
Processos Internos	Reorganizar as estruturas e processos organizacionais	Ação 4. Descentralizar as atividades de cadastrador parcial da PROGEPE para as unidades acadêmicas.	Realizar a descentralização das atividade de cadastrador parcial para acesso ao SIAPE, SIGEPE, SIGAC, SIAPENET, SIASS,SIORG, com os setores de gestão de pessoas nas unidades acadêmicas definidas até AGO/2024	Descentalização realizada	ATAD
		Ação 5. Atender demandas dos Órgão de Controle e externos	Atender 60% das inconsistências, de responsabilidade do órgão, relativos a implantação do e-social.	Demandas de Órgãos de Controle Externo atendidas	CMAP SAMP SAP
		Ação 6 - Revisar processos judiciais não transitados em julgados que envolvam gestão de pessoas	Revisar 90% dos processos judiciais não transitados em julgados entre jan/2017 a dez/2018.	Processos revisados	DAP
		Ação 7 - Viabilizar a reposição ao erário dos servidores com pendências na comprovação de auxílio saúde	Realizar abertura de 100% dos processos de reposição ao erário do ano 2019.	Processos abertos	CCP SCB

Fonte: UFRPE (2024)

Verifica-se que a PROGEPE vem elaborando seus planos de ação anualmente, onde as ações estão vinculadas aos seus respectivos objetivos estratégicos, e partir, destas ações, houve o desdobramento das respectivas metas e indicadores. No entanto, a ferramenta 5W2H foi utilizada de forma adaptada.

CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle pode ser entendido como mais uma fase do planejamento estratégico, se tratando de uma extensão da implementação da estratégia (Ansoff, 1993; Costa, 2012), ou pode permear durante todo o processo do planejamento estratégico, seja no momento preliminar, corrente ou após a implementação, devendo-se evitar que seja realizado em de forma separada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Oliveira, 2023).

O servidores da PROPLAN entendem que o Controle foi exercício desde o início, a partir dos *feedbacks* recebidos dos formulários, na análise SWOT, por exemplo, onde houve um acompanhamento contínuo e avaliação em cada fase, com os devidos ajustes e reflexões. Já os servidores da PROGEPE, entendem que o controle foi exercido principalmente durante ou após implantação das ações, a partir do monitoramento das ações e das apresentações de resultados anuais.

Considerando as divergências de percepção entre os servidores da PROGEPE e da PROPLAN sobre ambos os pontos tratados neste capítulo. Pode-se considerar a hipótese de, na fase de instrução PROPLAN ter tentado passar uma visão mais moderna acerca do controle do planejamento estratégico, que permeie em todas as fases do planejamento, a partir de uma gestão integrada entre as equipes. No entanto, a PROGEPE, por estar em fase de maturação do planejamento estratégico, ainda não exerce o controle desta maneira, ou seja, o encara como sendo apenas uma das fases do planejamento, a partir de uma visão departamentalizada, em que os setores ficam responsáveis pelas suas próprias ações, se sem muita articulação entre eles.

A avaliação de desempenho ocorre de forma periódica, a partir de reuniões internas realizadas pela Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos (CPIPP/PROGEPE) a cada três ou quatro meses, onde cada setor apresenta os resultados parciais das ações sob suas respectivas responsabilidades, a partir das informações consolidadas em ferramentas como o Trello e planilhas do Google Drive, utilizadas no monitoramento das ações, permitindo um acompanhamento mais simplificado. Ao final de cada ano, é feita uma avaliação geral das ações, de modo a verificar as que foram concluídas, as que estão em andamento e as que não foram concluídas, com as respectivas justificativas para eventuais atrasos ou não cumprimentos.

Essa situação é descrita como típica, por Costa (2012), considerando o período de planejamento (anual), em que são feitas as avaliações e revisões gerais. Além disso, as revisões periódicas “são melhores porque requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade.” (Oliveira, 2023, p. 272).

MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tipos de Monitoramento (COSTA, 2012)	o monitoramento era consolidado: (1) nas reuniões da CPIPP; (2) nos relatórios de prestação de contas; (3) no Relatório de Gestão e; (4) nos Planos de Ação anuais
Ciclos de Monitoramento (COSTA, 2012)	Ciclo Operacional: 3 meses Ciclo Estratégico: 5 anos
Ferramentas de Monitoramento (ANSOFF, 1993; COSTA, 2012; OLIVEIRA, 2023)	Participantes n° 02, 03 e 05: entendem que o Trello é eficiente para o monitoramento do PE. Participantes n° 01 e 04: consideram a ferramenta de difícil manuseio e entendimento, além de não fornecer informações rápidas acerca do andamento das ações, se tornando, portanto ineficiente.
Dados de Monitoramento (MATIAS-PEREIRA, 2016; OLIVEIRA, 2023)	O acompanhamento das condições externas ocorre de forma mais empírica, onde não há um responsável específico, mas todos os setores são responsáveis pelo acompanhamento das normativas e necessidades específicas

Fonte: autor (2025)

AVALIAÇÃO DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fatores facilitadores:

1) parceria com a PROPLAN;
2) harmonia da equipe;
3) incentivo da Gestão PROGEPE;
4) ambiente de colaboração;
5) trabalho remoto;
6) crises como catalisadoras de mudanças;
7) transição da SUGEP para a PROGEPE;
8) participação no PDI;
9) revisão de regimentos e processos;
10) formação e experiência da equipe e;
11) uso de ferramentas tecnológicas.

Fatores dificultadores:

1) trabalho remoto e pandemia;
2) sobreposição com o PDI;
3) desafios de compreensão dos participantes sobre o Trello e o PE;
4) complexidade da estrutura da PROGEPE;
5) ambiente político e econômico instável;
6) volume de atribuições;
7) falta de condução e mediação;
8) tamanho da equipe;
9) tempo de elaboração;
10) estruturação do monitoramento e avaliação e;
11) falta de alinhamento com o PDI.

Elementos a serem aprimorados:

1) tempo de duração do planejamento;
2) objetividade e enxugamento do planejamento;
3) abordagem inclusiva;
4) atualização do diagnóstico;
5) revisão contínua;
6) registro das atividades;
7) estabelecimento de prioridades;
8) aprimoramento dos processos internos;
9) capacitação e conhecimento prévio;
10) comunicação e conscientização;
11) estruturação do monitoramento;
12) adaptação ao nível de maturidade dos setores.

Sugestão para mitigar fatores dificultadores:

1) aguardar a consolidação do PDI;
2) intensificação de capacitações;
3) elaboração de um manual do planejamento;
4) retomada do processo de planejamento;
5) estabilidade do ambiente;
6) sistematização do processo;
7) inversão da abordagem;
8) integração do planejamento na rotina da PROGEPE;
9) formação de comissões representativas;
10) assessoramento mais eficiente.

AVALIAÇÃO DO MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fatores facilitadores:

1) engajamento da equipe;
2) apoio da Pró-Reitoria;
3) uso do Trello;
4) criação do plano de ação anual e;
5) clareza na definição das ações.

.

Fatores dificultadores:

1) mudanças na gestão;
2) múltiplas ferramentas;
3) entendimento das ferramentas;
4) sobrecarga de atividades;
5) falta de envolvimento geral e;
6) inadequação dos prazos.

Elementos a serem aprimorados:

1) capacitação;
2) freqüência de reuniões;
3) manutenção das ferramentas de gestão;
4) divulgação e envolvimento;
5) definição de prazos mais realistas.

Sugestão para mitigar fatores dificultadores:

1) investimento em capacitação;
2) mudança de ferramenta;
3) construção de baixo para cima;
4) entendimento das pessoas sobre o monitoramento.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Realizar o registro das atividades:
Considerado como potencialidade na implantação do Planejamento Estratégico, o registro das atividades de planejamento, principalmente das reuniões, além de auxiliar na criação de um histórico do planejamento, pode servir de base para outros documentos institucionais (Eberhardt; Fernandes, 2021).

Reduzir o ciclo estratégico:
Reduzir o ciclo do PE de 05 para 03 anos . De modo a facilitar o acompanhamento das condições internas e externas

Criar mecanismos para maior participação dos servidores internos e externos à PROGEPE:
O planejamento estratégico participativo, pode gerar impactos positivos no clima organizacional (Silva *et al.*, 2017).
O envolvimento dos *stakeholders* contribui para que o PE seja considerado para a além de uma formalidade (Ungheri *et al*. 2021)

Atualização do Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE:
A ultima edição foi elaborada em 2022, a atualização se torna necessária de forma a incrementar as experiências da implementação do PE PROGEPE, bem como do planejamento estratégico de outras unidades na UFRPE.

Estabelecer objetivos estratégicos prioritários:
De acordo com os pontos críticos destacados na análise SWOT

Considerar a mudança da ferramenta de gestão:
Para uma ferramenta de gestão mais usual e acessível para todos os servidores surge como uma alternativa em caso de não aprimoramento relativo ao uso da ferramenta Trello.

Ampliar o uso da ferramenta 5W2H:
Com a inclusão do orçamento (*how much*) planos de ação da PROGEPE, no intuito de tornar ainda mais clara a sua execução (Andrade, 2018).

Estabelecer objetivos orçamentários dentro da PROGEPE:
Ainda que a PROGEPE não tenha controle sobre o orçamento, medidas que visem a otimização de gastos e diversificação de receitas, como no estudo de Fernandes *et al.* (2016), podem ajudar a mitigar a ameaça da indisponibilidade orçamentária.

Uso gradual da Inteligência Artificial:
O uso da inteligência artificial pode ser útil desde a concatenação das informações levantadas e produzidas no processo de elaboração de planejamento estratégico até o acompanhamento dos resultados do monitoramento do PE.

Implementar uma política de gestão de projetos:
Sendo o PE PROGEPE um macro-projeto, enquanto as ações seriam definidas a partir de projetos menores, de acordo com o escopo, tempo e orçamento (Costa, 2012; Oliveira, 2023)

Criar meios de comunicação contínua com todos os servidores da PROGEPE:
Embora o esforço para comunicar os objetivos a todos os envolvidos no PE, conforme disciplina Oliveira (2023), principalmente no início do processo. A comunicação direta e constante foi limitada à gestão. Sendo de forma indireta, para o restante dos servidores durante a execução do planejamento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. F. (Org.). **Gestão pela Qualidade – Volume 3**. 1ª ed. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2018. E-book. ISBN 9788570420022. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ_volume3.pdf. Acesso em: 06 mar. 2024

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088825. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/. Acesso em: 06 fev. 2024.

EBERHARDT, F. L. M.; FERNANDES, S. R. S. Planejamento Estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: Apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 2, p. 36-53, 2021.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JUNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma Universidade Pública: Barreiras, facilitadores e eficácia. **Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. **Anais**... III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-RJ, 2006.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/. Acesso em: 06 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA. J. **Manual de gestão pública contempornea**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/. Acesso em: 26 abr. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010. *E-book.* ISBN 9788577807437. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/. Acesso em: 26 out. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. Rio de Janeiro: Grupo Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/. Acesso em: 26 abr. 2023.

PASCUCI, L.; MEYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

REFERÊNCIAS

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; SILVA, L. C. J. Planejamento estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - UFRR**, Boa Vista, v. 9 n. 2, p.219-244, jul- dez. 2019.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria. v.4, n. 3, p. 458-476. set./dez. 2011.

SILVA, L. P.; OLIVEIRA, A. C.; PEREIRA, L. J.; MENDONÇA, C. M. C. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, Macapá, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul/dez. 2017.

SILVEIRA, M; LUNKES, R. J. Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia - REPAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2018.

UNGHERI, B. O.; LELIS, S. A. A.; SOARES, E. R.; FERREIRA, R. M.; SILVA, A. N. Monitoramento do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. **Movimento**, Porto Alegre, v. 27, e27060, 19 p. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Departamento de Planejamento e Acompanhamento. **Apresentação Planejamento - PROGEPE**, 2021. 1 Vídeo. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1lFhwxbRR0O-iyVsgvbNLUsW4mLB04UZk/view. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Departamento de Planejamento e Acompanhamento. **Mapas Estratégicos**, 2022. 14 Arquivos em PDF. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1YrtRObdSFBNQrkycqp72UUHF0Xazb9wm. Acesso em: 29 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Prestação de Contas PROGEPE 2023 – 4° Trimestre**, 2023. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-01/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%202023%20-%204%C2%BA%20TRIMESTRE.pdf. Acesso em: 14 mar 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Ação PROGEPE 2024**, 2024a. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-06/PLANO%20DE%20A%C3%87%C3%83O%20PROGEPE%202024%20ATUAL_1.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Apresentação**, 2025. Disponível em: https://www.ufrpe.br/br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 01 abr. 2025.

Discente: Luiz Bernardo de Souza Neto

Orientador: Prof. Romilson Marques Cabral

Universidade Federal Rural de Pernambuco

17 de junho de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA