



UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

EVERTON WIRBITZKI DA SILVEIRA
MARCIO MEDEIROS OLIVEIRA
JOSÉ CARLOS SERAPHIN
REGINA BEATRIZ BEVILACQUA VIEIRA

Resumo

Este artigo se propõe a examinar o processo de planejamento estratégico recente da Universidade Federal de Goiás (UFG), abordando os aspectos teóricos em sua prática na gestão das instituições de ensino superior. Elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e da experiência dos responsáveis pelo planejamento na UFG, apresenta teorias sobre o planejamento estratégico e a relação das universidades com este. Discute alguns modelos de planejamento e o adotado pela UFG. Finaliza dando ênfase ao Programa de Gestão Estratégica (PGE), cujo objetivo é subsidiar informações para o planejamento e a auto-avaliação institucional. Da implementação, operacionalização até a situação atual, o PGE passou a retratar a importância administrativa da gestão universitária da UFG pela introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisões.

Palavras-chave: gestão pública, gestão universitária, planejamento estratégico.

1 Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) possuem como prática a análise e discussão dos mais variados temas pelo seu corpo técnico altamente qualificado no decorrer de suas atividades. Porém, o hábito de planejar e auto-avaliar (de forma organizada e tecnicamente exequível) nem sempre é considerada uma prática digna da correta sistematização e do periódico acompanhamento.

Em geral, o planejamento é desenvolvido a partir de grupos e está altamente propenso a ser mudado quando ocorrem alterações na administração (FORPLAD, 1995). Estrada (2001) explica que o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes. Ademais, que as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, e quando existe o processo de planejamento, é setorial ou se limita a produzir um plano de ação que abrange um período específico da administração de um Reitor.

Com a crescente complexidade das organizações, se tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações (Rizzatti e Rizzatti Jr., 2005).

Estrada (2001) afirma que as instituições públicas de ensino superior no Brasil vêm experimentando profundos questionamentos; seja sobre seus objetivos e funções ou ao que se refere a sua estrutura, organização e administração. Não obstante, estão refletindo sobre a

eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços e a maneira como vem empregando os recursos provenientes da sociedade.

O próprio Ministério da Educação (MEC) desde 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) passou a cobrar, através de decretos, portarias e resoluções, ações sobre o planejamento e a avaliação. Em particular, a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no qual devem estar explicitadas as estratégias que as instituições adotarão para atingirem sua missão, objetivos e metas, para poder se expandir, oferecer novos cursos e continuar desenvolvendo suas atividades (Mafra e Schimitt, 2003).

Nesse contexto aparece o Programa de Gestão Estratégica (PGE) da UFG, criado em 2002, com a missão de articulação do planejamento, avaliação e informação e, que objetiva subsidiar os diversos níveis de gestão para uma política de desenvolvimento institucional, tanto no plano estrutural como no humano, contribuindo, assim, com o aperfeiçoamento contínuo das atividades acadêmicas e institucionais.

Ao julgar o ato de planejar como uma ação pró-ativa no sentido de oportunizar e ensejar mudanças em determinada realidade, encontram-se diversas vantagens com o planejamento estratégico. Entre elas, capacitar os administradores a verem o quadro operativo institucional com maior clareza e facilitar a coordenação entre as várias partes da instituição.

Objetivamente, este artigo se propõe a examinar o processo de planejamento estratégico recente da UFG, abordando os aspectos teóricos em sua prática na gestão das instituições de ensino superior. Elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e da experiência dos responsáveis pelo planejamento na UFG, este artigo está estruturado em quatro seções além desta introdução. A segunda aborda aspectos sobre o planejamento estratégico e a relação das universidades com ele. A terceira seção versa sobre alguns modelos de planejamento existentes e o adotado pela UFG. A quarta seção trata diretamente sobre o PGE: sua implementação, operacionalização, avaliação e situação atual. E, por fim, são apresentadas as conclusões.

2 A relação das universidades com o planejamento estratégico

A utilização das ferramentas desenvolvidas nos ramos das ciências administrativas visa, basicamente, desenvolver a organização sob suas diversas óticas maximizando a eficiência e eficácia da mesma a partir dos recursos que dispõe. No que se refere ao planejamento estratégico, sua aplicabilidade é relativamente recente.

O uso do planejamento estratégico para fins não-militares é um advento da modernidade e tem início nas primeiras décadas do século XX. Pode ser caracterizado pelas seguintes etapas, cronologicamente: surgimento acadêmico nos anos 1920; crescimento no setor privado nos anos 1970; apogeu, crise e declínio no setor privado nos anos 1980; e, utilização pelo setor público nos anos 1980, com revalorização nos anos 1990 (Silva, 2000 *apud* Rebelo *et al.*, 2003).

Segundo Borges e Araújo (2001), o planejamento estratégico é um processo intencional de interferência organizacional, através do qual uma organização, partindo da análise do ambiente externo e sua situação interna, definem sua missão, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num determinado espaço de tempo. Para Bryson (1995), o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz.

Logo, o planejamento estratégico pode ser concebido como um poderoso instrumento de intervenção na realidade que pode se constituir numa ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações. Pois se caracteriza essencialmente como um processo de ação gerencial de caráter participativo e democrático (Borges e Araújo, 2001).

Rebello *et al.* (2003) afirmam que os modelos para formulação de estratégias utilizados pelas universidades são os mesmos preconizados para organizações de natureza diversa, o que conduz ao fracasso a maioria dos casos de planejamento.

Borges e Araújo (2001) advertem que a utilização do planejamento estratégico em universidades não é fácil e exige que se sejam algumas considerações sobre a natureza da instituição universitária. Conforme esses autores, compreender a natureza da instituição é importante para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório definem os arranjos institucionais, o que influencia diretamente a atividade de planejamento.

Baldrige (1983) afirma que universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas. Blau (1984) classifica a universidade como um tipo especial de burocracia, tendo em vista a semelhança de sua estrutura com as burocracias de governos e organizações privadas.

Para Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005), a universidade é uma instituição de ensino superior que, genericamente, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e tecnológicas (entre outras), com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. É um centro difusor dos valores da cultura nacional e universal e da pesquisa pura e aplicada de grande abrangência.

Ainda para Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005), as organizações universitárias são definidas pela tríade que representa suas funções-fim, quais sejam o ensino, a pesquisa e a extensão. Além da transmissão de conhecimentos (considerado como ensino), a pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. E à extensão, cabe o papel de difundir a comunidade as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes, sob a forma de cursos e serviços.

Tachizawa (2001) *apud* Colossi e Flores (2003, p. 9) explica que o modelo de organização que prevalece nas IES ainda é a estrutura tradicional, do “tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas”. Portanto, se observa que há predominância das características de organizações mecanicistas quanto à prática comum de funcionamento da IES e sua estrutura.

Esses elementos contribuem para aumentar a complexidade das organizações acadêmicas, que também são caracterizadas pela natureza política em que predominam as decisões, estrutura fragmentada e descentralizada, dificuldade de mensurar os produtos resultantes da ação organizacional, a ausência de padrões de desempenho e compromissos com o resultado (Meyer Jr, 1988 *apud* Colossi e Flores, 2003, p. 9).

Além disso, Baldrige (1983) indica que as organizações universitárias podem ser caracterizadas pelos seguintes elementos: possuir tecnologia problemática, envolver o desenvolvimento de pessoas em diversas áreas, ter corpo profissional fragmentado, elevado profissionalismo quanto às suas tarefas econômicas e vulnerabilidade ambiental.

Como conseqüência, pode-se esperar que a gestão das universidades seja diferenciada ao considerar esses aspectos que as tornam singulares. Ademais, os objetivos das organizações universitárias são ambíguos, já que tratam de diversos temas e raramente possuem unidade em sua missão, o que torna mais complicado para elas formular metas adicionais para consecução de seus objetivos (Balbridge, 1983).

Day (1990) *apud* Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005), entende que a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos que unem os meios aos fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para que o planejamento estratégico funcione, se faz necessário que os dirigentes e a comunidade acadêmica em geral tomem para si a responsabilidade de pensar o futuro dos órgãos dos quais fazem parte e, conseqüentemente, da universidade, como um todo.

3 Planejamento em organizações universitárias e o modelo da UFG

Como suporte para a elaboração do planejamento em universidades, Rebelo *et al.* (2003) abordam os seguintes modelos que aparecerem com freqüência na literatura sobre organizações universitárias – considerados tradicionais e conhecidos, pois foram concebidos especialmente para organizações públicas e para as sem fins lucrativos. São eles:

- O modelo proposto para organizações públicas e não lucrativas;
- O modelo voltado para universidades;
- O modelo proposto pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD).

O primeiro modelo indica uma metodologia composta de dez etapas para a abordagem do processo de planejamento estratégico, as quais podem ser denominadas de ciclo da mudança estratégica. Conforme Bryson (1995), tais etapas são:

1. acordo inicial sobre o processo de planejamento;
2. identificação do mandato da organização;
3. esclarecimento da missão e valores;
4. avaliação dos ambientes externo e interno;
5. identificação das questões estratégicas;
6. formulação das estratégias;
7. revisão do plano estratégico;
8. estabelecimento de uma visão de sucesso;
9. desenvolvimento de um efetivo processo de implementação; e
10. reavaliação das estratégias e do processo de planejamento.

O segundo modelo é utilizado pela Universidade de Quebec, no Canadá, e algumas universidades dos Estados Unidos. Foi disseminado no Brasil através de cursos e palestras, sob o patrocínio do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Esse modelo propõe a abordagem do processo do planejamento estratégico através do desenvolvimento de quatro etapas: a formulação da filosofia e da orientação da instituição, a análise do ambiente externo, a análise do ambiente interno, e a integração dos elementos de análise do meio externo com os do meio interno (Arguin, 1989 *apud* Rebelo *et al.*, 2003).

Já o terceiro modelo de planejamento estratégico em Instituições Federais de ensino superior parte de um documento apresentado no FORPLAD em dezembro de 1995, e também propõe dez etapas para sua execução:

1. seminários de sensibilização;
2. seminário para planejamento preliminar da instituição;
3. treinamento de multiplicadores;
4. seminários de planejamento para as unidades;
5. seminário para compatibilização dos planos nos diversos níveis hierárquicos;
6. aprovação do plano;
7. identificação das ações viáveis;
8. preparação dos termos de referência;
9. escolha dos responsáveis (grupos de trabalho);
10. execução;
11. acompanhamento;
12. novo ciclo.

Naturalmente, o planejamento estratégico na UFG não pretendeu seguir um modelo rígido que se enquadrasse tecnicamente em uma “escola” específica, mas sim, adaptar à sua realidade os elementos que compõem o planejamento estratégico. Destaca-se a experiência da auto-avaliação da UFG (através de seus seminários e outras ações) como fundamental para a promoção do modelo implementado.

Merece referência, ainda, o fato de que a elaboração e a implementação do modelo de planejamento estratégico na UFG leva em consideração os três princípios fundamentais declarados por Estrada (2001): o desenvolvimento e estabelecimento da missão, a análise dos “pontos fortes x fracos” e das “oportunidades x ameaças”, e o desenvolvimento da estratégia.

Conforme a Resolução 10/2006 do Conselho Universitário (CONSUNI/UFG)¹, que institui o PGE, as etapas do planejamento estratégico das Unidades Acadêmicas (e *campi* no interior de Goiás) e dos Órgãos Administrativos da UFG estruturam-se em:

1. Missão – é a razão de ser da Unidade ou Órgão;
2. Visão – refere-se a uma situação ideal a ser alcançada pela Unidade ou Órgão;
3. Valores – referem-se a princípios morais, éticos e competências técnicas compartilhadas por aqueles que trabalham e estudam na Unidade ou Órgão;
4. Cenários/Variáveis de Impacto são as macro tendências que justificam uma mudança estratégica de desenvolvimento da Unidade ou Órgão;
5. Análise do Ambiente Interno: Forças – pontos fortes da Unidade ou Órgão nos quais o local pode apoiar-se para cumprir sua Missão; e Debilidades – pontos fracos da Unidade ou Órgão que, caso não sejam superados, impedirão o cumprimento da Missão;
6. Análise do Ambiente Externo: Oportunidades – fatores externos à Unidade ou Órgão que podem ser aproveitadas no cumprimento da Missão; e Ameaças – fatores externos à Unidade ou Órgão ou à UFG, independentes de seu controle, que dificultam ou impedem o cumprimento da Missão;
7. Problemas Estratégicos – são aqueles que se não forem superados impedem um salto qualitativo da Unidade ou Órgão;
8. Causas – são os fatores desencadeadores dos problemas estratégicos elencados anteriormente;
9. Indicadores – fatores e condições que indicam claramente a existência dos problemas estratégicos;
10. Soluções Estratégicas (Objetivos) – programas, projetos ou linhas de ação que podem resolver os problemas estratégicos detectados;
11. Metas e Responsabilidades – ações a serem desenvolvidas, designando os responsáveis pela execução das atividades e estabelecendo prazos para realizá-las;

Santos (2009) alerta que se pode ter dificuldade em diferenciar o nível estratégico do tático, por não existir distinção absoluta entre ambos. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica; as decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Já o planejamento tático está mais voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados. E o planejamento operacional pode ser considerado a formalização, principalmente através de documentos escritos da metodologia de desenvolvimento e implementação estabelecidos.

Ao entender que os “dirigentes universitários a qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento) respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas” (Rizzatti e Rizzatti Jr., 2005, p. 5), o planejamento que se dá em nível tático-operacional é aquele que é realizado e utilizado pelas Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos. E, o planejamento das diversas Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos incorporam o planejamento estratégico da UFG.

4 O Programa Gestão Estratégica

4.1 Implementação e operacionalização

Em agosto de 1998, a Comissão de Avaliação Institucional² da UFG envolveu-se com a construção de um novo projeto “Avaliação Institucional: uma mudança em curso 1998/2001³” com princípios fundados no rigor ético, estético e político, e nos pressupostos do planejamento coletivo baseado na negociação de metas, de automonitoramento e rigor ético privilegiando um processo reflexivo-participativo. (UFG, 2006).

Até então na UFG, o planejamento acontecia em seus respectivos colegiados acadêmicos, porém de maneira desordenada, não contemplando as etapas de um plano exequível, cujos objetivos, metas e ações devem ser estipuladas, monitoradas e avaliadas pelos gestores institucionais, comunidade acadêmica e sociedade em geral. Em suma, o resultado do planejamento existente no âmbito da UFG era tecnicamente informal e não possuía uma sistematização regularizada até 2002. Era formalmente registrado apenas em atas dos colegiados realizados. Quando muito, alguns Órgãos e Unidades Acadêmicas da UFG registravam os seus respectivos planejamentos em formulários, confeccionados a partir de editores de textos, não estabelecendo um padrão dos dados informados, principalmente em relação às etapas de um plano técnico. Não havia, também, um único plano organizado e sistematizado de maneira semelhante. Alguns textos eram escritos na forma de uma redação/dissertação; outros na forma de um plano de gestão, descrevendo apenas políticas de intenções do gestor/dirigente.

Os resultados da avaliação institucional do período 1998-2001 foram apresentados em seminário “Planejamento: possibilidades de ressignificação” ocorrido em agosto de 2002. Juntamente a estes resultados apresentou uma proposta de reestruturação de suas assessorias planejamento, avaliação e informação, sob uma única coordenação. Originava-se assim o Programa de Gestão Estratégica.

Concebido inicialmente no interior da UFG, especificamente na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), o PGE foi elaborado por uma equipe multidisciplinar composta por servidores vinculados a essa pró-reitoria (incluindo os profissionais do atual Centro de Recursos Computacionais – CERCOMP)⁴ culminando, em 2006, na institucionalização do Programa pela Resolução 10/2006 do CONSUNI/UFG.

Com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) em 2004, o MEC reforçou o planejamento institucional nas universidades. A articulação das áreas do planejamento, avaliação e informação sob a coordenação do PGE foi uma mudança institucional objetiva que representou grande avanço à UFG,

O PGE também atende a Lei nº 10.861/04, art. 3º, no sentido de subsidiar dados e informações para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)⁵ e articula-se à auto-avaliação institucional. Explica-se: para a prática da auto-avaliação se faz necessário possuir um plano que será o instrumento balizador para as pessoas que compõem os quadros da universidade e que trabalham no desenvolvimento do planejamento. Por sua vez, a auto-avaliação contribui para adaptações e aprimoramentos, inclusive, do planejamento.

Os instrumentos legais nortearam a construção do PDI com os elementos componentes essenciais e as dimensões necessárias para a realização da auto-avaliação institucional – ambos os instrumentos são baseados nos dez eixos temáticos propostos pelo Ministério da Educação.

As ações para elaborar, implementar e consolidar o PGE constaram de:

- 1) inúmeras reuniões mensais, durante o período compreendido entre agosto de 2002 e junho de 2006, com grupos de pessoas cuja formação abrange as áreas de conhecimento das ciências exatas, sociais aplicadas, humanas e da saúde;
- 2) trabalho de conscientização, apoio e assessoria realizado nos Órgãos e Unidades Acadêmicas da UFG para a realização do planejamento e da auto-avaliação institucional, intensificado a partir de agosto de 2002;
- 3) realização de visitas técnicas nas CPAs das Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Comunitária de Ijuí (UNIJUI), no período compreendido entre junho e agosto/2006;
- 4) aprovação, pelo Conselho Universitário, da resolução interna que regulamenta o PGE, normatizando as diretrizes para o planejamento e auto-avaliação institucional na UFG, em julho de 2006;
- 5) aprimoramento do PGE com a criação de um *software* denominado de Sistema do Programa de Gestão Estratégica (SPGE), a partir de fevereiro de 2004, que entrou em fase de experimentações em agosto de 2004.

Todos os profissionais envolvidos na elaboração, implementação e consolidação do PGE fazem parte do quadro de servidores efetivos da UFG, portanto não foram contratados serviços terceirizados. A equipe pode ser considerada pequena, comparado ao contingente de mais de 3.500 servidores⁶ da UFG.

Foi aproveitada a infra-estrutura computacional de *hardware* e de redes da UFG. O volume de dados armazenados e o tráfego de informações na rede utilizado aumentaram o índice na relação "capacidade utilizada x capacidade instalada", otimizando o uso da tecnologia disponível.

Basicamente, o *software* SPGE⁷ consiste em uma base de dados⁸ pertinentes ao planejamento e à auto-avaliação institucional, atualizável pelos usuários via plataforma *web*, onde todos os funcionários, de acordo com o perfil designado, têm acesso às informações trabalhadas no âmbito da universidade.

Destaca-se que o SPGE foi elaborado e desenvolvido utilizando os recursos da tecnologia de *software* livre⁹, produzido por pessoas do quadro técnico da UFG. Utilizou-se a linguagem de programação *web* denominado PHP¹⁰ – *Hypertext Preprocessor* – juntamente com um *framework*¹¹ denominado *Zend*. Assim, o PHP e o *framework Zend* são considerados *softwares* livres. Ou seja, a propriedade do *software* SPGE é da UFG, não exigindo o pagamento de licenças para o seu uso – tal pagamento só é realizado quando se adquire *software* de terceiros.

A operacionalização do planejamento na UFG se dá conforme segue: a cada período de um ano é checado o planejamento tático-operacional consolidado pelos Órgãos e Unidades Acadêmicas componentes da estrutura organizacional da UFG. Eles contribuem para o fornecimento de dados específicos sobre as atividades que desempenham, no âmbito da UFG, vislumbrando o planejamento estratégico da instituição.

Já o ciclo auto-avaliativo institucional é compreendido a cada período de dois anos. Nesse ciclo, os dados subsidiam a elaboração dos relatórios de auto-avaliação institucional da UFG. Tais relatórios se constituem em um dos instrumentos utilizados pela Comissão de Avaliação Externa, designada pelo MEC, com o intuito de visita *in loco* nas IES para concretizar a avaliação institucional; tudo isso conforme disposto na Lei nº 10.861/04, art. 3º, § 3º e Decreto nº 5.773/06, art. 58, § 1º.

Essa metodologia de monitoramento – do planejamento e da auto-avaliação – se deve ao fato de haver 35 Órgãos e 30 Unidades Acadêmicas na UFG, perfazendo um total de 65 organismos componentes da estrutura organizacional – e que foram efetivamente monitorados

desde janeiro de 2003. Cabe a ressalva que ambos foram sistematizados dentro do SPGE – *software* – a partir de fevereiro de 2006.

4.2 Avaliação do PGE e situação atual

Os gestores universitários, durante o período da elaboração e implementação do PGE, sempre apoiaram a iniciativa – diretamente ou indiretamente, ao não colocar obstáculos. Seja diante da obrigatoriedade em atender aos dispositivos legais, a partir do ano de 2004, ou mediante a necessidade em melhorar a gestão universitária, através da otimização do ambiente administrativo interno com o exercício do planejamento técnico exequível.

A principal solução para a superação dos obstáculos consistiu no trabalho coletivo e participativo dos membros que estavam, e que ainda estão constantemente, empenhados na implementação de melhorias no PGE, bem como no seu *software* – o SPGE. A disponibilidade de pessoas do quadro de servidores da instituição¹², na equipe de trabalho – com características multidisciplinares –, efetivamente comprometidas com os objetivos do PGE e com as diretrizes institucionais da UFG foi o principal fator crítico para o sucesso dessa iniciativa.

No período de 2003 a 2005, apesar do pouco quantitativo de Órgãos que se preocuparam em elaborar o planejamento¹³, todos os gestores dos 13 Órgãos contabilizados seguiram o modelo técnico e organizado de sistematização do planejamento proposto pelo PGE. Ao longo dos anos, principalmente desde 2006, percebe-se a participação crescente dos gestores, conjuntamente com as equipes da qual fazem parte, em sistematizar o planejamento.

Um indicativo concretamente mensurado foi a adesão dos gestores universitários da UFG ao PGE durante o período entre janeiro de 2003 e dezembro de 2007, conforme segue:

- 1) em 2003, 4 Órgãos e 15 Unidades Acadêmicas (destas, apenas 4 seguiram o modelo técnico e organizado de sistematização do planejamento proposto pelo PGE);
- 2) em 2004, 6 Órgãos e 9 Unidades Acadêmicas (destas, 7 seguiram o modelo técnico e organizado de sistematização do planejamento);
- 3) em 2005, 3 Órgãos e 9 Unidades Acadêmicas (sendo que todas as Unidades Acadêmicas aqui citadas seguiram o modelo proposto pelo PGE);
- 4) em 2006, 24 Órgãos e 26 Unidades Acadêmicas, sendo que todos os organismos componentes da estrutura organizacional sistematizaram o planejamento pelo *software* SPGE.

Além do plano estratégico da instituição, se identificou o uso e aplicação das informações coletadas pelos Órgãos e Unidades Acadêmicas. Como exemplo, cita-se a tomada de decisões da direção do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH)¹⁴ quanto: 1) à disponibilização crescente, ao longo dos anos, de vagas para variados cursos realizados pelo próprio DDRH aos servidores da UFG; 2) ao afastamento de servidores para capacitação¹⁵, através da petição de licença para capacitação, permitida aos servidores do quadro efetivo da UFG mediante previsão de afastamento constado no planejamento do órgão onde o servidor encontra-se lotado.

Os relatórios elaborados a partir dos dados oriundos do SPGE permitem a reflexão das pessoas que fazem parte da universidade (docentes, técnicos e discentes) e subsidia os gestores universitários (Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Órgãos e Unidades Acadêmicas) para a tomada de decisões. Por fim, também proporciona o crescimento profissional e pessoal da comunidade universitária, por se tratar de um instrumento de senso crítico de caráter educativo.

Em se tratando de planejamento a iniciativa do PGE pode ser considerada uma prática profícua, uma vez que conduzem à adaptação e faz com que a comunidade acadêmica reavalie permanentemente as ações e rumos. E, tudo isso, democraticamente.

5 Conclusão

Nas últimas décadas, a abordagem do planejamento se disseminou também na gestão das instituições de ensino superior. Modificar a cultura organizacional da UFG, executando o planejamento – e aprendendo com o processo – é parte de um conjunto de medidas que contribuem para a evolução da instituição.

Um dos propósitos do planejamento estratégico é providenciar que as constatações presentes possam ser usadas para aumentar as oportunidades de atingir objetivos e metas, ou seja, aumentar as chances de tomar as melhores decisões hoje para interferir positivamente no desempenho do amanhã.

Ultrapassar os limites instituídos historicamente nas universidades é um grande esforço a que as práticas de gestão e administração se dispõem. O esforço do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior exige do gestor habilidades ao combinar as dimensões advindas das técnicas administrativas e os aspectos subjetivos, bem como políticos, presentes em qualquer ação humana e críticos para o sucesso do processo.

Ao aliar o planejamento à auto-avaliação no âmbito da UFG, modificou-se a cultura organizacional no que se refere à gestão institucional universitária. Também se iniciou o processo de adesão ao novo modelo de governança no setor público, denominada de "administração pública gerencial"; em via prática, especificamente, no poder executivo da esfera federal. Este novo modelo tem entre suas prerrogativas: atender aos cidadãos como usuários dos serviços públicos, estimular a ação e a parceria com a sociedade, a eficácia das políticas governamentais e o controle orientado por missões, metas e objetivos.

Essencialmente, o PGE na UFG começou a retratar o rompimento com o paradigma do improvisto, onde as ações da instituição eram – e remotamente ainda são – realizadas sem a percepção de continuidade e integração.

¹ Colegiado de instância máxima.

² A Comissão de Avaliação Institucional (CAVI) – regularmente instituída desde o ano de 1994 – na UFG, no contexto do SINAES é a Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA)[□] – desenvolve atividades que subsidiam a auto-avaliação da instituição, como um todo, no que diz respeito a assuntos focados, principalmente: 1) no planejamento organizacional; 2) no relacionamento entre os servidores; 3) nas atividades desenvolvidas no campo do ensino, pesquisa e extensão; 4) no relacionamento dos servidores com os discentes e a comunidade local onde tais serviços educacionais são disponibilizados.

³ Que tem base em ciclos avaliativos. Considera-se um ciclo avaliativo o cumprimento das seguintes etapas: planejamento estratégico com definição de metas, levantamento de necessidades de treinamento e de desenvolvimento, monitoramento/revisão de metas, avaliação interna (por docentes, discentes e técnico-administrativos) e avaliação externa.

⁴ Órgão vinculado à PRODIRH dentro da estrutura organizacional da UFG.

⁵ Para o MEC, esse plano deve contemplar 10 eixos temáticos essenciais, que estão dispostos no Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, art. 16. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em 20 jul 2009.

⁶ Dado referente ao período de julho/2006.

⁷ Foi desenvolvido para rodar em qualquer Sistema Operacional, assim como o *Linux – software livre –*, *Windows* e *Mac OS X – softwares proprietários –*, dentre outros, suportando os navegadores de *internet – browsers – Mozilla Firefox – software livre –*, acima da versão 1.5, e *Internet Explorer – software proprietário –*, acima da versão 6.

⁸ Utiliza o banco de dados *Oracle 10g*, para o qual se paga anualmente a licença para utilizá-lo.

⁹ É o que pode ser usado, copiado, estudado, modificado e redistribuído sem restrição, mediante a disponibilização do seu código-fonte, segundo a definição da *Free Software Foundation*.

¹⁰ Linguagem muito utilizada para gerar conteúdo dinâmico nos sítios da *internet*.

¹¹ Um *framework* consiste em um conjunto de classes – código de programação –, implementados em uma linguagem específica – nesse caso PHP –, usados para auxiliar no desenvolvimento de um *software*, colaborando significativamente na produtividade durante o desenvolvimento do projeto do SPGE.

¹² Apesar de essas pessoas possuírem outras atribuições dentro da universidade, tais como as atividades de gestão, as técnicas/administrativas e/ou as de ensino/pesquisa.

¹³ Isso em relação ao quantitativo total de Órgãos e ao quantitativo total de Unidades Acadêmicas componentes da estrutura da UFG.

¹⁴ Órgão vinculado à PRODIRH dentro da estrutura organizacional da UFG.

¹⁵ Conforme Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, art. 87. Disponível em <www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 20 jul 2009. E Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998, art. 4º, inciso III, § 3º. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/D2794.htm>>. Acesso em 20 jul 2009.

Referências Bibliográficas

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V. e DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BLAU, P. M. Universidade como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, 2(2), p. 10-26, 1984.

BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 35(4):63-76, Jul./Ago. 2001.

BRYSON, J. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

COLOSSI, N.; FLORES, L. C. S. **Formas Organizacionais de universidade**. Buenos Aires, Argentina: Anais III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, 2003.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior**. Salvador, BA: Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001.

FORPLAD – Fórum dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais. **Planejamento Estratégico em Instituições Federais de ensino superior: proposta de processo participativo**. Dez. 1995.

MAFRA, W. J.; SCHIMITT, J. L. **O planejamento estratégico servindo para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional**. XXIII Encontro Nacional de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H.; COELHO, C. S. R. **Contribuições da Teoria da Complexidade ao Processo de Planejamento Estratégico em Universidades**. Buenos Aires, Argentina: III Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur, 2003.

RIZZATI, G; RIZZATTI JUNIOR. G. **Importância do Planejamento para as Universidades**. Mar Del Plata, Argentina: V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur, 2005.

SANTOS, L. **Tipos de Planejamento**. Disponível na Internet em <<http://www.webartigos.com/articles/16808/1/niveis-de-planejamento/p>>. Acesso em 25 jul 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Caderno PGE nº 1 – Documentos Básicos**. Goiânia: UFG, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 10/2006**. Regulamenta o Programa de Gestão Estratégica (PGE) da UFG. Goiânia: UFG, 2006.