

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDUARDO JOSÉ DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM FLUXO PARA ELABORAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**

DISSERTAÇÃO

CORNÉLIO PROCÓPIO

2019

EDUARDO JOSÉ DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM FLUXO PARA ELABORAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz

Coorientador: Prof. Dr. José Augusto Fabri

CORNÉLIO PROCÓPIO

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

O48 Oliveira, Eduardo José de

Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior / Eduardo José de Oliveira. – 2019.
78 f. : il. color. ; 31 cm.

Orientadora: Rosângela de Fátima Stankowitz.

Coorientador: José Augusto Fabri.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado em Administração Pública. Cornélio Procópio, 2019.

Bibliografia: p. 76-78.

1. Planejamento estratégico. 2. Administradores de universidades. 3. Universidades e faculdades públicas. 4. Administração Pública – Dissertações. I. Stankowitz, Rosângela de Fátima, orient. II. Fabri, José Augusto, coorient. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado em Administração Pública. IV. Título.

CDD (22. ed.) 351

Biblioteca da UTFPR - Câmpus Cornélio Procópio

Bibliotecário/Documentalista responsável:

Romeu Righetti de Araujo – CRB-9/1676



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

25

A Dissertação de Mestrado intitulada:

PROPOSTA DE UM FLUXO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: Eduardo José de Oliveira

Instituição / Campus: UTFPR-Cornélio Procópio

no dia 27 de Março de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof(a). Dr(a).	Eduardo Filgueiras Damasceno	Presidente	UTFPR-CP
Prof(a). Dr(a).	Rosângela de Fátima Stankowitz	Membro 1	UTFPR-CT
Prof(a). Dr(a).	Dalcio Roberto dos Reis Júnior	Membro 2	Universidade Positivo

A via original deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Ponta Grossa, 27 de Março de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho aos meus pais Jaime de Oliveira e Leontina das Dores de Oliveira (in memoriam). Dois fundamentais exemplos de persistência, caráter e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que esse grande sonho se concretizasse, iluminando desde o acesso ao curso e depois nas dificuldades e complexidade das tarefas, indicando os caminhos e colocando pessoas como anjos para os apoios necessários.

Meus familiares e amigos, que incentivaram com palavras de apoio e compreensão das ausências em vários momentos, contribuindo sempre da forma que podiam cada um, principalmente aos meus irmãos: Jair de Oliveira, Edson de Oliveira e Edimar de Oliveira.

Muito obrigado ao meu amado filho, Eduardo José de Oliveira Junior, que desperta em mim a vontade de ser uma pessoa melhor a cada dia.

A minha orientadora, professora doutora Rosângela de Fátima Stankowitz que com seu amplo conhecimento e competências, me orientou constantemente, guiando para conclusão desse trabalho, principalmente com relação às questões metodológicas e com diversas correções, sem poupar esforços.

Ao professor doutor José Augusto Fabri, coorientador, que tecnicamente contribuiu com conhecimentos práticos, atuando a frente do projeto de planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio, compartilhou todo seu conhecimento e experiência para elaboração desse trabalho.

Ao Doutor Luiz Henrique Furlaneti, que como profissional de psicologia me apoiou e em momentos desafiadores me fez acreditar em minhas capacidades para vencer as etapas desta formação.

A todos os docentes da UTFPR que aturam no PROFIAP, contribuindo com uma formação de qualidade, devido ao alto nível de conhecimentos e habilidades que recebemos durante o cumprimento dos créditos em disciplinas.

Ao professor, mestre José Antonio Gonçalves e a professora mestre Juliana Ferri, pelo apoio artístico/técnico necessário para elaboração desse trabalho.

Agradeço a Direção Geral do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, e com isso estendendo aos demais servidores que torceram pela concretização desse curso e todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para essa realização.

“A imaginação é mais importante que o
conhecimento”
Albert Einstein

RESUMO

OLIVEIRA, Eduardo José de. **PROPOSTA DE UM FLUXO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**. 2019. 78 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Cornélio Procópio - PR, 2019.

O processo de planejamento estratégico se propõe a definir de que maneira e o que as organizações precisam fazer para transformar seus anseios em realidade. É entendido como um processo administrativo para aumentar o grau de interação com o ambiente proporcionando uma atuação diferenciada e inovadora para seguir um planejamento. Estruturas de referências para o planejamento estratégico foram elaboradas para as organizações privadas, porém poucas foram adaptadas, combinadas ou complementadas para as características específicas das organizações públicas. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico instituições públicas de ensino superior. Para atender ao objetivo da pesquisa foi feita uma revisão da literatura sobre o planejamento estratégico com o intuito de selecionar as ferramentas e métodos para sua construção. Este trabalho consiste em um estudo de caso, com observação não participante do pesquisador para a coleta e análise dos dados. Foi selecionada a matriz SWOT para o diagnóstico das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a análise PESTEL para compreender como a mudança externa afetará a instituição, também foi feita a projeção de Cenários para melhor visão sobre o futuro. Também foi selecionado o Canvas adaptado para estruturar os detalhes táticos de implementação de cada ação estratégica, assim como foi utilizada a metodologia Scrum para a gestão do projeto. O resultado foi o desenvolvimento de um fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico instituições públicas de ensino superior, e sua aplicação no Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR resultou na formulação de 80 ações estratégicas para a instituição, divididas em 8 objetivos estratégicos previstas para serem implementadas de 2018 até 2022, sendo que o projeto está em fase de implantação com ações já sendo executadas. A pesquisa permitiu verificar que o planejamento estratégico contribui para definição do rumo mais adequado para as empresas, através da formulação de ações estratégicas para o alcance das metas e para que as organizações possam, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, melhorar o desempenho na busca por situações futuras desejadas. O fluxo desenvolvido pode auxiliar os demais Câmpus da UTFPR e outras instituições públicas de ensino superior, com características semelhantes as da UTFPR, a desenvolverem seus projetos de planejamento estratégico.

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

ABSTRACT

OLIVEIRA, Eduardo José de. **PROPOSAL OF A FLOW FOR THE PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**. 2019. 78 f. Dissertation (Professional Master in Public Administration) - Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Federal Technological University of Paraná. Cornélio Procópio - PR, 2019.

The strategic planning process proposes to define the actions that organizations take to transform their goals into reality. Strategic planning is understood as an administrative process to enhance the degree of interaction with the environment, providing a differentiated and innovative action to follow a planning. Many models of strategic planning have been developed for private organizations, however, few of them have been adapted, combined or complemented for the specific characteristics of public organizations. Thus, the objective of this research is to develop a flow for the elaboration and implementation of strategic planning in public institutions of higher education. So, a review of the literature on strategic planning was done in order to identify the tools and methods for its construction. This research consists of a case study, by means of non-participant observation of the researcher. The data collection and the analysis were carried by the SWOT matrix, for the diagnosis of strengths, weaknesses, threats and opportunities and by the PESTEL analysis, it to understand how external change will affect the institution. It was made the projection of Scenarios for a better vision of the future for the case in study. In this regard, it was selected the adapted Canvas to structure the tactical details of implementation of each strategic action and finally the Scrum methodology for project management was adopted. As a result, it was developed of a flow for the elaboration and implementation of the strategic planning that can be applied at Campus Cornélio Procópio of the UTFPR. This flow resulted in the formulation of 80 actions divided into 8 strategic objectives planned to be implemented between 2018 and 2022. The project is in the implementation phase with actions already being implemented. The research made it possible to verify that strategic planning contributes to the definition of the most appropriate course for the university through the formulation of strategic actions to reach the goals and so that it can more efficiently and effectively improve the search performance for future desired situations. The developed flow can help other Campus of the UTFPR and public institutions of higher education, with characteristics similar to UTFPR, to elaborate their actions to compose their strategic planning.

Keywords: Strategic planning, Public administration, Strategic Planning Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	19
Figura 2 - Processo de planejamento estratégico do negócio.....	23
Figura 3 - Fases do planejamento estratégico.....	24
Figura 4 - Visão geral da metodologia do Projeto de Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas.....	26
Figura 5 – Matriz de SWOT.....	31
Figura 6 - O Processo de SWOT.....	31
Figura 7 – O modelo de negócios Canvas.....	34
Figura 8 – Fluxo do processo Scrum.....	37
Figura 9 – Fases do Planejamento Estratégico do Câmpus CP da UTFPR.....	44
Figura 10 – Fase I do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico	45
Figura 11 – Fase II do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico ...	48
Figura 12 – Fase III do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico ..	51
Figura 13 - Cursos prospectados – Escola de Gestão.....	66
Figura 14 – Fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas de ensino superior	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da classificação da pesquisa	40
Quadro 2 – Indicadores de Crescimento.....	42
Quadro 3 - Fase I – Delineamento e divulgação do projeto	44
Quadro 4 - Fase II – Elaboração do Planejamento Estratégico	46
Quadro 5 - Fase III – Execução do Planejamento Estratégico	49
Quadro 6 - Matriz Canvas adaptado	49
Quadro 7 - Fase IV – Controle e Avaliação	51
Quadro 8 - missão; visão; valores; finalidades e objetivos	53
Quadro 9 – Matriz SWOT do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR	56
Quadro 10 - Análise PESTEL do Câmpus Cornélio Procópio - UTFPR	56
Quadro 11 - Prováveis Cenários.....	57
Quadro 12 – Ações definidas para cada Objetivo estratégico	59
Quadro 13 - Matriz Canvas adaptado	63
Quadro 14 - Canvas Escola de Gestão.....	65
Quadro 15 - Cronograma - Escola de Gestão	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DIRGE	Diretoria-Geral
DIRGRAD	Diretoria de Graduação e Educação Profissional
DIRPPG	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
DIREC	Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
COGERH	Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos
COGETI	Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação
DCE	Diretório Central dos Estudantes
PCT-UTFPR	Parque Científico e Tecnológico
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais,
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CP	Cornélio Procópio
LABINOV	Laboratório de Inovação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 PLANEJAMENTO	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	27
2.5 FERRAMENTAS PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.5.1 Análise PESTEL	29
2.5.2 Cenários	29
2.5.3 Análise SWOT "SWOT Analysis"	30
2.5.4.1 Ambiente externo	32
2.5.4.2 Ambiente interno	32
2.5.4.3 Aplicações da análise SWOT	33
2.5.4 Business Model Canvas	33
2.5.5 Scrum	35
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 UNIDADE DO DIAGNÓSTICO	41
3.3 FLUXO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CÂMPUS CORNÉLIO PROCÓPIO DA UTFPR	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 FASE I - DELINEAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO	53
4.2 FASE II - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
4.3 FASE III - EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	63
4.4 FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO	68
4.5 FLUXO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	68
FASE I - DELINEAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO	70
FASE II - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	70

FASE III - EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	72
FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
5.1 DOS OBJETIVOS.....	74
5.2 DA SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS.....	75
REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, será apresentado a problematização do trabalho, serão estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura da pesquisa.

PROBLEMATIZAÇÃO

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

Face a necessidade de consolidação do crescimento do Câmpus Cornélio Procópio da Universidade Tecnologia Federal do Paraná UTFPR, ocorrido na última década e também do projeto de implantação do projeto do Parque Científico e Tecnológico, PCT-UTFPR, foi identificada a necessidade de desenvolver um planejamento estratégico para a instituição. Porém, surgiu a dificuldade em relação à adoção de uma metodologia prática, sistematizada e formal que pudesse orientar em como estabelecer e alcançar as aspirações de uma instituição pública de ensino superior, considerando suas especificidades.

Diante desse problema, esta pesquisa pretende contribuir com a gestão do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, por meio do desenvolvimento de um fluxo de atividades que possibilite elaborar e implementar o planejamento estratégico para o alcance das metas e eficácia relacionada ao desempenho da instituição.

Assim, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: Como o estabelecimento de um fluxo pode contribuir para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior?

Para estabelecer o fluxo da elaboração e implementação, do planejamento estratégico, além do levantamento prévio da missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição, serão adotadas as seguintes ferramentas e metodologias: aplicação da análise de SWOT para o diagnóstico das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades por meio da análise do ambiente interno e externo; análise PESTEL para compreender como a mudança externa afetará a instituição; criação de Cenários, para melhor visão sobre o futuro; a partir dessas análises, será formulado os Objetivos estratégicos e as Ações a serem implementadas. Por

consequente aplicar a ferramenta Canvas adaptado para o planejamento estratégico, para estruturar os detalhes táticos de implementação de cada ação estratégica. O fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior também compreende a utilização da metodologia Scrum para o gerenciamento do projeto, controle e avaliação durante todo o processo.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa foram estabelecidos o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um fluxo para a implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Aplicar a Matriz SWOT para o planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior;
- b) Identificar as ações necessárias para o planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior;
- c) Aplicar a metodologia Canvas adaptado para o detalhamento de cada estratégia do planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior;
- d) Aplicar a metodologia Scrum para implementação e acompanhamento do projeto;

JUSTIFICATIVA

No início de 2016, uma nova equipe de gestão foi designada para assumir provisoriamente a direção do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, e foi identificada a necessidade de elaborar um planejamento estratégico. Após as eleições para diretor geral no Câmpus em 2017, que culminou na eleição de um professor que já fazia parte do grupo diretivo provisório, a elaboração do planejamento estratégico passou a ser uma das prioridades da Instituição. O fato de não haver um padrão para elaboração e implementação

do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, gerou a presente oportunidade de pesquisa.

Dois fatos merecem destaque para necessidade do planejamento estratégico da instituição. Primeiro, a UTFPR aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que foi de 2003 até 2012, e mesmo após o encerramento do REUNI, o governo continuou pactuando com as Universidades a abertura de novas vagas na graduação. Com isso o Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR cresceu, culminando na abertura de mais vagas, contratação de servidores e construção de novos blocos.

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

Para essa pesquisa foi feito um estudo de caso único, com coleta de dados de pesquisa bibliográfica, utilizando-se da técnica de observação não participante em relação ao planejamento estratégico da instituição pesquisada.

Assim, diante da necessidade de consolidação do elevado crescimento dos últimos anos, somado ao projeto de implantação do PCT-UTFPR e outros objetivos relacionados à oferta de ensino, pesquisa e extensão com excelência, tornou-se imprescindível elaborar e implementar o planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR. Além de contribuir com a gestão do Câmpus, o fluxo poderá ser utilizado pelos outros 12 (doze) Câmpus que compõem a UTFPR, e demais instituições públicas de ensino superior com características semelhantes.

ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo de introdução apresenta a problematização do trabalho, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura da pesquisa. O segundo capítulo aborda os estudos relacionados ao planejamento estratégico e apresenta as ferramentas de análise PESTEL, Cenários, análise SWOT, a metodologia Scrum para gerenciamento do projeto e o Canvas adaptado, recursos que auxiliaram na criação do fluxo para elaboração e implementação de um planejamento estratégico, objetivo geral desta pesquisa.

No terceiro capítulo é apresentado a metodologia adotada na pesquisa com a sua classificação, a Unidade de Diagnóstico e as dimensões necessárias à elaboração do fluxo proposto para o planejamento estratégico a ser implementado no Câmpus de Cornélio Procópio da UTFPR. No quarto capítulo, de análise dos resultados, apresentam-se os dados da pesquisa, bem como o relato de uma ação de planejamento estratégico, já implementada no Câmpus, como exemplo.

Por fim, o quinto capítulo, aborda as considerações finais da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados conceitos relacionados ao: Planejamento; Planejamento Estratégico; O processo de Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico em Organizações Públicas; e Ferramentas Propostas para Elaboração do Planejamento Estratégico.

PLANEJAMENTO

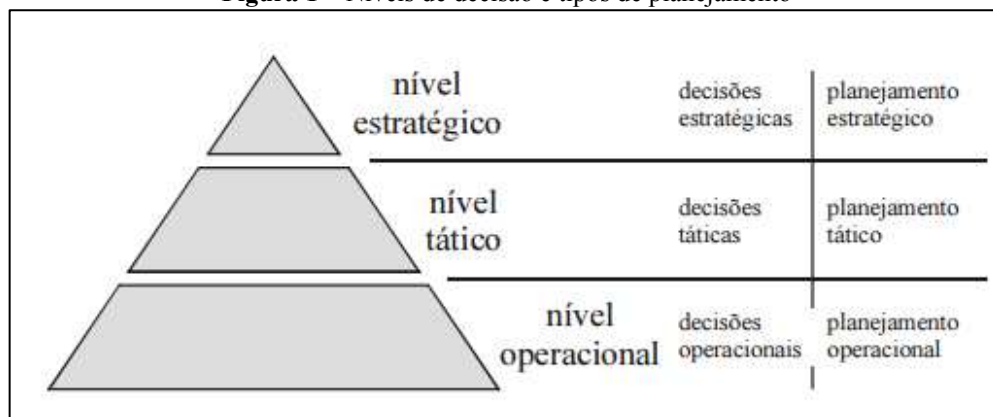
Oliveira (2002, p.35) conceitua o planejamento como um processo, que considera diversos aspectos e é desenvolvido para concentrar melhor os recursos e esforços da empresa, para alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, uma situação desejada.

Maximiano (2012) cita Fayol, o mesmo observou que para assegurar que os gerentes desempenhem seu papel satisfatoriamente, indicou 16 deveres e 14 princípios orientadores. Dentre os 16 deveres destaca que é preciso assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução. Para isso, Rezende (2008) esclarece que a função administrativa se inicia com o planejamento.

Do ponto de vista de sua origem científica, o planejamento é parte das funções ou processo da administração. O processo iniciado pelo planejamento é complementado pela organização, direção (ou liderança) e controle. Esse processo dinâmico deve ser interligado em ciclo retroalimentado (REZENDE, 2008, p.17).

Quanto aos tipos de planejamento, Oliveira (2002, p.45) relaciona três tipos de planejamento relacionados aos níveis de decisão em uma “pirâmide organizacional”, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

Para Oliveira (2002, p. 45), o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo, estratégias e ações para alcançá-los afetando a organização como um todo. Ainda, o planejamento estratégico, de forma isolada não é suficiente, visto que o alcance de objetivos estabelecidos em longo prazo, sem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico, não é algo simples de ocorrer, e na Figura 1 verifica-se o princípio do planejamento integrado, composto pelo planejamento dos vários escalões de uma empresa (OLIVEIRA, 2002, p. 47). Já, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo, estratégias e ações que, na maioria das vezes, afetam apenas parte da empresa.

Sobre o planejamento operacional, para Oliveira (2002, p. 49) corresponde à formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas e cada um dos planos operacionais ou plano de ação devem conter com detalhes: os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação – os procedimentos básicos a serem adotados – os produtos ou resultados finais esperados – os prazos estabelecidos – e os responsáveis por sua execução e implantação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Drucker (1975, p.136) define o planejamento estratégico como sendo um processo contínuo de tomada de decisões empresariais (envolvendo risco) no presente com maior conhecimento possível de seu futuro e de forma sistemática; é a organização sistemática dos esforços necessários para cumprimento das decisões; e é a medição dos resultados dessas decisões contra as expectativas por meio de uma retroalimentação sistemática e organizada. Para Oliveira (2002, p. 47-48), planejamento estratégico é um processo administrativo que visa otimizar o grau de interação com ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada, com sustentação metodológica para que seja estabelecido a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Bryson (2018, p. 8, tradução nossa) define planejamento estratégico como uma abordagem deliberativa e disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que faz e por quê. O autor destaca que o planejamento estratégico pode ser pensado como um "modo de saber" destinado a ajudar os líderes e gerentes a discernir o que fazer, como e por que. Também auxilia os líderes e gerentes a resolverem, com êxito, as principais questões ou dificuldades enfrentadas por uma organização.

O planejamento estratégico emergiu a mais de 65 anos e, somente no início do século XXI, as empresas olham a importância da estratégia para decidir quais os rumos mais adequados devem seguir para atingir seus objetivos (ALDAY, 2000; BRAGA, 2003).

Neste contexto, Oliveira (2002, p. 48) destaca a responsabilidade, geralmente dos níveis mais altos da empresa, na formulação dos objetivos na seleção das ações a serem seguidas, considerando as condições internas e externas a empresa. O autor enfatiza as três dimensões operacionais do planejamento estratégico: delineamento, elaboração e implementação. No delineamento o processo é estruturado e é escolhido a metodologia e o profissional que vai conduzi-lo.

Rezende (2008, p. 21-22) nota, ainda, a importância de uma equipe multidisciplinar que atue de forma coletiva para o sucesso do projeto, observando a importância da participação dos *Stakeholders* e as características necessárias ao gestor do planejamento estratégico.

O gestor do planejamento estratégico da organização deve ser uma pessoa ligada ao negócio ou atividade da organização. É o “dono” executivo do projeto. Deve ter poder de decisão. Tem participação direta e efetiva no projeto, em todas as reuniões, aprovações e avaliação de todos os resultados ou produtos das fases e das subfases da metodologia adotada. É responsável pela elaboração e pelo cumprimento dos planos de trabalho e respectivas pessoas, datas ou cronogramas. O gestor constitui-se na pessoa mais relevante para elaborar, gerir e implementar o projeto; nesse caso, uma escolha não bem feita pode ocasionar o seu insucesso (REZENDE, 2008, p.22).

Quanto à dimensão de implementação Oliveira (2002, p. 66), destaca que envolve assuntos organizacionais, a competência operacional, o treinamento, os sistemas de incentivos, os sistemas de informações e a liderança requerida para desenvolvimento do processo. Para este autor, o planejamento estratégico não deve ser apenas uma afirmação quanto as suas aspirações, mas deve a implementação inclui também o que a empresa precisa fazer para transformar as aspirações em realidade.

No mesmo sentido, Drucker (1975) observa a importância temporal dos planos ao se transformarem em ações:

Mas não tem significado algum falarmos de planos a curto e a longo prazo. Há planos que implicam em ação hoje – e eles são planos verdadeiros, são decisões estratégicas reais. E há planos que falam em ação amanhã – estes são sonhos ou então pretextos para não pensar, não planejar e não fazer. A essência do planejamento consiste em tomar as decisões presentes com o conhecimento do seu futuro. É essa tônica de futuro que determina o intervalo de tempo e não vice-versa (DRUCKER, 1975, p. 137).

Já, em relação ao resultado do planejamento estratégico, Oliveira (2002, p. 64-65) observa que a empresa espera:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes - **Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos - **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas- **Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas - **Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Outro ponto destacado por Oliveira (2002) é a importância do conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação para o planejamento estratégico nas empresas, pois isso proporciona ao executivo a base teórica necessária para otimizar a sua aplicação. A metodologia para o planejamento estratégico, conforme Rezende (2008) é um roteiro que pode ser entendido como um processo interativo e dinâmico para desenvolver projetos de forma estruturada e com inteligência visando produtividade, efetividade e qualidade do projeto. Para este autor, várias metodologias foram desenvolvidas entre o final do século XX e início do século XXI, direcionadas para as organizações privadas e podem ser adequadas, mescladas ou complementadas para obter um projeto efetivo, produtivo e com qualidade para as organizações públicas. Ouakouak (2018, tradução nossa) acrescenta que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que fornece técnicas que ajudam as organizações a definir visões e determinar objetivos de longo prazo.

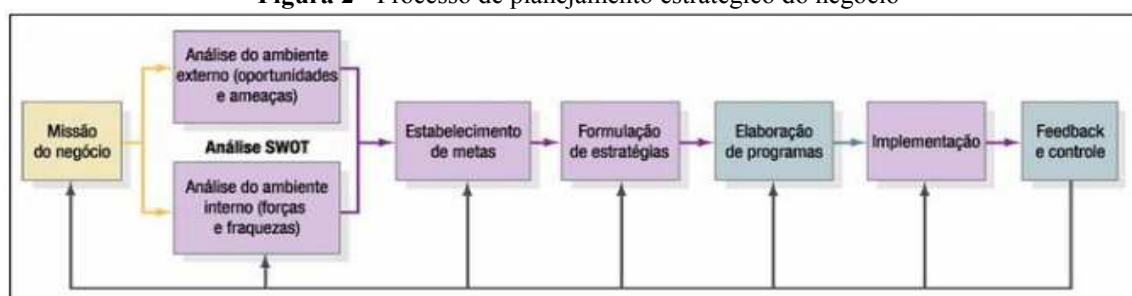
Ao tratar o planejamento estratégico como uma abordagem deliberativa, Bryson (2018, p. 8, tradução nossa) explica que as organizações devem atender ao design e ao uso dos ambientes dentro dos quais a deliberação construtiva ocorra. Devem ser criados fóruns formais e informais nos quais questões importantes podem ser identificadas e tratadas, a aprendizagem útil pode ocorrer e os resultados podem ser levados adiante em direção a decisões sábias em áreas relevantes.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo proposto por Kotler (1994) estabelece etapas fundamentais do processo de planejamento estratégico conforme representado na Figura 2.

Para Kotler (1994, p. 76), “Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade.” Atuando como uma “mão invisível” na orientação dos funcionários a trabalharem para realização das metas organizacionais.

Figura 2 - Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: Kotler (1994, p. 86).

Kotler (1994, p. 76) esclarece que “uma organização existe para fazer algo: fabricar carros, emprestar dinheiro, fornecer alojamento noturno e assim por diante”. O autor entende que a missão da empresa precisa ser clara desde o princípio do negócio e, caso aconteçam alterações, ao longo do tempo, a missão precisa ser readequada ao negócio. Para Rezende (2008) a declaração da missão menciona os produtos e serviços e direciona o conteúdo para os clientes ou consumidores. Em relação aos órgãos públicos o autor entende que “Nas organizações públicas a missão pode estar formalizada na regulamentação jurídica que a constituiu” (REZENDE, 2008, p.42).

Quanto às metas, Kotler (1994, p. 88) esclarece que após a definição da missão e análise dos ambientes internos e externos da organização, elaboram-se metas específicas para o período estipulado para o planejamento estratégico de forma a facilitar a mensuração, o planejamento, a implementação e o controle.

A respeito da formação de programas, Kotler (1994) entende que após elaborar as principais estratégias, é preciso adotar programas de apoio detalhados para uma implementação, pois, “uma estratégia clara e um programa de apoio bem delineado podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa” (KOTLER 1994, p. 92).

O Feedback e controle sobre essa etapa se torna necessário uma vez que:

A medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns

ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros desenvolvem-se lentamente, de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos (KOTLER 1994, p. 93).

Rezende (2008) considera que um processo de controle organizacional deve estabelecer medidas, normas, bases, critérios, indicadores ou padrões para acompanhar, avaliar, comparar e direcionar os resultados aos padrões definidos anteriormente.

Ao considerar a metodologia para o planejamento estratégico, Oliveira (2002, p. 67), considera duas possibilidades, primeiramente estabelece “aonde se quer chegar” e depois se define “como se está para chegar na situação desejada” ou inversamente, primeiro se estabelece “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. O autor considera uma terceira possibilidade que é estabelecer “aonde se quer chegar” simultaneamente com “como se está para chegar lá”.

Na metodologia proposta, Oliveira (2002, p. 68) apresenta as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme segue:

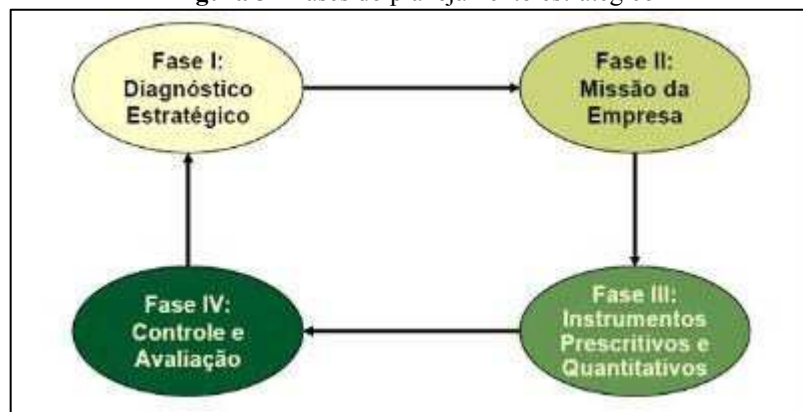
Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e Avaliação

Figura 3 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: (OLIVEIRA 2002, p. 69).

Conforme se observa na Figura 3, Oliveira (2002) propõe o processo de planejamento estratégico como cíclico em 4 fases distintas.

Fase I – Diagnóstico Estratégico - pode ser denominada auditoria de posição e deve estabelecer “como se esta”, sendo a fase composta de quatro etapas básicas: A-) Identificação da visão, na qual é identificado “as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e

elementos da alta administração da empresa”; B-) Análise externa, etapa de verificação de ameaças e oportunidades; C-) Análise interna, etapa que identifica os pontos fortes e fracos e; D-) Análise dos concorrentes, etapa decomposta do item B, que identifica as vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa – definição da razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, decomposta em cinco etapas: A-) Estabelecimento da missão da empresa; B-) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; C-) Estruturação e debate de cenários; D-) Estabelecimento da postura estratégica e; E-) Estabelecimento da postura estratégica.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos – estabelece “como chegar na situação desejada”, dividida em Instrumentos Prescritivos que explicitam o que a empresa deve fazer para o direcionamento do alcance dos propósitos estabelecidos, através das etapas: A-) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; B-) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; C-) Estabelecimento dos projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, sendo analisados os recursos necessários e expectativas de retorno com alcance dos objetivos, desafios e metas.

Fase IV – Controle e Avaliação – Ação que visa garantir a realização do planejado e envolve 4 processos: Avaliar desempenho – Comparar desempenho real com o projetado – Analisar os desvios entre o projetado e o realizado – e tomar ação corretiva devido as análises efetuadas.

Bryson (2018, p. 3, tradução nossa) apresenta o Ciclo de Mudança de Estratégia de 10 etapas. Consiste em uma abordagem amplamente utilizada para identificar e responder a desafios nos quais um grupo de liderança estabelece propósitos gerais do processo. Os 10 passos (ou ocasiões para deliberação e decisão) para Bryson (2018, p. 38, tradução nossa) são:

1. Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico
2. Identificar mandatos/autoridades organizacionais
3. Esclarecer missão e valores organizacionais
4. Avaliar os ambientes externos e internos para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
5. Identifique os problemas estratégicos que a organização enfrenta
6. Formular estratégias para gerenciar os problemas
7. Analise e adote o plano estratégico ou planos
8. Estabelecer uma visão organizacional eficaz

9. Desenvolver um processo de implementação eficaz
10. Reavaliar estratégias e o processo de planejamento estratégico

Rezende (2008) esclarece a importância da definição de uma metodologia para implementação do Planejamento Estratégico.

Uma efetiva metodologia de planejamento estratégico deve ser determinada. Para gerir e implementar o Projeto de Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas sugere-se a metodologia com as seguintes fases: diretrizes organizacionais; análises organizacionais; estratégias organizacionais; e controles organizacionais e gestão do planejamento (REZENDE, 2008, p.27).

Rezende (2008) entende que o planejamento estratégico é um processo cíclico e retroalimentado, conforme a Figura 4, sendo a primeira versão do projeto mais complexa, entretanto as versões subsequentes tendem a ser mais simples, sobretudo pelo legado e a experiência adquirida.

Figura 4 - Visão geral da metodologia do Projeto de Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas



Fonte: (REZENDE 2008, p. 28).

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

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

Rezende (2008) destaca a importância da coerência dos objetivos e das ações estratégicas das organizações com o período ou tempo formalizado, devendo ter coerência também nas revisões que podem ser bimestrais, semestrais ou anuais, podendo ainda serem ocasionais ou situacionais, quando da ocorrência de fato relevante para tanto. O autor destaca ainda que ao finalizar o relatório final do planejamento estratégico já se inicia a segunda versão e que para isso, A organização deve adotar do início ao fim, uma técnica ou instrumento de gestão de projetos para elaboração de seu planejamento estratégico.

Para Mintzberg et al (2000), existem diversos modelos de planejamento estratégico, entretanto a maioria se reduz às mesmas ideias básicas: realizar a análise SWOT, dividir claramente as etapas das ações a serem implementadas, articular todas elas com listas de verificação e técnicas a utilizar, dar atenção especial à fixação de objetivos no começo e se atentar à elaboração de planos operacionais e orçamentos no final.

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

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

Conduzir projetos de transformação social (ou seja, governar) em realidades de alta complexidade e em ambiente democrático exige teorias, métodos e técnicas de planejamento e de governo muito distintas das do passado. A continuidade da própria democracia exige que os governos entreguem o que prometem, que operem competentemente. E os métodos convencionais não possibilitam tanto. Os governos e seus sistemas de planejamento e direção estratégica têm que se tornar mais sofisticados para poderem ser eficazes (CARDOSO JR E GARCIA, p. 18, 2014).

Segundo Branco (2014), o setor público brasileiro manteve-se fragmentado pelos variados governos que estiveram no poder, sem darem continuidade nas políticas públicas que

eram adotadas, nem continuidade dos objetivos traçados em longo prazo. Contribuindo para a manutenção de tal situação, a estabilidade no serviço público fazia com que os servidores públicos não fossem tão comprometidos, pois quase não havia risco de demissão. Branco (2014), conclui que os recursos disponíveis dos governos devem ser otimizados para obtenção de melhores resultados a menores custos. Ao avaliar as diferenças entre as esferas privada e pública, considerando às diversas especificidades entre elas, o planejamento estratégico, embora busque a eficiência das organizações, deve ser diverso nesses dois setores.

George (2017, tradução nossa) faz o seguinte questionamento: O planejamento estratégico "funciona" em organizações públicas? O autor procura responder três questões: A primeira se os planos estratégicos contribuem para a tomada de decisões por parte dos políticos? A segunda, é se a participação dos *Stakeholders* durante o Planejamento Estratégico contribui para sua efetividade? E a terceira, é se os indivíduos envolvidos em Planejamento Estratégico contribuem para sua efetividade?

Para Bryson (2018, p. 3, tradução nossa), “Líderes e gerentes de governos e comunidades enfrentam desafios numerosos e difíceis, citando, por exemplo, o vertiginoso número de tendências e eventos que afetam os Estados Unidos e o resto do mundo nas últimas duas décadas”.

George e Desmidt (2018, tradução nossa) baseado na teoria de processamento de informações investigam pressupostos de qualidade de decisão estratégica em organizações públicas. Considerando a teoria do processamento de informações argumenta que (a) as práticas de planejamento racional contribuem para a qualidade da decisão estratégica ao injetar informações na tomada de decisões e (b) os tomadores de decisão contribuem para a qualidade da decisão estratégica trocando informações durante a tomada de decisões.

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

Bryson e Edwards (2018, tradução nossa) afirmam que o planejamento estratégico é realizado para maximizar a eficácia em toda a empresa ou subunidade em termos de lucro, participação de mercado e outros resultados relacionados aos negócios. No setor público, alcançar o alinhamento de metas, a continuidade do esforço e a eficácia relacionada ao desempenho são razões importantes para o planejamento estratégico.

FERRAMENTAS PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Análise PESTEL

Segundo Yüksel (2012, tradução nossa) o macroambiente de uma empresa é constituído pelos aspectos político, econômico, sociocultural, tecnológico, ecológico, e legais, que direta ou indiretamente afetam as operações da empresa. O autor infere que a literatura apresenta diferentes abordagens e técnicas para a análise do ambiente, e o modelo PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment and Legal) tem diferentes definições dentro da literatura, como PEST e STEPE, sendo que a forma original de PESTEL foi inicialmente concebida como PEST (político, econômico, social e técnico), posteriormente foi modificado para abordar a análise macro do ambiente externo ou a varredura de mudanças ambientais, e na década de 1980, a dimensão jurídica foi adicionada a essa abordagem.

Gupta (2013, tradução nossa) explica que a análise PESTEL é a abordagem mais comum para considerar o ambiente externo, e significa análise política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal. O autor destaca que a análise da PESTEL indica a necessidade de a empresa reagir a mudanças em seu ambiente externo, considerando que a estratégia requer um ajuste entre as capacidades e o ambiente externo. Conforme destacado por Gupta (2013, tradução nossa) a análise PESTEL é de natureza geral e isso dificulta a definição de regras claras sobre a melhor forma de aplicá-la em casos concretos. Para o autor, a análise PESTEL feita com qualidade tem grande valor, pois permite compreender como a mudança externa afetará a empresa e seu setor e por isso contribui muito com a formulação das estratégias organizacionais.

2.1.2 Cenários

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

Segundo Oliveira (2002), todos os executivos-chaves das organizações precisam estar envolvidos no processo de elaboração dos Cenários estratégicos, para melhor visão sobre

o futuro obtido através da participação e para maior interesse e aceitação das projeções do planejamento estratégico.

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

Nas organizações públicas segundo Rezende (2008) os Cenários de posicionamento estratégico estão diretamente relacionados a busca pela excelência.

Para as organizações públicas, tal como nos macroobjetivos, os cenários de posicionamentos estratégicos estão relacionados com a primazia ou excelência na prestação dos serviços, no desenvolvimento social, econômico, ambiental e sustentável, na transparência pública, na participação da sociedade, na qualidade de vida dos cidadãos e outros cenários correlatos (REZENDE, p. 101, 2008).

Portanto os órgãos públicos precisam criar Cenários pautados na busca pela excelência da gestão pública que resulte na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

2.1.3 Análise SWOT "SWOT Analysis"

A análise SWOT, para Takamatsu, et al (2016, tradução nossa) é uma ferramenta usada não só para avaliar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, mas também é parte de um processo de planejamento estratégico. Segundo Megginson, Mosley e Pietri, et al, (1998), SWOT é uma sigla em inglês referente as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*).

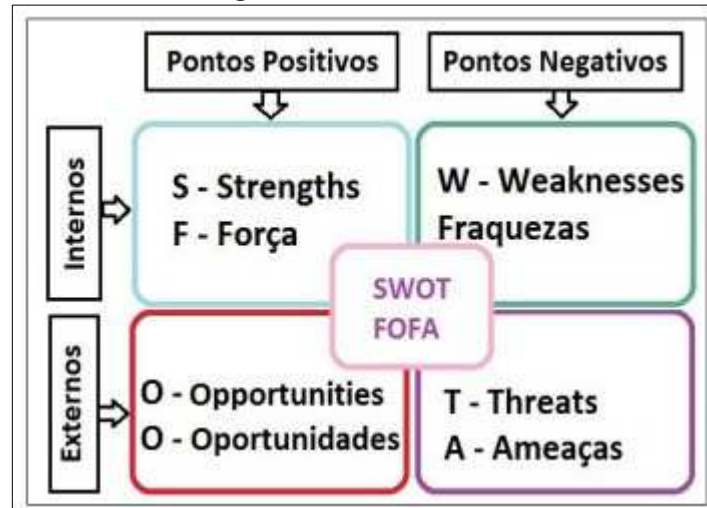
Através do levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, torna-se possível definir estratégias conforme destacado a seguir por Martins (2005).

Assim, a análise da matriz SWOT permite definir estratégias para manter os pontos fortes observados na situação e fazer uso deles, reduzir a intensidade dos seus pontos fracos e se preparar para eles, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Desta forma, seja uma decisão dentro da empresa ou uma nova operação, esta visão corrobora a tomada de decisão por parte dos líderes (MARTINS, 2005, p. 54).

A autora destaca que os conhecimentos destas características permitem também um arcabouço de informações que melhoram o processo de tomada de decisões, relacionadas a empresa ou operações específicas.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada no planejamento estratégico. Separada em duas partes: ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – Matriz de SWOT

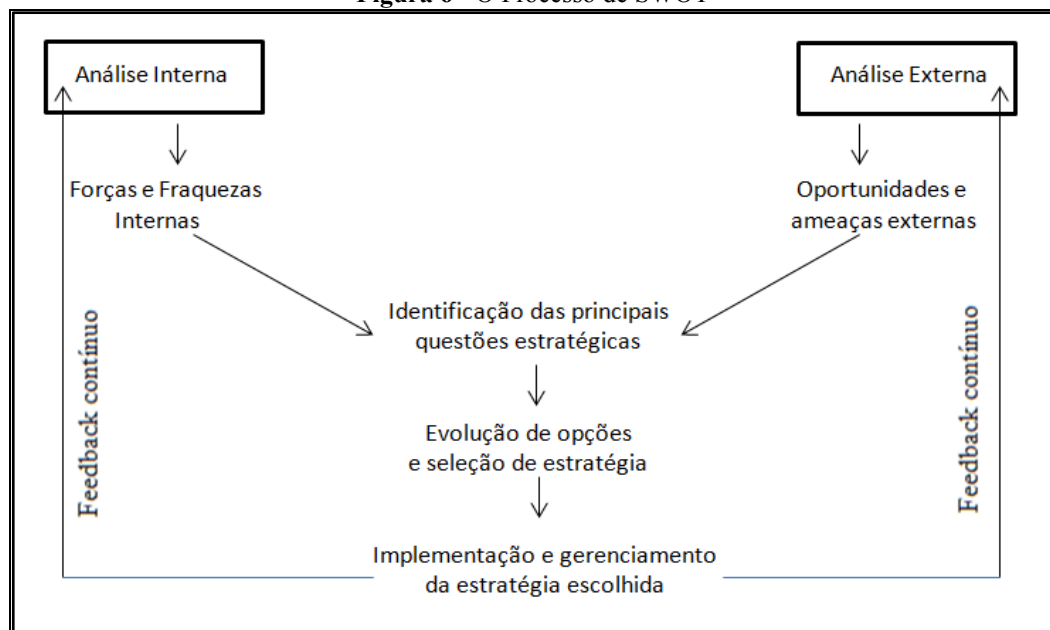


Fonte: Bordinhão de Oliveira (2017, p. 13).

Ainda em relação a análise SWOT, Khaba, et al. (2017) relatam que são desenvolvidas estratégias que podem desenvolver os pontos fortes, eliminar as fraquezas, aproveitar ao máximo as oportunidades ou neutralizar as ameaças.

Riston (2008) representa o processo de SWOT conforme Figura 6.

Figura 6 - O Processo de SWOT



Fonte: Riston (2008, p. 43).

O autor estabelece que após a análise interna das forças e fraquezas e análise externa das oportunidades e ameaças, é realizado a identificação das principais questões estratégicas e na sequência é feita a seleção de estratégia e pôr fim a implementação e gerenciamento da estratégia escolhida, sendo o processo um ciclo dinâmico.

2.5.4.1 Ambiente externo

Kotler e Keller (2006) notam importante características, tanto do macro ambiente como também do microambiente, que podem contribuir na identificação de oportunidades e ameaças, conforme destacado.

Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento (KOTLER, KELLER, 2006, p. 50).

Oliveira (2002) destaca que as empresas precisam aproveitar as oportunidades e adaptar-se ou amenizar as ameaças, considerando que o ambiente é demasiadamente dinâmico e não estável, e mudanças constantes influenciam o mercado. Tavares (2010) ensina que as oportunidades são tendências atuais ou ações que, sabendo aproveitá-las os objetivos das organizações são influenciados de forma positiva. Já as ameaças são tendências que precisam ser tratadas para que sejam eliminadas e minimizem as perdas e para que não prejudiquem o desenvolvimento das atividades.

Quanto às ameaças do ambiente externo, Kotler e Keller (2006) observa que algumas merecem tratamento com plano de contingência detalhando mudanças possíveis antes ou durante as ameaças, sendo importante a classificação das mesmas, considerando a probabilidade de ocorrência e gravidade de cada uma.

2.5.4.2 Ambiente interno

Segundo Tavares (2010) a análise interna do ambiente tem o objetivo de levantar os dados e informações relevantes da organização, como os fatores fortes que retratam o auge da organização e também os fatores prejudiciais. Os pontos fortes ajudam a organização no cumprimento de seus objetivos enquanto os pontos fracos devem ser melhorados e adaptados de forma a possibilitar que a organização atinja seus propósitos e evitando maiores danos.

Oliveira (2002) complementa que a análise do ambiente interno da organização indica as variáveis controláveis pela organização, representada a partir dos pontos fortes

propiciam condição favorável e pontos fracos que representam condição desfavorável para a organização.

2.5.4.3 Aplicações da análise SWOT

Diversas pesquisas têm utilizado a análise de SWOT para elaboração de planos estratégicos. Zorpas, et al, (2018) propuseram um plano estratégico para otimizar a qualidade do destino e a qualidade de vida da população local através das atividades turísticas; Jiang (2018) utiliza a análise de SWOT para análise das vantagens e barreiras de implementar construção fora do local na China, objetivando a redução de custo, de desperdício e o impacto ambiental de um projeto de construção, ao mesmo tempo em que aumenta a qualidade, a garantia de cronograma e a segurança. Leonzio (2017) com a análise de SWOT consegue identificar os fatores críticos de sucesso e os riscos, de um projeto e da viabilidade de uma usina de energia a gás na Alemanha.

Vários exemplos, também, da aplicação bem-sucedida do método SWOT são citados por Khan (2018, tradução nossa), na área de planejamento energético regional, desenvolvimento de energia sustentável, cadeia de fornecimento de eletricidade, bioenergia, energia eólica, energia solar, política e gestão ambiental, desenvolvimento de gás de xisto e gestão de resíduos sólidos municipais.

São diversas as possibilidades de aplicações, como o curioso caso da análise SWOT aplicado a Biticon, em que Mirzayi e Mehrzad (2017), estudaram os poucos anos de circulação e uso da nova moeda virtual introduzida no mundo em 2009, cuja análise foi relativa às oportunidades e ameaças enfrentadas no ambiente financeiro.

2.1.4 Business Model Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa), afirmam que um modelo de negócio estabelece o método como uma organização cria, entrega e captura valor. Destacam que o modelo de negócios é um plano para uma estratégia a ser implementado através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. Comesse conceito desenvolvem a o Canvas, conforme a Figura 7, abrangendo os três eixos (criar, entregar e capturar valor), divididos em nove grupos que abrangem quatro áreas que os autores consideram principais em uma empresa, “clientes, canais/oferta, infraestrutura e viabilidade financeira”.

Figura 7 – O modelo de negócios Canvas



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

Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) afirmam que esse conceito é simples, relevante e intuitivamente compreensível, e por isso pode se tornar um idioma compartilhado que permite descrever e modificar modelos de negócios facilmente para criar novas alternativas estratégicas.

1- Segmentos de Clientes define os diversos grupos que a empresa visa atender; 2- Proposta de Valor estabelece o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes; 3- Canais estabelece como a empresa se comunica e como atinge os clientes para entregar uma proposta de valor; 4- Relacionamentos com Clientes estabelece os tipos de relacionamentos que a empresa estabelece com seu segmento de clientes; 5- Fontes de Receita representa os valores que a empresa gera com os clientes; 6- Recursos Principais estabelece os ativos necessários mais importantes para desenvolver os trabalhos; 7- Atividades-Chave estabelece as funções mais importantes que a empresa deve fazer para o seu modelo de negócio funcionar; 8- Parcerias Principais estabelece a rede de fornecedores e parceiros necessários no modelo de negócios; 9- Estrutura de Custos estabelece todos os custos necessários para operação do negócio. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

Fabri e L'Erario (2016) apresentam 4 adaptações práticas do Canvas baseados em Alexander Osterwalder: Canvas para Gestão de Projetos; Canvas para Prestação de Serviços; Canvas para Trabalho Acadêmico; e Canvas para Planejamento Estratégico. Os autores

inferem que o Canvas se caracteriza como uma ferramenta poderosa e pode ser customizado para vários domínios do conhecimento, embora só tenham encontrado escritos sobre o Canvas tradicional, que é utilizada para a concepção de ideias e modelos de negócio.

2.1.5 Scrum

Pressman e Maxim (2016, p. 78) explicam que o nome da metodologia Scrum provém de um tipo de jogada que é realizada durante partidas de rugby, na qual um grupo de jogadores faz formação em torno da bola, e os companheiros de equipe trabalham juntos (às vezes usando de violência) no intuito de avançar com a bola em direção ao fundo do campo. Esse método Scrum foi concebido por Jeff Sutherland e sua equipe de desenvolvimento software no início dos anos de 1990.

Santos (2011) define Scrum conforme segue:

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

Schwaber e Sutherland (2017) explicam que Scrum “não é um processo, técnica ou um método definitivo”, mas sim um framework dentro do qual é possível empregar diversos processos ou técnicas. Trata-se de um framework estrutural utilizado no gerenciamento de produtos complexos desde 1990, com esta estrutura as pessoas tratam e resolvem problemas complexos e adaptativos, permitindo a entrega com o maior valor possível, de forma produtiva e criativa, tendo diversas aplicações conforme segue.

Scrum tem sido usado para desenvolver software, hardware, software embarcado, redes de funções interativas, veículos autônomos, escolas, governo, marketing, gerenciar a operação da organização e quase tudo que usamos em nosso dia-dia nas nossas vidas, como indivíduos e sociedades (SCHWABER E SUTHERLAND, 2017, p.4).

De acordo com Schwaber e Sutherland (2017) o Time Scrum é auto organizável porque escolhe a melhor forma de completar o trabalho, sem necessidade de direção externa e é multifuncional porque dispõem das competências requeridas para completar o trabalho sem necessidade de participação de pessoas externas. O Time Scrum é composto por um Product Owner, o Time de Desenvolvimento e um Scrum Master.

O Product Owner, ou dono do produto, é o responsável por maximizar o resultado do trabalho do Time de Desenvolvimento é o único responsável por gerenciar o Backlog do Produto, com as atribuições citadas por Schwaber e Sutherland (2017).

- Expressar claramente os itens do Backlog do Produto;
- Ordenar os itens do Backlog do Produto para alcançar melhor as metas e missões;
- Otimizar o valor do trabalho que o Time de Desenvolvimento realiza;
- Garantir que o Backlog do Produto seja visível, transparente, claro para todos, e mostrar o que o Time Scrum vai trabalhar a seguir; e,
- Garantir que o Time de Desenvolvimento entenda os itens do Backlog do Produto no nível necessário.

Schwaber e Sutherland (2017) notam que toda a organização precisa respeitar as decisões do Product Owner, cujas decisões são visíveis no conteúdo e na priorização do Backlog do Produto, e é ele quem deve analisar eventuais pedidos de alteração nas prioridades dos itens de Backlog.

Os Times de Desenvolvimento são estruturados pelas organizações, no intuito de criar sinergia que potencialize a eficiência e a eficácia, e seja capaz de organizar e gerenciar o próprio trabalho, sendo composto por profissionais que desenvolvem um incremento do produto “Pronto” ao final de cada Sprint. Os autores descrevem que o tamanho ideal deve ser pequeno para manter-se ágil e grande para conseguir finalizar trabalhos significativos dentro da Sprint, sendo uma composição recomendada entre três e nove integrantes (SCHWABER E SUTHERLAND, 2017).

O Scrum Master é responsável por promover e suportar o Scrum, “ajudando todos a entenderem a teoria, as práticas, as regras e os valores do Scrum”. O Scrum Master atua como um servo-líder para o Time Scrum, ajudando os que estão fora a compreender quais interações são ou não úteis com o Time Scrum para maximizar o valor criado pelo mesmo. O Scrum Master tem trabalhos relacionados ao Product Owner, ao Time de Desenvolvimento e a Organização.

Schwaber e Sutherland (2017) explicam que os Eventos Scrum garantem o gasto de quantidade adequada de tempo, sem desperdícios no processo. A Sprint é um container para outros eventos e cada evento corresponde a uma oportunidade de inspeção e adaptação, além de serem projetados para possibilitarem a transparência.

Schwaber e Sutherland (2017) descrevem que a Sprint é o coração do Scrum, um *time-boxed* de no máximo um mês, em que é criado um “Pronto” “incremento de produto potencialmente liberável”. As Sprints são compostas de planejamento da Sprint, reuniões

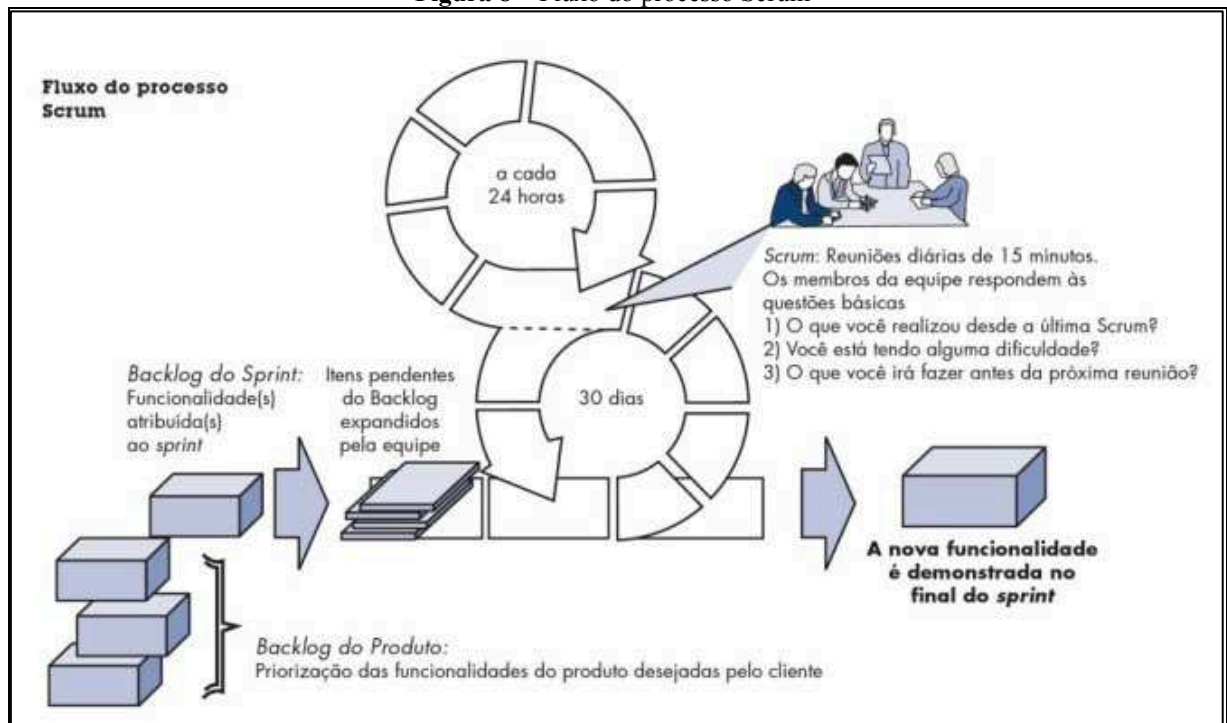
diárias, desenvolvimento, revisão e retrospectiva da Sprint, sendo que imediatamente após a conclusão de uma Sprint inicia uma nova. Os autores destacam que “o Product Owner debate o objetivo que a Sprint deve realizar e os itens de Backlog do Produto que, se completados na Sprint, atingirão o objetivo da Sprint”.

Os artefatos do Scrum, classificados por Schwaber e Sutherland (2017) em Backlog do Produto, Backlog da Sprint e Incremento, são projetados para garantir a transparência das informações chave e que todos possuam a mesma compreensão dos artefatos.

Backlog do Produto, segundo Schwaber e Sutherland (2017, p.14-16) ”é uma lista ordenada daquilo que se conhece como necessário no produto”. Já o Backlog da Sprint é o “conjunto de itens do Backlog do Produto selecionados para a Sprint”, sendo que “o incremento é a soma de todos os itens do Backlog do Produto completados durante a Sprint e o valor dos incrementos de todas as Sprints anteriores”.

Segundo Pressman e Maxim (2016, p. 78) no processo de Scrum são realizadas tarefas dentro de um padrão de processo denominado Sprint, sendo que o trabalho realizado dentro de uma Sprint é variável, sendo definido e muitas vezes modificado pela equipe Scrum em tempo real, sendo ilustrado o fluxo geral do processo Scrum na Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Fluxo do processo Scrum



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

Pressman e Maxim (2016, p. 78) explicam que o Scrum enfatiza a utilização de conjunto de padrões de processos de software que comprovadamente são eficazes no caso de

projetos com curtos prazos de entrega, requisitos que se modificam e urgência dos negócios, e cada padrão de processo definem um conjunto de atividades conforme segue:

Backlog – uma lista com prioridades dos requisitos ou funcionalidades do projeto que fornecem valor comercial ao cliente. Os itens podem ser adicionados a esse registro a qualquer momento (é assim que as alterações são introduzidas). O gerente de produto avalia o registro e atualiza as prioridades conforme solicitado.

Sprints – consistem em unidades de trabalho solicitadas para atingir um requisito estabelecido no registro de trabalho (backlog) e que precisa ser ajustado dentro de um prazo já fechado (janela de tempo) (tipicamente 30 dias). Alterações (por exemplo, itens do registro de trabalho – backlog work items) não são introduzidas durante execução de urgências (Sprint). Portanto, o sprint permite que os membros de uma equipe trabalhem em um ambiente de curto prazo, porém estável.

Reuniões Scrum – são reuniões curtas (tipicamente 15 minutos), realizadas diariamente pela equipe Scrum. São feitas três perguntas-chave que são respondidas por todos os membros da equipe:

- O que você realizou desde a última reunião da equipe?
- Quais obstáculos está encontrando?
- O que planeja realizar até a próxima reunião da equipe? (PRESSMAN E MAXIM, 2016, p. 79).

De acordo com Pressman e Maxim (2016, p. 79) as reuniões devem ser conduzidas por um líder de equipe denominado Scrum máster, e sendo realizada diariamente estabelece uma equipe auto-organizada e ajuda a equipe na identificação de problemas em potencial mais rapidamente e contribui na socialização do conhecimento. O autor infere que “Os padrões de processo do Scrum capacitam uma equipe de software a trabalhar com sucesso em um mundo onde é impossível eliminar a incerteza”.

De Oliveira Simoyama; Bueno e Battisti (2016) inferem que a implantação do Scrum numa autarquia federal no ano de 2013, contribuiu para agilizar projetos na administração pública.

O caso demonstra como a utilização de tal método, com as devidas adaptações, pode ser uma importante alternativa para a agilização de projetos na administração pública e, até mesmo, colaborar com o processo de desburocratização através da simplificação dos procedimentos permitidos por esse método (DE OLIVEIRA SIMOYAMA; BUENO e BATTISTI, p. 262, 2016).

De Oliveira Simoyama; Bueno e Battisti (2016) constataram que algumas características do Scrum original dificultariam sua implantação na autarquia pública objeto de estudo e por isso, foram feitas adaptações para utilização do método.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é feita a classificação da pesquisa, apresentada a Unidade do Diagnóstico do estudo de caso e o fluxo com as fases para o planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior.

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

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

Os métodos utilizados neste trabalho será o indutivo, uma vez que analisa um fenômeno particular para posterior generalização, embora a impossibilidade de generalização dos resultados representa séria limitação do estudo de caso deste tipo de delineamento. Na visão de Gil (1994, p. 79) é muito comum na pesquisa social, pois é relativamente simples e econômico e pode ser desenvolvido por um único pesquisador, ou por um pequeno grupo. Ao contrário dos levantamentos não necessita da aplicação de técnicas de massa para coleta de dados.

Também é utilizado o método observacional, que segundo Gil (1994), é um dos métodos mais utilizados nas ciências sociais em que o pesquisador apenas observa os acontecimentos. Enquanto no método experimental os objetos de estudo são submetidos a influência de variáveis sob condições conhecidas e controladas pelo investigador para observação de resultados produzidos pelas variáveis.

A pesquisa é classificada como exploratória, por ter como finalidade principal desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, com objetivo de contribuir para elaboração de problemas mais precisos ou formulação de hipóteses para estudos futuros. De acordo com Gil (2008, p. 50), dos diversos tipos de pesquisa, esta apresenta menor rigor no

planejamento e geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, com entrevistas não padronizadas e estudo de caso. O presente estudo se classifica como estudo de caso, pois “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. (YIN, 2015, p. 17), sendo mais especificamente o estudo de caso único, pois o autor esclarece que existe estudo de casos múltiplos e único.

O estudo também é descritivo, pois conforme Triviños (1987, p. 109-110), o pesquisador formula uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de certa realidade, através da busca de antecedentes e de maior conhecimento, como por exemplo, os “estudos de casos” que objetivam aprofundar a descrição de determinada realidade.

Sobre a coleta de dados, Gil (2008, p70) preconiza que é o elemento mais importante para identificação de um delineamento da pesquisa e para o procedimento podem ser definidos dois grandes grupos: “aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. O autor explica que no primeiro grupo constam a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, ao passo que o segundo constam a pesquisa ex-post-facto, a pesquisa experimental, o levantamento, o estudo de caso e o estudo de campo.

Ao tratar da formulação do problema, Gil (1994, p. 55) nota que algumas pesquisas importantes podem ser desenvolvidas, com a seleção do problema não pela relevância, mas pela oportunidade de pesquisa, sendo imprescindível nestes casos, a habilidade do pesquisador no estabelecimento de objetivos adequados as oportunidades oferecidas.

Para esta pesquisa, a coleta dos dados será realizada nas reuniões, assembleias e demais etapas de implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio, utilizando-se da técnica de observação não participante, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p.176) “Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora.”

O tratamento dos dados coletados é predominantemente qualitativo, uma vez que para Godoy (1995), o investigador é instrumento básico e o ambiente é a fonte de dados. Em resumo, esta dissertação pode ser classificada conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo da classificação da pesquisa

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

Fonte: Autoria própria com base nos autores (Marconi e Lakatos (2010), Gil (1994), Gil (2008), Triviños (1987), Yin (2015) e Godoy (1995).

A seleção do problema foi feita pela oportunidade de pesquisa, e de acordo com os objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, sendo os procedimentos para coleta de dados o estudo de caso e a observação não participante, tendo as referências bibliográficas como fontes de informações e quanto à natureza dos dados a pesquisa é qualitativa.

UNIDADE DO DIAGNÓSTICO

Em 1993, uma Unidade de Ensino Descentralizada - UNED - do então CEFET-PR foi inaugurada no município de Cornélio Procópio e ofertava somente os Cursos Técnicos nas áreas de Eletrotécnica e Mecânica. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBE), de 1996, proibiu a oferta dos cursos técnicos integrados, que eram tradicionais na instituição, que decidiu implantar o Ensino Médio e Cursos de Tecnologia. Em 1998, em razão das legislações complementares, a diretoria do então Cefet-PR decidiu elaborar um projeto de transformação de CEFET-PR em Universidade Tecnológica. Após sete anos obteve o aval do governo federal, e o projeto tornou-se lei no dia 7 de outubro de 2005, passando a ser a UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). Atualmente, a Universidade Tecnológica conta com treze Câmpus distribuídos estrategicamente em todo o estado do Paraná e, dentre eles o Câmpus Cornélio Procópio, conforme informações no site da instituição.

A UTFPR aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e conforme dados extraídos do site do Ministério da Educação, teve como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Mesmo após o encerramento do REUNI, o governo continuou pactuando com as Universidades a abertura de novos cursos e o Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR pactuou ainda a abertura de mais 2 cursos, sendo de Engenharia Eletrônica, que iniciou no primeiro semestre de 2014 e de Bacharelado em Engenharia de Software que teve início no segundo semestre de ano de 2014, culminando na abertura de mais vagas, contratação de servidores e licitação de novos blocos.

Para ter uma visão do grande crescimento do Câmpus nos últimos anos, foi tabulado alguns indicadores, extraídos dos relatórios de Gestão da UTFPR de 2007 e de 2017, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de Crescimento

Indicador	2007	2017
Área construída coberta	12.876,03 m ²	36.101,51 m ² *
Docentes efetivos	97	197
Técnicos Administrativos	63	90
Matrículas do 1º semestre	1.426	2.588

Fonte: Relatórios de Gestão de 2007 e de 2017 da UTFPR.

*Dois novos blocos estão sendo finalizados e somam 8.464,87 m².

Além desse aumento de vagas nos cursos regulares, conforme se extrai do relatório de Gestão de 2017, em 2010 teve início o primeiro programa de pós-graduação do Câmpus, em 2012 outros dois programas, mais um em 2014 e outro em 2015, totalizando 5 programas de pós-graduação de mestrado, e em 2016 o primeiro Doutorado em associação com a Universidade Estadual de Londrina (UEL). O Câmpus conta atualmente com 6 (seis) graduações em Engenharia, mais 1 curso de licenciatura em Matemática e 1 curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Outro aspecto que merece destaque, é que com a consolidação do Hotel Tecnológico e da Incubadora de Inovação, que proporcionam às empresas o fortalecimento e a interação com o setor produtivo, o Câmpus tem desenvolvido esforços para implantação do projeto do Parque Científico e Tecnológico da Universidade Tecnologia Federal do Paraná, PCT-UTFPR. Segundo dados extraídos do site da DIREC do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, o PCT-UTFPR vai abrigar a Incubadora de Inovação Tecnológica, o Hotel Tecnológico, empresas de base tecnológica, Centros de Pesquisa e Inovação, Núcleo de Inovação e Tecnologia e, sendo agente promotor da competitividade industrial, capacitação empresarial, cultura da inovação e transferência de conhecimento e tecnologia entre centro de pesquisa e empresas, universidades, objetivando a geração de riquezas a comunidade e a promoção do desenvolvimento regional local.

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

Rezende (2008) constatou que várias metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico foram desenvolvidas entre o final do século XX e início do século XXI, direcionadas para as organizações privadas e podem ser adequadas, mescladas ou

complementadas para obter um projeto efetivo, produtivo e com qualidade para as organizações públicas.

O fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio foi definido em 4 fases. Essa distribuição é fruto da combinação de alguns autores. Rezende (2008) classifica uma das fases de sua metodologia como Fase 0, denominada de “Organização, divulgação e capacitação”. Oliveira (2002) enfatiza as três dimensões operacionais do planejamento estratégico: delineamento, elaboração e implementação. Mesclando a fase 0 definida por Rezende (2008) com a primeira dimensão estabelecida por Oliveira (2002), foi definida a primeira fase do fluxo proposto nesta pesquisa, denominada “Delineamento e divulgação do projeto”; as outras duas dimensões definidas por Oliveira (2002) serviram de base para concepção da fase II que é “Elaboração do planejamento estratégico” e a fase III denominada “Execução do planejamento estratégico”.

Devido às questões gerenciais, a fase IV, “Controle e Avaliação”, torna-se imprescindível para a equipe diretiva do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, uma vez que esta fase faz parte das metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico propostas por Kotler (1994), Rezende (2008), Oliveira (2002) e Bryson (2018).

Ao formular as quatro fases para o fluxo de elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR foi identificada a necessidade de uma técnica ou ferramenta para auxiliar no processo de execução do plano. Para o gerenciamento da execução do projeto, a técnica selecionada foi o Scrum, por ser considerada pela equipe diretiva da instituição pesquisada, como a mais adequada para as suas características. Constituindo-se de uma lista total de necessidades denominada “Product Backlog”, que precisam ser priorizadas (o que deve ser feito primeiro), para entrarem em um ciclo denominado “Sprint Backlog” e produzidas para que a lista total seja realizada.

Desta forma, resumindo, as quatro fases do fluxo são:

Fase I - Delineamento e divulgação do projeto;

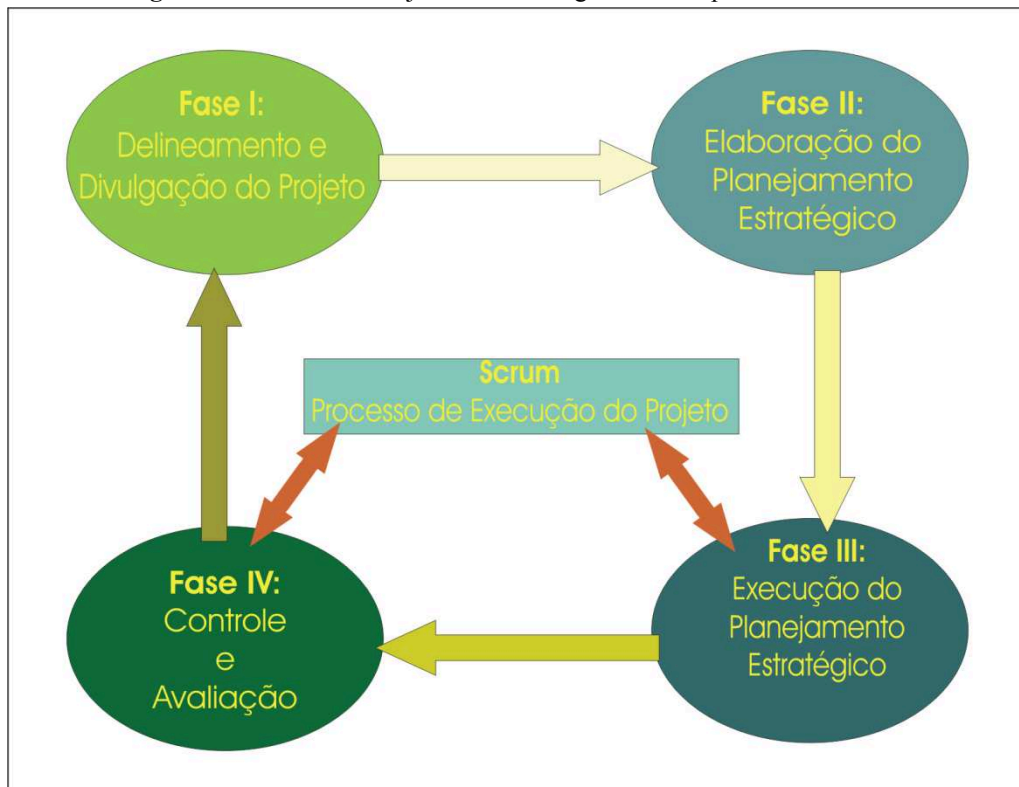
Fase II - Elaboração do planejamento estratégico;

Fase III - Execução do planejamento estratégico;

Fase IV – Controle e Avaliação.

Para este contexto as definições e conceitos de Kotler (1994), Rezende (2008), Oliveira (2002), Bryson (2018) e Santos (2011) serviram para mesclar as metodologias e estabelecer as fases e forma de gerenciamento para elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 – Fases do Planejamento Estratégico do Câmpus CP da UTFPR



Fonte: Adaptado de Kotler (1994), Rezende (2008), Oliveira (2002), Bryson (2018) e Santos (2011).

Cada uma das fases é composta de diversas atividades ou sub-fases com finalidades específicas conforme explicado na sequência.

Fase I - Delineamento e Divulgação do Projeto: Consiste em definir o gestor do planejamento estratégico e selecionar os procedimentos a serem adotados. Também é identificada a missão, visão, valores, finalidades e objetivos e é feita a divulgação do projeto de planejamento estratégico; A Fase consome aproximadamente um mês entre reuniões e definições. O Quadro 3 representa a fase I do Planejamento Estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Quadro 3 - Fase I – Delineamento e divulgação do projeto

<p><u>Atividades Desenvolvidas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir o gestor do projeto - Selecionar os procedimentos a serem adotados - Identificar a missão, visão, valores, finalidades e objetivos - Divulgar o projeto
<p><u>Tarefas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões da equipe diretiva sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico - Seleção dos procedimentos a serem adotados no processo do planejamento estratégico da instituição - Verificação de profissional com conhecimento e experiência na realização de planejamento estratégico - Seleção pelo Gestor do Planejamento Estratégico dos procedimentos a serem executados no

desenvolvimento do projeto - Divulgação do projeto (Reuniões com as áreas institucionais, lista de e-mail, página institucional, redes sociais)
Ferramentas utilizadas: - Navegador Internet, Editor de texto e editor de imagens
Infraestrutura necessária: - Especialista em planejamento estratégico - Mecanismos de comunicação (página institucional, lista de e-mail e espaço para reuniões)

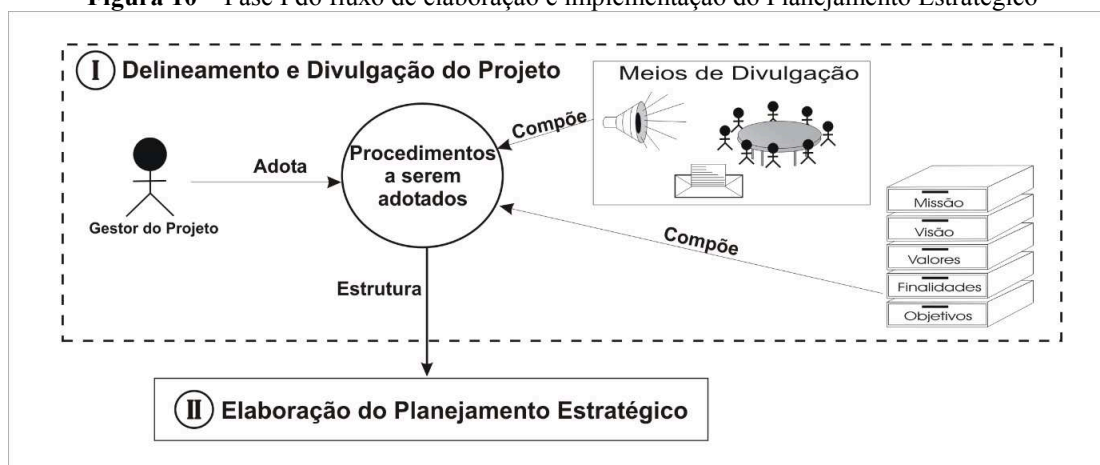
Fonte: Autoria própria (2018).

A seleção dos procedimentos a serem adotados no processo do planejamento estratégico é etapa fundamental desta fase e se equipara a seleção da metodologia a ser adotada no desenvolvimento de projetos de planejamento estratégico.

Dados importantes do planejamento estratégico, como missão, visão, valores, finalidades e objetivos também são relacionados nesta fase. Normalmente esses artefatos já devem ter sido formalizados de alguma forma, podendo inclusive estar previstos em lei no caso de órgãos públicos. No caso da UTFPR, a missão visão e valores constam no PDI da instituição e as finalidades e objetivos da UTFPR, são definidos na Lei de criação, n.º 11.184/2005.

A Figura 10 representa, graficamente, o fluxo da fase I da elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Figura 10 – Fase I do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria (2018).

Em síntese, na fase I seleciona o gestor do planejamento estratégico, seleciona os procedimentos que serão adotados no processo, relaciona a missão, visão, valores, finalidades e objetivos e é feita a divulgação do projeto.

Fase II - Elaboração do Planejamento Estratégico: Nesta fase é feita a análise SWOT com o objetivo de diagnosticar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades por meio da análise do ambiente interno e externo. A matriz SWOT é validada separadamente para cada área institucional (DIRGE, DIRGRAD, DIREC, DIRPPG, DIRPLAD, COGERH, COGETI, DEPARTAMENTOS, COORDENAÇÃO DE CURSOS, PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E ALUNOS). Nesta atividade é importante obter o máximo de pessoas envolvidas e prover adesão e consistência no processo e por fim gerada a matriz da instituição.

Os artefatos elaborados na fase II, somados a missão, visão, valores, finalidades e objetivos relacionados na fase I, os componentes que compõe o plano são formalizados como produto final desta fase. O tempo de elaboração desta Fase é de aproximadamente cinco meses. O Quadro 4 representa a fase II do Planejamento Estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Quadro 4 - Fase II – Elaboração do Planejamento Estratégico

<p><u>Atividades Desenvolvidas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar e validar a Matriz SWOT por área institucional - Unificar as Matrizes das áreas institucionais, para resultar na Matriz SWOT da instituição - Realizar a Análise PESTEL - Criar Cenários - Estabelecer Objetivos estratégicos - Relacionar as ações com os devidos objetivos estratégicos - Formalizar o plano
<p><u>Tarefas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões entre gestores de cada área institucional para elaboração da Matriz SWOT setorizada - Unificação da Matriz SWOT do Câmpus pelo Gestor do projeto - Reunião da equipe diretiva para elaborar a Análise PESTEL, criação de cenários e para estabelecer objetivos estratégicos - Relacionamento das ações definidas com os respectivos Objetivos Estratégicos - Reunião com as diversas áreas institucionais e realização de assembleia pública para validação do plano - Divulgação do plano formalizado (página institucional, lista de e-mail e reuniões)
<p><u>Ferramentas utilizadas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Navegador Internet, Editor de texto e editor de imagens
<p><u>Infraestrutura necessária:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de comunicação (página institucional, lista de e-mail)

Fonte: Autoria própria (2018).

A Matriz de SWOT é elaborada para identificar os pontos fortes e fracos da instituição e as ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente. Esses dados servem para

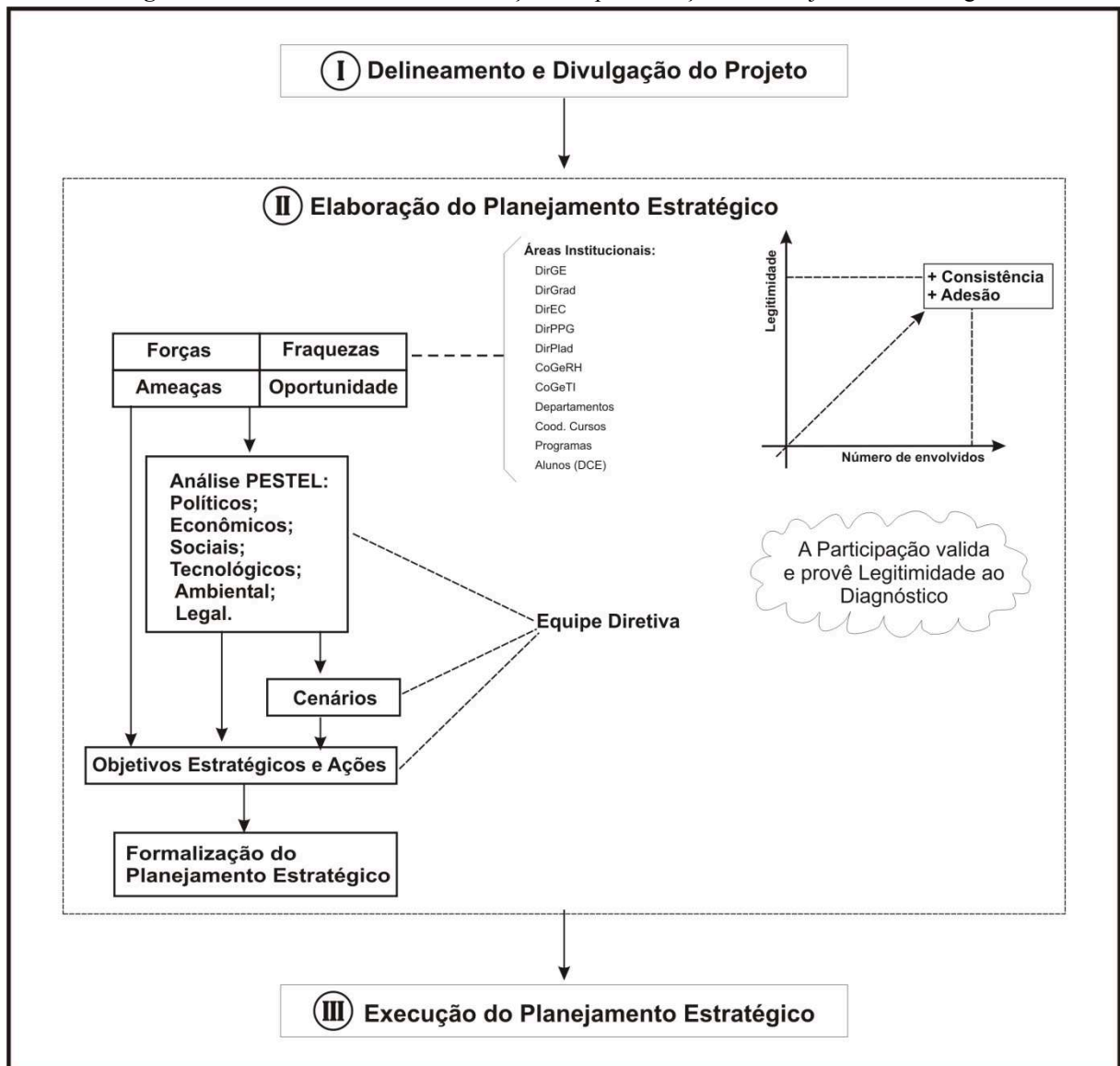
formular as ações que permitem utilizar os pontos fortes, as ações para eliminar ou minimizar os pontos fracos, as ações para usufruir as oportunidades e para evitar as ameaças.

Outras atividades desta etapa, feita pela equipe diretiva, é a análise PESTEL e a criação de Cenários, bem como a definição dos objetivos estratégicos. Nesta fase as ações definidas são relacionadas com os respectivos Objetivos estratégicos, completando os artefatos que compõem a formalização do plano.

O resultado desta fase, que deve ser aprovado pelas diversas áreas institucionais é a formalização do Planejamento Estratégico, composto pela missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição, levantados na Fase I, e também dos documentos produzidos na Fase II, a análise SWOT, análise PESTEL, Cenários, Objetivos estratégicos e ações relacionadas com o Objetivo estratégico indicando o cronograma e os responsáveis.

A Figura 11 representa graficamente o fluxo da fase II para elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Figura 11 – Fase II do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria (2018).

Na fase II é aplicada e validada a análise SWOT com o objetivo de diagnosticar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, separadamente para cada área institucional e é gerada a matriz da instituição. Também é feita a análise PESTEL e a criação de Cenários, pela equipe diretiva, que formula os Objetivos estratégicos. Por fim, relaciona-se as ações a serem implementadas com os respectivos Objetivos estratégicos os artefatos elaborados na fase II, somados com a missão, visão, valores, finalidades e objetivos identificados na fase I, permitem a formalização do planejamento estratégico como produto final desta fase.

Fase III - Execução do Planejamento Estratégico: Nesta fase foi feito o detalhamento tático das ações estratégicas definidas no planejamento estratégico, e na sequência é feito a seleção das ações a serem implementadas. Na sequência as ações priorizadas passaram a ser executadas, e periodicamente, em conformidade com as características de cada área

institucional, novas ações foram priorizadas e entraram em execução, até que todas as ações fossem executadas. Estimou-se a aplicação desta fase em 40 meses, com diversas ações sendo executadas simultaneamente. O Quadro 5 representa a fase III do Planejamento Estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Quadro 5 - Fase III – Execução do Planejamento Estratégico

<p><u>Atividades Desenvolvidas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o detalhamento tático das ações através do “Canvas adaptado” - Selecionar as ações a serem executadas - Executar as ações selecionadas - Priorizar outras ações a serem executadas - Executar as novas ações selecionadas
<p><u>Tarefas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada área institucional efetua o planejamento tático das suas ações - Cada área institucional seleciona as ações que vão entrar no “Sprint” para execução - Cada área desenvolve e acompanha as atividades das ações que estão sendo executados
<p><u>Ferramentas utilizadas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - As áreas institucionais definem os recursos necessários no planejamento tático de cada ação
<p><u>Infraestrutura necessária:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A infraestrutura necessária é definida por cada área institucional no planejamento tático de cada ação

Fonte: Autoria própria (2018).

Nesta fase, primeiramente foi feito o detalhamento tático das ações estratégicas definidas no planejamento estratégico, sendo proposta para essa finalidade a utilização da ferramenta “Canvas adaptado”, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz Canvas adaptado

Atividades	Recursos	Ação Estratégica	Envolvidos na execução	Métricas
2	6	1	5	3
	Custo		Cliente	
	7		4	
Cronograma (previsto)			Cronograma (realizado)	
8			9	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

A ferramenta “Canvas adaptado” é recomendada porque apresenta a facilidade de visualização dos diversos aspectos estruturados para a implementação de cada ação estratégica e são relacionadas nove dimensões a serem estabelecidas, conforme segue:

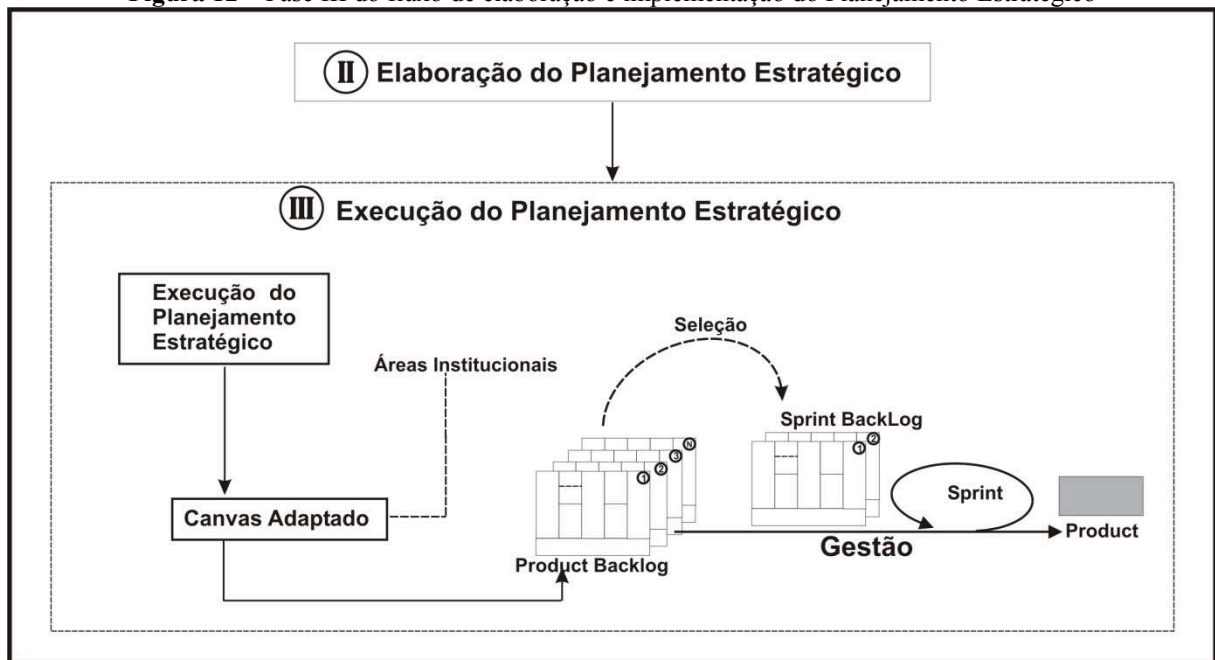
- 1 - Ação Estratégica** – Descreve a ação estratégica estabelecida após aplicada a análise de SWOT;
- 2 - Atividades** – Consiste nas tarefas necessárias para a adequada implementação da Ação Estratégica que se pretende atingir;
- 3 - Métricas** – Estabelece de que forma a efetividade da ação deve ser mensurada;
- 4 - Cliente** – Quem serão os beneficiários direto da implementação da ação;
- 5 - Envolvidos na execução** – Descreve os setores/responsáveis pelo desenvolvimento das atividades estabelecidas;
- 6 - Recursos** – Campo destinado a estabelecer os recursos necessários para realização das atividades estabelecidas;
- 7 - Custo** – Relacionar os custos envolvidos no desenvolvimento das atividades estabelecidas para a ação proposta;
- 8 - Cronograma (previsto)** – Prevê o período para realização das atividades relacionadas na ação;
- 9 - Cronograma (realizado)** – Destacar o período efetivamente utilizado para desenvolver as atividades estabelecidas.

Para essa fase de implementação do planejamento estratégico, foi necessário a adoção de um instrumento ou técnica de gestão de projetos. A técnica selecionada foi o Scrum, por ser considerada, pela equipe diretiva da instituição pesquisada, como a mais adequada para as características do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Para cada uma das ações estratégicas é necessário o detalhamento para a devida execução e para essa finalidade é proposto a utilização do “Canvas adaptado”, e o conjunto de ações passa a ser gerenciado por cada Área institucional, utilizando a metodologia Scrum, todas as ações compõe o “Product Backlog” e são priorizadas as ações que serão executadas em cada “Sprint Backlog”, considerando para a priorização, a situação e realidade de cada área institucional.

A Figura 12 representa graficamente o fluxo da fase III da elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Figura 12 – Fase III do fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria (2018).

A Fase III começa com o detalhamento tático das ações estratégicas definidas no planejamento estratégico com a utilização da ferramenta “Canvas adaptado”, passando cada ação a compor o “Product Backlog”. Na sequência é feita a seleção das ações a serem implementadas para compor o “Sprint Backlog” que entra em execução. De tempos em tempos novas “Sprint Backlog” entram em ciclo de execução, até que todas as ações sejam executadas.

Fase VI - Controle e Avaliação: Feito de forma constante ao longo de todo o projeto para acompanhar, avaliar, comparar e direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos anteriormente. Além disso é feito constantemente o monitoramento do ambiente, já que em caso de mudanças, pode ser necessário rever o planejamento, estratégias ou até objetivos. O Quadro 7 representa a fase IV do Planejamento Estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Quadro 7 - Fase IV – Controle e Avaliação

<p>Atividades Desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução do plano - Avaliar e comparar os resultados obtidos com os padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos - Tomar medidas no intuito de direcionar os esforços aos resultados planejados, em caso de desvios
<p>Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada área institucional acompanha a execução do plano, considerando o planejamento de cada ação - Os gestores acompanham a execução geral do plano e comparam com o planejado - Em caso de verificação de desvios, são tomadas medidas no sentido de direcionar os esforços para os resultados planejados
<p>Ferramentas utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As áreas institucionais definem a (s) ferramenta (s) necessária (s) para o controle e avaliação de cada ação, sendo importante se atentar aos prazos definidos no planejamento estratégico, bem como a avaliação das

métricas definidas para cada ação e também a comparação entre cronograma previsto e realizado

Infraestrutura necessária:

- A infraestrutura necessária é definida por cada área institucional
--

Fonte: Aatoria própria (2018).

A Fase IV ocorre ao longo de todo o projeto, permitindo o acompanhamento, com o objetivo de direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos, principalmente analisando as métricas referentes a cada ação (quadrante 3 do Canvas adaptado, Quadro 6) e cronogramas previstos e executados (quadrantes 8 e 9 dos Canvas adaptado, Quadro 6). É necessário o constante monitoramento do ambiente, para intervir no processo caso necessário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio está sendo desenvolvido em 4 fases.

FASE I - DELINEAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO

As atividades desenvolvidas nessa fase foram a definição do gestor do projeto, sendo essa definição feita pelo Diretor Geral do Câmpus Cornélio Procópio, que escolheu o Diretor de Graduação, considerando sua experiência em projetos de planejamento estratégico em empresas da região através do LABINOV (Laboratório de Inovação). O gestor do projeto coordena e divulga as ações para o desenvolvimento do projeto, participa efetivamente nas diversas reuniões, tem papel decisório nas aprovações e tem a responsabilidade de continuamente avaliar os resultados de forma global.

Ainda no sentido de delinear o projeto, nesta etapa foram relacionados cinco importantes artefatos já existentes da instituição, sendo: missão; visão; valores; finalidades e objetivos, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - missão; visão; valores; finalidades e objetivos

MISSÃO	Promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico.
VISÃO	Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • ÉTICA: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade. • DESENVOLVIMENTO HUMANO: formar o cidadão integrado no contexto social. • INTEGRAÇÃO SOCIAL: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico. • INOVAÇÃO: efetuar a mudança através da postura empreendedora. • QUALIDADE e EXCELÊNCIA: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.
FINALIDADES Lei n.º 11.184/2005	<p>I - desenvolver a educação tecnológica, entendida como uma dimensão essencial que ultrapassa as aplicações técnicas, interpretando a tecnologia como processo educativo e investigativo para gerá-la e adaptá-la às peculiaridades regionais;</p> <p>II - aplicar a tecnologia compreendida como ciência do trabalho produtivo e o trabalho como categoria de saber e produção; e</p> <p>III - pesquisar soluções tecnológicas e desenvolver mecanismos de gestão da tecnologia, visando identificar alternativas inovadoras para resoluções de problemas sociais nos âmbitos local e regional.</p>
OBJETIVOS Lei n.º 11.184/2005	<p>I - Ministrando em nível de educação superior:</p> <p>a) Cursos de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais para as diferentes áreas da educação tecnológica; e</p> <p>b) Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas nos vários níveis e modalidades de ensino, de acordo com as demandas de âmbito local e regional;</p> <p>II - Ministrando cursos técnicos prioritariamente integrados ao ensino médio, visando à formação de cidadãos tecnicamente capacitados verificadas as demandas de âmbito local e regional;</p> <p>III - Oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, objetivando a capacitação,</p>

	<p>o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino, nas áreas da educação tecnológica;</p> <p>IV - Realizar pesquisas, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade, promovendo desenvolvimento tecnológico, social, econômico, cultural, político, ambiental; e</p> <p>V - Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais.</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Após o levantamento dos artefatos, dando sequência nas tarefas desta fase foi feita a seleção dos procedimentos a serem adotados no processo, que além desta fase de delineamento e divulgação, definiu-se a adoção das demais três fases do fluxo proposto na presente pesquisa, para efetivar o projeto. Sendo a Coordenação geral do projeto delegada ao gestor e definido a participação efetiva de toda a equipe diretiva do Câmpus, com os pontos do desenvolvimento do projeto, sendo definido que o projeto seria abordado como pauta de uma hora das reuniões semanais da equipe diretiva que ocorre nas terças-feiras no período matutino.

A tarefa de divulgação do projeto foi definida como fundamental nas diversas etapas do processo, inclusive no início do projeto e seriam feitas através da convocação de reuniões com as áreas institucionais (DIRGE, DIRGRAD, DIREC, DIRPPG, DIRPLAD, COGERH, COGETI, DEPARTAMENTOS, COORDENAÇÃO DE CURSOS, PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E ALUNOS), também o encaminhamento de informações para lista de e-mail, divulgação do projeto na página institucional e nas redes sociais.

Como procedimentos a serem adotados, definiu-se as quatro fases do processo a serem implementadas:

- Fase I - Delineamento e divulgação do projeto;
- Fase II - Elaboração do planejamento estratégico;
- Fase III - Execução do planejamento estratégico;
- Fase IV – Controle e Avaliação.

FASE II - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Através de reuniões a equipe diretiva elaborou uma prévia da análise de SWOT por Área Institucional como ponto de partida, através da análise do ambiente interno para identificação das forças e fraquezas e do ambiente externo para identificação das ameaças e oportunidades por cada área institucional (DIRGE, DIRGRAD, DIREC, DIRPPG, DIRPLAD, COGERH, COGETI, DEPARTAMENTOS, COORDENAÇÃO DE CURSOS, PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E ALUNOS). No intuito de obter maior

consistência e adesão, foram apresentados os dados levantados através do SWOT, por meio de reuniões com cada área institucional, resultando na incorporação de novos dados e alteração de outros conforme sugestões apresentadas, resultando na validação da matriz SWOT de cada Área Institucional. Estas foram compiladas, resultando na Matriz SWOT do Câmpus, conforme Quadro 9, que foi validada em audiência pública, permitindo atingir o objetivo específico a) “Aplicar a Matriz de SWOT para o planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior”.

Quadro 9 – Matriz SWOT do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento entre os colaboradores: diálogo e respeito mútuo; • Esforço para resolução dos problemas; • Resgate da autoestima; • Tecnologia e suporte para o ensino; • Infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão; • Comprometimento dos servidores; • Núcleos de Apoios aos Estudantes; • Corpo Docente e Técnicos-Administrativos altamente qualificados; • Resiliência na gestão; • Responsabilidade, legalidade e transparência; • Apoio dos servidores terceirizados; • Financiamentos obtidos em agências de fomento – ensino, pesquisa, extensão; • Consolidação dos programas pós-graduação – tendendo à verticalização; • Lato Sensu em crescimento; • Planejamento orçamentário e execução financeira. 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de documentação dos procedimentos internos (fluxo de informação); • Falta de servidores; • Ausência parcial de métricas (quantidade e qualidade); • Ausência parcial de uma base histórica para captura das métricas (quantidade); • Ausência de um mapeamento do perfil de trabalho dos servidores (matriz de competência); • Comprometimento do tempo de trabalho em função de demandas não previstas (apagar incêndio/falta de planejamento); • Ausência de integração dos eventos; • Ausência de base histórica de informações (cursos, eventos, departamentos, PPCs); • Ausência de informatização de alguns procedimentos e setores; • Demora na entrega das obras podendo gerar problemas de espaço físico; • Ausência de sistematização para divulgação de informações (TAs, docentes, discentes, calouros); • Falta de sintonia entre os processos administrativos e de ensino; • Ausência de critérios para designar portarias; • Falta de planejamento de longo prazo; • Não utilização da identidade visual; • Ausência de plano de marketing e comunicação; • Baixa participação de docentes em ações de gestão, extensão e incubação; • Ausência de apoio e respaldo jurídico (assessoria jurídica); • Falta de comprometimento de alguns servidores; • Poucas reuniões entre colaboradores nas Diretorias; • Falta de cumprimento de prazo para aquisição e contratação de serviços e produtos; • Pouca infraestrutura para programas de pós-graduação; • Departamentos sem cursos de graduação e de especialização; • Política de internacionalização insuficiente; • Ausência de Escritório de Projetos; • Utilização inadequada dos instrumentos de avaliação de desempenho; • Ausência de processos sobre EAD.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberação de vagas para contratação de pessoal; 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político instável;

<ul style="list-style-type: none"> • Formação continuada de servidores; • Criação de indicadores de desempenho para a gestão dos processos de trabalho; • Padronização e geração de procedimentos gradativos; • Utilização de bases históricas para a tomada de decisões; • Liberação de novos ambientes de trabalho; • Melhoria no alinhamento didático-pedagógico (fóruns); • Política de saúde e qualidade de vida do servidor; • Ecossistema de Inovação (Entidades, PCT, Incubadora, Ambiente político); • Maior número de alunos na participação de projetos (ensino, pesquisa e extensão); • Maior relacionamento entre a Universidade e Empresas (serviços técnicos, estágios, TCC na empresa e outros mecanismos de interação); • Transferência de tecnologia (captação de recursos); • Programas de Stricto Sensu para TAs; • Maior envolvimento com a comunidade externa em geral; • Ampliação dos espaços do Câmpus (Parque Tecnológico, IBC e outros); • Cooperação e parceria com outros Câmpus para verticalização do ensino, utilização de laboratórios multiusuário; • Acesso maior aos meios de comunicação (rádio, jornal, etc.); • Aumento qualitativo da produtividade acadêmica para busca de programas de doutorado e intercâmbios entre grupos; • Captação de recursos (por meio de emendas, editais, parcerias); • Geração de um portfólio do Câmpus, objetivando acesso às empresas; • Vincular o planejamento estratégico ao PDI; • Programa de apoio a entrada de professores em programas de pós-graduação; • Promover uma base de informações mais específica dos grupos de pesquisa; • Necessidade de eventos de interação entre pesquisadores no Câmpus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso/contingenciamento/redução de recursos orçamentário-financeiros; • Não cumprimento dos investimentos e das vagas pactuadas pelo MEC; • Distanciamento na relação entre a universidade e o setor produtivo; • Interferência dos órgãos de controle na gestão da universidade; • Legalismo e burocracia x proatividade; • Aposentadorias sem reposição das vagas de docentes EBTT; • Redução de vagas de professores temporários pelo MEC; • Processo de privatização da universidade pública; • Rotatividade de servidores não prevista.
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Também na fase II, a equipe diretiva fez a análise PESTEL, através da análise do ambiente Macroeconômico, verificado na mídia regional e nacional, em relação aos aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambiental e legal, para melhor compreender como a mudança externa pode afetar a instituição, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Análise PESTEL do Câmpus Cornélio Procópio - UTFPR

Fatores	Tendências/Fatos	Impactos na UTFPR Câmpus Cornélio Procópio
	- Reforma Política	- Alto grau de incerteza
	- Eleições 2018	- Alto grau de incerteza
	- Redução do	- Mudança na base de apoio à UTFPR
		- Médio grau de incerteza

Políticos (papel do governo)	investimento público	- Redução do Orçamento do Câmpus CP a partir de 2019 - Manutenção dos custos fixos do Câmpus - Redução de investimentos com retração das atividades de pesquisa
	- Reforma trabalhista e reforma da previdência	- Médio grau de incerteza - Servidores buscando se aposentar rapidamente - Redução de servidores EBTT sem garantia de reposição de vagas
	- Implantação do Plano de Demissão Voluntária	- Médio grau de incerteza pelos desdobramentos da aprovação
	- Não reconhecimento do MEC da carreira EBTT na UTFPR	- Baixo grau de incerteza - Enxugamento do quadro de docentes efetivos e substitutos
	- Mensalidade para ensino superior nas universidades públicas	- Alto grau de incerteza
Econômicos	- Crise econômica	- Baixo grau de incerteza - Redução dos investimentos privados no Câmpus - Enfraquecimento da demanda por cursos de graduação, especialmente diurnos, face à necessidade de inserção dos jovens no mercado de trabalho e redução da renda das famílias
Sociais	- Lei de cotas para Pessoas com Deficiência (PcDs)	- Baixo grau de incerteza - Necessidade de contratação de pessoal especializado, porém há falta de recursos e insegurança jurídica para o gestor público poder contratar
	- Redução do poder aquisitivo da população	- Baixo grau de incerteza - Redução da demanda por ensino superior, principalmente por alunos cotistas - Cortes no auxílio estudantil
	- Não efetivação de matrículas	- Baixo grau de incerteza - Maior custo educacional por aluno - Aumento da evasão de não cotistas
Tecnológicos	- Inserção de novas tecnologias	- Baixo grau de incerteza - Melhoria dos procedimentos de trabalho e mudança nas relações de trabalho
Ambientais	- Preocupação com a sustentabilidade	- Médio grau de incerteza - Implantação de medidas de gestão sustentável e economia de recursos hídricos e energia
Legais	Insegurança jurídica	- Baixo grau de incerteza - Aumento de judicialização - Diminuição da confiança nos serviços públicos - Excesso de interferência dos órgãos de controle na autonomia universitária - Fortalecimento do sistema de gestão burocrática

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base nos dados da análise PESTEL, foi possível a construção de Cenários que oferece visões alternativas de como o ambiente do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR pode se desenvolver no futuro conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Prováveis Cenários

Cenário 1 – Novo modelo de gestão da Universidade pública	Cenário 2 – Sobrevivência do modelo atual de gestão da Universidade pública
Redução drástica de custeio e investimento na UTFPR Câmpus Cornélio Procópio, com enxugamento do quadro de pessoal. Como consequência, ocorrerá o enfraquecimento das	Redução amena de custeio e investimento na UTFPR Câmpus Cornélio Procópio, com manutenção do quadro de pessoal. Consequentemente, haverá enfraquecimento das atividades de pesquisa e

<p>atividades básicas da universidade, particularmente ensino e pesquisa.</p> <p>No que tange à pesquisa, em função da drástica redução dos investimentos públicos, haverá necessidade de busca de financiamento privado, que também será escasso diante da recessão econômica.</p> <p>Áreas de pesquisa com pouca atratividade para grandes empresas ficarão enfraquecidas. Além disso, os benefícios gerados para a sociedade, oriundos da pesquisa, serão altamente reprimidos. Poderá ocorrer um esvaziamento da pesquisa na universidade.</p> <p>Em termos de ensino, a crise econômica prolongada poderá afetar a demanda por ensino superior, tendo em vista a necessidade de inserção no mercado de trabalho por parte de possíveis alunos e redução da demanda de alunos de fora da região devido aos custos de instalação.</p> <p>Posteriormente, projeta-se a redução do ensino superior gratuito, conduzindo a uma nova lógica de gestão universitária onde a principal fonte de financiamento será a cobrança de mensalidade.</p>	<p>manutenção das atividades de ensino.</p> <p>No que tange à pesquisa, a universidade deverá reivindicar novos investimentos públicos e também buscar financiamento privado.</p> <p>Desta forma, áreas de pesquisa com pouca atratividade necessitarão de prospecção de investimentos e parcerias para poderem se manter. Áreas de pesquisa essenciais para grandes empresas poderão ser mantidas por meio de investimento privado e empresas públicas.</p> <p>Em termos de ensino, com a crise econômica prolongada e a redução do poder aquisitivo das famílias, espera-se uma redução da demanda de alunos cotistas e diminuição da procura por ensino superior.</p> <p>A falta de recursos públicos pode ser uma oportunidade para fortalecer o papel interinstitucional da UTFPR. Desenha-se uma manutenção/sobrevivência do ensino superior gratuito.</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A equipe diretiva do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, considerando os impactos da análise PESTEL sobre as universidades públicas, entendeu como mais provável e decidiu utilizar o Cenário 2 – Sobrevivência do modelo atual de gestão da universidade pública, como referência no presente Planejamento Estratégico.

Nesta fase, após desenvolver a análise SWOT, a análise PESTEL e fazer a criação de Cenários, a equipe diretiva, considerando as diretrizes do PDI da UTFPR PDI 2018-2022, e também as peculiaridades do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, formulou oito Objetivos estratégicos apresentados a seguir:

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

8) Melhoria na infraestrutura e acessibilidade do Câmpus e fortalecimento da identidade institucional da UTFPR.

Após fazer a análise SWOT, a análise PESTEL, criar Cenários e formular os Objetivos estratégicos, a equipe diretiva teve condições de definir as ações estratégicas e relacionar com o adequado Objetivo estratégico, e com isso foi atingido o objetivo específico desta pesquisa b) “Identificar as ações necessárias para o planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior”, sendo que para o Objetivo estratégico 1: Consolidação e melhoria dos cursos existentes e promoção da internacionalização, foram definidas 12 ações; Para o objetivo estratégico 2: Fortalecimento da extensão (inclusão nos currículos da graduação), foram definidas 9 ações; Para o objetivo estratégico 3: Fortalecimento da pesquisa e consolidação dos programas de pós-graduação existentes, foram definidas 14 ações; Para o objetivo estratégico 4: Fomento ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade no Câmpus, foram definidas 11 ações; Para o objetivo estratégico 5: Apoio às organizações estudantis e atendimento aos estudantes, foram definidas 8 ações; Para o objetivo estratégico 6: Investimento na qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho, foram definidas 9 ações; Para o objetivo estratégico 7: Gestão pautada pela transparência, legalidade e participação da comunidade acadêmica nas decisões, levando em conta as prioridades do Câmpus, foram definidas 7 ações; Para o objetivo estratégico 8: Melhoria na infraestrutura e acessibilidade do Câmpus e fortalecimento da identidade institucional da UTFPR, foram definidas 10 ações. No total, para os 8 objetivos estratégicos estabelecidos foram definidas 80 ações a serem desenvolvidas, conforme Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Ações definidas para cada objetivo estratégico

1: Consolidação e melhoria dos cursos existentes e promoção da internacionalização		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Incentivar a modernização dos currículos dos cursos de graduação, promovendo a inovação, flexibilização curricular e a compatibilidade com currículos internacionais	2018 a 2020	DIRGRAD , Coordenações, NDEs e Colegiados
Melhorar a infraestrutura dos ambientes de ensino continuamente	2018 a 2022	DIRGRAD , DIRPLAD, DEPRO
Aprimorar o uso de tecnologias e metodologias de ensino inovadoras em todos os níveis de ensino	2018 a 2022	DIRGRAD , DEPED, COGETI
Priorizar a realização de TCCs em ambiente profissional pertinente à formação do estudante	2018 a 2022	DIRGRAD , DIREC e Coordenações
Promover, junto à Reitoria, melhorias no sistema de avaliação do docente pelo discente	2018 a 2020	DIRGRAD , CPA, Coordenações, Representações Estudantis
Fortalecer e criar ações específicas de redução de reprovação e evasão escolar em cada curso	2018 a 2021	DIRGRAD , NUAPE, Coordenações e Departamentos
Melhorar as condições de atratividade do Câmpus para discentes e docentes/pesquisadores de outros países	2018 a 2022	DIREC , DIRGRAD , Coordenações
Ampliar as oportunidades de estágios culturais e missões	2018 a 2022	DIRPPG , DIRGRAD ,

institucionais em universidades parceiras no exterior		DIREC
Manter o programa de capacitação em língua inglesa e espanhola para discentes, servidores e comunidade	2018 a 2022	DIRGRAD, CALEM
Consolidar o setor de Relações Internacionais no Câmpus	2018 a 2020	DIRGE, DIREC
Fomentar acordos de internacionalização incrementando mecanismos de mobilidade com universidades parceiras	2018 a 2022	DIREC, DIRGE
Estimular a oferta de disciplinas em outros idiomas na graduação e pós-graduação	2018 a 2020	DIRGRAD, DIRPPG
2: Fortalecimento da extensão (inclusão nos currículos da graduação)		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Intensificar as parcerias com empresas/instituições visando a ampliação de vagas de estágios e empregos e projetos de extensão	2018 a 2022	DIREC, DEPEX, COGERH e Coordenações
Ampliar a oferta de espaço físico para o desenvolvimento de projetos tecnológicos e de extensão, fortalecendo as relações com a sociedade	2018 a 2022	DIRGE, DIRPLAD, DIREC, Departamentos
Aprimorar os mecanismos de acompanhamento e interação com egressos de forma sistêmica	2018 a 2022	DIREC, DIRGRAD, DEPEX
Implantar formas de curricularização da extensão nos cursos de graduação	2018 a 2022	DIRGRAD, DIREC e Coordenações
Intensificar o apoio às atividades esportivas, culturais e artísticas	2018 a 2020	DIREC, DIRGE e Departamentos
Implementar o uso compartilhado de laboratórios e equipamentos com empresas e outras instituições de ensino para condução de pesquisas	2018 a 2021	DIRPPG, DIREC e Departamentos
Criar Programa de Visitação ao Câmpus para aproximar a comunidade regional da UTFPR	2018 a 2019	DIRGRAD, DIREC e Coordenações
Estimular novos projetos de extensão que envolvam estudantes para atuação na comunidade (Editais, Projeto Rondon, etc.)	2018 a 2022	DIREC, DIRGE
Solicitar à Reitoria a integração de processos de submissão de projetos de extensão em plataforma única a exemplo do PDTI	2018 a 2019	DIREC, COGETI
3: Fortalecimento da pesquisa e consolidação dos programas de Pós-Graduação existentes		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Destinar recursos da FUNTEF para financiar atividades de pesquisa e propor a revisão dos percentuais de contribuição nas atividades de projetos com outras instituições	2018 a 2022	DIRGE, DIRPPG, DIREC e Departamentos
Viabilizar investimentos para atualização, inovação, padronização e expansão da biblioteca	2018 a 2022	DIRGE, DIRGRAD, DIRPPG, DEBIB
Criar mecanismos para ampliar a oferta de recursos financeiros destinados à pesquisa, estabelecendo critérios para a distribuição orçamentária entre os programas de pós-graduação	2018 a 2022	DIRGE, DIRPPG e PPGs
Ampliar e consolidar o acervo digital de livros, periódicos e de trabalhos acadêmicos do Câmpus	2018 a 2022	DIRPPG, DIRGRAD, DEBIB
Apoiar o desenvolvimento de um plano de mobilidade de docentes para atuação em programas de pós-graduação entre os Câmpus	2018 a 2020	DIRPPG e PPGs
Buscar junto à Reitoria a implantação de um polo do PROFIAP - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública no Câmpus para capacitar os servidores	2018 a 2019	DIRPPG, DIRGE
Promover ações que proporcionem o aumento da participação dos servidores em programas de pós-graduação	2018 a 2019	DIRPPG e PPGs
Apoiar a ampliação e a consolidação de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	2018 a 2022	DIRPPG e PPGs
Fomentar por meio de editais a participação de pesquisadores em missões internacionais	2018 a 2022	DIRPPG, DIRGE
Melhorar a comunicação e a divulgação de editais externos de fomento à pesquisa e à pós-graduação	2018 a 2022	DIRPPG, ASCOM
Promover a criação, integração, consolidação e divulgação de grupos de pesquisa	2018 a 2022	DIRPPG, PPGs e Departamentos
Promover maior integração entre DIRGRAD e DIRPPG na	2018 a 2022	DIRPPG, DIRGRAD,

distribuição da carga horária de aulas entre os docentes		PPGs e Departamentos
Fortalecer a pós-graduação <i>lato sensu</i>	2018 a 2022	DIRPPG
Estimular maior integração entre as Chefias de Departamentos e os Coordenadores de programas de pós-graduação	2018 a 2022	DIRPPG e PPGs
4: Fomento ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade no Câmpus		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Incentivar a transferência de tecnologia desenvolvida no Câmpus, através de parcerias com empresas	2018 a 2022	DIREC , PPGs e Departamentos
Incentivar a pesquisa e a inovação em parceria com o setor produtivo	2018 a 2022	DIREC , DIRPPG
Intensificar as atividades de ensino/pesquisa/extensão nas áreas de empreendedorismo, inovação e geração de propriedade intelectual	2018 a 2022	DIREC , DEPET , PROEM , Departamentos
Melhorar a infraestrutura da incubadora e do hotel tecnológico e criar o o laboratório de ideação	2018 a 2022	DIREC , DIRGE , DIRPLAD , PROEM
Promover ações que estimulem o empreendedorismo, bem como fomentar a pré-incubação e incubação de empresas	2018 a 2022	DIREC , PROEM e Departamentos
Incentivar o espírito de inovação e empreendedorismo junto à comunidade acadêmica, apoiando projetos inovadores (Baja, Aerodesign, Fórmula SAE, Empresa Jr., Labinov, entre outros)	2018 a 2022	DIREC , PROEM , Departamentos
Buscar investimentos para implementar programas e projetos de energias renováveis visando a redução do consumo de energia elétrica	2018 a 2022	DIREC , DIRPPG , PPGs e DIRPLAD
Fomentar projetos que visam sustentabilidade e a segurança (prevenção de incêndio, material reciclável, gerenciamento de resíduos sólidos).	2018 a 2022	DIRPLAD , DEPRO , DESEG e Comissões
Elaborar e implementar um projeto de arborização do Câmpus, ampliando a área verde	2018 a 2020	DIRPLAD , DEPRO
Aprovar o edital do projeto do Parque Científico e Tecnológico e iniciar a construção do bloco administrativo	2018 a 2022	DIRGE , DIRPLAD , DEPRO , DIREC
Fortalecer e apoiar as comissões de gestão de resíduos e de logística sustentável, aprimorando e avaliando a sua efetividade	2018 a 2022	DIRGE , DIRPLAD e Comissão PLS, DESEG
5: Apoio às organizações estudantis e atendimento aos estudantes		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Ampliar mecanismos para garantir a participação do Movimento Estudantil nas decisões institucionais referentes a eventos, saúde e qualidade de vida, segurança, acesso e uso dos ambientes do Câmpus	2018 a 2022	DIREC , DIRPLAD , DIRGRAD e NUAPE
Manter e aprimorar a política de investimentos para participação de estudantes em eventos acadêmicos, culturais e desportivos	2018 a 2022	DIREC , DIRGRAD , DIRPPG , NUAPE
Projetar e buscar recursos para melhorar as instalações do Restaurante Universitário do Câmpus e melhorar a infraestrutura dos serviços oferecidos	2018 a 2022	DIRGE , DIRPLAD e DEPRO
Atuar junto à imprensa para melhorar a imagem da UTFPR e dos estudantes na comunidade	2018 a 2022	DIRGE , DIREC e DEPED
Ampliar e melhorar os ambientes de estudo e de convivência para os estudantes	2018 a 2020	DIRGRAD , DIRGE , DIRPLAD , DEPED
Manter a política de desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis que agilizem o atendimento ao estudante	2018 a 2021	DIRGE , COGETI
Adequar os ambientes de informática às necessidades dos estudantes e ampliar o acesso <i>wireless</i>	2018 a 2022	COGETI
Apoiar e inserir no calendário acadêmico do Câmpus as Semanas Acadêmicas, eventos e ações do movimento estudantil	2018 a 2022	DIRGRAD , DIREC , DEPED , NUAPE
6: Investimento na qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Implementar o programa de capacitação e formação continuada de servidores para atividades administrativas, acadêmicas e de TI	2018 a 2022	DIRGRAD , COGERH , DIRPLAD , COGETI e DEPED
Desenvolver projeto institucional visando a segurança e a	2018 a 2022	COGERH , DIRGRAD ,

qualidade de vida do servidor		DIRPLAD
Intensificar ações junto à Reitoria visando à adequação do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos, considerando o crescimento do Câmpus, as vagas já pactuadas no MEC e as aposentadorias	2018 a 2022	DIRGE , COGERH e DIRGRAD
Garantir as 30 horas para todos que tem direito de acordo com a normativa do COUNI	2018 a 2022	DIRGE , DIRPLAD, DIREC e DIRGRAD, COGERH
Definição de critérios objetivos (perfil profissional, afinidade e necessidade da instituição) para remanejamento de pessoal nos setores administrativos	2018 a 2020	COGERH e Diretorias
Adequação do Período de Planejamento dos Docentes de acordo com as necessidades dos Departamentos Acadêmicos	2018 a 2021	DIRGRAD e Departamentos
Solicitar à Reitoria encontros entre os diferentes servidores de diferentes Câmpus para trocas de experiências e ajustes de procedimentos	2018 a 2022	COGERH , DIRPLAD, DIRGRAD, DIREC, COGETI
Intensificar a disponibilização de sistemas informatizados para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas	2018 a 2022	COGETI , Diretorias
Otimizar os processos e os procedimentos administrativos e acadêmicos com o uso de indicadores para agilizar e melhorar o fluxo de trabalho	2018 a 2022	DIRGRAD , DIRPLAD, DIREC, DIRPPG, COGERH
7: Gestão pautada pela transparência, legalidade e participação da comunidade acadêmica nas decisões, levando em conta as prioridades do Câmpus		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Criar e manter uma base histórica de informações para maior transparência e apoio ao planejamento das ações	2018 a 2022	DIRGE , Diretorias e Coordenadorias
Implementar o programa “Diretorias de Portas Abertas”, para ouvir as diversas sugestões e reivindicações da comunidade acadêmica	2018 a 2022	DIRGE , Diretorias de Área
Aprimorar os mecanismos de comunicação e divulgação da universidade (atualização do portal institucional)	2018 a 2022	DIRGE , ASCOM, COGETI e DIREC
Criação de um Conselho Universitário de Câmpus (consultivo) com representação dos diversos segmentos acadêmicos, ampliando os espaços democráticos	2018 a 2019	DIRGE e Diretorias de Área
Aprimorar os processos de aquisições e contratações do Câmpus, ajustando os procedimentos de compras com maior suporte aos Departamentos e Coordenações	2018 a 2020	DIRPLAD , DEMAP, Departamentos
Publicar periodicamente a prestação de contas do Câmpus disponibilizando indicadores acadêmicos e de gestão (UTFPR e FUNTEF)	2018 a 2021	DIRGE , Diretorias de Área
Utilizar boas práticas de gestão no Câmpus, divulgando as ações e otimizando o uso dos recursos públicos	2018 a 2022	DIRGE , Diretorias de Área e Coordenadorias
8: Melhoria na infraestrutura e acessibilidade do Câmpus e fortalecimento da identidade institucional da UTFPR		
Ações	Cronograma	Responsáveis
Consolidar a expansão realizada no Câmpus, concluindo obras (Blocos R e S) e a implantação dos cursos de graduação	2018 a 2020	DIRGE , DIRPLAD, DIRGRAD, DEPRO
Realocar ambientes para atender as diversas demandas da comunidade acadêmica (Identidade dos Departamentos Acadêmicos, Pós-Graduação, Movimento Estudantil e outras)	2018 a 2021	DIRGRAD , DIRPPG, DIREC, DIRPLAD
Melhorar a acessibilidade ao Câmpus continuamente, ajustando a infraestrutura do Câmpus para atendimento às PcDs	2018 a 2022	DIRPLAD , DIRGRAD, DEPRO, NAPNE
Adquirir, manter e atualizar equipamentos do Datacenter do Câmpus	2018 a 2022	COGETI , DIRGE
Analisar a viabilidade para a contratação de uma cantina independente do Restaurante Universitário	2019 a 2022	DIRGE e DIRPLAD
Viabilizar equipamentos e mobiliário adequados para as atividades dos servidores (computadores, cadeiras, etc.)	2018 a 2020	DIRPLAD , DIRGE

Prospectar, em consonância com a comunidade, a identidade institucional, áreas de atuação do Câmpus e objetivos para os próximos 20 anos	2018 a 2021	DIRGE , DIRGRAD , COGERH e DIREC
Ampliar e aprimorar as ações que fortaleçam a identidade institucional, em atendimento às demandas regionais	2018 a 2022	DIREC , DIRGE
Resgatar a história do Câmpus mediante a criação de um museu virtual e realização de eventos que valorizem o servidor (25 anos, passeio ciclístico, confraternizações, etc.)	2018 a 2022	DIRGE , COGETI , DIREC , ASCOM
Consolidar os cursos de graduação e pós-graduação, com ênfase na aplicação tecnológica, objetivando melhores conceitos nas avaliações	2018 a 2022	DIRGRAD e DIRPPG

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Utilizando a missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição relacionados na Fase I, conforme Quadro 8, e também os dados produzidos na Fase II, análise SWOT do Câmpus conforme Quadro 9, análise PESTEL relacionada no Quadro 10, criação de Cenários conforme Quadro 11 e estabelecimento de Objetivos estratégicos do Câmpus e relacionamento com as ações com cada um dos objetivos, conforme Quadro 12, foi finalizada a Fase II com os componentes para a formalização do Planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

FASE III - EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta fase, primeiramente é feito o detalhamento tático das ações estratégicas definidas no planejamento estratégico, sendo proposta para essa finalidade a utilização da ferramenta “Canvas adaptado”, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Matriz Canvas adaptado

Atividades	Recursos	Ação Estratégica	Envolvidos na execução	Métricas
2	6	1	5	3
	Custo 7		Cliente 4	
Cronograma (previsto) 8			Cronograma (realizado) 9	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

A ferramenta “Canvas adaptado” é recomendada porque permite uma estruturação gráfica e dinâmica, que apresenta a facilidade de visualização dos diversos aspectos

relacionados com a implementação de cada ação estratégica, sendo relacionadas na forma de mapa, nove dimensões a serem estabelecidas, conforme segue:

- 1 - Ação Estratégica** – Descreve a ação estratégica estabelecida após aplicada a análise de SWOT;
- 2 - Atividades** – Consiste nas tarefas necessárias para a adequada implementação da Ação Estratégica que se pretende atingir;
- 3 - Métricas** – Estabelece de que forma a efetividade da ação deve ser mensurada;
- 4 - Cliente** – Quem serão os beneficiários direto da implementação da ação;
- 5 – Envolvidos na execução** – Descreve os setores/responsáveis pelo desenvolvimento das atividades estabelecidas;
- 6 - Recursos** – Campo destinado a estabelecer os recursos necessários para realização das atividades estabelecidas;
- 7 - Custo** – Relacionar os custos envolvidos no desenvolvimento das atividades estabelecidas para a ação proposta;
- 8 - Cronograma (previsto)** – Prevê o período para realização das atividades relacionadas na ação;
- 9 - Cronograma (realizado)** – Destacar o período efetivamente utilizado para desenvolver as atividades estabelecidas.

Conforme consta no Quadro 12, as ações estratégicas foram programadas para serem implementadas de 2018 até 2022. Para o gerenciamento da execução do planejamento estratégico foi definido pela utilização do Scrum, que é uma metodologia ágil para gerenciamento de projetos e é interativa e incremental, que favorece a priorização e adaptações necessárias na implementação das ações a serem executadas. O primeiro passo da fase III é detalhar cada uma das ações, o segundo passo é selecionar as ações que serão priorizadas e entrarão em Sprint de execução. Até 2022, será feito o detalhamento tático das ações a serem implementadas e conforme prioridade de cada Área Institucional, ações serão priorizadas para entrarem em execução, com o objetivo de executar 100% das 80 ações planejadas.

Embora o fluxo apresente ferramentas propostas para certas atividades, como por exemplo o Canvas adaptado para o detalhamento de implementação das ações estratégicas, cada área institucional tem a liberdade para optar por outras ferramentas.

O objetivo específico desta pesquisa, previsto na alínea c-) “Aplicar a metodologia Canvas adaptado para o detalhamento de cada estratégia do planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior”, foi atingido. Os componentes propostos na ferramenta

Canvas adaptado permitem a formalização dos detalhes táticos para implementação das ações que serão executadas.

O objetivo específico desta pesquisa previsto na alínea d) “Aplicar a metodologia Scrum para implementação e acompanhamento do projeto”, também foi atingido, porque a metodologia Scrum está sendo utilizada e atende os objetivos na execução e acompanhamento do projeto.

Como exemplo de execução do projeto pode-se citar o caso da DIRGRAD, que possui três ações sendo executadas: Modernização de Currículo, TCC na indústria e Escola de Gestão. Para compreensão dos passos para formalização de uma ação e sua implementação, citamos o exemplo da Escola de Gestão, conforme segue:

Conforme definido no Quadro 12 – objetivo estratégico 6: Investimento na qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho, consta a ação de implementar o programa de capacitação e formação continuada de servidores para atividades administrativas, acadêmicas e de TI. Para o desenvolvimento da referida ação, foi elaborado o canvas adaptado denominado: Canvas Escola de Gestão, conforme consta no Quadro 14.

Quadro 14 - Canvas Escola de Gestão

Atividades	Recursos	Ações	Envolvidos na execução	Métricas
1 – Prospectar os cursos. 2 – Apresentar a proposta para os envolvidos. 3 – Colher idéias. 4 – Refinar a proposta de cursos. 5 – Gerar Cronograma. 6 – Executar os cursos. 7 – Avaliar os cursos.	Moodle. Sala a128. Custo 10 horas de trabalho da DEPED + DIRGRAD	Escola de Gestão. Objetivo: Gerar uma série de cursos sobre gestão (projetos, acadêmica, recursos, fomentos ideias)	Diretorias. DEPED Chefia de Departamento. Coordenações de Curso. TAs Cliente Servidores do Campus.	1 – Cursos aplicados. 2 – Cada curso deve possuir uma procura mínima de 20 pessoas. 3 – Efetividade do curso no trabalho.
Cronograma (previsto) Atividade 1 – junho de 2018. Atividade 2 – junho de 2018. Atividade 3 – junho de 2018.			Cronograma (realizado)	

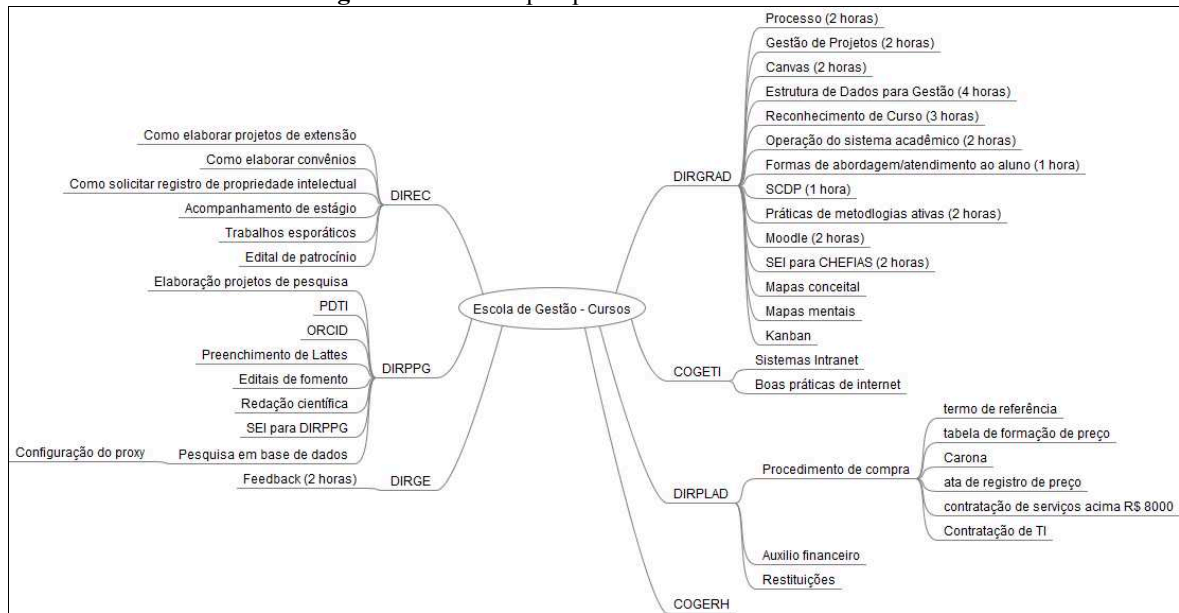
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A aplicação da ferramenta Canvas adaptado para a ação Escola de Gestão, relacionou as atividades, recursos, custos, envolvidos na execução, métricas, cliente e estabeleceu o Cronograma previsto que poderá posteriormente ser comparado ao realizado.

A ação foi priorizada e entrou no Sprint, sendo que para a prospecção dos cursos (atividade 1 do Quadro 14), o gestor escolheu elaborar um mapa mental, pois a ferramenta

favorece o mapeamento e leitura de informações e da demanda de cursos por Área Institucional, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 - Cursos prospectados – Escola de Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O mapa mental permitiu a prospecção dos cursos necessários por cada diretoria e coordenação do Câmpus, de forma a propor as capacitações necessárias por área institucional.

Com base na prospecção dos cursos foi possível estabelecer o cronograma da escola de Gestão (atividade 5 do Quadro 14), conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Cronograma - Escola de Gestão

Proponente	Curso	Data	Horário Duração	Responsável (Nome e e-mail)
DIREC	Elaboração projetos de extensão	14/09	8h00 - 2 horas	Edicléia
	Elaboração convênios	21/09	8h00 - 2 horas	Gustavo / Cássio
	Elaboração registro de propriedade intelectual	30/11	8h00 - 2 horas	Gustavo / Cássio
	Elaboração edital de patrocínio	Fev/19		Gustavo / Cássio
DIRPPG	Elaboração de projetos de pesquisa	Fev/19		Rodrigo / Edson
	PDTI	21/09	10h00 - 2 horas	Mattiello
	ORCID	07/12	8h00 - 2 horas	Edson
	Editais de Fomento	07/12	10h00 - 2 horas	Edson
	Pesquisa em base de dados	30/11	10h00 - 2 horas	Rodrigo
DIRGRAD	Processo	28/09	8h00 - 1 hora	Fabri
	Gestão de projetos	28/09	9h00 - 1 hora	Fabri
	Canvas	28/09	10h00 - 2 horas	Fabri
	Introdução a Avaliação Nacional dos Cursos Superiores	09/11	10h00 - 2 horas	Palácios
	Operação do sistema acadêmico	Fev/19		Gabriela e Carla
	SEI para chefias	Fev/19		Thiago
	Mapa Mental	23/11	8h00 - 1 hora	Fabri
	Mapa Conceitual	23/11	9h00 - 2 horas	Fabri
	Kanban	23/11	11h00 - 1 hora	Fabri
COGETI	Sistemas internos do Campus	Fev/19		
	Boas práticas de internet	Fev/19		
DIRPLAD	Procedimentos de Compras <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Referência • Tabela de Formação de Preço • Carona em Licitação • Ata de registro de preço • Contratação acima de 8.000 • Contratação de serviços e de TI 	19/10	8h00 - 4 horas	Alana e Douglia
DIRGE	FeedBack	FEV/19		Jacometti
NUAPE	Gestão de conflitos (sugestão do professor Sílvio)	FEV/19		
COGERH	Fundamentos da Lei 8.112/90	05/10	8h00 – 2 horas	Thiago / Equipe COGERH

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

As atividades 6 e 7 propostas no do Quadro 14, estão em execução, sendo que alguns cursos foram ofertados em 2018 e outros foram previstos para fevereiro de 2019.

FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO

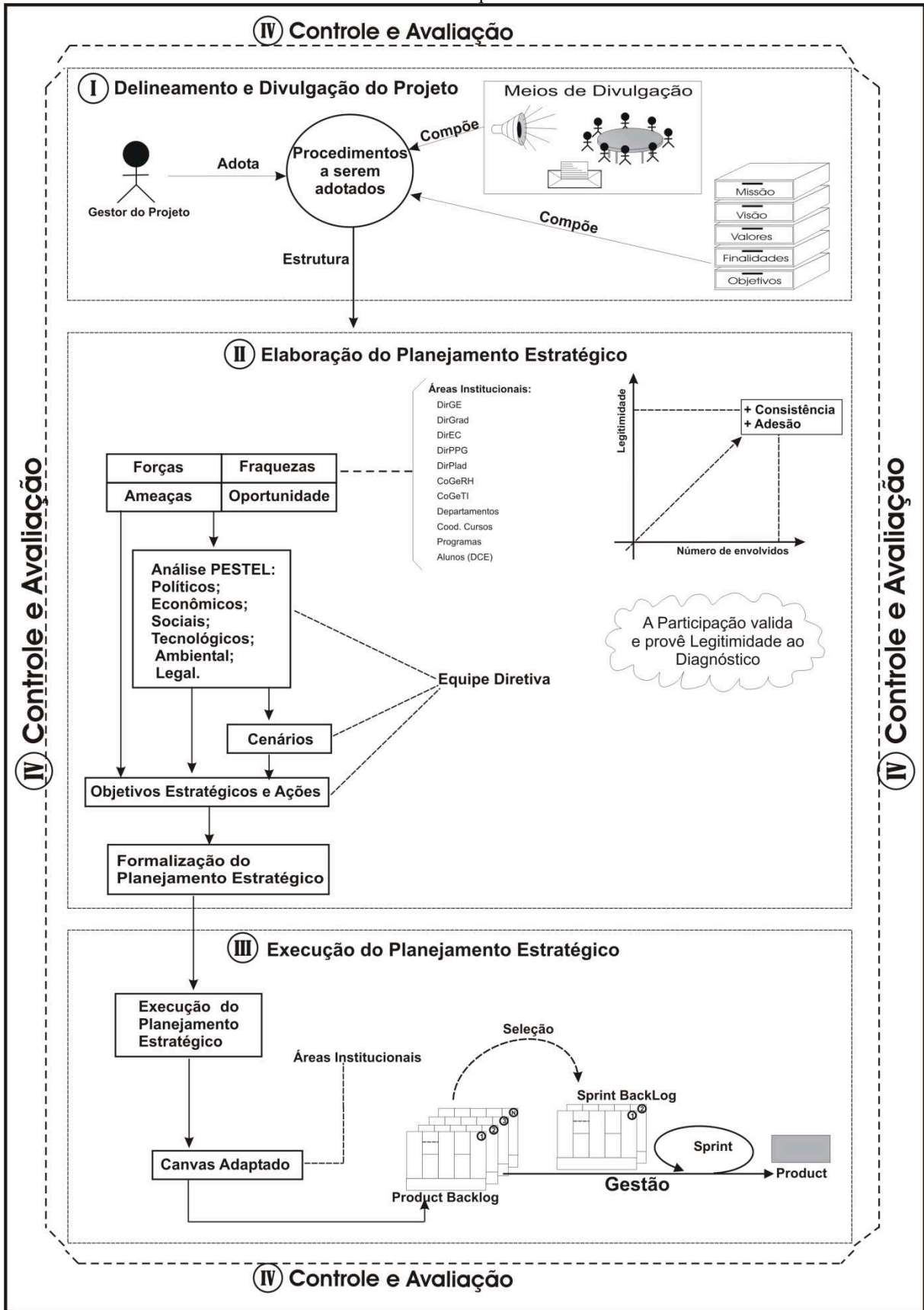
As atividades desta fase são aplicadas em todo o processo e consistem em acompanhar, avaliar, comparar e direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos anteriormente. É necessário o constantemente monitoramento do ambiente, e no caso de mudanças, se necessário rever o planejamento, estratégias ou até objetivos.

Para essa fase é importante que seja observado o cronograma definido com prazos, conforme estabelecido de 2018 a 2022 para cada ação estratégica planejada e também observar as métricas e cronogramas que devem ser previstas no planejamento tático para cada ação a ser executada.

FLUXO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Com a aplicação das quatro fases estabelecidas nesta pesquisa, após a realização das diversas tarefas referentes a cada uma das fases, foi possível estabelecer o fluxo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, atingindo o Objetivo Geral desta pesquisa, “Desenvolver um fluxo para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior”, conforme Figura 14.

Figura 14 – Fluxo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas de ensino superior



Fonte: Autoria própria (2018).

O fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior está sendo desenvolvido no Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR em 4 fases, permitindo o alcance dos objetivos esperados conforme síntese a seguir:

FASE I - DELINEAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO

Nessa fase foi definido o gestor do projeto, pelo Diretor Geral do Câmpus Cornélio Procópio, considerando formação e experiência em projetos de planejamento estratégico. O gestor do projeto coordena e divulga as ações para o desenvolvimento do projeto, participa efetivamente nas diversas reuniões, tem papel decisório nas aprovações e tem a responsabilidade de continuamente avaliar os resultados de forma global.

Nesta fase também foram relacionados cinco importantes artefatos já existentes da instituição, sendo: missão; visão; valores; finalidades e objetivos. Para complementar o delineamento, foi feito a seleção dos procedimentos a serem adotados, definindo-se quatro fases do fluxo para elaboração e implementação do planejamento estratégico, proposto nesta pesquisa conforme segue:

- Fase I - Delineamento e divulgação do projeto;
- Fase II - Elaboração do planejamento estratégico;
- Fase III - Execução do planejamento estratégico;
- Fase IV – Controle e Avaliação.

A tarefa de divulgação do projeto foi definida como fundamental nas diversas etapas do processo, inclusive no início do projeto e foram feitas através da convocação de reuniões com as áreas institucionais, também foi feito o encaminhamento de informações para lista de e-mail, divulgação do projeto na página institucional e nas redes sociais.

FASE II - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a coordenação do gestor do projeto, foi feita a análise do ambiente interno para identificação das forças e fraquezas e do ambiente externo para identificação das ameaças e oportunidades por cada área institucional. Para obter maior consistência e adesão, foram apresentados os procedimentos selecionados para o desenvolvimento do planejamento estratégico e foram validados os dados levantados através do SWOT, por meio de reuniões com cada área institucional, resultando em várias matrizes SWOTs. Estas foram compiladas e validada em audiência pública, resultando na Matriz SWOT do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

A equipe diretiva fez a análise PESTEL, dos aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambiental e legal, para melhor compreender como a mudança externa pode afetar a instituição, sendo esta outra importante tarefa desta fase.

Na sequência desta fase, foram construídos Cenários que oferecem visões alternativas de como o ambiente da Instituição pode se desenvolver no futuro e foram analisados dois Cenários: 1) – “Novo modelo de gestão da Universidade pública”; e 2) – “Sobrevivência do modelo atual de gestão da universidade pública”, e a equipe diretiva do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR decidiu utilizar o Cenário 2), como referência no presente Planejamento Estratégico.

Foram formulados oito objetivos estratégicos e relacionado as ações a serem implementadas conforme segue: Para o Objetivo estratégico 1: Consolidação e melhoria dos cursos existentes e promoção da internacionalização, foram definidas 12 ações; Para o objetivo Estratégico 2: Fortalecimento da extensão (inclusão nos currículos da graduação), foram definidas 9 ações; Para o objetivo Estratégico 3: Fortalecimento da pesquisa e consolidação dos programas de pós-graduação existentes, foram definidas 14 ações; Para o objetivo Estratégico 4: Fomento ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade no Câmpus, foram definidas 11 ações; Para o objetivo Estratégico 5: Apoio às organizações estudantis e atendimento aos estudantes, foram definidas 8 ações; Para o objetivo estratégico 6: Investimento na qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho, foram definidas 9 ações; Para o objetivo Estratégico 7: Gestão pautada pela transparência, legalidade e participação da comunidade acadêmica nas decisões, levando em conta as prioridades do Câmpus, foram definidas 7 ações; Para o objetivo estratégico 8: Melhoria na infraestrutura e acessibilidade do Câmpus e fortalecimento da identidade institucional da UTFPR, foram definidas 10 ações. No total, para os 8 objetivos estratégicos estabelecidos foram definidas 80 ações a serem desenvolvidas.

A missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição relacionados na Fase I e também os dados produzidos na Fase II, análise SWOT do Câmpus, análise PESTEL, criação de Cenários e o estabelecimento de Objetivos estratégicos do Câmpus e o devido relacionamento com as ações com cada um dos objetivos, foi realizada a Fase II com os componentes para a formalização do Planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

FASE III - EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta fase, primeiramente é feito o detalhamento tático das ações estratégicas definidas no planejamento estratégico, sendo proposta para essa finalidade a utilização da ferramenta “Canvas adaptado”, porque apresenta a facilidade de visualização em um quadro com nove dimensões a serem estabelecidas, estruturando os aspectos para a implementação de cada ação estratégica definida na formalização do plano.

Devido a limitações estruturais e elevada demanda de atividades das diversas áreas institucionais, por questões de otimização do tempo e dos recursos, as ações que serão executadas na menor brevidade é que são detalhadas primeiramente através do Canvas adaptado, não tendo sido feito ainda o detalhamento de todas as 80 ações definidas no plano. Sendo que esse fato não interfere no projeto, porque as ações foram programadas para serem implementadas de 2018 até 2022.

Para o gerenciamento da execução do projeto, a técnica selecionada foi o Scrum, e tem atendido aos objetivos do projeto devido as suas características. Constituindo-se de uma ferramenta que considera o conjunto com as diversas ações a serem executadas, selecionando as prioritárias para entrarem em execução periodicamente.

FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

As atividades desta fase consistem em acompanhar, avaliar, comparar e direcionar os resultados aos padrões, medidas, normas, bases, critérios e ou indicadores definidos anteriormente. É necessário o constantemente monitoramento do ambiente, e no caso de mudanças, se necessário rever o planejamento, estratégias e/ou até objetivos.

Para essa fase é importante que seja avaliado o cumprimento do cronograma definido com prazos, conforme estabelecido de 2018 à 2022 para cada ação estratégica planejada e também observar as métricas e cronogramas que devem ser previstas no planejamento tático para cada ação a ser executada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa demonstram que o planejamento estratégico contribui para identificar a direção mais adequada para as empresas, por meio da formulação de ações estratégicas para o alcance das metas e possibilitando que as organizações, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, possam melhorar o desempenho na busca por situações futuras desejadas.

Em resposta ao questionamento que motivou esse trabalho: “Como o estabelecimento de um fluxo pode contribuir para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior?” Foi possível constatar que o fluxo desenvolvido se mostrou fundamental para definir quais atividades precisam ser desenvolvidas a cada momento, para que o projeto se desenvolva de forma racional e sequencial, otimizando os recursos para consecução das tarefas. Entende-se que é fundamental a seleção e conhecimento detalhado da metodologia a ser utilizada permitindo que o planejamento estratégico seja otimizado e contribua com o estabelecimento e busca das aspirações das organizações.

O fluxo para a elaboração e implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR está em fase de implantação. Foram desenvolvidas a Fase I, que consiste no delineamento e divulgação do projeto, e a Fase II, compilando o levantamento prévio da missão, visão, valores, finalidades e objetivos da instituição, desenvolvendo a Matriz SWOT do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, a análise PESTEL, a construção de Cenários com visões alternativas de como o ambiente da Instituição pode se desenvolver, foram formulados oito objetivos estratégicos, e 80 ações estratégicas no âmbito das Diretorias e Coordenadorias, no sentido de buscar a excelência, permitindo o direcionamento dos esforços em busca de melhores resultados da instituição junto a comunidade. A Fase III de Execução e Fase IV de Controle e Avaliação ainda está sendo desenvolvida.

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

mais eficiente e efetiva. Também permite que os registros tabulados possam orientar ações futuras por meio da consulta aos mesmos.

No caso específico do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, o déficit de servidores, somado ao fato da maioria dos dirigentes precisarem conciliar atividades de ensino, pesquisa, extensão, e atividades administrativas, caracteriza limitações a serem superadas, a utilização de um fluxo adaptado para tais limitações da instituição podem contribuir para desenvolver o projeto de planejamento estratégico.

DOS OBJETIVOS

O objetivo geral: Desenvolver um fluxo para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior - foi alcançado mediante criação de um fluxo de atividades, composto por quatro fases, abrangendo as dimensões de delineamento e divulgação, de elaboração e de execução do planejamento estratégico, complementada pela fase de controle e avaliação. Esse fluxo estabelece uma sequência de atividade e permite compreender as entradas e saídas de cada uma das fases.

Em relação ao objetivo específico ‘a’: Aplicar a Matriz de SWOT para o planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior – foi atingido. Com a coordenação do gestor do projeto foi feita a análise do ambiente interno para identificação das forças e fraquezas e do ambiente externo para identificação das ameaças e oportunidades por cada área institucional, e no intuito de obter maior consistência e adesão, foram validados os dados levantados através do SWOT, por meio de reuniões com cada área institucional, resultando em várias matrizes SWOTs. Estas foram compiladas e validadas em audiência pública, resultando na Matriz SWOT do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR.

Quanto ao objetivo específico ‘b’: Identificar as ações necessárias para o planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior – foi atingido. Após desenvolver a análise SWOT, a análise PESTEL e fazer a criação de Cenários, a equipe diretiva da instituição pesquisada formulou 80 ações estratégicas, distribuídas entre oito objetivos estratégicos formulados.

O objetivo específico ‘c’: Aplicar a metodologia Canvas adaptado para o detalhamento de cada estratégia do planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior – foi atingido. As variáveis propostas na ferramenta Canas adaptado permitem o detalhamento tático das ações a serem executadas.

Por fim, o objetivo específico ‘d’: Aplicar a metodologia Scrum para implementação e acompanhamento do projeto – também foi atingido. A ferramenta permitiu a priorização e execução de ações estratégicas definidas no plano, bem como o monitoramento do projeto.

DA SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão de pesquisas futuras propõem-se:

1 – Complementar a pesquisa inserindo os resultados da implementação do planejamento estratégico do Câmpus Cornélio Procópio, previsto para conclusão em 2022, verificando como transcorreu a Fase IV – Controle e Avaliação.

2 – Testar a aplicação do fluxo proposto em outras organizações públicas, para identificação de similaridades, no sentido de definir de forma generalizada, uma metodologia para o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior.

3 – Identificar os principais fatores que influenciam os servidores a se envolverem e participarem, ou não, do processo de planejamento estratégico formal de uma instituição pública de ensino superior.

4 – Comparar o grau de satisfação de usuários entre instituições públicas similares que desenvolvem o planejamento estratégico formal, com instituições que não desenvolvem, com vistas a identificar se o planejamento estratégico efetivamente impacta nos resultados.

5 – Averiguar o nível de motivação dos servidores que se envolvem e participam do processo de planejamento estratégico formal de instituições públicas e comparar com o nível de motivação daqueles que não participam.

Esta pesquisa contribuiu com a gestão do Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR. O fluxo desenvolvido pode ser utilizado pelos outros 12 (doze) Câmpus que compõem a UTFPR, e também por outras instituições públicas de ensino superior, com flexibilidade de adaptações, para o desenvolvimento do planejamento estratégico, para poderem definir e formular estratégias para alcançarem suas aspirações, com o alinhamento de metas e direcionamento dos esforços e recursos.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL EDWARD, J. Implantando a administração estratégica. (Trad.). **Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas**, 1993.
- BORDINHÃO DE OLIVEIRA, Isabelly. A utilização da análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa ourióticas do município de Ourinhos-SP. **Hórus**, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.
- BRAGA, Ralph Tinoco. **Planejamento estratégico e o controle da gestão pública: Desenvolvimento da ação de controle da gestão dos recursos públicos**. 2003. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Nova Jersey, John Wiley & Sons, 2018.
- BRYSON, John M.; EDWARDS, Lauren Hamilton; VAN SLYKE, David M. Getting strategic about strategic planning research. **Public Management Review**, v. 20, n. 3, p. 317-339, 2018.
- CARDOSO JR, José Celso; GARCIA, Ronaldo Coutinho. Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina. Brasília, **ENAP**, 2014.
- DE OLIVEIRA SIMOYAMA, Felipe; BUENO, Ricardo Luiz Pereira; BATTISTI, Mario Cesar Guimaraes. Adaptation and implementation of Scrum methodology for agile projects in a government agency. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 260-276, 2016.
- DOS SANTOS SOARES, Michel. Metodologias ágeis extreme programming e scrum para o desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 3, n. 1, 2004.
- DRUCKER, Peter. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. Tradução de Carlos Sfonso Malferrari e outros. 3v., São Paulo: Pioneira, 1975.
- FABRI, José Augusto; L'ERARIO, Alexandre. **As Várias Faces do Canvas**. Cornélio Procópio, Editora LABINOV, 2016.
- GEORGE, Bert et al. Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. **Public Management Review**, v. 20, n. 3, p. 340-359, 2018.
- GEORGE, Bert. Does strategic planning ‘work’ in public organizations? Insights from Flemish municipalities. **Public Money & Management**, v. 37, n. 7, p. 527-530, 2017.
- GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian. Strategic-decision quality in public organizations: An information processing perspective. **Administration & Society**, v. 50, n. 1, p. 131-156, 2018.
- GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian; DE MOYER, Julie. Strategic decision quality in Flemish municipalities. **Public Money & Management**, v. 36, n. 5, p. 317-324, 2016.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUPTA, Abhishek. Environment & PEST analysis: an approach to external business environment. **International Journal of Modern Social Sciences**, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2013.
- JIANG, Rui et al. A SWOT analysis for promoting off-site construction under the backdrop of China's new urbanisation. **Journal of Cleaner Production**, v. 173, n.1, p. 225-234, 2018.
- KHABA, Sorokhaibam et al. Quantifying SWOT analysis for the Indian coal mining industry using Fuzzy DEMATEL. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 4, p. 882-902, 2017.
- KHAN, Muhammad Imran. Evaluating the strategies of compressed natural gas industry using an integrated SWOT and MCDM approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, n. 1, p. 1035-1052, 2018.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 2006.
- LEONZIO, Grazia. Design and feasibility analysis of a Power-to-Gas plant in Germany. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, n. 5, p. 609-623, 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Flavia Soluri. **Alternativas Modais de Transporte de Peças Automotivas entre Brasil e Argentina**. Rio de Janeiro, 2005. 100f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI Jr. P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. **Técnicas do trabalho de grupo**. Atlas, 2 ed, 1992.
- MINTZBERG, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRZAYI, S.; MEHRZAD, M. **Bitcoin, an SWOT analysis**. 2017 7th International Conference on Computer and Knowledge Engineering (ICCKE), 2017, 26-27 Oct. 2017. p.205-210.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

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

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

RISTON, Neil. **Strategic Management**. Neil Riston and Ventus Publishing ApS. 2008, Disponível em:

<<https://apps2.mdp.ac.id/perpustakaan/ebook/Karya%20Umum/Karya%20Umum-Neil%20Ritson.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018. ISBN 978-87-7681-417-5.

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

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. nov. 2017. Disponível em: <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em 19 de julho de 2018.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

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

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

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