



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS I  
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À  
EDUCAÇÃO (GESTEC)

LUZIVANE SOUZA CUNHA

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2015

LUZIVANE SOUZA CUNHA

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia (GESTEC/UNEB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Orientador (a): Professora Dra. Patrícia Lessa S. Costa.

Salvador  
2015

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Cunha, Luzivane Souza

O processo de formação do planejamento estratégico em universidade pública: um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia / Luzivane Souza Cunha . – Salvador, 2015.

131f.

Orientadora: Patrícia Lessa S. Costa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Campus I.

Contém referências.

1. Universidades e faculdades - Planejamento. 2. Universidade do Estado da Bahia - Planejamento. 3. Planejamento estratégico. I. Costa, Patrícia Lessa S. II. Universidade do Estado da Bahia.

CDD: 378.8142

LUZIVANE SOUZA CUNHA

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia (GESTEC/UNEB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Aprovada em 26 de outubro de 2015

BANCA EXAMINADORA

---

**Dr<sup>a</sup> Patrícia Lessa Santos**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

---

**Dr. Antônio Amorim**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

---

**Dr<sup>a</sup> Rosilda Arruda Ferreira**

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

## **AGRADECIMENTOS**

Terminado o trabalho, é hora de lembrar com muita alegria de todos que tiveram participação nesta caminhada. Por isso, expresso minha gratidão àqueles que me estimularam a prosseguir nessa luta.

Começo agradecendo a Deus pela inspiração, coragem e força para não desistir. Sem ele, tudo teria sido em vão;

Aos meus pais, Geovane e Luzineide, pelo amor incondicional, na certeza de que esta é uma vitória nossa;

Ao meu marido Márcio por estar ao meu lado a cada dia. Seu amor, carinho, paciência, apoio e companheirismo foram fundamentais nesta etapa da minha vida.

Ao meu amado filho João Victor, por tornar minha vida com muito mais sentido e alegria;

Aos professores do GESTEC (Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) e, em especial, a minha orientadora, Professora Patrícia Lessa, pela excelente orientação durante esse processo de aprendizagem, por todo apoio, tranquilidade, colaboração e incentivo e por ter contribuído com seu conhecimento para a construção deste trabalho.

Aos Professores Antônio Amorim e Rosilda Arruda Ferreira, por aceitarem fazer parte da banca e pelas importantes contribuições a esta pesquisa.

Aos entrevistados, pelas grandiosas contribuições.

Por fim, aos meus colegas de curso e demais amigos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*“Ontem um menino  
Que brincava me falou.  
Ele é semente do amanhã.  
Para não ter medo que este tempo vai passar,  
Não se desespere e nem pare de sonhar.  
Nunca se entregue,  
Nasça sempre com as manhãs.  
Deixe o sol brilhar no céu do seu olhar.  
Fé na vida, fé no homem, fé no que virá.  
Nós podemos tudo, nós podemos mais.  
Vamos lá fazer o que será!!!”*

*(Gonzaguinha)*

## RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para qualquer tipo de organização, seja pública ou privada. No entanto, o processo de formulação do planejamento, principalmente nas universidades, não é uma tarefa simples em função das características deste tipo de organização. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico realizado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e suas implicações para o desenvolvimento do planejamento nessa organização. Para isso, foi realizada uma análise comparativa das atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia, a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico. Em seguida foram pesquisadas as características da cultura organizacional que permearam o processo de formulação do planejamento estratégico na UNEB sob a ótica de seus dirigentes e, por fim, apresentou-se um caminho diferenciado para uma melhor compreensão do planejamento estratégico. Utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa através do uso da técnica de estudo de caso, e foi realizada, especialmente, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, utilizando-se de entrevista semiestruturada. Com os resultados obtidos, foi constatado que, embora a UNEB tenha empreendido esforços no processo de formulação do Planejamento Estratégico, faltaram ações mais efetivas e cuidados mais substanciais com todas as etapas do processo de planejamento, o que teve impacto na legitimidade e no resultado final.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Organização Universitária; Cultura Organizacional; Gestão Universitária.

## RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta de gestión esencial para cualquier organización, pública o privada. Sin embargo, el proceso de formulación del plan, sobre todo en las universidades, no es una tarea sencilla debido a las características de este tipo de organización. Así, este estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de formulación de la planificación estratégica realizado en la Universidad de Bahía (UNEB) y sus implicaciones para la planificación del desarrollo en esta organización. Para ello, un análisis comparativo de actividades propuesto y ejecutado en la formulación de la planificación estratégica de la Universidad del Estado de Bahía (UNEB) se llevó a cabo a partir de los parámetros enumerados en los modelos metodológicos y sistemáticos de planificación estratégica. Luego se investigó las características de la cultura organizacional que permearían el proceso de planificación estratégica de la formulación de la UNEB, desde la perspectiva de sus líderes, y finalmente apareció de una manera diferente a una mejor comprensión de la planificación estratégica. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativa a través del uso de la técnica de estudio de caso, y que se celebró sobre todo por medio de investigación bibliográfica, documental y de investigación en el terreno, mediante entrevistas semi-estructuradas. Con los resultados obtenidos, se observó que si bien la UNEB ha realizado esfuerzos en el proceso de formulación del Plan Estratégico, falta medidas más efectivas y la atención más importante de todos los pasos del proceso de planificación, que ha tenido un impacto en la legitimidad y el resultado final.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica; Organización universitaria; La cultura organizacional; Gestión Universitaria.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Concepções da universidade, segundo Drèze e Debelle	22
Quadro 02	Modelo de organização e gestão universitária	23
Quadro 03	Características organizacionais de instituições acadêmicas e de burocracias tradicionais.	28
Quadro 04	Configurações universitárias	31
Quadro 05	Estratégias definidas a partir do Modelo de Configuração de Hardy e Fachin	32
Quadro 06	Tipos de organizações	33
Quadro 07	Principais diferenças entre organizações privadas e públicas	38
Quadro 08	Características do planejamento estratégico	39
Quadro 09	Modelos de planejamento estratégico	48
Quadro 10	Dimensões ou valores universais e suas subdimensões	53
Quadro 11	Dimensões culturais de Trompenaars	54
Quadro 12	Programação geral para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEB	72
Quadro 13	Comparação entre os modelos Meyer (1988), Bryson (1995) e a UNEB	75
Quadro 14	Importância do Planejamento em Instituições Públicas e para a UNEB	85
Quadro 15	Significado de Planejamento Estratégico	87
Quadro 16	Entendimento do entrevistado sobre cultura organizacional	88
Quadro 17	Comentários dos entrevistados sobre a contribuição da cultura para alcance dos resultados	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Função que o entrevistado exerce atualmente	82
Tabela 02	Função que o entrevistado exerceu no período de elaboração do PE	82
Tabela 03	Tempo de atuação do entrevistado na UNEB	82
Tabela 04	Tempo de atuação do entrevistado como GESTOR na UNEB	83
Tabela 05	Formação do entrevistado em administração ou gestão	83
Tabela 06	Opinião dos entrevistados sobre o papel da universidade para sociedade	85
Tabela 07	Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da cultura organizacional para o alcance dos resultados	90
Tabela 08	Relação entre cultura existente e o processo de planejamento da UNEB	92
Tabela 09	A cultura foi aliada ou inimiga no processo de planejamento da UNEB	93
Tabela 10	Opinião dos entrevistados sobre o encaminhamento da formulação do Planejamento estratégico pelo setor responsável	95
Tabela 11	Para os entrevistados, o que é mais relevante para definir uma estratégia.	97
Tabela 12	Quem participou do processo de formulação do Planejamento estratégico nas unidades organizacionais	98
Tabela 13	Participação de agentes externos nas unidades	99
Tabela 14	Principais obstáculos enfrentados na formulação do PE	105
Tabela 15	Principais vantagens na formulação do PE	106
Tabela 16	Sugestões para aperfeiçoamento do processo	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Estrutura organizacional da UNEB	69
Figura 02	Mapa de localização dos Campi da UNEB	70

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

IES – Instituição de Ensino Superior

PE – Plano Estratégico

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SEC – Secretaria de Educação do Estado da Bahia

ASTECC – Assessoria Técnica

PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

EAD – Educação a distância

GT – Grupo de Trabalho

CETEBA - Centro de Ensino Técnico da Bahia

FAEEBA - Faculdade de Educação da Bahia

PPA – Plano Plurianual

NESIR - Núcleo de Ensino Superior de Irecê

NESC – Núcleo de Ensino Superior de Camaçari

NESE - Núcleo de Ensino Superior de Eunápolis

UDO- Unidade de Desenvolvimento Organizacional

CEPED- Centro de Pesquisa e Desenvolvimento

CEEC- Centro de Estudos Euclides da Cunha

CEPAIA- Centro de Estudos das Populações Afro-Indígenas Americanas

CONSU – Conselho Universitário

SEDUC – Secretaria Municipal de Educação

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

LOA- Lei Orçamentária Anual

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2. JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA .....	16
1.3. OBJETIVOS .....	18
<b>1.3.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO.....	19
<b>2. MARCO CONCEITUAL PARA O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS .....	20
2.2. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	23
<b>2.2.1. Modelo burocrático</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2. Modelo Político</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3. Modelo Colegiado</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.4. Modelo Organização Anárquica</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.5. Modelo Cibernético</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.6. Modelo Misto</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.7. Modelo de Configuração</b> .....	<b>30</b>
2.3. EPISTEMOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES.....	38
<b>2.4.1. Modelos de Planejamento Estratégico em Universidades</b> .....	<b>42</b>
<b>2.4.1.1. Modelo de Bryson</b> .....	<b>43</b>
<b>2.4.1.2. Modelo de Arguin</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.1.3. Modelo de Cunha</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4.1.4. Modelo de Meyer Jr.</b> .....	<b>46</b>
2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
<b>2.5.1. Aspectos históricos e conceituais da cultura organizacional</b> .....	<b>49</b>
<b>2.5.2. Pressupostos Culturais das organizações</b> .....	<b>52</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
3.1. RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA .....	57
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	58
3.3. ETAPAS DA PESQUISA .....	61
3.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	64

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB .....	66
4.1. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – BREVE HISTÓRICO .....	66
4.2. METODOLOGIA APLICADA NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNEB, PARA O PERÍODO DE 2007/2025 ....	71
4.3. ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNEB .....	75
4.4. O QUE FOI DESVELADO NAS ENTREVISTAS .....	82
<b>4.4.1 Identificação do entrevistado.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4.2 A Universidade e o Processo de Planejamento .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4.3 Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico.....</b>	<b>88</b>
<b>4.4.4 O sujeito gestor e o Planejamento estratégico: a participação no processo de construção do PE da UNEB (2007/2025) .....</b>	<b>94</b>
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	1100
REFERÊNCIAS .....	122
APÊNDICES .....	1300
APÊNDICE A.....	131

## 1. INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido nesta dissertação privilegiou o processo de formulação do Planejamento Estratégico em universidades públicas, em específico a Universidade do Estado da Bahia, passando a ser importante na medida em que se propôs a nortear os gestores universitários no processo de formulação do planejamento estratégico. Para melhor compreensão da pesquisa, apresentar-se-á a seguir a contextualização do tema, a justificativa, os objetivos e originalidade do trabalho.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, sobre as organizações e sobre as pessoas. Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Logo, aumenta a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão do setor educacional. Nesse cenário, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços, bem como a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

Em busca de atender às exigências desse ambiente, algumas universidades brasileiras têm adotado modelos de planejamento estratégico como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão. No entanto, esse processo é incipiente uma vez que o planejamento estratégico ainda não é uma realidade em algumas dessas Instituições, e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em alguns casos, é apenas uma obrigação legal (ESTRADA, 2000; DELGADO FILHO, 2004; VIANNA, 2004).

As suposições de universidades mais flexíveis, atualizadas e capazes de acompanhar as mudanças ambientais exigem dos gestores universitários a capacidade de: reagir aos problemas e avaliar as consequências para a instituição, bem como pesquisar as suas causas no sentido de agir para suprimi-las; antecipar uma ação, para que problemas não se manifestem por inteiro e conduzir a mudança organizacional ligada à evolução simultânea da instituição e do seu ambiente.

Nesse contexto, as universidades precisam possuir habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas, flexibilidade estrutural, capacidade para ajustes frente às crises e aproveitamento das oportunidades que porventura surjam. Isso significa adotar uma gestão

estratégica e por resultados, a qual visa dotar as Instituições de Ensino Superior da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a devida velocidade e efetividade sempre que for necessário.

O planejamento integrado é, no contexto atual de reformas, um imperativo. Reconhece-se a dimensão do desafio que sua concepção e implementação representam para todos que constituem a universidade, mas retroceder diante dele seria uma negação da responsabilidade que as atuais equipes de gestores têm perante as gerações futuras e a sociedade, que espera da universidade o cumprimento do seu papel enquanto formadora de recursos humanos, promotora do saber, instigadora da crítica e propositora de alternativas para a solução dos inúmeros problemas que a afligem.

Assim, o planejamento estratégico pode ser visto como um processo continuado e adaptativo, caracterizado pela institucionalização e integração gerencial, o qual no âmbito das universidades públicas necessita ser desenvolvido de forma participativa.

Nesta pesquisa analisou-se o processo de formulação do planejamento na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), desenvolvido em 2006, com foco na formulação do planejamento estratégico (PE) tendo como contorno a cultura organizacional.

A UNEB foi criada pela Lei Delegada nº 66, em junho de 1983, na gestão do governador João Durval Carneiro (1983-1987). Ao longo de sua história, produziu diversos documentos que visavam estruturá-la com vistas à sua consolidação acadêmica e gerenciamento do modelo *multicampi*. Dentre esses documentos, pode-se citar desde a Carta-Consulta visando a sua implantação, passando pelos Regimentos Gerais, os Planos de Desenvolvimento Institucional, os Planos Plurianuais e, mais recentemente, os Planos Estratégicos e de Metas, dentre outros. No entanto, toma-se como pressuposto que esse processo de planejamento se intensificou a partir do ano de 2006 com a criação de uma proreitoria específica, a PROPLAN.

A UNEB surge com características muito próprias, com um modelo *multicampi*, objetivando ampliar e incrementar o ensino superior no interior do Estado. A multicampia apresentou-se como fator primordial à criação de documentos norteadores de planejamento, visto que, atuando em diversas regiões do Estado, havia grande possibilidade da UNEB não ter objetivos, missões e valores unificados. No intuito de agregar as regiões e estabelecer diretrizes equivalentes para todas as suas unidades é que começam a surgir os documentos de planejamento.

Fialho (2005), em seu estudo sobre o modelo *multicampi* da UNEB, revela tanto a sua complexidade e dificuldade de sustentabilidade e planejamento, como a capacidade de



promover a democratização do ensino superior. Para essa autora, a multicampia se apresenta como um desafio constante para a gestão, pela dispersão geográfica e pela dificuldade constante de constituição de uma identidade orgânica.

Visando superar tal desafio, ao longo dos anos, a UNEB criou vários instrumentos de gestão. Entre eles, destaca-se o Plano Estratégico.

O Planejamento Estratégico da UNEB se consolidou no ano de 2007 com publicação do Plano, que visava alcançar macro-objetivos num horizonte temporal de 25 anos.

O atual Plano Estratégico

[...] é resultado de ampla discussão nos departamentos e demais unidades organizacionais da instituição, imbuídos de distintas visões a respeito da universidade em geral, da universidade pública e, em particular, sobre a UNEB. Com tais ideais, tentou-se identificar pontos frágeis e potencialidades, apontando um conjunto de propostas produzidas coletivamente como alternativa de superação e investimento para o aprimoramento e garantia de execução dos objetivos institucionais. (UNEB, 2007, p. 13).

Diante dessa contextualização, a questão central deste estudo foi: como ocorre o processo de formulação do planejamento estratégico em universidades públicas? Trata-se de um tema ainda pouco estudado empiricamente, muito embora o seu melhor conhecimento seja fundamental para favorecer a compreensão das vantagens e deficiências de cada um dos momentos desse processo na dinâmica organizacional.

A formulação do planejamento estratégico, como uma prática permanente na Universidade, enfrenta inúmeros obstáculos. A cultura organizacional – conjunto de pressupostos que orientam o modo de pensar, sentir e agir dos membros da organização – tem sido apontada como um fator de influência no processo de planejamento: favorável, quando a estratégia delineada e o processo de sua formação se mostram congruentes com a cultura organizacional; desfavorável, às vezes intransponível, quando a cultura e o processo estratégico entram em choque.

Estudar a dinâmica do processo de formulação do Planejamento Estratégico da UNEB contribuirá, ao mesmo tempo, com o crescimento e desenvolvimento da instituição estudada, assim como apresentará um caminho diferenciado para a melhor compreensão e desdobramento do planejamento estratégico. Espera-se produzir conhecimento para que o processo seja aperfeiçoado na instituição em estudo e, também, em outras organizações públicas, sobretudo universitárias.

## 1.2. JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA

A Universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos com os quais se relaciona; na multiplicidade de objetivos; na diversidade de serviços que oferece; na diversidade de formação de seus recursos humanos; nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar e; na extensão da infraestrutura que possui, principalmente quando falamos de uma Universidade *multicampi*, como é o caso da UNEB. Quando a Universidade é uma instituição pública, somam-se a essas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a abundância de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático.

Autores como Boaventura Souza Santos (1999) analisam a Universidade contemporânea em termos de uma crise consolidada no seguinte tripé: hegemonia (dada pela contradição entre fomentar alta cultura ou conhecimentos úteis para o mercado de trabalho), legitimidade (dada pela contradição entre hierarquização e democratização), bem como uma crise institucional – esta que mais proximamente se refere aos objetivos deste estudo – que diz respeito exatamente à contradição entre autonomia institucional e à cobrança de produtividade social. Segundo o autor, a especificidade organizativa da Universidade e sua autonomia são postas em causa quando se tenta impor modelos de instituições mais eficientes, a exemplo do planejamento estratégico adotado por empresas.

O planejamento estratégico é, de forma geral, entendido como um processo no qual a instituição define seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer (ANSOFF; McDONNELL, 1993) e, no caso da Universidade pública, ele se reveste de uma complexidade renovada. Nesse sentido, não se trata de uma caixa de soluções mágicas ou mesmo um aglomerado de técnicas, ou uma previsão de resultados e não se trata de decisões futuras, mas de decisões atuais que podem comprometer futuras decisões (DRUCKER, 1998).

Planejamento estratégico, portanto, pode ser definido como um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, seus objetivos e suas metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-las em um determinado período de tempo, por meio de constante interação com o ambiente externo (MEYER 1988). Nesse sentido, o planejamento estratégico consiste em um processo sistêmico que envolve uma visão geral da organização, formado por diversas partes, que devem ser percebidas em suas relações.

Segundo Kotler (1992, p. 63), “[...] planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

De acordo com Rezende (2008) para as organizações públicas, as premissas e conceitos do Planejamento Estratégico devem levar em conta a sua atividade e o êxito de seus serviços, considerando as legislações pertinentes, as questões sociais e a qualidade de vida dos cidadãos.

Independente da organização e do objetivo que esta busque, o Planejamento Estratégico pode oferecer as ferramentas necessárias para proporcionar um melhor desenvolvimento das atividades que serão realizadas para se alcançar o objetivo previamente traçado. Vale ressaltar que planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo.

Estudar o processo de formulação do planejamento estratégico no âmbito das universidades públicas foi um desafio e que levou a diversos questionamentos quanto a sua importância no âmbito das instituições públicas. Segundo Cunha (1995), as Instituições Públicas não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades, por possuírem comumente sua sobrevivência garantida, uma vez que são criadas e sustentadas pelo poder público. Porém encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por outro lado, Kaufman (1991) destaca que, apesar das diferenças basilares existentes entre as empresas privadas e as instituições públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

Ultimamente, existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, segundo afirma Meyer Jr (1991) estudos têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.

Assim, está pesquisa tem uma importância teórica e prática. Teórica, porque, ao analisar a dinâmica do processo de formulação do planejamento estratégico na universidade pública, os achados da pesquisa podem revelar as fraquezas e forças do processo, e esta

análise deverá produzir possíveis adaptações para o modelo de planejamento estratégico atualmente em aplicação, enriquecendo assim a literatura existente e incentivando para que outros trabalhos possam ser desenvolvidos nesta área.

Da perspectiva prática, a pesquisa forneceu subsídios sobre as questões da organização e formulação do planejamento para os gestores das universidades públicas que estejam implementando, ou estejam interessados em implementar, o planejamento estratégico nas suas instituições.

Pode-se dizer, ainda, que a importância da presente pesquisa está alicerçada em dois pontos principais: na importância do planejamento estratégico na universidade e na necessidade de sua formulação e implementação.

É necessário salientar, em defesa do ponto de vista aqui priorizado, que todo esforço na consolidação do planejamento estratégico no âmbito das universidades públicas passa, necessariamente, pela sua cultura organizacional. Esse atributo acaba por influenciar o processo de formulação do planejamento estratégico e a própria capacidade de atuação da organização.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

Com base na contextualização e justificativa, a pesquisa aqui apresentada teve como objetivo principal analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico da UNEB, desenvolvido para o período de 2007/2025, e suas implicações para desenvolvimento do planejamento nesta organização.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

A partir do objetivo principal apresentado, busca-se, através de um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia, analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico, desenvolvido para o período de 2007/2025; investigar as características da cultura organizacional que permearam o processo de formulação do planejamento estratégico na UNEB sob a ótica de seus dirigentes, e por fim, apresentar um caminho diferenciado para uma melhor compreensão do planejamento estratégico tendo como contorno a cultura organizacional.

#### 1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO

Inicia-se este trabalho com a apresentação do delineamento introdutório, evidenciando a contextualização do problema, a justificativa da pesquisa, os objetivos e a originalidade da pesquisa. O segundo capítulo traz o marco conceitual que alicerçou a pesquisa, relacionando os seguintes temas: organização universitária, planejamento estratégico e cultura organizacional. A seguir, apresenta-se o encaminhamento metodológico da pesquisa. Por fim, o quarto e quinto capítulos apresentam os resultados da pesquisa, os quais são estruturados em torno dos objetivos (geral e específicos) estabelecidos.

Inicialmente, faz-se uma contextualização do universo de estudo, que é a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Na sequência, apresenta-se a descrição e análise comparativa das atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento. Em seguida são demonstrados os dados provenientes das entrevistas após a análise de conteúdo aplicada. E, por fim, são tecidas as conclusões, limitações do trabalho e recomendações para futuros trabalhos e outras voltadas ao aprimoramento do processo de formulação do planejamento estratégico na Universidade.

## **2. MARCO CONCEITUAL PARA O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O marco conceitual da pesquisa está alicerçado em três eixos que são: a organização universitária, no sentido de compreendê-la, abrangendo as características e singularidades específicas das instituições de ensino superior em busca de entender a sua natureza e a sua gestão; o planejamento estratégico nas universidades, os modelos de planejamento encontrados na literatura específica para essas instituições e as particularidades da formulação do planejamento estratégico em Instituições Públicas de Ensino Superior – foco deste estudo; os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico foram introduzidos conforme diversos autores da literatura (ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 1994; DRUCKER, 1984; MEYER, 1988).

Por fim, investigou-se a questão da cultura organizacional na instituição apresentando seus conceitos, pressupostos e dimensões. Trata-se de uma parte importante da pesquisa, uma vez que a cultura pode exercer forte influência na elaboração do planejamento na organização.

Os eixos apresentados não tinham a pretensão de esgotar a matéria, pelo contrário, pretendeu apenas fornecer os subsídios teóricos necessários à realização do estudo de caso.

### **2.1. ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS**

Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de tarefas para atingir um objetivo comum. De acordo com Hall (1984), as organizações são sistemas abertos e interdependentes que absorvem energia ou valor do ambiente externo, exigindo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.

Os sistemas organizacionais, além de estarem intimamente ligados entre si, também têm outra característica importante: a flexibilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar às novas situações causadas por mudanças, tanto nos elementos internos e em suas relações, quanto no meio ambiente e em suas relações com o sistema.

Kanaane (1995) considera as organizações como um conjunto de papéis estabelecidos a partir das relações sociais e de produção, mantidas pelas pessoas, podendo identificar as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais como pré-requisitos para o desempenho de papéis profissionais e as respectivas sinergias necessárias para o funcionamento.

Assim, podemos afirmar que a universidade é um tipo de organização, tanto pelas suas características de produção multifinalista, como pelos seus processos, estruturas e recursos. Ela é uma organização atípica, em que os recursos e processos são seres humanos. Assim, para Castro (1985), a principal característica que diferencia a universidade com relação a outras organizações é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela, se transmite e se absorvem símbolos que tendem a influenciar o meio social.

Autores como Baldrige (1983), Cunha (1995), Estrada (2000), Drèze e Debelle (1983), consideram as universidades organizações altamente complexas em todos os seus aspectos e que, comparadas com outras organizações, necessitam de um modelo de análise diferenciado. Cada um desses autores congrega aspectos que contribuem para a análise e compreensão das peculiaridades organizacionais das universidades.

Baldrige (1983) classifica as universidades como uma organização complexa, apesar de exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações. Vale salientar que essas características não podem ser rotuladas simplesmente como burocráticas, uma vez que tal denominação traz em seu bojo a conotação de estabilidade ou até mesmo, rigidez, e as organizações universitárias são mais fluidas.

Neste sentido, Baldrige (1983) caracteriza a organização universitária pela, ambiguidade na definição dos seus objetivos e metas, pela reatividade de seus participantes (professores, alunos, funcionários, comunidade e autoridades governamentais), pela tecnologia dita problemática, pelas tarefas econômicas dominadas por um alto profissionalismo, pelo corpo profissional fragmentado e pela vulnerabilidade ao ambiente.

Para Cunha (1995), além das características anteriormente apresentadas, as universidades, principalmente as públicas brasileiras, caracterizam-se também por ter grupos de profissionais que atuam de modo independente e que compartilham os mesmos recursos, possuem uma estrutura mal definida, objetivos mal definidos e um corporativismo muito forte. Além disso, para esse autor, as mudanças dos principais gestores são frequentes, as considerações políticas podem dominar a tomada de decisão sendo esta incrementalista, o sistema de avaliação é limitado, muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões e as mudanças geralmente ocorrem como reações a crises.

Segundo Estrada (2000) os professores não costumam valorizar o lado administrativo da organização, o que pode colocá-los em conflito com a área administrativa e vice-versa. Outra característica a ser considerada é a ausência de uma especialidade dominante dentro da universidade, visto que a especialização dos professores é fragmentada, buscando atender predominantemente as necessidades dos cursos, o que resulta na dissociação das diferentes

áreas do conhecimento. Ainda segundo Estrada (2000), as universidades se tornam vulneráveis às ações do ambiente externo, devido a sua alta complexidade, principalmente no que se refere a decisões no âmbito administrativo, enquanto preserva certa independência no âmbito acadêmico.

Na busca da concepção de universidade, autores como Drèze e Debelle (1983) estabeleceram cinco concepções distintas de universidade, conforme quadro a seguir:

**Quadro 01.** Concepções da universidade, segundo Drèze e Debelle

CONCEPÇÕES	A universidade do Espírito			A universidade do Poder	
	Centro de educação	Comunidade de pesquisadores	Núcleo de progresso	Modelo intelectual	Fator de produção
<b>Principal Influencia</b>	J. H. Newman	K. Jaspers	A. N. Whitehead	Napoleão	Conselho dos Ministros da URSS
<b>Finalidade</b>	Aspiração do indivíduo ao saber	Aspiração da humanidade à verdade	Aspiração da sociedade ao progresso	Estabilidade política do Estado	Edificação da sociedade comunista
<b>Concepção geral</b>	Uma educação geral e liberal por intermédio do saber universal	A unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências	A simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora	Um ensino profissional uniforme, confiado a um grupo profissional	Um instrumento funcional de formação profissional e política
<b>Princípios de organização</b>	Uma pedagogia do desenvolvimento intelectual; internato e “tutores”	Uma sã organização da faculdade; liberdade acadêmica	Um corpo docente criador; os estudantes capazes de aplicar alguns princípios gerais	Uma hierarquia administrativa; programas uniformes	Uma manipulação controlada da oferta de diplomados
<b>Conclusão quanto ao problema da massa</b>	Uma rede diversificada de instituições de ensino superior no seio da qual as universidades conservam sua originalidade			Uma rede oficial uniforme para a massa e a elite	Adaptação do número às necessidades da economia e diversificação das instituições

**Fonte:** Dreze e Debelle (1983, apud Estrada, 2000, p.24)

Drèze e Debelle (1983) estabeleceram cinco concepções, sendo que três delas foram denominadas de concepções idealistas, desenvolvendo-se a ideia de universidade a partir das normas internas da instituição e cuja ênfase se encontra no ensino, na pesquisa, ou na associação de ambos. Esses modelos de universidade foram denominados pelos autores como universidade do espírito. Como exemplos, os autores utilizaram as universidades inglesa, alemã e norte-americana, respectivamente.



Contrapõem-se a esta posição as outras duas concepções chamadas funcionais, ou universidades do poder, que se encontram relacionadas às normas de origem exterior à universidade, em decorrência de exigências e preocupações sociopolíticas e socioeconômicas, utilizando-se como referência as universidades francesas e a então soviética.

Pelo exposto, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão nas universidades por comportarem visões múltiplas e até mesmo antagonicas em alguns aspectos. Neste sentido, para atender o objeto de pesquisa aqui proposto é imprescindível compreender que as universidades são, de fato, organizações com características próprias e específicas que requerem, portanto, uma forma especial de gestão. Assim, serão apresentados alguns modelos de gestão universitária encontrados na literatura, na busca da eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

## 2.2. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Na literatura específica da área de administração universitária é possível encontrar diversos modelos que tentam explicar como se desenvolve a organização e a gestão das instituições de ensino superior. Para efeito desse estudo, serão apresentados os modelos denominados tradicionais e alguns modelos mais recentes, que surgiram como alternativa ou derivação dos modelos tradicionais.

**Quadro 02.** Modelo de organização e gestão universitária

MODELOS TRADICIONAIS	MODELOS ALTERNATIVOS/DERIVADOS
Modelo Burocrático	Modelo Organização Anárquica
Modelo Político	Modelo Cibernético
Modelo Colegiado	Modelo Misto
-	Modelo de Configuração

**Fonte:** adaptado de Estrada (2000).

O quadro demonstra dois modos de gerenciar as universidades: modelos tradicionais e modelos alternativos ou derivados, conforme definição apresentada por Estrada (2000). Na perspectiva dos modelos tradicionais de administração enquadram-se os modelos: burocrático, colegiado e político. Em contraponto, na perspectiva dos modelos alternativos estão os modelos de organização anárquica, cibernético, misto e de configuração.

Autores como Mintzberg et al. (2000), Baldrige (1983) e Hardy e Fachin (2000), apontam que não há um único modelo capaz de definir a universidade na sua forma pura,

podendo, cada um deles, representar um papel importante na tarefa de esclarecer o funcionamento de uma instituição de ensino superior.

### 2.2.1. Modelo burocrático

O modelo burocrático tem seus fundamentos em Weber e expressa o tipo ideal de poder racional-legal. Weber (1999) faz uma passagem da teoria da administração à sociologia da organização, especialmente com seus estudos a respeito da burocracia. Para Weber, a burocracia é uma espécie de poder, um sistema racional de organização formal em que a divisão de trabalho é realizada de acordo com os fins institucionais e implica em predomínio do formalismo, existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade de recrutamento dos quadros funcionais. Segundo o autor, além de ser a mais eficiente, rápida e competente das formas históricas de administração a burocracia:

É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude da precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a toda espécie de tarefas (WEBER, 1999, p.145).

A burocracia é uma forma de organização que tem como foco a distribuição de poder conforme a responsabilidade da função e do papel no processo de trabalho que caracteriza a visão clássica da administração. No funcionamento do mecanismo burocrático há uma otimização da organização, em que tudo deve ser preciso, constante e rápido. Observa-se que características weberianas também estão presentes nas universidades, como a coordenação oriunda da divisão do trabalho, padronização das atividades, a hierarquia administrativa visível, a adoção de regras e os regulamentos formais.

Para Mintzberg (2006) a estrutura organizacional da universidade é semelhante de uma burocracia profissional, uma vez que os especialistas têm treinamento elevado e é dado a eles considerável controle sobre seu trabalho, levando o profissional a atuar relativamente independente dos colegas, mas muito perto dos clientes aos quais serve. Nesse modelo, as organizações se tornam um mecanismo de coordenação que permite, ao mesmo tempo, a padronização e a descentralização. Dessa forma, na burocracia profissional, certas características da burocracia weberiana (coordenação por meio da divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais, hierarquia administrativa, regras e regulamentos

formais) coexistem com a ausência de supervisão direta, de regras operacionais detalhadas e de centralização.

Porém, para Baldrige (1983) o modelo burocrático nas universidades possui algumas fraquezas, são elas: enfoque fundamentalmente no poder formal, deixando de lado os tipos informais de poder e influência, que são capazes de abranger as relações que envolvem emoção e sentimento; explicita bem o funcionamento da estrutura formal universitária, mas pouco olha os processos dinâmicos que caracterizam a ação organizacional; descreve a estrutura formal em um dado momento, mas não explica os procedimentos de mudança ao longo do tempo, além de ignorar a formação de grupos de interesse no interior da estrutura organizacional.

Assim, percebe-se que na universidade, embora as características de uma estrutura burocrática sejam visíveis, o modelo burocrático tomado isoladamente não representa a totalidade da organização, uma vez que as atividades acadêmicas são caracterizadas por autonomia e liberdade de criação e produção.

### 2.2.2. Modelo Político

No modelo político, a universidade é entendida como uma arena política com múltiplos e conflitantes objetivos. O processo de articulação, característico do modo político de ação, pode ser percebido independente da estrutura formal adotada e tende a ser bastante sensível ao grau de participação dos grupos de interesse.

Baldrige (1983) destaca, entre as características do modelo político, a prevalência da inatividade na tomada de decisão; participação fluída dos indivíduos no processo decisório; fragmentação da organização em grupos de interesse com objetivos e valores diversos. Nesse modelo, o conflito é tido como normal. Contudo, a autoridade formal é limitada, uma vez que a influência dos grupos externos é forte. O autor destaca ainda que, no confuso cenário organizacional das universidades, as forças políticas prejudicam a força da racionalidade.

De encontro a visão burocrática de que as organizações são empresas racionais e integradas cujos membros procuram alcançar um objetivo comum, a visão política tende a ver as organizações como redes soltas de pessoas com interesses divergentes que se juntam por motivos de conveniência (BALDRIDGE, 1983).

Os estudiosos do tema indicam que a proposta não é substituir o modelo burocrático pelo modelo político, pois cada um cuida de um conjunto separado de problemas e, se colocados juntos, eles têm uma ação complementar em relação ao outro.

Em síntese, partindo-se do princípio de que qualquer organização possui uma diversidade de interesses que os seus autores perseguem por vias diferenciadas, esse modelo considera a atividade política uma dimensão essencial das organizações. Existe o reconhecimento de que a autoridade formal é apenas uma das fontes de poder e de que os conflitos são normais e se constituem em fatores significantes da promoção de mudanças. Quanto ao processo de tomada de decisão, no modelo político eles aparecem como processos complexos de negociação. Assim, pelo modelo político, a universidade é vista como uma organização na qual poder e conflito são aspectos inerentes à vida acadêmica, sendo necessário, portanto, entendê-las sob a dimensão política para dar conta da descrição, compreensão e interpretação da dinâmica de seu funcionamento e atuação.

### 2.2.3. Modelo Colegiado

O modelo colegiado de gestão pressupõe a igualdade entre os diversos departamentos, incluindo, no caso das universidades, a reitoria, o que torna o organograma mais horizontal e o processo decisório mais consensual. O modelo colegiado na gestão universitária tem como postulado a não subordinação ao processo hierarquizado da burocracia.

Baldrige (1983) destaca no modelo colegiado como sendo os postos-chaves o processo decisório consensual; a autoridade especializada exercida pelos membros da organização e; a demanda pela educação humanística. Ainda segundo esse autor, as instituições universitárias seriam melhores centros de aprendizagem se conseguissem implantar o modelo colegiado, porém não se trata de um modelo de gestão de fácil implantação, pois o modelo apresentado não considera os conflitos entre os grupos de pressão e de interesse, imaginando que as decisões seriam por consenso, nas quais todos abririam mão de seus pontos de vista em benefício ao do grupo. Porém, a realidade tem se mostrado bem diferente do exposto.

Para Hardy e Fachin (1996) existe no modelo colegiado um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório. Essa proposta de modelo surge como tentativa de se opor à aridez do modelo burocrático e aos conflitos inerentes ao modelo político.

Brisola (1991), porém, apresenta em contraponto as fraquezas do modelo colegiado, como por exemplo, a confusão entre as visões descritiva e normativa e o fato de que algumas decisões representam a vitória de alguns e a derrota de outros. Contudo, aponta alguns processos visando à restauração das características da organização universitária por meio do

resgate do clima de collegium: partilha de sentimentos e valores básicos comuns a todos; conscientização e envolvimento em direção de um mesmo objetivo sob uma liderança natural escolhida pelos pares, com base no reconhecimento de sua habilidade para coordenar ações e efetivar a integração horizontal e vertical da instituição. Desse modo, no modelo colegiado, existe um líder que ouve, recolhe sugestões e é facilitador e negociador no processo decisório. As pessoas possuem valores compartilhados, a liderança é consensualmente eleita e as unidades internas conferem identidade à instituição.

#### 2.2.4. Modelo Organização Anárquica

O modelo anárquico, proposto por Cohen, March e Oslen (1972) pretende, antes de tudo, entender como funciona a universidade e o que a faz sobreviver. Esse modelo representa uma organização na qual os recursos vão para diferentes direções sem serem coordenados pela autoridade central. As decisões são tomadas individualmente durante a ação, porque as metas são ambíguas e não há um planejamento adequado. O modelo também é conhecido por “*lata de lixo*”, uma vez que, o processo de tomada de decisão não possui regras definidas, podendo até mesmo ser incoerente (ESTRADA, 2000).

De acordo com Baldrige (1983), nesse modelo cada indivíduo assume sua autonomia e tem poder de decisão. Na organização não há prática de controle ou revelação de ação previamente pretendida ou analisada, tornando-se difícil prever resultados.

Cohen, March e Olsen (1972) esclarecem que qualquer organização, especialmente as educativas e as públicas, pode ser entendida parcialmente como uma anarquia organizada, uma vez que apresentam características gerais ou ambiguidade em sua gestão, tais como: objetivos e preferências inconsistentes e mal definidos e uma intencionalidade organizacional problemática; os processos organizacionais e tecnológicos são obscuros, sendo assim, pouco compreendidos pelos membros da organização e; a participação dos membros da organização é do tipo *part-time*, ou seja, os membros da organização dedicam apenas atenção parcial às atividades e o envolvimento com a organização depende do momento.

Baldrige (1983) evidencia as características das universidades como anarquia organizada comparando-as com as demais burocracias tradicionais, como se observa no Quadro a seguir:

**Quadro 03.** Características organizacionais de instituições acadêmicas e de burocracias tradicionais.

<b>Características</b>	<b>Organizações acadêmicas (faculdades e universidades)</b>	<b>Burocracias tradicionais (indústrias, setor público)</b>
<b>Objetivos</b>	Ambíguos, contestáveis, inconsistentes.	Objetivos mais claros, menos discordantes.
<b>Serviço ao cliente</b>	O cliente é o próprio serviço	Processadora de material, e natureza comercial.
<b>Tecnologia</b>	Confusa, não rotineira, holística.	Mais clara, rotinizada, segmentada.
<b>Corpo funcional</b>	Predominantemente profissional (especializado)	Predominantemente não profissional (não especializado)
<b>Relações com o ambiente</b>	Muito vulnerável	Menos vulnerável
<b>Imagem-síntese</b>	“Anarquia organizada”	“Burocracia”

**Fonte:** Baldrige (1983).

A anarquia organizada se diferencia do modelo burocrático por supor que a ação administrativa carece de propostas claras e que o comportamento da instituição não pode ser deduzido dos interesses individuais. As lideranças, na anarquia, são fracas e as decisões são tomadas pela ação individual de cada membro, sendo que as decisões são geradas por processos não planejados e os objetivos organizacionais são ambíguos. Em tais circunstâncias, o Reitor e outros líderes institucionais servem primariamente como catalisadores ou facilitadores de um processo contínuo.

Hardy e Fachin (1996) destacam que não existe concordância entre os autores quanto ao fato de que a anarquia organizada ser um organismo gerenciável, a menos que exista um líder catalisador. Esse seria, portanto, um modelo que tenderia a decidir sobre questões periféricas, pois, à medida que cresce a relevância da questão, o sistema tende a se tornar uma arena política, confundindo-se com o modelo político.

Na verdade, a imagem de uma anarquia organizada ajuda a capturar o espírito dinâmico dessa confusão organizacional das universidades: objetivos ambíguos, tecnologias problemáticas e ambiente vulnerável. Tal expressão (anarquia organizada) pode, segundo alguns autores, gerar ainda mais confusão no difícil processo de gestão de instituições universitárias, mas pode, também, trazer alguns pontos favoráveis ao evidenciar a existência de uma organização mais fluida.

#### 2.2.5. Modelo Cibernético

O modelo cibernético nasce da união de outros modelos dentro de uma só organização. Na concepção do modelo cibernético, a organização universitária é composta de partes ou

subunidades proprietárias de valores, cultura e procedimentos próprios que podem vir se auto divergindo e até se auto conflitando ao longo do tempo (BUNDT, 2000).

De acordo com Birnbaum (1988), as universidades podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, mecanismo de autocorreção, por meio de sistema de feedback capaz de detectar e corrigir erros quando alguma força interna ou externa tenta mover a organização para uma direção indesejável.

Ainda segundo Birnbaum (1988), as atividades na universidade são reguladas pela existência de dois sistemas de controle que operam dentro dos limites estabelecidos pela cultura organizacional, são eles: o sistema de controle estrutural, que consiste em controles explícitos presentes nas regras, regulamentos e estruturas organizacionais e; o sistema de controle social, que consiste nos controles implícitos existentes através das interações de indivíduos, levando-os a partilhar atitudes coerentes com a coesão dos grupos. Esses controles podem ser conectados sob diferentes circunstâncias a partir da influência dos processos simbólicos e políticos.

Assim, na análise da universidade como modelo cibernético, a coordenação entre as subunidades ocorre pelos limites estabelecidos no plano superior da organização, pelo contexto cultural no qual as subunidades interagem e pelo treinamento e experiência dos participantes. Porém, Birnbaum (1988) salienta que, no momento em que os sistemas de controles e coordenação internos dessas subunidades tornam-se inadequados, a intervenção hierárquica é requerida.

O autor ressalta ainda que os mecanismos de controle aumentam a probabilidade da ocorrência de certas atividades em detrimento de outras, uma vez que cada unidade é limitada pelas regras e regulamentos. Como as regras e regulamentos, muitas vezes, permitem inúmeras interpretações, as subunidades acabam desenvolvendo diferentes mecanismos de controle burocráticos e colegial que acabam por limitar a atuação dos membros, regularizando as operações (BIRNBAUM, 1988). Os dirigentes podem influenciar o alcance dos objetivos organizacionais, mas seu controle sobre o funcionamento das subunidades é pequeno, uma vez que o sistema cibernético tende a se mover por si próprio.

Em resumo, o modelo cibernético admite tanto o modelo burocrático quanto o colegiado e o político da organização. Mais que isso, ele respeita a maneira de ser da organização ou de suas partes. Porém, verifica-se que nenhum dos modelos retrata a realidade integral da organização universitária.

### 2.2.6. Modelo Misto

O modelo misto busca uma visão mais realística da dinâmica universitária. Para tanto, foi criado a partir de modelos básicos, como o burocrático, o colegiado, o político, a anarquia organizada e o cibernético. Para Bundt (2000), esse modelo reflete a prática atual das universidades, uma vez que suas unidades e subunidades possuem objetivos e públicos distintos e, dessa forma, necessitam lançar mão de estratégias diferentes para o alcance dos resultados pretendidos. Com isso, percebe-se que o modelo misto representa uma tentativa de aproveitamento das melhores características dos modelos anteriores.

Constata-se, assim, que cada um dos modelos apresentados pode coexistir numa mesma instituição, vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate.

A universidade, na perspectiva do modelo misto, pode ser considerada uma burocracia quando certas características burocráticas aparecem combinadas com a autonomia profissional descentralizada; uma anarquia organizada, quando se trata do processo decisório e o comportamento humano não tem propósito; uma organização colegiada, quando há busca por consenso em uma tomada de decisão; uma organização cibernética, quando a capacidade de autocorreção da dinâmica organizacional está em destaque e uma organização política, quando enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre os grupos de interesse (HARDY; FACHIN, 2000; REBELO, 2004).

### 2.2.7. Modelo de Configuração

Tendo como base os modelos utilizados pela literatura internacional sobre a análise do processo decisório nas universidades, Hardy e Fachin (2000) organizaram uma tipologia própria, que contem as diversas configurações universitárias.

Para Hardy e Fachin (2000), o processo decisório nas universidades acontece em três níveis: no nível da determinação administrativa (do qual participam somente os administradores do topo), da escolha coletiva e do julgamento profissional. Segundo esses autores, as decisões por determinação administrativa são poucas e geralmente envolvem interesses financeiros, podem sofrer influência de setores externos que possuam participação financeira na instituição, tais como empresários, doadores e, no caso das instituições públicas, o governo. Já as decisões por escolha coletiva costumam aparecer com mais frequência quando há uma missão comumente aceita, quando líderes carismáticos mobilizam membros da organização ou quando há recursos suficientes para acomodar objetivos discrepantes. As



decisões por julgamento profissional são aquelas tomadas pelos professores em relação ao ensino e à pesquisa acadêmica. Os professores decidem como ensinar e como realizar suas pesquisas. São decisões influenciadas por normas profissionais, pelo público alvo das pesquisas, pelos serviços de ensino e também pelos financiadores que podem ser a própria universidade ou organismos externos.

Após a análise descrita, esses autores desenvolveram um modelo que contém diversas configurações universitárias, o que ajuda a expandir a compreensão acerca da diversidade dos ambientes universitários. Hardy e Fachin (2000) defendem que o conceito multifacetado de configuração permite que se façam comparações entre diferentes instituições, pois o modelo focaliza dimensões específicas que podem ser sistematicamente contrastadas entre instituições individualmente consideradas. O Quadro a seguir apresenta as configurações universitárias e algumas de suas características.

**Quadro 04.** Configurações universitárias

Configuração	Poder	Objetivos	Meios
1- Estrutura simples	Centralizado no líder / Poder do empreendedor	Crescimento, a partir do líder.	Visão empreendedora (centrada no líder)
2- Burocracia carismática	Centralizado no líder / Carisma	Crescimento ou recuperação, a partir do líder.	Visão empreendedora ou ideológica (líder compartilha a visão)
3- Burocracia profissional	Descentralizado/socialização	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais
3.1 – Missionária	Dispenso e compartilhado e normas compartilhadas	Excelência, a partir do consenso.	Interesse comum
3.2 – Política	Descentralizado (para os grupos de interesse) e uso do poder	Aquisição de recurso, a partir da política.	Interesse próprio
3.3 – Anarquia organizada	Disperso e ineficaz	Ambíguo, por acaso.	Desinteresse
3.4 – Tecnocrática	Centralizado e descentralizado nos tecnocratas e racionalidade substantiva	Otimização, a partir da análise racional.	Análise
4- Máquina burocrática	Centralizado na administração com autoridade tradicional	Eficiência, a partir do planejamento central.	Burocracia
5- Adhocracia	Centralizado e descentralizado nos especialistas com alocação de recurso	Novação, a partir do centro e dos especialistas	Resolução dos problemas
6- Forma divisional	Descentralizado nos gerentes de divisão e com políticas centrais	Crescer em âmbito, a partir dos gerentes de divisão.	Diversificação

**Fonte:** Hardy e Fachin (2000, p.36)

Hardy e Fachin (2000) argumentam que a formulação de estratégias em universidades pode ser influenciada pelo tipo de configuração. Ou seja, há uma relação entre configuração e formulação da estratégia, indicando que uma determinada configuração organizacional

presente na instituição universitária demandará que se formule a estratégia compatível com essa configuração. Com base nesse argumento, os autores também definiram dez tipos distintos de estratégia que serão formuladas de acordo com a configuração institucional da universidade.

**Quadro 05.** Estratégias definidas a partir do Modelo de Configuração de Hardy e Fachin.

**Estratégia planejada:** assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.

**Estratégia empreendedora:** existe na visão não articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, mas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.

**Estratégias ideológicas:** existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude de crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São também, relativamente deliberadas, de acordo com a ideologia.

**Estratégias “guarda-chuva”:** são as metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo emerge.

**Estratégias processuais:** ocorrem quando a liderança controla aspectos processual tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam.

**Estratégias desconexas:** ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais.” Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir, em geral do acaso, se certas estratégias desconexas caminham numa direção determinada.

**Estratégias Consensuais:** são negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.

**Estratégia Imposta:** refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.

**Estratégia não realizada:** são estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

**Fonte:** Hardy e Fachin (2000, p.41)

Hardy e Fachin (2000) reconhecem algumas limitações no modelo de configuração. Primeiramente, ele não se aprofunda nas nuances da cultura como outros trabalhos o fazem. A segunda omissão se refere ao contexto externo, embora esse aspecto não seja excluído da discussão, também não é apresentado como um ponto focal para análise.

Como observado, não há um consenso em relação ao modo de organização das universidades. Foram apresentados alguns modelos presentes na literatura que tentam definir

a natureza e o funcionamento dessas instituições, se são organizações burocráticas, políticas, colegiadas, anarquias organizadas, cibernéticas, mistas, ou orientadas por configurações.

Considerando os modelos de organização e gestão universitária apresentados, constata-se que cada um podem coexistir numa mesma instituição. No caso do objeto de estudo desta pesquisa, a minha vivência institucional, levaria a supor que a UNEB opera conforme a natureza do tema em debate, ou seja, a universidade pode ser caracterizada como “anarquia organizada” quando delibera em assuntos rotineiros, uma vez que as decisões são geradas por processos não planejados e os objetivos organizacionais são ambíguos; como modelo colegiado, quando trata de mudanças em políticas acadêmicas e; como modelo político, quando as decisões envolverem aspectos orçamentários. Mas, na UNEB, juro que esses modelos trafegam entre a burocracia tradicional (centralizada) e uma burocracia profissional (descentralizada). Porém, vale ressaltar que a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais e dos modelos de gestão universitária adotados. Percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Mintzberg (2000), descreve as organizações como sendo: empreendedoras, máquinas, profissional, adhocracia, diversificada, política e missionária. Esses tipos de estruturas identificadas indicavam que haveria uma forma predominante de formular estratégias. Os tipos básicos de organização estão apresentados no Quadro a seguir:

#### Quadro 06. Tipos de organizações

**Organização Empreendedora:** a organização é simples, com frequência pequena, em geral jovem, não muito mais que uma unidade consistindo do patrão e o resto (sic). A estrutura é informal e flexível, com grande parte da coordenação efetuada pelo patrão. Isto permite que ela opere em um ambiente dinâmico, o qual pode superar as burocracias. Mas até mesmo, organizações maiores, em tempos de crise, podem reverter para esta forma de liderança.

**Organização Máquina:** esta organização é produto da revolução industrial quando os cargos se tornaram cada vez mais especializados e o trabalho altamente padronizado. Este tipo elabora, de um lado, uma equipe tecnocrática, que programa o trabalho de todos, e do outro lado, um quadro de assessoria para prover auxílio. Ele também elabora uma hierarquia de linha para controlar as muitas pessoas que executam trabalho menos qualificado. Este tipo tende a ser encontrado em indústrias estáveis e maduras com produção em massa estabelecida ou tecnologias de serviços de massa (área automotiva, aviação comercial e serviços postais).

**Organização Profissional:** aqui domina o profissionalismo, ou seja, a organização entrega grande parte do seu poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho operacional (médicos, professores universitários, por exemplo). Por isso a estrutura emerge como altamente descentralizada.

Mas pelo fato de que o trabalho é bastante padronizado, os profissionais podem trabalhar de forma bastante independente uns dos outros, sendo a coordenação conseguida por aquilo que eles esperam automaticamente uns dos outros. Os profissionais contam com equipes de apoio, mas pouca tecnocracia ou gerência de linha é necessária (ou está apta) para controlar o que eles fazem.

**Organização Diversificada:** é menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Como numa corporação conglomerada ou numa universidade de múltiplos *campi*, cada “divisão” possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação, sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma “sede central” remota.

**Organização Adhocrática:** refere-se a organizações que precisam inovar de maneira complexa. Isso requer projetos que juntem peritos de diferentes especialidades em equipes efetivas de forma que eles possam coordenar por “ajuste mútuo”, auxiliados talvez, por comitês permanentes, forças-tarefas, estrutura matricial, por exemplo. Com o poder baseado em conhecimentos, a distinção linha-assessoria diminui, bem como a distinção entre a alta direção e todos os outros. Algumas adhocracias realizam inovações para os outros (agências de propaganda), enquanto outras o fazem para si mesmas (empresas de desenvolvimento de produtos).

**Organização Missionária:** quando uma organização é dominada por uma cultura forte, seus membros são encorajados a cooperar; assim há uma tendência de uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e uma redução na distinção entre gerentes de linha, grupos de assessoria e funcionários operacionais. Valores e crenças comuns a todos os membros mantêm unida a organização. Assim, cada pessoa pode ter considerável liberdade de ação, o que sugere uma forma quase pura de descentralização.

**Organização Política:** quando uma organização é capaz de não se basear em nenhum sistema de poder estável e sem elementos dominantes, os conflitos tendem a surgir e, possivelmente, ficar fora de controle, levando a uma forma política, caracterizada pela separação das diferentes partes. Podem ser temporárias ou mais permanentes.

**OBS:** Os autores alertam que as configurações são idealizadas, por isso difíceis de serem encontradas em sua forma pura.

**Fonte:** Mintzberg et al (2000).

Os quadros apresentados atrelam configuração ao tipo de estratégia e ao tipo de organização e servem como elementos para constituição da proposta do presente estudo, na qual se buscou construir um marco teórico para identificação do processo de formulação do planejamento estratégico da UNEB. Primeiramente, se entende que a configuração institucional delimita o processo de formação de estratégia da organização, considerando o tipo predominante de organização no qual a instituição se enquadra.

A seguir serão apresentados os principais conceitos e aspectos, tanto de planejamento quanto da estratégia, para assim melhor definir o Planejamento Estratégico em universidades. O interesse em estudar o significado do processo de Planejamento Estratégico e os modelos mais usuais de elaboração desse mesmo planejamento, sobretudo em instituições universitárias, ocorreu em virtude de que esse caminho conduz, via de regra, ao processo de formulação do instrumento de gestão, que é o objeto de estudo da pesquisa aqui apresentada.

### 2.3. EPISTEMOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar este item é importante entender o sentido dos termos planejamento e estratégia na administração, para, assim, melhor definir a epistemologia do planejamento estratégico.

O termo planejamento pode ser conceituado como um processo de busca que possui o objetivo de melhorar o funcionamento de uma empresa ou instituição, mediante a reflexão e tomada de decisões. Segundo Padilha (2001, p.30), o planejamento é o:

processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Para Ackoff (1982), planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo, o que significa pensamento e controle desse futuro, o que torna as organizações aptas a sobreviverem no ambiente altamente dinâmico em que estão inseridas.

Segundo Oliveira (2004), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de técnicas e processos que proporcionam a capacidade de se visualizar o futuro pelas ações tomadas no momento de acordo com os objetivos empresariais, auxiliando na tomada de decisões, reduzindo a incerteza e tornando o planejamento mais rápido, coerente, eficaz e eficiente.

Compreende-se que o planejamento não tem somente função de prever as ações do futuro, mas também de direcionar as atitudes da instituição por meio de uma avaliação da situação atual da própria instituição.

De acordo com Mintzberg (2004), planejamento é o uso de procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões, devendo ser visto como uma maneira de formalizar partes da tomada de decisão, da formulação de estratégia e da administração por meio da decomposição, articulação e racionalização.

O planejamento é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para

evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados (MATIAS-PEREIRA, 2007).

A palavra estratégia é de origem militar e deriva do grego antigo. Significava a qualidade e habilidade do general, ou melhor, a capacidade do comandante organizar e aplicar nas campanhas militares. Segundo Silva (2006, p. 14) a ideia de estratégia:

Foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, sobretudo, nas últimas décadas, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. Em um ambiente econômico de constantes mudanças, a concepção estratégica do planejamento se inseriu no contexto da abertura dos mercados e no aumento da competitividade econômica.

Na literatura administrativa, o termo estratégia é definido por diferentes enfoques e por diversos autores. Para Mintzberg (1998), as estratégias representam o que deve ser feito para que a organização sobreviva.

Já Porter (1999) argumenta que a estratégia consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações. Por isso, ele define que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

French (2009) critica as definições do termo estratégia na literatura por considerar a existência de uma grande distância do uso do termo no mundo acadêmico e no mundo empresarial. O autor acredita que esse problema é agravado devido à existência de diferentes escolas de pensamento, as quais propõem sofisticadas teorias, cada qual usando sua terminologia de forma ligeiramente diferente uma da outra, o que, embora não pareça ser problemático para os estudiosos, se apresenta como uma dificuldade para os profissionais do mundo dos negócios.

Contudo, o termo estratégia basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico é definido por Drucker (1984), como um processo contínuo de, com o maior conhecimento possível, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e, mediante uma retroalimentação organizada e sistemática, mensurar os resultados em confronto com as expectativas alimentadas.

Porém, o próprio Drucker (1984) destaca que, antes de compreender o que é o Planejamento Estratégico, é preciso ter claro o que ele não é. Para esse autor, Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas; o Planejamento Estratégico não é uma previsão; não é uma tentativa de eliminar riscos e; não opera com decisões futuras, mas com o que há de futuro nas decisões atuais.

Oliveira (2009) define o planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. Ainda segundo Oliveira (2004) a implantação de um planejamento estratégico busca conhecer os pontos fortes e como melhor utilizá-los; eliminar os pontos fracos; usufruir das oportunidades externas, assim como evitar suas ameaças e buscar um efetivo plano de trabalho.

O planejamento estratégico não é uma simples busca de afirmação das aspirações de uma instituição, mas sim um meio de implantar um plano de ações para que as aspirações da instituição transformem-se em uma realidade futura.

Em uma definição mais completa, o Planejamento Estratégico auxilia a alta administração a identificar ameaças e a capacita a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macro ambiente turbulento. Trata-se de uma ferramenta que propicia obter vantagens sobre os competidores e permite identificar oportunidades. Ele é elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização, podendo contar com a participação de pessoas do meio ambiente externo; é formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais, visando produzir resultados vantajosos na organização e na sociedade que a cerca; é uma forma participativa e contínua de pensar a empresa no seu presente e no seu futuro; é um recurso indispensável à tomada de decisão (REZENDE, 2011).

Ressalta-se que a natureza da organização precisa ser considerada quanto dos propósitos do Planejamento Estratégico. Em organizações públicas, tem a busca por sustentabilidade institucional, ou seja, por continuada valorização social dos bens e serviços que a organização produz. Já em organizações privadas, o principal anseio é pela conquista de posições e vantagens competitivas, que permitam maior lucro às empresas (CASTRO, 2005).

A literatura apresenta os elementos integrantes do planejamento estratégico e as diferenças fundamentais entre as organizações públicas e privadas, conforme quadro a seguir:

**Quadro 07.** Principais diferenças entre organizações privadas e públicas

Elementos	Organizações privadas	Organizações públicas
<b>Missão</b>	Atendimento das necessidades do mercado, visando ao lucro; Pode ser alterada, apesar de algumas dificuldades.	Atendimento das necessidades da população no sentido de um bem comum; É muito mais difícil de ser alterada.
<b>Funcionários</b>	Os funcionários são empregados, ou seja, são alocados para determinados propósitos.	Os funcionários são chamados "servidores", pois precisam servir à sociedade.
<b>Cultura</b>	Competitividade; Crescimento; Interesses particulares; Individualidade; Incentivo à criatividade e à inovação; Foco no resultado.	Colaboração; Ajustes às necessidades; Interesses públicos; Identidade do grupo; Legalista; Foco na legalidade.
<b>Hierarquia</b>	Tendência de achatamento e descentralização.	Centralizada, e as pessoas têm medo de assumir responsabilidades.
<b>Clientela</b>	Alto poder de influência.	Baixo poder de influência.
<b>Fornecedores</b>	Livre contratação.	Processo licitatório.
<b>Concorrentes</b>	Representam uma ameaça.	Caso existam, não representam necessariamente uma ameaça.

**Fonte:** adaptado de Almeida; Cruz (2002)

Vale ressaltar que, apesar das diferenças basilares existentes entre organizações públicas e privadas, as características fundamentais da organização de ambas tornam o conceito de Planejamento Estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos. Contudo, é preciso que as especificidades desse tipo de instituição sejam consideradas no processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

#### 2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES

Estudos têm revelado que as instituições universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.

Esse pensamento indica claramente que a modernidade das instituições universitárias inclui a ideia de que, como organizações complexas que são, tem de ser instituições planejadas e que deverão, portanto, planejar-se para desenvolver-se (MEYER JR. 1991).

A partir da década de 60, o Planejamento Estratégico consagrou-se como uma ferramenta gerencial para ambientes estáveis. No entanto, a instabilidade do ambiente exigiu uma redefinição desse instrumento. A partir de então, passou a admitir que os processos de elaboração de estratégias possam ocorrer de diversas maneiras, e não apenas pelo uso do Planejamento Estratégico orientado por premissas racionais.

Meyer (1988) indica algumas características básicas que distinguem o planejamento tradicional do Planejamento Estratégico, que marcam essa migração de uma ótica



essencialmente funcionalista para outra mais abrangente e que permita inserir a dinâmica organizacional.

**Quadro 08.** Características do Planejamento Estratégico

<b>Características</b>	<b>Planejamento Tradicional</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
<b>Sistema</b>	Fechado	Aberto
<b>Ênfase</b>	Eficiência	Eficácia
<b>Ambiente</b>	Interno	Externo (e interno)
<b>Processo</b>	Dedutivo	Indutivo
<b>Amplitude</b>	Longo Prazo	Curto e médio prazo
<b>Análise</b>	Retrospectiva	Prospectiva
<b>Estrutura</b>	Centralizada	Descentralizada e integrada
<b>Dados, informações</b>	Quantitativos	Quantitativos e Qualitativos
<b>Finalidade</b>	Determinística	Evolutiva
<b>Produto</b>	Plano	Decisões críticas
<b>Função</b>	Órgão de Planejamento	Dirigentes
<b>Processo Decisório</b>	Ciência Exata	Arte Complexa (processo interativo)
<b>Participação</b>	Centralizado	Integração participativa

**Fonte:** Meyer Jr. (1988).

Os fatos apontam que as universidades, até a pouco tempo atrás, investiam pouco no planejamento do seu futuro, entendido como processo articulado e, sobretudo, formal. A atividade de planejamento não era considerada essencial na gestão universitária, que se limitava a ações de curto prazo, de modo reativo, fruto de situações momentâneas, desconsiderando uma análise mais profunda do ambiente interno e externo.

Estrada (2000) argumenta que a criação de uma estrutura de análise de decisões críticas, que tenha como fundamentação uma interface com o contexto da organização, vem a ser a grande contribuição do planejamento estratégico. Segundo esse autor, isso, por si só, já justifica a importância da aplicação do planejamento estratégico nas universidades, tão carentes de processos dessa natureza.

Meyer Jr. (1991) ressalta que o Planejamento Estratégico em universidades é muito mais que uma metodologia. Na verdade, ele implica uma nova postura organizacional, uma nova forma de administrar, pois está lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade, e requer visão e liderança, o que tem implicações no comportamento e formas de trabalhar das pessoas. Dessa forma, o Planejamento Estratégico nas universidades pode se constituir um importante instrumento de gestão ao permitir a análise organizacional através do estabelecimento de sua missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

Desde que foi adotado no interior das universidades, o Planejamento Estratégico tem tomado diversas formas. Essas modificações foram surgindo na medida em que críticas eram

feitas aos velhos conceitos e à adequação às organizações universitárias se fazia necessária. Ao se levar em consideração que o ambiente externo e interno dessas organizações sofre alterações com o passar dos tempos, torna-se indispensável uma reavaliação constante dos paradigmas que sustentam sua conduta.

Almeida (2000) destaca que Planejamento Estratégico, formulação de estratégias e implementação de estratégias são termos associados ao modelo linear de se planejar, significando ordenamento sequencial e metódico do processo. Há outros dois modelos de elaboração de estratégia organizacional que talvez sejam mais adequados às universidades. Seriam o modelo adaptativo, que se baseia fortemente no modelo biológico evolucionista de organizações e, o modelo interpretativo de estratégia, que se refere a um comportamento calculado em situações não programadas.

Para Almeida (2000), as organizações universitárias deveriam se basear em certos princípios básicos, como leis, regulamentos e textos acadêmicos para a formulação de estratégias. Porém, não é exatamente isso que ocorre. Para esse autor, tais princípios, não referendam práticas acadêmicas existentes. Eles, na verdade, impõem-se para instituírem uma prática acadêmica ausente nas universidades brasileiras, e se justificam pela relevância para a política acadêmica que venham a apresentar.

Ainda segundo Almeida (2000), os princípios que poderiam orientar, de forma consistente, o processo de formação de estratégias são: a universidade regida por princípios; a pesquisa e o ensino indissociáveis; a universidade comprometida com a produção e distribuição do conhecimento, e com a formação humanística; a universidade autônoma, democrática que possua estreita relação com a sociedade.

Os princípios apresentados podem subsidiar, de forma consistente, o processo de formação de estratégias nas universidades, uma vez que eles estejam disseminados por toda a estrutura organizacional, e não situados, apenas, na esfera da alta cúpula.

O que se observa com frequência nas Instituições de Ensino Superior é que, enquanto os gestores estabelecem quais estratégias serão trabalhadas pela instituição, os níveis inferiores executam o que foi estabelecido. Essa situação se caracteriza por uma separação entre o pensar e o agir, prejudicando os resultados da instituição. Castor e Suga (1988), ao analisar a dicotomia entre pensar e agir, afirmaram que este hiato resulta, em grande parte, de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, seu papel, utilidade e do trabalho dos planejadores na organização. Além disso, nem sempre os seus gestores possuem formação técnica adequada e disponibilidade para se dedicar à elaboração e implementação do Planejamento Estratégico. De acordo com Meyer Jr. e Lopes (2004), em alguns casos,

consultorias externas são contratadas para coordenar a metodologia do processo de planejamento, o que tem produzido questionamentos e percepções controversas a respeito da utilidade e relevância do planejamento, principalmente em termos de seus resultados.

Mintzberg (1994) distingue o Planejamento Estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro se refere a uma programação caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o segundo se refere a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando em uma perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights*, experiências pessoais, ou mesmo à capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Para Mintzberg (1994) existem três pressupostos que devem ser evitados por gestores organizacionais, são eles: o prenúncio é possível – a premissa aqui presente é de que o mundo fica parado enquanto se está elaborando o processo de planejamento na organização. A evidência dos fatos aponta o contrário, ou seja, há períodos em que os acontecimentos podem ser prognosticáveis, mas há outros marcados pela descontinuidade em que o prenúncio se torna impossível. O segundo pressuposto é que os estrategistas podem ser separados dos sujeitos de suas estratégias – nesse aspecto, a suposição é que os processos podem ser elaborados sem a ação e interferência do sujeito que os concebe. Elaborar estratégias é um processo complexo que envolve sofisticadas sutilezas e, algumas vezes, elementos subconscientes do pensamento humano. Dessa forma, é preciso ter claro que o processo pode ocorrer tanto por mecanismos racionais quanto por mecanismos intuitivos. Por fim, o processo de formação de estratégia pode ser formalizado – o pressuposto aqui é que os sistemas formais podem substituir a intuição, formalizando, assim, todo o processo de planejamento, ignorando-se, portanto, que esses procedimentos jamais serão capazes de prever descontinuidades e de criar roteiros prévios que abranjam todo o desenrolar dos acontecimentos.

Mintzberg (1994) esclarece que traçar estratégia não é um processo isolado. Ela não acontece porque um evento é programado e os gestores são chamados à discussão de algo rotulado como Planejamento Estratégico. Esse é, na verdade, um processo de entrelaçamento de tudo que é preciso para administrar uma organização. A história do Planejamento Estratégico, em outras palavras, deve falar não só da formalidade da própria técnica, mas também sobre como as organizações funcionam, e de como os gestores fazem para lidar com esse funcionamento. Mais significativo ainda, é que sua história deveria falar de como os seres humanos pensam, e até mesmo do que bloqueia esse pensar.

#### 2.4.1. Modelos de Planejamento Estratégico em Universidades

A partir da literatura especializada sobre o tema, Estrada (2000) indica que os modelos de Planejamento Estratégicos existentes para as universidades variam dos mais simples aos mais complexos. Esse autor afirma que não são muitos os modelos de processo de formulação de Planejamento Estratégico que podem fornecer um esquema prático para o desenvolvimento desse processo em universidades, se comparados com os modelos existentes para as organizações lucrativas. Não obstante, também foi constatada por esse autor a presença de três componentes comuns aos modelos encontrados. São eles:

- a) desenvolvimento e estabelecimento da missão;
- b) análise dos pontos forte e fracos, das oportunidades e ameaças;
- c) desenvolvimento da estratégia.

Estrada (2000) e Rebelo (2004) descrevem alguns modelos que contém os componentes acima descritos e que, por aparecerem com frequência na literatura sobre organizações universitárias são considerados mais tradicionais e conhecidos, pois foram concebidos especialmente para organizações públicas e para as sem fins lucrativos. Esses modelos são:

- a) O modelo de Bryson (1995);
- b) O modelo de Arguin (1989);
- c) O modelo Cunha (1995);
- d) Modelo proposto por Meyer Jr. (1988).

Há de se enfatizar que se pode encontrar, entre esses modelos, duas diferenças significativas, ainda que contenham os três elementos citados acima, importantes para qualquer Planejamento Estratégico. São eles:

- a) reavaliação do processo feito por John Bryson;
- b) estudo preliminar sobre a cultura e poder e o sistema organizacional, proposto por Cristiano Cunha.

A seguir, cada um dos modelos é detalhado:

#### 2.4.1.1. Modelo de Bryson

Segundo Bryson (1988), Planejamento Estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que deem forma e guiem uma organização. De acordo com o autor, o Planejamento Estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias, a vislumbrarem direcionamentos, estabelecerem prioridades, dimensionarem as consequências futuras de ações presentes, desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão, controlarem suas atividades, tomarem decisões em diferentes níveis e funções, otimizarem a performance, responderem a situações mutantes e desenvolverem expertise.

O modelo proposto por Bryson (1995) enfatiza a reavaliação do processo de Planejamento Estratégico através do desenvolvimento de dez etapas, as quais, no seu conjunto, também podem ser denominadas de ciclo da mudança estratégica. Entretanto, esse autor ressalta que, antes de iniciar o processo de planejamento, é oportuno realizar uma avaliação com o intuito de determinar se a organização tem estrutura para empreender o planejamento estratégico ou se é necessária uma estrutura maior.

1ª etapa: Acordo Inicial: Plano para o Planejamento. O objetivo desta primeira etapa é negociar um acordo com os executivos internos sobre a opinião das lideranças acerca do processo geral do planejamento estratégico e sobre a agenda de debate. O principal desta etapa é a identificação dos executivos-chave;

2ª etapa: Esclarecimento das funções organizacionais. A função desta etapa é clarear as atribuições formais e informais estabelecidas para a organização e verificar suas implicações na ação organizacional;

3ª etapa: Identificação e entendimento dos colaboradores. Nesta etapa, ocorre a identificação dos colaboradores que irão desenvolver e melhorar a missão e os valores, pois a chave para o sucesso de organizações públicas e sem fins lucrativos é a capacidade ou habilidade em direcionar as necessidades dos principais colaboradores.

4ª etapa: Avaliação do ambiente. Consiste em identificar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização;

5ª etapa: Identificação dos assuntos estratégicos. O objetivo desta etapa é levantar os principais desafios que interferem nas atribuições da organização, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviço, seus custos, suas receitas, sua organização e sua administração;

6ª etapa: Formulação das estratégias. Etapa na qual as estratégias são formuladas para gerenciar os assuntos estratégicos;

7ª etapa: Revisão e adoção do plano estratégico. Consiste em conquistar um comprometimento formal para adotar e realizar a implantação do plano;

8ª etapa: Determinação de uma visão organizacional efetiva para o futuro que deve delinear o que necessita ser visto como uma implantação de sucesso, sua estratégia e a realização de todo o potencial da organização;

9ª etapa: Implantar o planejamento. Esta etapa requer um plano para sua realização, pois consiste em converter as estratégias elaboradas em ações organizacionais;

10ª etapa: Efetivar o processo de implantação. O objetivo desta etapa é revisar a implantação das estratégias e o processo de planejamento estratégico. Verificar se os trabalhos estão se desenvolvendo e revisar em que estágio se encontram e qual o próximo passo a ser dado.

De acordo com Bryson (1988), o planejamento deve ficar sob responsabilidade de um planejador ou, na ausência deste, do principal executivo. Além disso, o processo deve ser realizado continuamente. Para o mesmo autor, a estrutura e a existência de um processo contribuem, mas não são suficientes, sendo requerido o comprometimento dos envolvidos.

Uma crítica que pode ser feita ao modelo de Bryson é que se trata de um modelo passivo, pois visa responder às forças internas e externas que afrontam a organização, diferindo do modelo tradicional que apregoa a fixação de objetivos que devem ser alcançados com ações pré-definidas.

#### 2.4.1.2. Modelo de Arguin

O modelo do Prof. Arguin (1989) foi publicado sob o patrocínio do CRUB (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras) e difundido no Brasil através de cursos e palestras e, segundo Estrada (2000), é o modelo utilizado pela Universidade de Québec e algumas universidades americanas.

A proposta desse modelo propõe a abordagem do processo do Planejamento Estratégico através do desenvolvimento de quatro etapas.

1ª etapa: Consiste na formulação da filosofia e das orientações fundamentais da universidade. Possui seus fundamentos nos documentos que explicitam as políticas governamentais e na análise da evolução da demanda, assim como na avaliação das linhas de poder da universidade e de suas fragilidades no contexto atual e futuro;

2ª etapa: Retrata a análise do ambiente externo. É representada pelas tendências sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que podem afetar o mundo universitário durante o período de vigência do plano;

3ª etapa: Representa a análise do ambiente interno. Tem como objetivo o conhecimento da instituição e o estudo e a análise da qualidade de seus pontos forte e fracos no que se refere aos seus programas de estudo e pesquisa, ao seu corpo docente e discente, ao apoio ao ensino, às suas instalações físicas, à imagem e ao clima organizacional da instituição. Compreende também o estudo das grandes orientações e das tendências que conduzem à identificação dos objetivos gerais para o período compreendido no planejamento;

4ª etapa: Consiste na integração dos elementos de análise do meio externo e interno. O estudo dos meios levará o responsável pelo planejamento a identificar a missão, as metas, os objetivos, os programas e a escolha das estratégias que estejam em harmonia com os valores da instituição, que sejam academicamente justificáveis e politicamente alcançáveis e que, ao mesmo tempo, respondam às necessidades sociais e institucionais para alcançar as finalidades da organização universitária.

#### 2.4.1.3. Modelo de Cunha

Segundo Estrada (2000), este modelo vem sendo desenvolvido pelo Prof. Cristiano Cunha desde 1989 no NEST (Núcleo de Estudos Estratégicos do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas) na Universidade Federal de Santa Catarina. No ano de 2000 foi implantado em algumas universidades brasileiras, como a UNISUL (Universidade do Sul de Santa Catarina) e PUC de Pelotas, no Rio Grande do Sul.

O modelo propõe a abordagem do Planejamento Estratégico através do estudo preliminar de questões relacionadas a cultura que permeia a organização, as questões ligadas ao poder, tanto da estrutura formal quanto informal e a análise quanto ao sistema e estrutura para verificar as condições de implantação do planejamento estratégico. São seguidas nove etapas:

1ª etapa - Visão: etapa que determina a visão, vista como um quadro inspirador de um futuro preferido, não sendo limitada pelo tempo e representando propósitos globais permanentes.

2ª etapa - Valores: consiste no levantamento dos valores ou atitudes que devem nortear as ações da organização.

3ª etapa - Missão: a missão define a razão de ser da organização, ela deve responder a seguinte questão: por que a organização deve realizar suas atividades?

4ª etapa - Grupos de Relação: etapa que objetiva identificar os grupos de relação, que são organizações, instituições ou pessoas que influenciam ou sofrem influência da universidade.

5ª etapa - Oportunidades e Ameaças: se refere a análise externa, onde as oportunidades são eventos externos que, bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da missão e as ameaças podem dificultar esse processo.

6ª etapa - Pontos Fortes e Fracos: consiste na análise interna dos pontos que facilitam a consecução dos objetivos e daqueles que dificultam.

7ª etapa - Questões Estratégicas: correspondem a um conjunto de condições ou pressões internas e/ou externas que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização ou nos interesses futuros.

8ª etapa - Estratégias: consiste em indicar o rumo para resolver as questões estratégicas, fornecendo as respostas para as questões estratégicas.

9ª etapa - Ações Estratégicas: nesta última etapa são definidas as atividades para cada ação estratégica, seus responsáveis, os prazos de execução e a forma de acompanhamento das atividades.

As características desses modelos também serviram para a avaliação dos rumos tomados pelo planejamento estratégico na universidade pública. Estrada (2000) realizou uma síntese de onde foram extraídos sete parâmetros que serviram de alicerce para a análise dos modelos de planejamento de universidade, são eles: acordo inicial, atribuições dos participantes, filosofia e orientação da Instituição, avaliação e integração do ambiente externo e interno, implementação das ações estratégicas e a reavaliação do processo.

#### 2.4.1.4. Modelo de Meyer Jr.

Para Meyer Jr. (1988), a abordagem do planejamento estratégico procura responder três questões básicas:

1. Em que tipo de negócios estamos envolvidos?
2. O que queremos atingir?
3. Que recursos temos disponíveis para atingir o que queremos?

Para responder a essas perguntas, o autor elaborou um modelo de planejamento estratégico com seis etapas que são:



1ª etapa: Definição da área de atuação – refere-se à escolha do tipo de atividade e da área na qual a organização desenvolverá suas atividades. A identificação do tipo e a abrangência do negócio constituem-se, na visão do autor, num ponto crítico, uma vez que as etapas seguintes do processo dependerão das decisões dessa primeira etapa;

2ª etapa: Análise ambiental externa – esta etapa fornece uma avaliação do ambiente organizacional externo, incluindo a identificação e o exame de fatores (sociais, políticos, econômicos, demográfico, entre outros) que afetam o presente e, provavelmente, afetarão o futuro da organização. Para o autor, a análise desenvolvida nesta etapa é de natureza prospectiva e procura identificar oportunidades e ameaças no ambiente que poderão, respectivamente, facilitar ou dificultar as ações organizacionais;

3ª etapa: Análise ambiental interna – nesta etapa, a busca é por identificar os pontos fortes e fracos da organização através do exame de sua estrutura – instalações físicas, finanças, recursos humanos, programas acadêmicos, atividades de apoio e operacionais.

4ª etapa: Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização – compreende o levantamento da percepção do que toda a comunidade universitária tem acerca das expectativas, valores e necessidades da instituição pesquisada. Nesta etapa, a intenção é identificar o que é a organização e o que ela deveria ser na expressão de seus agentes diretos, visando à definição de ações para preencher a lacuna existente entre o real e o desejável;

5ª etapa: Integração e coordenação – esta etapa é a mais importante do processo, segundo o autor, uma vez que são combinadas as análises ambientais, interna e externa, com as necessidades e os valores identificados entre os participantes. O resultado servirá de subsídio para a definição da missão, dos objetivos, das metas e para estabelecer estratégias para implantação do plano. Em vista disso, será preparado o plano geral para todas as áreas funcionais da instituição, o qual servirá de guia de orientação para os planos operacionais mais detalhados;

6ª etapa: Implantação e acompanhamento – Para Meyer Jr. (1988), esta etapa representa o maior desafio às instituições, pois significa sair do plano das ideias para a ação concreta. É um momento crítico, pois é preciso reavaliar, de forma contínua, os planos que estão sendo implantados, a fim de acompanhar as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo.

Por fim, Meyer Jr. (1988) destaca que a avaliação deve ser uma atividade permanente e que ela afeta todas as etapas do processo de planejamento estratégico.

O Quadro a seguir sintetiza os modelos de planejamento estratégicos apresentados:

**Quadro 09.** Modelos de Planejamento Estratégico

<b>BRYSON</b>	<b>ARGUIN</b>	<b>CUNHA</b>	<b>MEYER JR.</b>
1. Estabelecimento de um acordo inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	I-Cultura e Poder II. Sistema Organizacional 1. Visão	1. Definição da área de atuação
2. Esclarecimento das funções organizacionais	2. Identificação das tendências do micro e macro ambientes	2. Valores	2. Análise ambiental externa
3. Identificação e entendimento dos colaboradores	3. Definição dos objetivos gerais para os próximos anos	3. Missão	3. Análise ambiental interna
4. Avaliação do ambiente interno e externo	4. Formulação das grandes estratégias de desenvolvimento	2. Grupos de Relação	4. Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização.
5. Identificação dos assuntos estratégicos		5. Oportunidades e Ameaças	5. Integração e coordenação.
6. Formulação da estratégia		6. Pontos Fortes e Fracos	6. Implementação e acompanhamento
7. Revisão e adoção do plano		7. Questões Estratégicas	
8. Determinação de uma visão organizacional efetiva para o futuro		8. Estratégias	
9. Implementação do plano		9. Ações Estratégicas	
10. Efetivação do processo de implantação			

**Fontes:** Bryson (1995); Arguin (1989); Cunha (1995); Meyer (1988).

Os modelos apresentados contêm, na íntegra, os três elementos fundamentais para qualquer planejamento estratégico. Porém, possuem diferenças significativas. O modelo de Bryson (1995) enfatiza a reavaliação do processo, tornando-o um processo de melhoria contínua, característica não presente nos outros modelos. Já o modelo Cunha (1995) ressalta o estudo da Cultura, Poder e Estrutura Organizacional antes do início das etapas de planejamento, característica não presente nos outros modelos. O modelo de Arguin (1989) se diferencia dos demais por não existir a etapa de definição do plano de ação e a forma de acompanhamento das atividades. Já o modelo de Meyer (1988) se diferencia pela definição da área de atuação.

Com base no exposto, a pesquisa realizou uma análise comparativa entre as atividades propostas e executadas na formulação do Planejamento Estratégico da UNEB, e os parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico encontrados na literatura.

## 2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Autores como Bouyer, Campos e Ponciano (2006), observam que a implantação de uma ferramenta de gestão, um novo projeto ou um novo sistema de gestão tem suas razões de sucesso situadas não apenas nos aspectos técnicos, procedimentais e tecnológicos. Para esses autores, o sucesso depende também de um fator um tanto quanto abstrato e de difícil apreensão, o fator organizacional, com suas coordenadas humanas e culturais. Nessa concepção, a mudança só é efetiva se impactar na mentalidade das pessoas da organização, fazendo-as agir autonomamente de acordo com os novos procedimentos envolvidos nos novos modelos de gestão.

O conceito de cultura é necessário e muito utilizado porque atende a várias necessidades e a vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização.

A cultura é uma questão ampla, com vários níveis de estratificação e o indivíduo sofre a influência de todos eles. Os níveis podem ir desde a cultura familiar, a do bairro onde o indivíduo vive, a da cidade, da região do país, da sua religião até a cultura de uma nação (DEL CORSO; BUENO; DOMINGUES, 2004).

Exercendo o papel de formadores de uma sociedade, as organizações e os indivíduos tendem a desenvolver um sistema próprio de valores, padrões e símbolos, os quais norteiam a sua organização no desenvolvimento. Cada um desses grupos, especificamente, adota um sistema peculiar às suas necessidades, havendo, portanto, a necessidade de investigar questões relativas à cultura organizacional desses. Dessa forma, serão apresentados, a seguir, alguns aspectos sobre cultura organizacional.

### 2.5.1. Aspectos históricos e conceituais da cultura organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional, de acordo com Freitas (2002), tiveram maior amplitude de produção na década de 80 e, embora na época pensassem tratar-se de um modismo, o tema é tido como fundamental na análise e compreensão das práticas organizacionais. O termo cultura é muito utilizado além de possuir inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura.

À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura.

Falar em cultura implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores se manifestam por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas.

Introduzindo alguns conceitos, Daft (2002, p. 293) defende que “[...] a cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização”.

Corroborando com essa perspectiva, Pettigrew (1996) comenta que esse comprometimento organizacional se relaciona à premissa de que a cultura permeia todos os sistemas, processos, pessoas e estruturas existentes.

Schein (2009, p.20) define cultura organizacional como:

Um conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Apresentando uma concepção um pouco diferente, Freitas (2002) entende a cultura organizacional tanto como um instrumento de poder quanto como representações imaginárias sociais. Essas representações imaginárias são construídas nas relações cotidianas das organizações e podem ser legitimadas por meio de valores, normas, significados e interpretações. A autora comenta que tais relações objetivam um sentido de direção e unidade, fazendo com que a organização se torne uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

No que tange ao papel da cultura organizacional, Robbins (2002) aponta que ela assume uma perspectiva de atuação multifuncional e, conseqüentemente, complexa. O autor

cita como papel principal a definição de fronteiras, a qual pressupõe um sentido de identidade às pessoas, contribuindo para o comprometimento organizacional. Uma segunda função seria a de estabilização social, por meio da qual a organização se mantém coesa. Como terceira função, tem-se seu uso como “sinalizador de sentido e de um mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos” (ROBBINS, 2002, p. 503).

Na esfera do objeto de estudo aqui empreendido, é de fundamental importância o estudo da cultura organizacional juntamente com o tema de estratégia pela premissa de que, “sendo a cultura organizacional um conjunto de valores percebidos e tidos como válidos por um grupo, então esta cultura terá impacto no desempenho da organização, visto que o processo decisório estará baseado nesses valores do grupo” (RONCHI, 2004, p. 49). O desempenho organizacional é direcionado em função de uma estratégia previamente definida e, dessa forma, torna-se interessante conhecer as características da cultura organizacional que permearam o processo de planejamento.

Para compreender a cultura em países diferentes é necessário entender a sociedade e a cultura nacional, suas concepções de vida em sociedade, seus valores e a forma de governo de um determinado grupo.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Morgan (1996, p. 36) salienta que

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Ainda segundo Morgan (1996), toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é esse espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere, e ela depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se define os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais.

Conforme Mintzberg (2000) aponta, a cultura organizacional é à base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

A fundamentação teórica da cultura organizacional encontra-se baseada na escola da Antropologia Social e da Sociologia Organizacional. Sua origem remonta aos estudos antropológicos de Tylor (apud AKTOUF, 1994, p. 40), definindo a cultura como o “conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grandes grupos sociais”.

Da Antropologia, destacam-se os estudos de Geertz (1989), que entende a cultura como uma ciência interpretativa à procura de significados que estão impregnados nas teias entrelaçadas entre os indivíduos.

Diante do exposto, percebe-se que não se trata de um tema de fácil abordagem, porque a própria definição de cultura já é considerada uma manifestação cultural.

Por fim, pode-se concluir que a cultura representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização. Essa cultura nasce da necessidade dos indivíduos, dos mecanismos de grupos e da influencia de líderes que pelo uso das estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro.

Assim, a pesquisa aqui empreendida teve como um dos objetivos, investigar as características da cultura organizacional que permearam o processo de formulação do Planejamento Estratégico na UNEB sob a ótica de seus dirigentes.

#### 2.5.2. Pressupostos Culturais das organizações

- **Perfil dos Valores grupais**

Para delinear os pressupostos culturais de uma organização, uma das formas utilizadas por Nelson e Loureiro (1996) foi a identificação do perfil dos valores grupais. Para isso, usaram-se os valores (ou dimensões) chamados universais – Trabalho, Relações, Controle e Pensamento –, que foram divididos em outras quatro subdimensões contraditórias, mas complementares, conforme exposto no Quando a seguir. Os valores se referem às necessidades e funções comuns a todos os sistemas humanos.

**Quadro 10.** Dimensões ou valores universais e suas subdimensões

Valores Universais ou Dimensões	Subdimensões
Trabalho	Esforço Tempo Conclusão de tarefas Qualidade
Relações	Afeto Empatia Sociabilidade Lealdade
Controle	Domínio Status Político Liderança
Pensamento	Abstração Planejamento e Organização Comunicação Flexibilidade

**Fonte:** Adaptado de NELSON ; LOUREIRO, 1996.

Nas subdimensões do Trabalho, Nelson e Loureiro (1996) explicam que a ênfase no tempo e a pressão para terminar o serviço (conclusão das tarefas) comprometem a qualidade. Porém, o esforço é valorizado quando o maior empecilho encontrado é o tempo.

As subdimensões referentes a Relações dizem respeito a relacionamentos informais entre as pessoas. Dessa forma, afeto aproxima as pessoas e está intimamente ligado a receber atenção; a dar atenção, saber colocar-se no lugar da outra pessoa. Sociabilidade, por exemplo, valoriza a formação de grupos e lealdade refere-se à aproximação longa e durável seja entre pessoas ou grupos.

A dimensão Controle se relaciona com as diferentes influências estratégicas: domínio é a imposição de uma vontade superior aos subordinados; *status* favorece o ego individual por meio de símbolos ou desigualdades; política envolve a manipulação através de mecanismos externos e indiretos e; liderança é o controle por meio do carisma. Na prática, essa última forma de controle é a mais aceita, sendo muitas vezes reverenciada.

Por fim, na dimensão Pensamento, a abstração é a subdimensão que trabalha com as generalidades; planejamento e organização focalizam-se nos detalhes. Comunicação é a transmissão de ideias e flexibilidade está relacionada à iniciativa individual, adaptabilidade organizacional, capacidade de assumir riscos e capacidade de empreendedorismo.

Considerando esse contexto, a rede informal, representada pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é um importante fator do sistema cultural, que pode tanto ser integradora quanto desintegradora.

- **Orientações de Valores nos Relacionamentos Interpessoais**

Outra forma para delinear os pressupostos culturais de uma organização é considerar as orientações de valores que influenciam os relacionamentos entre os indivíduos. Cercal (2001, p.76) resgatou uma ferramenta de análise cultural, construída e desenvolvida por Trompenaars. O Modelo de Trompenaars “traz como vantagem principal a análise da cultura a partir dos pressupostos básicos acerca da maneira como a organização trabalha seus valores, considerando-os sob sete aspectos, a saber: regras, relacionamento, sentimentos, envolvimento, *status*, tempo, natureza.” Essa vantagem contribui para a intercessão entre os valores encontrados, fazendo a respectiva correspondência com as categorias culturais. Ao se conciliar os valores estudados e desenvolvidos por Nelson e Loureiro (1996), construiu-se um instrumento capaz de identificar e relacionar esses valores com as categorias culturais.

Trompenaars (1994) acredita que toda cultura se diferencia de outras através de soluções específicas a determinados problemas. Passa, então, a examiná-los sob três categorias que agrupam sete dimensões fundamentais (apresentadas no Quadro a seguir). Essas dimensões serão amplamente detalhadas neste trabalho, tendo em vista que tal modelo serve de base para a parte prática da pesquisa aqui desenvolvida.

**Quadro 11.** Dimensões Culturais de Trompenaars

<b>Categoria: Relacionamento com as pessoas</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Detalhamento</b>
1- Universalismo vs. Particularismo	Regras ou relacionamentos
2- Coletivismo versus Individualismo	Grupo ou indivíduo
3- Neutro versus Emocional	Variedade de sentimentos expressos
4- Difuso versus Específico	Variedade de envolvimento
5- Conquistas versus Atribuições	Como o status é conferido às pessoas
<b>Categoria: Atitudes em relação ao tempo</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Detalhamento</b>
6- Sincronismo versus Sequencialismo	Eventos consecutivos / inter-relacionados
<b>Categoria: Atitudes em relação ao ambiente</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Detalhamento</b>
7- Direcionamento interno versus externo	Postura proativa ou reativa

**Fonte:** Adaptado de Trompenaars (1994, p.29)

Detalhando essas orientações e adaptando-as ao contexto organizacional dentro da categoria de relacionamento com as pessoas, Trompenaars (1994) caracteriza a tendência Universalista como sendo o comportamento que considera que as regras se aplicam a todos, não importando a posição hierárquica ou quaisquer tipos de relações afetivas entre os membros. Por outro lado, a cultura particularista é aquela que é influenciada pelo grau de relacionamento entre os indivíduos e considera serem possíveis exceções para todas as regras.



Para a orientação coletivismo *versus* individualismo, Trompenaars (1994) afirma que a cultura coletivista se orienta pelos objetivos e metas comuns, o fim é representado pelo grupo. As melhorias dirigidas às capacidades individuais são vistas como meios para se chegar a esse fim. Porém, o individualismo é o comportamento que se orienta ao “eu”, no qual o indivíduo é visto como o fim e as melhorias no plano coletivo são os meios de atingi-lo.

No que tange à orientação neutro *versus* emocional, os membros da cultura neutra mantêm seus sentimentos controlados e ocultos, demonstrações de alegria ou tristeza podem ser vistas como ostentosas. Trompenaars (1994) ressalta que os sentimentos existem, mas não são manifestos. Nas culturas com alto grau de afetividade, os membros não se importam em demonstrar claramente seus sentimentos, predomina o emocional.

Dentro da orientação Difusa *versus* Específica a cultura é analisada sob a ótica da variedade de envolvimento existente entre os indivíduos. No relacionamento difuso é permitido que as pessoas permeiem em diversas áreas da vida do indivíduo. As áreas pessoal e profissional convivem lado a lado, e os objetivos individuais devem estar em harmonia com os objetivos do grupo. No relacionamento específico, de acordo com Trompenaars (1994), apenas é permitido o acesso em áreas restritas: pessoas do relacionamento profissional têm acesso somente a esta área profissional, e o mesmo se dá com os indivíduos que fazem parte do relacionamento pessoal.

Como última dimensão da categoria relacionamento com as pessoas, há a orientação Conquistas *versus* Atribuições. “O status conquistado refere-se ao fazer, enquanto o status atribuído refere-se ao ser” (TROMPENAARS, 1994, p. 93), ou seja, em algumas culturas o reconhecimento é conferido às pessoas com base naquilo que elas realizaram, conquistaram. Em outras, o *status* é concedido de acordo com o que a pessoa “é”. O *status* passa a ser atribuído devido, por exemplo, à idade, sexo, classe social ou instrução e não dos resultados obtidos no trabalho.

Há, ainda, duas outras categorias definidas por Trompenaars (1994), as quais influenciam os relacionamentos interpessoais: a orientação em relação ao tempo e em relação ao ambiente.

Com relação ao tempo, as organizações podem apresentar cultura com orientação sequencial ou sincrônica. Em organizações com cultura sequencial, os fatos são encarados como uma série de eventos consecutivos, ou seja, “tudo tem seu tempo e seu lugar. Qualquer mudança ou turbulência nessa sequência gerará incerteza na pessoa de mentalidade sequencial” (TROMPENAARS, 1994, p. 112). Em contrapartida, organizações orientadas

para o sincronismo consideram a existência de uma interrelação entre passado, presente e futuro, e permitem a execução de diferentes atividades em paralelo.

Em relação ao ambiente, Trompenaars (1994) caracteriza a cultura como de direcionamento interno ou externo. Na cultura dirigida internamente, acredita-se que o homem pode (e deve) impor sua vontade ao ambiente onde se encontra. O órgão deve fazer prevalecer seus modos de ação. Em outra via, segundo a cultura dirigida externamente, o homem é parte do ambiente e que pode e se deve adaptar a ele.

Dentro dessa perspectiva de postura frente ao ambiente, Trompenaars (1994, p. 136) estabelece que organizações com direcionamento interno apresentam mais tendência em adotar uma postura estratégica. De acordo com o autor, tais organizações preconizam um “plano elaborado antecipadamente, visando aproveitar a vantagem competitiva em relação a outras empresas”. Ele comenta ainda que culturas direcionadas externamente, por outro lado, demonstram uma falta de interesse pela estratégia em si, preocupando-se em reagir às variáveis ambientais, corroborando o conceito de estratégias emergentes de Mintzberg (1987) e também de uma postura mais reativa, no sentido de tomar atitudes diante de um cenário, e não do interesse em moldar cenários.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, suas características, forma e procedimentos, bem como as escolhas relativas à coleta e à análise dos dados. Também será justificado o interesse pelo tema com o relato da experiência acadêmica e profissional da autora.

#### 3.1. RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA

O interesse sobre o tema gestão e planejamento iniciou-se quando ingressei no curso de Ciências Econômicas e foi fortalecido a partir da experiência no ambiente de gestão pública administrativa que ocorreu com o início da carreira profissional, primeiramente, na Secretaria de Combate a Pobreza, antiga SECOMP, em 2005, na Coordenação de Gestão da Informação e Acompanhamento de Programas – onde acompanhava todos os programas estaduais da Secretaria junto aos municípios, além do Programa do Governo Federal Bolsa Família. Depois, com o ingresso na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), para atuar na Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) como Assessora de Acompanhamento e Avaliação de Programas da Universidade.

A dinâmica do processo de formação dos instrumentos de gestão foi um tema que despertou grande inquietação desde o momento em que participei da elaboração de alguns dos instrumentos de gestão da Universidade do Estado da Bahia como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano de Metas, além do relatório de avaliação do Plano Estratégico da UNEB.

Passados alguns anos dessa experiência administrativa, pôde-se refletir que aquela ação teve um componente fortemente pautado no planejamento prévio e no controle linear dos processos então desencadeados. O paradigma que ancorava as práticas desenvolvidas nessa ocasião era de que seria possível antecipar e prever o futuro, usando os mecanismos do processo formal como o Planejamento Estratégico.

No momento da avaliação dos planos elaborados, verificou-se que grande parte do que tinha sido planejado não havia sido executado e, havia outra parte considerável de realizações que não tinham sido previstas, mas que emergiram por circunstâncias diversas. *A priori*, os principais argumentos identificados no relatório de avaliação do Plano Estratégico, situavam-se na direção de que seus processos negligenciaram os aspectos culturais do ambiente interno das organizações no momento de implementação de estratégias, além de que seus

formuladores não articularam os sistemas do Planejamento com os sistemas operacionais da Universidade, e ao utilizarem-se das previsões baseadas no princípio da continuidade temporal, esqueceram-se que se vive um tempo caracterizado pela reestruturação e incertezas do ambiente.

Neste momento, o interesse em estudar o tema a partir da organização na qual desempenhava minhas atividades laborais (uma instituição estadual de ensino superior), passou a atuar como centro de interesse de investigação na busca de compreender como ocorria o processo de formulação do Planejamento na Universidade e identificar as principais características da cultura organizacional que permearam o mesmo. E ao compreendê-lo e conhecer as características culturais, poder-se atuar sobre ele na busca do crescimento e desenvolvimento da instituição estudada.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ciência é uma das formas de obter conhecimento e uma das atividades básicas da ciência é a pesquisa. Contudo, a escolha do método é fator fundamental para se atingir sucesso na pesquisa. Lakatos e Marconi (2000) afirmam que o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo da pesquisa: conhecimento válido e verdadeiro, com segurança e economia. Traçar o caminho a ser seguido permite detectar erros e auxilia nas decisões do cientista.

Assim sendo, a determinação do método a ser seguido é fundamental para o sucesso da pesquisa e, nesse sentido, é importante o levantamento das técnicas existentes para garantir a qualidade da opção, o que será realizado na sequência.

A construção metodológica do trabalho aqui apresentado caminhou no sentido de atender aos objetivos (geral e específicos) da pesquisa e responder a questão central que foi: Como ocorre o processo de formulação do Planejamento Estratégico em universidades públicas?

De acordo com Vergana (2006), ao se discutir a escolha de uma metodologia de pesquisa, é fundamental ter em mente o que se pretende pesquisar e o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa.

A pesquisa aqui empreendida é de natureza descritiva, uma vez que se propõe a descrever e analisar o processo de formulação do Planejamento estratégico desenvolvido na UNEB. Como o próprio nome indica, a pesquisa descritiva tem a preocupação de aprofundar a descrição de determinado fenômeno ou área de interesse (TRIVIÑOS, 2008).

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial possibilitar a análise das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, com o objetivo de refletir a realidade do universo a ser pesquisado.

A pesquisa se caracteriza, também, como uma pesquisa exploratória ou exploratória-descritiva por haver a necessidade de relacionar estudos teóricos com a realidade investigada, buscando criar relações e significados que possibilitem a discussão fundamentada dos objetivos propostos. Esse tipo de pesquisa proporciona a descoberta de ideias ou intuições e permite um planejamento bastante flexível, podendo ser investigados vários aspectos de um mesmo fato. Podem envolver levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema pesquisado e; análise de exemplos (GIL, 2006).

Ainda de acordo com Gil (1999, p.44), as pesquisas descritivas, juntamente com as pesquisas exploratórias, são “as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc”. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema de pesquisa é pouco explorado e se torna difícil formular inferências, hipóteses, precisas e operacionalizáveis sobre ele.

A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa. Richardson (1999, p. 80) afirma que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

No paradigma da pesquisa qualitativa fica salientado que o estudo dos fenômenos sociais tem como foco os significados dos sujeitos que os constroem, o que requer partir-se do princípio de que a pesquisa precisa também ser analisada na perspectiva dos sujeitos (PATRÍCIO et al., 1999). Esse pressuposto orientou o procedimento escolhido para a pesquisa na coleta e análise dos dados na medida em que se buscou compreender o planejamento estratégico da Universidade de tal forma que permitisse avaliar seu processo de formulação na instituição a partir das experiências e conhecimentos dos gestores e de documentos cedidos pela organização.

Usando Patton como referência, Alves-Mazotti (2001) caracteriza o “paradigma qualitativo” como aquele cuja principal característica é a adoção da tradição compreensiva ou

interpretativista, o que significa que essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado, que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado.

Minayo (1995), ao discutir a questão da pesquisa qualitativa, esclarece que a diferença entre o quantitativo e o qualitativo é de natureza. Aqueles que utilizam procedimentos baseados na pesquisa quantitativa estudam os fenômenos na região visível e concreta, enquanto os que utilizam procedimentos ligados à pesquisa qualitativa procuram perceber o mundo dos significados. A análise do processo de formulação do Planejamento Estratégico e a identificação das características da cultura organizacional que permearam esse processo almejou pesquisar o não visível no interior da organização, aquilo que a análise linear não mostra, e que somente uma perspectiva sistêmica, a qual observe a interação que ocorre entre os agentes, é capaz de dar conta do responder a questão que originou a pesquisa.

Merriam (1998) destaca as seguintes características principais da pesquisa qualitativa, todas presentes na dissertação ora elaborada: a) envolve a compreensão de um evento em seu ambiente natural; b) envolve trabalho de campo e; c) resulta em um produto descritivo.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, operado por meio de pesquisa documental e levantamento de opinião. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que esses divorciam o fenômeno em estudo do ambiente em que se encontra inserido.

Acredita-se que o estudo de caso é a melhor estratégia para o desenvolvimento deste trabalho, visto que se pretende estudar o processo de formulação do Planejamento Estratégico na UNEB de forma holística e profunda. Segundo Hartley (1994), o ponto forte dessa técnica reside na capacidade de explorar processos sociais à medida que estes se desenrolam na organização. Seu emprego permite uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos em uma determinada realidade organizacional (HARTLEY, 1994).

Triviños (1987) destaca que entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso constitui-se num dos mais relevantes. Esse tipo de pesquisa se configura numa categoria cujo objeto é uma unidade que se analisa em profundidade.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribuiu, de forma inigualável, para a compreensão do fenômeno organizacional estudado, tanto em nível individual quanto organizacional.

De acordo com Lüdke e André (1986), o estudo de caso é escolhido quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo. Nesse ponto, a estratégia escolhida foi muito importante para a compreensão do fenômeno organizacional estudado, tanto em nível individual quanto organizacional. Os resultados produzidos por essa pesquisa não poderão ser generalizados, uma vez que a preocupação central está na compreensão de instância singular.

### 3.3. ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve como objeto de estudo a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e, como sujeitos da pesquisa, gestores desta instituição, principalmente os que ocuparam cargos de gestão no período da formulação do Planejamento Estratégico, atuando como pró-reitorias ou diretores das unidades organizacionais.

De acordo com Yin (2001, p. 109) “as evidências para um estudo de caso podem vir de diversas fontes: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos, entre outros”. Afirma ainda que os benefícios que se pode obter a partir dessas fontes de evidências podem ser maximizados se o pesquisador seguir três princípios:

- 1- Utilizar várias fontes de evidência;
- 2- Criar um banco de dados para o estudo de caso;
- 3- Manter o encadeamento de evidências.

Neste trabalho, optou-se por utilizar, principalmente, documentos como fonte de dados secundários, e entrevistas, como fonte de dados primários. Conforme descrição das etapas a seguir:

- **Revisão bibliográfica**

A etapa de revisão bibliográfica e construção do marco conceitual foi alicerçada em três eixos que são: organização universitária, planejamento estratégico e cultura organizacional, na busca do aporte teórico necessário para atender ao objetivo geral da pesquisa. Na sequência, identificou-se a necessidade da revisão bibliográfica sobre o histórico da Universidade objeto de estudo. Este trabalho serviu para delimitar o foco da pesquisa, uma vez que, Gil (1999) alerta da importância de determinar o foco da pesquisa e o estabelecimento dos contornos do trabalho, pois nunca será possível explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado.

Essa etapa foi realizada através de leituras, análises e fichamentos de artigos científicos, dissertações, teses e livros sobre os temas eixos que alicerçaram o marco conceitual. Assim, foi possível ter uma percepção do conhecimento que já foi elaborado sobre o tema do Projeto e temas correlatos, conseguindo-se levantar uma bibliografia e identificar alguns dos estudiosos sobre o assunto, bem como ter uma noção dos conceitos defendidos por esses autores.

Esta etapa durou todo o período de realização da pesquisa, desde a construção do relatório de Qualificação até a análise dos dados, principalmente na medida em que os dados primários foram coletados e analisados, uma vez que existe sempre a necessidade de buscar na bibliografia respaldo para as análises, seja reforçando ou contrapondo. Vale ressaltar que os eixos apresentados não tinham a pretensão de esgotar a matéria, pelo contrário, pretendeu apenas fornecer os subsídios teóricos necessários à realização do estudo de caso.

- **Pesquisa documental**

Como fonte de dados secundários foi utilizada a pesquisa documental. A documentação serviu para colaborar e acrescentar as evidências de outras fontes, pois as fontes documentais muitas vezes proporcionam ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo e levantamento em campo.

Merriam (1998) afirma que os documentos, na verdade, constituem-se em uma fonte de dados já prontos e que são facilmente acessíveis ao pesquisador imaginativo e cheio de recursos. Os documentos são produzidos por outras razões, não vinculados diretamente aos objetivos da pesquisa, e, assim, não estão sujeitos às mesmas limitações, como nas entrevistas e na observação direta. A presença do pesquisador não altera os dados existentes nos documentos, logo, não são dependentes das muitas possibilidades da ótica dos seres humanos.

Os documentos institucionais utilizados na pesquisa documental foram coletados através de cópias obtidas junto as unidades organizacionais e através do site institucional. Foram eles: Planejamento estratégico (1ª e 2ª edição), Regimento Institucional, Estatuto da UNEB, Documento Básico do planejamento denominado UNEB do Futuro: Subsídios para discussão, relatórios e outros não publicados. Porém, todos os documentos utilizados são de domínio público, por isso, não foi necessária autorização das instituições.

Os documentos serviram, principalmente, para que se pudesse construir e reconstruir o processo de formulação do planejamento estratégico da UNEB. Nele, pôde-se identificar os caminhos tomados pela UNEB para delinear seu Plano, o processo idealizado e realizado para



definir seus objetivos, programas e projetos prioritários do período. Com essas informações foi realizada uma análise comparativa entre as atividades propostas e executadas na formulação do Planejamento Estratégico da UNEB, e os parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico encontrados na literatura.

Seguindo novamente a indicação de Merriam (1998), os dados obtidos nos documentos foram usados da mesma maneira que os dados oriundos das entrevistas.

- **Pesquisa de campo**

Na pesquisa de campo, a opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, nas quais os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

Yin (2001) e Gil (1999) realçam que essa técnica de coleta de dados constitui-se em uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso. Ela é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizaram, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

A pesquisa de campo, inicialmente, estava prevista para ser realizada com todos os gestores da época em que ocorreu o processo de Planejamento Estratégico. Porém, apenas 07 responderam aos contatos realizados, através de e-mail institucional, telefone ou facebook. A entrevista foi realizada com 06 diretores e 01 Pró-reitor, todos identificados através de codificações para preservar a identidade dos participantes em relação às suas percepções sobre o processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido.

O roteiro de entrevista foi estruturado em quatro blocos, são eles: identificação dos entrevistados; a Universidade e o processo de planejamento; Cultura organizacional e Planejamento Estratégico e; o sujeito gestor e o planejamento estratégico: a participação no processo de construção do PE da UNEB (2007/2025).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e julho/2015, e teve um tempo médio de realização de quarenta minutos. Algumas, contudo, foram mais longas, chegando até a estender-se por uma hora e meia, pois houve também apresentação de experiências vividas na instituição. Todos os entrevistados demonstraram estar muito interessados no tema,

considerando-o muito importante para a Universidade. Vale ressaltar que todas as entrevistas foram previamente agendadas e gravadas com autorização dos entrevistados.

### 3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Análise de dados em pesquisa científica significa, em sua essência, o momento em que os dados coletados são separados e analisados para que possam ser utilizados para responder ao problema e aos objetivos que a pesquisa se propõe, e, para iniciar o processo de validação da dissertação. Na pesquisa em pauta, os dados coletados receberam um tratamento predominantemente qualitativo, sendo que a escolha pela análise qualitativa e, especificamente, pelo estudo de caso para validação do trabalho elaborado, foi resultado não apenas de uma escolha epistemológica específica, mas por ser a mais apropriada ao estudo do problema formulado nesta pesquisa (YIN, 2001; MERRIAN, 1998; TRIVIÑOS, 1987).

Os dados coletados foram apurados por meio da análise de conteúdo, mais especificamente categorial, que, conforme Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é considerada a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

Para Bardin (2011), o termo “análise de conteúdo” designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos das descrições dos conteúdos das mensagens, indicados (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Por sua vez, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. E Chizzotti (2006, p. 98) pontua que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

O processo de formação das categorias, para cada um dos instrumentos utilizados, concretizou-se da forma prevista por Bardin (2011), ou seja, após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada através da codificação. Esta se deu em função da repetição das palavras nas entrevistas que, uma vez trianguladas com os resultados encontrados, foram constituindo-se em unidades de registro.

Bardin (2011) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas e descobrir o que é questionado.

A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados (FLICK, 2009; MINAYO, 2001). As etapas da técnica proposta por Bardin (2011) são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Essas etapas citadas envolvem diversos simbolismos que precisam ser decodificados. Para tanto, o pesquisador precisa fazer um esforço para desvendar o conteúdo latente, como refere Triviños (1987, p. 162). Nesse sentido, a análise contextual e histórica é de grande valia, também a criatividade, intuição e crítica (THOMPSON, 1995; BARDIN, 2006).

Bardin (2011) sinaliza não aceitar a ideia de rigidez e de completude, demonstrando que a sua proposta da análise de conteúdo oscila entre a investigação científica (o rigor da objetividade e da cientificidade) e a riqueza da subjetividade.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006), exige cuidado com a descrição e execução de cada uma das etapas, por mais que se mantenham a flexibilidade e a criatividade, caracterizando-se como forma de gerar confiabilidade e validade. Flick (2009) enfatiza o cuidado com o detalhamento do processo da pesquisa como um todo (o planejamento da pesquisa), como também a adequada exposição dos dados (incluindo a redação) na busca da confiabilidade, ou seja, na busca pela validação e confiabilidade.

Os dados coletados foram descritos e analisados, num primeiro momento, a partir dos três eixos que alicerçam a pesquisa, que são: organização universitária, Planejamento Estratégico e cultura organizacional. Na análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), as entrevistas gravadas e anotadas constaram de três etapas: transcrição, agregação e síntese. A transcrição foi realizada sem perda da subjetividade das falas, a agregação foi desenvolvida a partir do conjunto de respostas em relação aos elementos, categorias e subcategorias pesquisadas, ou seja, a cada pergunta do roteiro foram agregadas as respostas apresentadas. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do aspecto ou enfoque observado.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNEB

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa aqui empreendida, os quais são estruturados em torno dos objetivos (geral e específicos) estabelecidos. Inicialmente, faz-se uma contextualização do universo de estudo, que é a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), apresentando um breve histórico e sua estrutura. Na sequência, apresenta-se a descrição e análise comparativa das atividades propostas e executadas na formulação do Planejamento Estratégico da UNEB, a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico de Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995). Em seguida são demonstrados os dados provenientes das entrevistas após a análise de conteúdo aplicada e, por fim são tecidas as conclusões, limitações do trabalho e recomendações para futuros trabalhos e outras voltadas ao aprimoramento do uso do Planejamento Estratégico na Universidade.

##### 4.1. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – BREVE HISTÓRICO

A Universidade do estado da Bahia (UNEB) foi criada pela Lei Delegada nº 66, de 01 de Junho de 1983, com as finalidades de:

desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado [...] (BAHIA, 1983).

A UNEB, maior instituição pública de ensino superior da Bahia, é uma autarquia fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), que tem como objetivo:

[...]a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público. (UNEB, 2012, p. 05).

Constituída como Universidade, a UNEB atua no regime especial, de ensino, pesquisa e extensão e é organizada sob o modelo *multicampi* e multirregional com a missão de

produzir, difundir, socializar e aplicar o conhecimento nas diversas áreas do saber (UNEB, 2012).

Em 1997, a UNEB foi reestruturada com a Lei Estadual nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, que em seu Art. 3º acrescenta às finalidades a expressão “voltada para as questões do desenvolvimento sócioeconômico, em consonância com as peculiaridades regionais” (BAHIA, 1997).

Para a consecução de tais finalidades, a Universidade foi estruturada em um sistema *multicampi*, que integrava sete faculdades já existentes e em pleno funcionamento tanto na capital quanto no interior do Estado da Bahia, a saber: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro, Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité, Centro de Ensino Técnico da Bahia (CETEBA) e a Faculdade de Educação (FAEEBA). Esta última, autorizada a funcionar pelo mesmo dispositivo legal de criação da UNEB, que determinava ainda que outras unidades de educação superior já existentes ou a serem constituídas pudessem se integrar à UNEB.

Com a reestruturação das Universidades Estaduais Baianas, decorrente da Lei 7.176 de 10 de setembro de 1997, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica de departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias.

Até o ano de 2000, a UNEB contava com 15 *campi* e 20 Departamentos, sendo que os *campi* I, II e III - Salvador, Alagoinhas e Juazeiro respectivamente, eram constituídos por mais de um Departamento, e ainda com quatro Núcleos de Ensino Superior vinculados a um Departamento com estrutura para tal. O NESIR, localizado em Irecê e vinculado ao Departamento de Educação do Campus VIII em Paulo Afonso, o NESLA, localizado em Bom Jesus da Lapa e vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do Campus IX em 22 Barreiras, o NESC, localizado em Camaçari e vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do Campus I em Salvador e o NESE, localizado em Eunápolis e vinculado ao Departamento de Educação do Campus X em Teixeira de Freitas. Em agosto de 2000, estes Núcleos passaram a funcionar em regime Departamental, constituindo-se em Campus XVI, XVII, XVIII e XIX respectivamente.

Em 2001, foram criados os *Campi* XX, em Brumado e XXI em Ipiaú. Dentro do seu propósito de interiorização da educação superior, a UNEB criou, no ano de 2002, os *Campi* XXII em Euclides da Cunha, XXIII em SEABRA e XXIV em Xique-Xique.

Ao longo de sua existência, a UNEB tem desenvolvido suas atividades acadêmico-administrativas respaldada nos seguintes documentos legais:

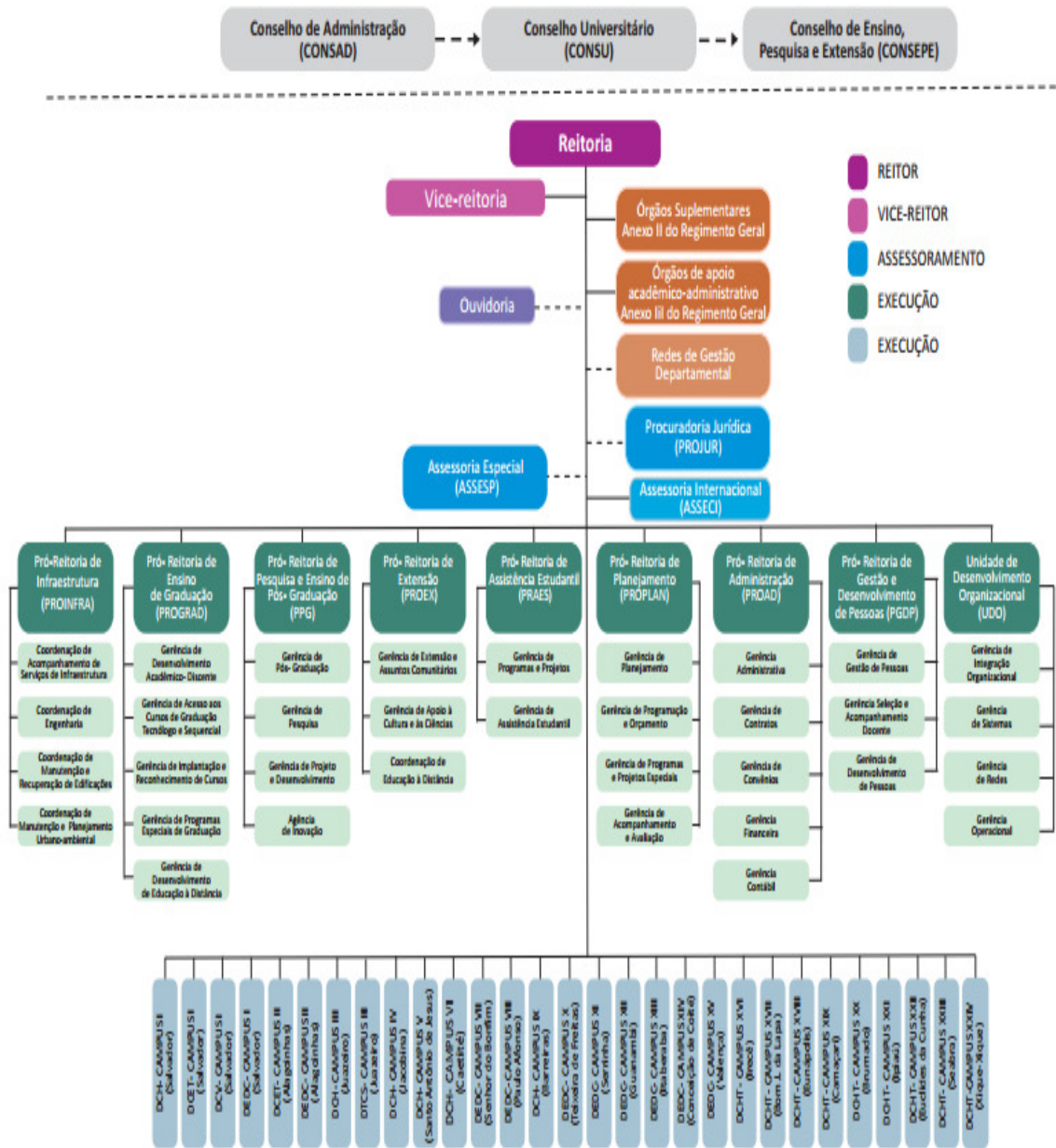
- Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 - ato de criação;
- Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986 – ato de autorização de funcionamento;
- Portaria do Ministério de Educação e do Desporto nº 909 de 31 de julho de 1995 – ato de credenciamento;
- Lei Estadual nº 7.176 de 10 de setembro de 1997 – ato de reorganização das Universidades Estaduais da Bahia;
- Decreto do Governo do Estado da Bahia nº 9.751 de 03 de janeiro de 2006 – ato de recredenciamento;
- Decreto do Governo do Estado da Bahia nº 13.664 de 07 de fevereiro de 2012 – ato de recredenciamento.

Essa Universidade, atualmente, está sediada na capital e em vinte e quatro centros regionais de médio e grande porte, distribuída em vinte e nove Departamentos, além da Rede UNEB 2000, um programa especial em convênio com prefeituras municipais, responsável por graduar professores lotados na rede pública.

Embora tenha uma administração central localizada em Salvador, a UNEB concede autonomia aos seus Departamentos para desenvolver suas atividades acadêmicas, por entender que eles possuem características culturais, próprias da regionalidade, que não poderão ser desconsideradas no processo de formação profissional por ela pretendida.

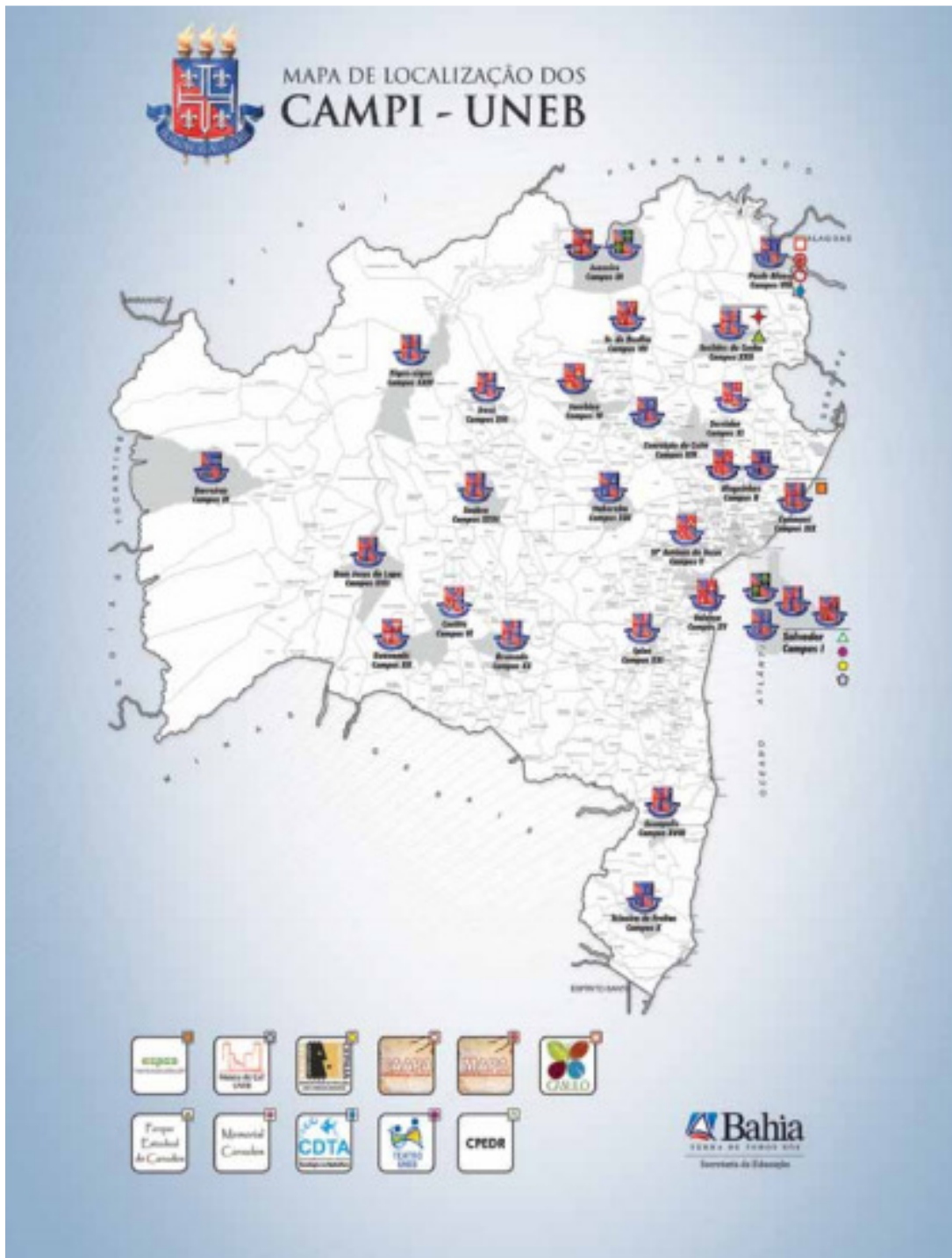
A sua abrangência geoeconômica atinge uma área caracterizada por diversificada paisagem econômica e cultural, atendendo a uma grande parte da população do Estado. O organograma e mapa apresentados a seguir, possibilitam a visualização da atual estrutura, distribuição e área de ocupação da UNEB.

Figura 01. Estrutura organizacional da UNEB



Fonte: PDI 2013/2017

**Figura 02.** Mapa de localização dos Campi da UNEB



**Fonte:** PDI 2013/2017

De acordo com o Estatuto (UNEB, 2012) a Estrutura acadêmico-administrativa da Universidade do Estado da Bahia é composta pela Reitoria e Órgãos a ela vinculados, Departamentos, Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar e Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, que serão responsáveis pelas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa, extensão, gestão universitária e que têm por objetivo a formação do homem como



ser integral e o desenvolvimento socioeconômico, político, cultural, artístico e literário da região e do país, com vistas à:

I - produção e crítica do conhecimento científico, tecnológico e cultural, facilitando o seu acesso e difusão;

II - participação e assessoramento na elaboração das políticas educacionais, científicas e tecnológicas em qualquer dos seus níveis;

III - formação e capacitação de profissionais; e,

IV - participação e contribuição no crescimento da comunidade em que se insere e na resolução de seus problemas.

A UNEB disponibiliza atualmente cerca de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação à distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação. A estrutura acadêmica é a mesma oriunda da Lei 7.176/97, que dotou a UNEB de estrutura orgânica de departamentos, a fim de identificar as suas unidades universitárias.

Em termos estratégicos, é importante mencionar que na UNEB, até o ano de 2006, a história do planejamento formal, traduzidos em planos, era esporádica, com momentos representados por algumas gestões nos quais Planos foram construídos para, em seguida, serem descontinuados.

As gestões, a partir de 2006, inauguraram um período de continuidade na elaboração de Planos de Gestão, permitindo que se pudessem analisar as dinâmicas que vigoraram por ocasião da concepção dos mesmos.

#### 4.2. METODOLOGIA APLICADA NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNEB, PARA O PERÍODO DE 2007/2025

Em meados do primeiro ano de gestão do então Reitor Prof. Lourivaldo Valentim da Silva, propôs-se, como desafio, delinear o futuro da instituição e elaborar um processo de planejamento estratégico. Para atender tal desafio foi instituída uma comissão para delinear os passos a serem seguidos para a elaboração do Planejamento Estratégico. Vale ressaltar que a referida comissão enfrentou muita dificuldade operacional, devido ao envolvimento de alguns dos seus membros em cargos e atividades cruciais em início de gestão e diretores de departamentos localizados no interior do Estado. Entretanto, uma equipe menor e mais operacional, composta por parte da equipe da ASTEC (Assessoria Técnica) e um consultor externo, traçou, em linhas gerais, os passos a serem seguidos para elaboração do Plano.

A programação geral do Planejamento Estratégico foi elaborada no sentido de permitir que a UNEB obtivesse uma inserção na elaboração do PPA 2008-2011 do estado da Bahia, assim como na elaboração do orçamento 2008. Conforme Quadro 12 a seguir:

**Quadro 12.** Programação geral para elaboração do Planejamento Estratégico da UNEB

ATIVIDADES	PERÍODO DE EXECUÇÃO
Elaboração do documento básico “UNEB DO FUTURO: Subsídios para discussão”, construído a partir das entrevistas com atores do mundo acadêmico, sugerindo os eixos estratégicos e as áreas programáticas.	Junho/2006 a outubro/2006
Entrega do documento básico para as unidades organizacionais da UNEB realizarem suas discussões internas.	01 de novembro de 2006
Discussões nas Unidades Organizacionais da UNEB.	02 de novembro de 2006 a 27 de novembro de 2006
Seminário UNEB do Futuro, com as contribuições apresentadas pela unidades organizacionais e formação dos GT's (Grupos de trabalhos).	28 de novembro 2006
Entrega do relatório elaborado no Seminário UNEB do Futuro, pelos GT's (grupos de trabalhos) contemplando todas as discussões ocorrida nas unidades.	30 de novembro de 2006
Montagem pela ASTEC do relatório síntese das discussões das unidades organizacionais.	01 de dezembro de 2006 a 13 de dezembro de 2006
Apresentação e aprovação da redação do documento final – Planejamento Estratégico	14 de dezembro de 2006 e 15 de dezembro de 2006
Relatório da Estratégia da UNEB do Futuro a ser encaminhado ao CONSU	12 de janeiro de 2007

**Fonte:** Própria autora

O primeiro passo definido foi a elaboração de um roteiro de entrevista, o qual foi balizado por três grandes temas. Assim, foi discutido: o que a sociedade do futuro vai exigir da Universidade, em termos de pesquisa, ensino e extensão; quais devem ser os princípios norteadores das políticas para a UNEB, considerando o futuro previsto e as características específicas da Universidade e; o terceiro tema, que teve a pretensão de avaliar o potencial da instituição para os desafios futuros, analisando o papel do ensino, pesquisa e da extensão da UNEB no desenvolvimento da sociedade baiana. A definição dos temas teve como objetivo garantir que a participação da comunidade não impedisse a operacionalização do debate.

Conforme documento básico “UNEB do Futuro: subsídios para discussão”, cerca de vinte personalidades entre professores, ex-professores, servidores técnico-administrativos, alunos, ex-alunos, gestores e ex-gestores da UNEB, além de personalidades do mundo acadêmico fora da UNEB foram entrevistados pela equipe da ASTEC.

Ainda na primeira etapa do processo e sob a responsabilidade exclusiva da equipe da ASTEC e do consultor externo, foi elaborado o referido documento, fruto das discussões nas entrevistas. O objetivo deste documento foi orientar e estimular as discussões e debates que seriam realizados nas unidades organizacionais da UNEB.

Foram consideradas unidades organizacionais da UNEB, os 29 departamentos, as 04 Pró-reitorias, a Reitoria (incluindo Vice-reitoria, Chefia de gabinete, UDO, ASTEC, Assessoria Especial), o sistema de biblioteca, CEPED, Museu, CEEC, CEPAlA, constituindo no total 37 unidades.

Esse documento foi apresentado à comunidade com a seguinte estrutura:

- 1- Apresentação do documento, assinada pelo então Reitor Prof. Lourivaldo Valentim da Silva;
- 2- O tópico seguinte apresenta o delineamento introdutório do documento;
- 3- O terceiro módulo traz o processo de elaboração do plano com sua justificativa, descrição da metodologia proposta e o processo de discussão, assim como o cronograma geral;
- 4- O quarto módulo denominado de “Documento básico para construção da UNEB do Futuro”, apresentar em seu bojo informações estatísticas e orçamentária referentes a registros administrativos oficiais, tais como dados do IBGE, STN, LOA e relatórios oficiais da UNEB, assim como apresentação das diferentes visões identificadas nas entrevistas realizadas e por fim a identificação dos objetivos estratégicos (gerais e específicos).
- 5- E, por fim, a equipe técnica apresenta sugestões de roteiro para as discussões nas unidades organizacionais.

Vale ressaltar que, embora o documento básico norteador já apresentasse, com base nas entrevistas realizadas, os objetivos gerais e específicos, o mesmo informa que quaisquer outros temas ou subtemas pertinentes considerados relevantes poderiam ser incorporados no próprio processo de discussão pelas unidades organizacionais. De igual forma, alguns assuntos discutidos nas entrevistas, que não foram contemplados na pauta, poderiam também ser reapresentados pelos próprios entrevistados ou por outros representantes.

As discussões das entrevistas realizadas conduziram à construção de duas linhas de objetivos estratégicos. A primeira, de cunho mais geral, garante o alcance do objetivo desejado no ano de 2025, sendo composta de duas vertentes denominadas Gestão Institucional Eficiente e Produção Continuada de Conhecimento. A segunda, de caráter mais específico, é formada pela desagregação dos objetivos gerais e agrega dois conjuntos de fatores: a busca de

uma estrutura coesa e Pessoal Estimulado e a excelência em Pesquisa e Acessibilidade às Informações. Pode-se definir a estratégia da UNEB como um conjunto de ações prioritariamente voltadas para promover a reforma na estrutura da gestão universitária e para incentivar a produção de conhecimento.

Em síntese, durante os cinco primeiros meses, a então denominada “equipe operacional”, composta pela equipe técnica da ASTEC e pelo consultor externo, realizaram: a) elaboração dos roteiros de entrevistas, b) entrevistas com os atores do mundo acadêmico, c) sugestões dos eixos estratégicos e das áreas programáticas para o Plano, e d) elaboração do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”, para orientação das discussões nas unidades organizacionais.

Conforme quadro apresentado, a segunda etapa do processo de formulação do Planejamento Estratégico da UNEB teve seu início marcado pela entrega, no dia 01 de novembro de 2006, a todos os dirigentes, do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”, com objetivo de contribuir, incentivando de forma organizada, as discussões sobre a UNEB do Futuro. O documento ressaltava, porém, que cada unidade era autônoma para escolher o método de discussão que considerasse melhor, mais adequado em termos de participação da comunidade – assembleia departamental, reuniões conjuntas ou em separado por categorias: alunos, professores, servidores técnico-administrativos, grupos de pesquisadores, etc. As unidades organizacionais tiveram 26 dias corridos para mobilizar, organizar e realizar as discussões junto à comunidade local.

Em 28 de novembro de 2006, foram suspensas as atividades da universidade com objetivo de realizar o seminário denominado UNEB do Futuro, dedicado às discussões finais com as unidades organizacionais e elaboração de um relatório contemplando todas as discussões ocorridas nas Unidades. Nesse seminário foram compostos os GT’s (grupos de trabalhos) por representantes das unidades organizacionais presentes, que tiveram a função de analisar e consolidar os temas propostos no documento básico UNEB do Futuro que já tinham sido fruto das discussões nas unidades organizacionais. Dia 30 de novembro de 2006 foi a data final para que os GT’s entregassem o relatório de consolidação com as contribuições apresentadas pelas unidades organizacionais oriundas discussões internas.

Entre os dias 01 de dezembro de 2006 e 13 de dezembro de 2006, a equipe da ASTEC, realizou a compatibilização e análise de todos os relatórios encaminhados pelos GT’s em um único documento. Todo o material recebido foi tabulado, analisado e consolidado no “Relatório síntese”, considerando tudo que foi expresso pela comunidade universitária apresentando os pontos coincidentes e divergentes.

O “Relatório síntese” foi discutido durante o Fórum das Unidades Organizacionais, realizado nos dias 14 e 15 de dezembro de 2006, visando definir a redação final do documento proposto, assim como a capacidade institucional de atendimento, no horizonte temporal apresentado que foi até o ano de 2025. Após essas discussões, o documento foi submetido ao CONSU, que decidiu sobre o texto final do Plano de Desenvolvimento Estratégico da UNEB.

Vale salientar que o processo, desde a constituição da comissão para delinear a metodologia, passando pelas discussões nas unidades organizacionais até a aprovação final pelo CONSU do documento intitulado “Plano de Desenvolvimento Estratégico da UNEB”, durou oito meses do mandato da gestão.

#### 4.3. ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNEB

Este tópico tem por objetivo analisar as atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir dos parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995).

**Quadro 13.** Comparação entre os modelos Meyer (1988), Bryson (1995) e a UNEB

Etapa	Autor	Denominação das etapas	UNEB
1ª	Bryson (1995)	Acordo inicial	Não existiu um acordo inicial. Os gestores das unidades organizacionais foram convocados a participarem na segunda etapa do processo do Planejamento Estratégico. O processo foi organizado pela ASTEC.
	Meyer Jr. (1988)	Definição da Área de atuação	Houve a definição das principais áreas de atuação que são chamadas de eixos estratégicos pela equipe operacional.
2ª	Bryson (1995)	Esclarecimento das funções organizacionais	Não foram encontradas referências sobre a determinação das atribuições das funções organizacionais. A ASTEC foi o principal responsável pelo gerenciamento do processo de planejamento estratégico.
	Meyer Jr. (1988)	Análise do ambiente externo	A UNEB realizou um diagnóstico do ambiente externo, com informações estatísticas e orçamentária referentes a registros administrativos oficiais, tais como dados do IBGE, STN e LOA e relatórios oficiais da UNEB.
3ª	Bryson (1995)	Identificação e entendimento dos colaboradores	O entendimento dos colaboradores ocorreu através do documento encaminhado as unidades organizacionais denominado UNEB do Futuro: Subsídios para discussões.
	Meyer Jr. (1988)	Análise ambiental interna	No diagnóstico institucional foi apresentado apenas a evolução do orçamento Geral da UNEB.

4ª	Bryson (1995)	Avaliação do ambiente	Não foram encontradas evidências claras sobre a avaliação do ambiente. O documento final, apresenta alguns resumos de forma global.
	Meyer Jr. (1988)	Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização	Foi dividida em duas partes: A primeira com as entrevistas realizadas pela equipe operacional que deu origem ao documento básico UNEB do futuro: Subsídios para discussão e a segunda parte foi caracterizado pelas discussões internas nas unidades organizacionais.
5ª	Bryson (1995)	Identificação dos assuntos estratégicos	Foi realizado parcialmente pela equipe operacional após a realização das entrevistas com os atores do mundo acadêmicos.
	Meyer Jr. (1988)	Integração e coordenação	Não foram encontradas referências sobre o levantamento e identificação dos pontos fortes e fragilidades. Por esse motivo, a integração e definição da missão, objetivos e metas foram consideradas prejudicadas.
6ª	Bryson (1995)	Formulação das estratégias	As estratégias foram formuladas com base nas entrevistas realizadas pela equipe operacional que deu origem ao documento básico UNEB do futuro: Subsídios para discussão e validada com as discussões internas nas unidades organizacionais.
	Meyer Jr. (1988)	Implantação e acompanhamento	A implementação/acompanhamento não foram contempladas pela pesquisa
7ª	Bryson (1995)	Revisão e adoção do plano estratégico	A revisão não foi contemplada pela pesquisa
8ª	Bryson (1995)	Determinação de uma visão organizacional efetiva para o futuro	No processo de planejamento da UNEB, houve apenas a determinação da missão organizacional
9ª	Bryson (1995)	Implantação do planejamento	A implementação não foi contemplada pela pesquisa
10ª	Bryson (1995)	Efetivação do processo de implantação	A implementação não foi contemplada pela pesquisa

**Fonte:** Elaborado com os dados da pesquisa a partir de Meyer Jr.(1988) e Bryson (1995).

Conforme referido, nesta pesquisa propôs-se analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido na UNEB, por esse motivo a análise das etapas apresentadas no Quadro 13, será discutida e comparada da primeira até a quinta etapa, na qual é representada pelos dois autores estudados e atende ao objetivo proposto.

### **1ª Etapa – Acordo Inicial x Definição da área de atuação**

Tendo em vista que o planejamento estratégico afeta toda a organização, é necessário que os seus principais dirigentes estejam envolvidos nesse processo. Braga e Monteiro (2005) destacam, no tocante a instituições de ensino, a importância de um acordo inicial buscando consenso entre dirigentes.

Estrada (2000) também lembra que tão importante quanto à existência de um acordo inicial, é a liderança do mandatário principal da organização e a mudança da cultura, bem como estrutura organizacional e sistema de informação para que se possibilite a implantação.

No entanto, no modelo desenvolvido pela UNEB para o período 2007/2025, não existiu nenhum documento ou declaração que estabelecesse um acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional, conforme declarações a seguir.

Começo dizendo que uma universidade não deve fazer um planejamento estratégico como a UNEB fez, isso foi uma imposição do setor de planejamento que foi aceita pela administração central sem muita discussão, gerando a crise de legitimidade entre os gestores. (GESTOR 2)

Argumentei quando participei da comissão do planejamento estratégico, de que o correto seria fazer o PDI da instituição que existia tão somente porque para a UNEB entrar na educação à distância foi uma exigência do governo federal. Mas a decisão já havia sido tomada na época em relação ao planejamento estratégico e a universidade sofre até hoje pela falta de um PDI que represente de fato seus projetos. (GESTOR 2)

Eu considero que o planejamento em nossa universidade, é sempre um planejamento muito restrito ao grupo gestor, que está naquela gestão, dessa ou de qualquer outro reitor. (GESTOR 1)

As declarações apresentadas confirmam a ausência de um acordo inicial junto aos gestores das unidades organizacionais na tentativa de perceber a opinião das lideranças acerca do processo geral do planejamento estratégico e sobre a agenda de debate.

As declarações a seguir evidenciam que os gestores das unidades organizacionais só foram convocados na segunda etapa do processo.

Foi de uma forma aligeirada, o que termina sendo de uma forma um pouco imposta, pois o tempo é curto, você não pode refletir, discutir de forma mais ampla com a comunidade interna e também com a comunidade externa, e acaba apenas por validar o que está escrito. (GESTOR 4)

Na ocasião, foi encaminhada por e-mail e por ofício via malote o documento para discussão. Acho que antes de executar a proposta nos departamentos, os gestores deveriam se reunir e discutir estratégias de organização dos fóruns em seus departamentos. (GESTOR 7)

Logo no início do mandato recebi um ofício do setor de planejamento pedindo que fizéssemos uma discussão local sobre pontos sugeridos por eles. (GESTOR 2)

Ao que parece, as decisões, propostas e formatação da agenda de debates ficaram a cargo apenas da equipe operacional. Percebe-se que não houve participação nas etapas iniciais

de discussão para elaboração do planejamento estratégico pelas unidades organizacionais, uma vez que as mesmas só foram convocadas a partir do recebimento do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”.

A questão da participação é bastante discutida no âmbito da administração estratégica e, certamente, está relacionada com diversos obstáculos encontrados no processo de planejamento, tais como: resistência das pessoas em se envolverem por não compreender a importância do processo, inexperiência dos participantes e a falta de informação e conhecimento sobre o planejamento. Todos esses obstáculos poderiam ser minimizados caso houvesse um esforço institucional que aumentasse o envolvimento da comunidade acadêmica nas atividades de planejamento. Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), a implantação de ações estratégicas necessita focalizar um esforço coletivo da organização, uma vez que uma estratégia compartilhada irá orientar os esforços individuais em uma mesma direção.

As principais áreas de atuação, também chamados de eixos temáticos no processo de planejamento, foram definidos ainda na primeira etapa do processo de planejamento, na construção do documento básico denominado “UNEB do futuro: Subsídios para discussões”, ou seja, antes da convocação dos gestores das unidades organizacionais. Porém, vale ressaltar que, embora o documento básico norteador já apresentasse com base nas entrevistas realizadas, os eixos temáticos, os objetivos gerais e específicos, o mesmo informa que quaisquer outros temas ou subitens pertinentes considerados relevantes poderiam ser incorporados no próprio processo de discussão pelas unidades organizacionais.

Quanto à estrutura de poder para a formulação do Planejamento estratégico, pode-se verificar, através das entrevistas, que esta etapa não estava respaldada na legitimidade do processo, uma vez que os gestores das unidades organizacionais consideraram um processo fechado na equipe operacional composta por alguns representantes da ASTEC e pelo consultor externo. Pode-se conferir, também, que não houve nenhum tipo de estudo sobre a mudança ou estabelecimento de bases para uma cultura de planejamento.

## **2ª Etapa – Esclarecimento das Funções Organizacionais X Análise do Ambiente Externo**

A função da etapa de esclarecimento das funções organizacionais é clarear as atribuições formais e informais estabelecidas para a organização e verificar suas implicações na ação organizacional.



Rowley, Lujan e Dolence (1997) lembram a importância de se envolver uma representação das principais áreas da comunidade, no que refere à determinação das atribuições dos participantes do processo de Planejamento e ao sistema organizacional que lhe dá suporte.

Na UNEB, no tocante a determinação das atribuições dos participantes do processo de Planejamento Estratégico e ao sistema organizacional que lhe dá suporte, percebeu-se claramente, que ficaram concentrados apenas na equipe operacional, composta por parte da equipe da ASTEC e pelo consultor externo. Muito embora se tenha buscado a colaboração e envolvimento dos vários setores com a constituição da comissão que seria responsável pelo processo de planejamento, houve grande dificuldade operacional, devido ao envolvimento de alguns dos seus membros em cargos e atividades cruciais em início de gestão e diretores de departamentos localizados no interior do Estado.

As propostas já saíram estruturada pela ASTEC que conduzia para seguir um caminho, porém ele dava liberdade para você buscar outros caminhos. (GESTOR 4).

O peso da equipe técnica da ASTEC teve muito peso até porque os que participaram do planejamento eram jovens. (GESTOR 2)

Embora tenha havido uma liderança e condução mais majoritária do chefe da ASTEC, a participação foi razoável como primeira experiência. (GESTOR 3)

Não foram encontradas evidências claras sobre a avaliação do ambiente externo. Com base na pesquisa documental realizada, constata-se que a análise do ambiente externo a UNEB foi realizada basicamente por meio de fontes nacionais de informações estatísticas (IBGE, STN e LOA), através do gráfico denominado “Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados - 1991 - 2002 - Grandes Regiões” e das tabelas “Orçamento Geral do Estado da Bahia - Janeiro 2007- Participação das Universidades Estaduais - 2002-2007 e Participação da UNEB no Orçamento da SEC e no Orçamento das Universidades Estaduais”.

### **3ª Etapa – Identificação e entendimento dos colaboradores x Análise ambiental interna**

Na etapa de Identificação e entendimento dos colaboradores, ocorre a identificação dos colaboradores que irão desenvolver e melhorar a missão e os valores, pois a chave para o

sucesso de organizações públicas e sem fins lucrativos é a capacidade ou habilidade em direcionar as necessidades dos principais colaboradores.

Ao que parece, com base nas declarações dos entrevistados, o entendimento dos colaboradores quanto ao planejamento ocorreu através do documento “UNEB do Futuro: Subsídios para discussões”, encaminhado às unidades organizacionais, e a definição da missão institucional, careceu de legitimidade, uma vez que o gestor 2 declara que “a grande maioria dos gestores da época considerara que o planejamento estratégico foi uma imposição e decidiu não participar”.

Quanto à avaliação ambiental interna, também não foram encontradas evidências claras sobre essa ação no processo de planejamento realizado pela UNEB. A análise documental realizada constatou apenas a apresentação da evolução orçamentária geral da instituição.

#### **4ª Etapa – Avaliação do ambiente x Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização**

A avaliação do ambiente consiste em identificar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização.

Kotler (1994) defende a importância da análise do ambiente organizacional para a construção do Planejamento Estratégico. A análise ambiental fornece antecedentes e direções para a formulação de metas e objetivos da instituição, lembrando que, principalmente, as instituições educacionais devem adaptar-se às mudanças, uma vez que o sucesso organizacional está estreitamente ligado com o cuidado quanto à estratégia, estrutura organizacional, sistema administrativos, objetivos e oportunidades ambientais.

Entretanto, no processo de Planejamento da UNEB não se encontram documentos ou relatos a respeito de uma análise ambiental, a não ser alguns resumos no documento final elaborados com base em fontes nacionais de informações estatísticas, tais como IBGE, STN e LOA e relatórios oficiais da UNEB.

A etapa de identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização compreende o levantamento da percepção do que toda a comunidade universitária tem acerca das expectativas, valores e necessidades da instituição pesquisada. Nesta etapa, a intenção é identificar o que é a organização e o que ela deveria ser na expressão de seus agentes diretos, visando a definição de ações para preencher a lacuna entre estes dois esquemas.

Segundo a análise documental, a etapa de identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes no processo de planejamento da UNEB ocorreu em duas etapas. A primeira, no processo de entrevistas com os atores do mundo acadêmico realizado pela equipe operacional, o qual foi balizado por três grandes temas. Assim, foi discutido o que a sociedade do futuro vai exigir da Universidade, em termos de pesquisa, ensino e extensão; quais devem ser os princípios norteadores das políticas para a UNEB, considerando o futuro previsto e as características específicas da Universidade e; o terceiro tema, que teve a pretensão de avaliar o potencial da instituição para os desafios futuros, analisando o papel do ensino, pesquisa e da extensão da UNEB no desenvolvimento da sociedade baiana. O fruto dessas entrevistas foi a elaboração do documento básico denominado “UNEB do Futuro: Subsídios para discussões”. O objetivo desse documento foi subsidiar a segunda etapa de identificação dos valores, expectativas e necessidades dos participantes com as discussões e debates que foram realizados nas unidades organizacionais da UNEB.

#### **5ª Etapa - Identificação dos assuntos estratégicos x Integração e coordenação**

A etapa de Identificação dos assuntos estratégicos tem por objetivo levantar os principais desafios que interferem nas atribuições da organização, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviço, seus custos, suas receitas, sua organização e sua administração.

Na análise documental realizada não foram encontradas evidências claras quanto à identificação dos principais desafios que podem interferir nas atribuições da organização, assim como seus custos, receitas e organização. Por esse motivo foi considerado que esta etapa foi atendida parcialmente pela equipe operacional após a realização das entrevistas com os atores do mundo acadêmico, quando foi definida a missão da instituição.

Segundo Meyer Jr. (1988), a etapa de integração e coordenação constitui-se, talvez, na mais importante do processo, uma vez que são combinadas às análises ambientais, interna e externa, com as necessidades e os valores identificados entre os participantes. O resultado servirá de subsídio para a definição da missão, dos objetivos, das metas e para estabelecer estratégias para implementação do plano.

Em vista disso, será preparado o plano geral para todas as áreas funcionais da instituição, que servirá de guia de orientação para os planos operacionais mais detalhados.

Conforme foi verificado, nas etapas 2, 3 e 4 não foram encontradas evidências claras quanto à realização da etapa de análise ambiental. Por este motivo, ao que parece, a etapa de integração, que tem como objetivo servir de subsídio para a definição da missão, dos

objetivos, das metas e para estabelecer estratégias para implementação do plano, foi prejudicada.

#### 4.4. O QUE FOI DESVELADO NAS ENTREVISTAS

Para responder ao tema proposto nesta dissertação foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores do período da elaboração do planejamento estratégico. A entrevista foi constituída em 4 blocos, a saber: identificação do entrevistado; a universidade e o processo de planejamento; cultura organizacional e o Planejamento Estratégico e; por fim, o sujeito gestor e o planejamento.

##### 4.4.1 Identificação dos entrevistados

Os sujeitos desta pesquisa foram constituídos de seis (06) Diretores de Departamentos e um (01) Pró-reitor. Todos, gestores no período de formulação do planejamento estratégico analisado.

No sentido de identificar esses gestores institucionalmente, optou-se por caracterizá-los quanto: a função atual e no período de elaboração do plano, ao tempo de atuação na UNEB e como gestor e à formação, conforme tabelas a seguir.

**Tabela 01.** Função que o entrevistado exerce atualmente

<b>Função que exerce atualmente</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Professor	6
Gestor	1
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

**Tabela 02.** Função que o entrevistado exerceu no período de elaboração do PE

<b>Função que exerceu no período do PE</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Diretor	6
Pró-Reitor	1
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

**Tabela 03.** Tempo de atuação do entrevistado na UNEB

<b>Tempo de atuação na UNEB</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Menos de 15 anos	1
Entre 15 e 20 anos	3

Entre 20 e 30 anos	2
Acima de 30 anos	1
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

**Tabela 04.** Tempo de atuação do entrevistado como GESTOR na UNEB

<b>Tempo de atuação como GESTOR</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Menos de 03 anos	1
Entre 03 e 05 anos	3
Entre 05 e 10 anos	2
Acima de 10 anos	1
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

**Tabela 05.** Formação do entrevistado em administração ou gestão

<b>Formação em gestão</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Nenhuma formação	3
Curso de curta duração em administração/gestão	2
Graduação em pedagogia com administração escolar	1
Mestrado/Doutorado em educação com ênfase em planejamento e Gestão	1
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Considerando os dados apresentados, constata-se que o grupo entrevistado possui mais de 10 anos na instituição. Porém, 57% dos entrevistados possuem até 05 anos na gestão. Todos os entrevistados são docentes, não identificando portanto diversificação de categoria funcional na gestão universitária. Os docentes ainda são a grande maioria na gestão e na ocupação de cargos da UNEB. No entanto, a Tabela 05 informa que 72% dos entrevistados não possuem formação em administração/gestão ou possuem apenas curso de curta duração, normalmente realizado na própria instituição. Conforme declarações dos gestores a seguir:

Hoje há uma preocupação muito grande com a gestão universitária, porque na grande maioria das universidades quem ocupa postos de gestão não tem formação em gestão, são professores. Eu sou professor de história, quer dizer, não tenho nenhum conhecimento, digamos teórico, mais aprofundado sobre administração pública. Como eu, a grande maioria dos gestores não tem nenhuma noção acadêmica de gestão pública.(GESTOR 03)

Nunca tive qualquer curso de capacitação referente a área de administração e/ou gestão. Participei de alguns encontros corriqueiros para discutir aspectos da gestão mas nada que fosse específico que qualificasse a ação de diretor de departamento, pelo menos essa minha compreensão.(GESTOR 4)

Dificuldades relacionadas à atuação de professores como gestores administrativos possuem respaldo na literatura. Baldrige (1977) afirmava que organizações profissionais, como as universidades, são geridas por profissionais que não se sujeitavam facilmente aos esquemas utilizados em outros tipos de organização e, devido a isso, necessitavam estabelecer uma forma diferenciada de governo e um processo decisório diferente e participativo. Saleme (1988) constatou que grande parte dos gestores universitários não são preparados para lidar com o contexto administrativo, uma vez que se preparam para as atividades docentes. Segundo esse autor, a função de um indivíduo como professor não lhe dá respaldo e conhecimento sobre gestão. Estudos mais recentes, como o de Estrada (2000) e o de Muriel (2006), atestam que os professores possuem dificuldades para lidar com controles, prestação de contas e supervisão – próprias das atividades administrativas –, além disso, há a própria limitação temporal, que impede a atuação simultânea em funções administrativas e acadêmicas.

#### 4.4.2 A Universidade e o Processo de Planejamento

Este item tem como objetivo apresentar as opiniões dos entrevistados quanto ao papel da universidade para a sociedade, assim como retratar as percepções dos mesmos quanto a importância e significado do Planejamento Estratégico para a instituição estudada.

De acordo com o seu Estatuto (UNEB, 2012) a universidade em análise tem por objetivo a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público. As opiniões dos entrevistados, apresentadas na Tabela 06, sobre o papel da universidade para a sociedade não se contrapõem aos objetivos institucionais. Tal afirmativa é reforçada pelos gestores, quando declaram, em entrevista, que:

A universidade tem um papel fundamental, no caso específico e de um modo geral. É a principal agência de formação profissional, não só de formação profissional, mas de cultura, de valores, de concepções, de organização, enfim, eu acho a universidade é uma instituição fundamental para o desenvolvimento da sociedade de um modo geral. (GESTOR 3)

A universidade tem uma responsabilidade social muito grande na formação acadêmica crítica e transformadora dos jovens e na produção o conhecimento científico não só voltado para a profissionalização, mas

também para realização de pesquisas que atendam as grandes demandas da Nação. (GESTOR 7)

**Tabela 06.** Opinião dos entrevistados sobre o papel da universidade para sociedade

<b>Opinião dos entrevistados sobre o papel da universidade para sociedade</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Atender as demandas da sociedade, ajudando no desenvolvimento e a superar os grandes desafios	6
Avançar no tripé (ensino, pesquisa e extensão) e produzir conhecimento	5
Formação acadêmica e profissional	4
Preservar as tradições	1

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Para os gestores entrevistados, o principal papel da universidade é atender as demandas da sociedade, seguido de avançar no ensino, pesquisa e extensão, assim como formação acadêmica e profissional. Ainda sobre a opinião dos gestores sobre o papel da universidade para a sociedade, o Gestor 2 declara que: “a universidade cumpre uma função estratégica dentro de uma sociedade, ela forma tanto as lideranças como os trabalhadores técnicos, ele deve atuar com responsabilidade e compromisso social. Deve auxiliar a sociedade, fazer pesquisa, produzir ciência”. Porém, para esse gestor, “existe, na universidade alguns grupos que só pensam em sua auto reprodução, isto é, só pensam em sua sobrevivência institucional. Para este grupo compromisso social, interação com a sociedade e o setor administrativo é uma questão secundária”. Na orientação individualista de Trompenaars (1994), as empresas/instituições são percebidas como instrumentos, como um meio para que seus integrantes consigam realizar seus desejos. Há cooperação “porque há interesses particulares em jogo” (TROMPENAARS, 1994, p. 61).

As questões a seguir abordaram junto aos entrevistados as percepções gerais quanto à importância e significado do Planejamento Estratégico para instituições públicas e para a UNEB, em especial. Observamos que houve um consenso dos entrevistados, sendo utilizados apenas termos diferentes para expressar a importância do planejamento para instituições públicas. Porém, quanto ao planejamento da UNEB, houve algumas críticas, conforme Quadro 14.

**Quadro 14.** Importância do Planejamento em Instituições Públicas e para a UNEB

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>OPINIÃO</b>
GESTOR 1	<b>“Eu acho que o planejamento é extremamente importante. O planejamento para o mandato, para gestão de reitores, diretores de departamentos, de colegiado, de núcleo de pesquisa, até mesmo para coordenação de pós graduação. No entanto o planejamento, hoje, fica, de certo modo, prejudicado pela incapacidade do</b>

	<p><b>financiamento desse planejamento</b>, ou seja, ao não ter condições materiais, recursos para efetivar aquilo que no momento anterior foi planejado.”</p> <p>“Eu considero que o <b>planejamento em nossa universidade, é sempre um planejamento muito restrito ao grupo gestor</b>, que está naquela gestão, desta ou de qualquer outro reitor.”</p>
GESTOR 2	<p>“<b>Todas as instituições públicas devem investir no planejamento</b>, sem isso estão fadadas ao fracasso. Com a UNEB não é diferente, <b>o planejamento é vital, mas o problema está na forma como esse planejamento é realizado, sua legitimidade entre os gestores e sua finalidade.</b>”</p> <p>“Começo dizendo a você que uma <b>universidade não deve fazer um planejamento estratégico com a UNEB fez</b>, isso foi uma <b>imposição da Pró-reitoria de Planejamento</b> que foi aceita pela administração central sem muita discussão, gerando a <b>crise de legitimidade</b> entre os gestores.”</p>
GESTOR 3	<p>“<b>Planejamento é fundamental em qualquer instituição pública</b>, sobretudo porque nós temos um compromisso republicano, que a gente cuida da coisa pública. Cuidar da coisa pública impõe algumas responsabilidades do ponto de vista da eficácia, da eficiência, do bom uso do recurso público.”</p>
GESTOR 5	<p>“<b>Eu acho que o planejamento ele é importante para qualquer coisa.</b> Então uma universidade que não tenha um planejamento ela vai sucumbir, qualquer lugar que não tenha planejamento vai sucumbir. E nós na universidade, aqui na UNEB, sendo uma universidade multicampi ela não funciona se não tiver um planejamento.”</p>
GESTOR 7	<p>“<b>O planejamento deve fazer parte de todas as instituições, principalmente as públicas por envolver recursos pagos pela população através dos impostos.</b> Nas universidades o planejamento é crucial para garantir a qualidade na produção do conhecimento e no desenvolvimento de programas e projetos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Para a UNEB, o planejamento é urgente devido não somente a sua estrutura multicampi, como também ao seu histórico de criação de cursos e programas sem uma avaliação prévia de seus impactos e sustentabilidade.”</p>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Observamos que também existe, na literatura, um consenso quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, uma vez que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado (MEYER Jr., 1991).

Estrada (2000) declara que a grande contribuição do planejamento estratégico é a criação de uma estrutura de análise de decisões críticas que tenha como fundamentação uma interface com o contexto da organização. Segundo esse autor, isso, por si só, já justifica a importância da aplicação do planejamento estratégico nas universidades.

Meyer Jr. (1988) destaca a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, para o administrador universitário, que possibilita identificar e buscar



soluções para problemas decisivos da instituição, reduzindo improvisações ainda tão comuns na administração de organizações acadêmicas.

O Gestor 1 apresentou críticas quanto a restrição no processo de planejamento da UNEB. O mesmo declara, também, que “o planejamento da UNEB não é uma ação universitária, é muito mais voltada para o mandato de quem está na reitoria da universidade”.

O Gestor 2 questiona a legitimidade do processo, uma vez que considera que a elaboração do Planejamento Estratégico foi uma imposição do setor de planejamento. No transcorrer das entrevistas, percebemos que os gestores 1, 3, 4 e 7, também tiveram esse sentimento de que o planejamento da UNEB foi, principalmente, em decorrência da vontade do gestor de planejamento devido sua experiência em outros órgãos estaduais. A despeito disso, considera-se a importância do tema para uma instituição pública *multicampi* do porte da UNEB.

Estrada (2000) crítica a centralização das principais atividades ligadas ao planejamento em apenas uma Pró-reitoria. O autor constatou que, ao centralizar o planejamento em uma unidade administrativa, o envolvimento de outros segmentos e, por consequência, a implantação das estratégias ficam prejudicados. Convém ressaltar que essa não é uma opinião legitimada na literatura, pois Araújo (1996) acredita que a manutenção de uma equipe permanente voltada ao planejamento – como ocorreu na UNEB – é uma condição para a institucionalização na universidade e Costa (2006) recomenda que, para o sucesso da implantação do planejamento, seja contratado um consultor externo à organização para acompanhar e instruir as atividades ligadas ao plano estratégico, sobretudo na etapa de elaboração. De acordo com Costa (2006), dessa forma, a universidade consegue um distanciamento benéfico quanto ao mérito das matérias discutidas.

O significado do planejamento estratégico para os entrevistados está diretamente relacionado à percepção da sua importância, onde foram unânimes, utilizando apenas termos diferentes para se expressar.

#### Quadro 15. Significado de Planejamento Estratégico

Significado de Planejamento Estratégico
“É uma forma de prever, a partir da democracia dos envolvidos, formas de resolver os problemas coletivos. O que estou querendo dizer, é uma forma de antever ações, antever problemas, antever demandas, e cumprir necessariamente um roteiro de atividades de organização da vida estatal.” (GESTOR 1)
“Eu acho que o planejamento estratégico é uma visão de futuro, que te possibilita pensar lá na frente, o que deve ser a instituição, no ponto de vista do seu aperfeiçoamento e a melhoria da sua eficácia.”(GESTOR 3)
“Planejar é você prever o futuro, então o planejamento estratégico ele vai prever o futuro não só das ações, mas também recursos para a universidade”(GESTOR 5).

“Creio que seja um processo coletivo de elaboração de linhas de ação que servem de norteadoras ou diretrizes para os programas e projetos da instituição.” (GESTOR 7)

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Diante das respostas apresentadas pelos entrevistados, quando questionados como definiriam o planejamento estratégico e considerando que as respostas se complementam, é possível definir planejamento estratégico como um processo dinâmico, interativo e coletivo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida.

Colaborando com esse pensamento e na tentativa de melhor esclarecer Drucker (1984) destaca que, antes de compreender o que é o Planejamento Estratégico, é preciso ter claro o que ele não é. Ele destaca que o planejamento não é uma caixa de mágicas ou uma previsão, nem um amontoado de técnicas, nem tão pouco uma tentativa de eliminar riscos; e não opera com decisões futuras, mas com o que há de futuro nas decisões atuais. Em vista disso, esse autor conceitua o Planejamento Estratégico como:

[...] um processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p. 133).

De forma resumida e objetiva Bryson (1988), define que 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 porque faz.

#### 4.4.3 Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico

O item a seguir tem por objetivo identificar a interação entre a cultura organizacional e o planejamento estratégico na instituição analisada, sob a ótica dos gestores entrevistados. Foi abordado desde a definição de cultura organizacional, passando pela sua contribuição e relação para a definição e alcance dos resultados para assim definir se essa cultura é considerada aliada ou inimiga do planejamento instituído.

O Quadro 16 a seguir, apresenta o entendimento dos entrevistados quanto à cultura organizacional.

#### **Quadro 16.** Entendimento do entrevistado sobre cultura organizacional

Significado de cultura organizacional
“São formas de como as organizações constituem a sua política cotidiana, seja ela de recursos humanos, de afinidades do setor produtivo que esteja alocado, seja uma fábrica, uma consultoria, um escritório de advocacia ou uma instituição pública como a nossa. Qualquer instrumento que demande relação com o ambiente do trabalho, seja ele público ou privado, efetivamente você vai ter uma cultura organizacional.” (GESTOR 1)
“É a cultura da instituição em um determinado momento histórico, esse processo é dinâmico, essa cultura muda em razão de vários fatores. As organizações são feitas de pessoas que têm suas próprias culturas, mas existe uma cultura coletiva que é partilhada por todos.” (GESTOR 2)
“Cultura é um conjunto de princípios, de concepções, de práticas integrados e que orientam o funcionamento de determinadas coisas. No caso da instituição universitária, o que eu chamaria de cultura institucional é isso, em que medida a universidade na sua funcionalidade, nos seus programas, nos seus projetos, seus planos e as pessoas interiorizam essa especificidade da instituição, que é oferecer um bom serviço público, no nosso caso serviço de formação, produção de conhecimento, etc.” (GESTOR 3)
“De forma simplificada, entendo como um conjunto de significados e modos de agir dos membros de uma organização, o que envolvem os valores, crenças, hábitos, ideias, visão de mundo e relações entre os pares e superiores.” (GESTOR 7)

Fonte: Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Complementando o entendimento dos entrevistados, Mintzberg et al. (2000) consideram que a cultura organizacional é a base da organização. As crenças comuns se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis (histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos). Para os autores, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização, pois, sem as pessoas, a cultura organizacional não existiria.

O gestor 2 acrescenta que a cultura é um processo dinâmico e mutável em razão de vários fatores. Fortalecendo esse pensamento Geertz (1989), afirma que a cultura é constituída de significados entrelaçados e compartilhados que informam e formam toda a estrutura da sociedade, que é produzida e modificada continuamente pelas ações individuais e coletivas.

Na entrevista, o gestor 3 traz a questão da dificuldade de identificar a cultura organizacional em uma instituição, sobretudo na universidade que é um espaço amplamente democrático onde você tem uma série de concepções que orientam as atitudes das pessoas, inclusive dos tomadores de decisão. Segundo o gestor 3:

Você tem vários tomadores de decisão em uma instituição como uma universidade, do reitor até o coordenador de colegiado, do ponto de vista Acadêmico, então você tem tomadores de decisão. **Você não consegue forjar uma cultura única, pois você tem concepções das mais diferenciadas, mas você tem que ter um norte, a gestão tem que ter o norte.** E quem é de alguma maneira responsável pela execução, pela elaboração, é o colegiado, **mas uma elaboração, condução, controle e**

**avaliação desse norte é a gestão central, ela tem essa função. (GESTOR 3)**

Para Zanelli e Silva (2004), as organizações, na sua maioria, possuem valores dominantes e amplamente compartilhados. Mas, devido ao repertório dos membros da organização, dos problemas e características de cada unidade organizacional, principalmente, poderão existir culturas setoriais diferenciadas, também chamadas de subculturas, que podem estar presentes mesmo dentro de uma cultura maior e forte.

Ainda segundo Zanelli e Silva (2004):

[...] as subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes da organização. Porém, quando os valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se uma dinâmica cultural antagônica, denominada contracultura (ZANELLI; SILVA, 2004, p.419).

Numa organização, a contracultura pode surgir quando as relações de trabalho suscitam conflitos; há antagonismo nas relações entre dirigentes e uma subcultura específica; os interesses de algumas subculturas não coincidem com as expectativas dos demais segmentos da organização; os interesses entre os gestores e demais membros da organização são divergentes; entre outras situações internas que suscitam tal movimento. Entretanto, a interação da organização com seu contexto poderá também provocar internamente o surgimento de uma contracultura.

O final do trecho transcrito do gestor 3 e extraído da entrevista, declara de uma forma mais sutil acreditar que a cultura organizacional na UNEB é utilizada como modo de controle pelo grupo gestor da época. Freitas (1991) considera que a cultura organizacional pode ser utilizada como um modo de controle sobre os membros da organização. E afirma que pode ser utilizada como mecanismo para formatar condutas, homogeneizar pensamentos e introjetar imagem positiva de igualdade, furtando as diferenças e anulando a reflexão, entre outras consequências.

A Tabela 07, questiona junto aos entrevistados a opinião deles quanto à contribuição da cultura organizacional para que as instituições públicas alcancem os resultados desejados.

**Tabela 07.** Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da cultura organizacional para o alcance dos resultado

A cultura organizacional contribui para o alcance dos resultados?	Nº de entrevistados
---	---------------------

Sim, sem dúvida contribui	3
Absolutamente não contribui	1
Pode contribuir	3
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Constata-se que três (03) dos sete (07) entrevistados acreditam que a cultura organizacional contribui para o alcance dos resultados da instituição, outros três (03) entrevistados acreditam que pode contribuir, mas a cultura por si só não garante o sucesso institucional, conforme declarações a seguir:

Precisa ter muito cuidado com essa afirmativa porque isso não é uma questão dada que vai resolver simplesmente porque existe, se ela não for aperfeiçoada, se não for, de certo modo, analisada, acompanhada e se ela não tiver um vínculo de política naquilo que a gente chama de como o fazer do processo a que se propõe o ente público/privado de nada adiantaria. (GESTOR 1)

Há casos em que ela pode ajudar quando ela aglutina um conjunto de comportamentos e pontos de vista que ajudam a traçar estratégias e comprometimento coletivos. Em outros casos ela pode ser um entrave se algumas crenças e hábitos assumirem o papel de couraças contra as mudanças necessárias para o desenvolvimento da instituição. (GESTOR 7)

O entrevistado que declarou que a cultura absolutamente não contribui para o alcance dos resultados em instituições públicas, entendeu que a pergunta referia-se exclusivamente a UNEB, conforme comentários no Quadro 17 a seguir.

**Quadro 17.** Comentários dos entrevistados sobre a contribuição da cultura para alcance dos resultados

<b>Contribuição da cultura organizacional para o alcance dos resultado – Comentários</b>
“Eu diria que ela pode contribuir, mas ela não resolve. Porquê esse tipo de cultura, de organização e o modelo de burocracia, por vezes, são empecilhos ao desenvolvimento do que seria o papel daquele ente funcional do que basicamente uma ação positiva de ajudasse a resolver os problemas que são propostos como resolução daquele ambiente privado/público.” (GESTOR 1)
“Não contribui. A cultura organizacional da UNEB atua forte, mais é uma força conservadora, bloqueia as inovações, as mudanças. Os resultados que são desejados e expressos no planejamento não são os que são encontrados na prática.” (GESTOR 2)
“Sim, sem dúvida contribui. Se você consegue o raciocínio médio do que a gente está chamando de Cultura institucional, você consegue, digamos assim, organizar alguns consensos programáticos no interior dessa instituição, eu acho que isso que a gente pode chamar de cultura, organiza o funcionamento da instituição, mais até do que os instrumentos.” (GESTOR 3)
“Há casos em que ela pode ajudar quando ela aglutina um conjunto de comportamentos e pontos de vista que ajudam a traçar estratégias e comprometimento coletivos. Em outros casos ela pode ser um entrave se algumas crenças e hábitos assumirem o papel de couraças contra as mudanças necessárias para o desenvolvimento da instituição”.(GESTOR 7)

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Com base no comentário do gestor 3 podemos concluir que a forma como as organizações reagem aos desafios, às mudanças e até o modo de funcionamento depende mais da cultura organizacional instalada e da cultura do meio ambiente em que está inserida, do que mesmo da intencionalidade e da proposta de atuação do grupo gestor.

Ainda sobre a item cultura organizacional, foi perguntado aos entrevistados se na percepção deles, existe alguma relação entre a cultura existente e o processo de planejamento desenvolvido. As respostas estão expressas na Tabela 08 a seguir:

**Tabela 08.** Relação entre cultura existente e o processo de planejamento da UNEB.

<b>Existe relação entre cultura e o processo de planejamento da UNEB?</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Sim, existe com certeza	3
Não existe relação alguma	4
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

As respostas demonstram que quatro (04) dos sete (07) entrevistados, acreditam não existir relação alguma entre a cultura existente e o processo de planejamento estratégico desenvolvido, uma vez que, na UNEB, a cultura é do não planejado, da resolução dos problemas “no varejo”. Conforme comentários a seguir:

Não tinha relação porque o próprio processo planejamento estratégico daquele período foi basicamente assim: Reúne os diretores, alguém apresenta o que é isso, se alguém tiver alguma pergunta ou quiser falar sobre alguma coisa, sugere. Uma pequena comissão vai fazer. Isso absolutamente modifica a cultura de organização, contribuem para novas ações, apenas elenca um documento que a reitoria vai elaborar, como elaborou, e vai encaminhar para que seja aplicado. As questões do varejo da vida acadêmica se sobrepõem as definições estratégicas dentro da universidade.(GESTOR 1)

Não existe relação alguma. Existe hierarquia, obediência, mas objetivos institucionais não são partilhados. A cultura organizacional na UNEB é uma cultura do não planejado, da resolução dos problemas no varejo, da farinha pouca meu pirão primeiro. (GESTOR 2)

Observa-se, na declaração do Gestor 1, que a metodologia aplicada no processo de formulação do planejamento estratégico da UNEB não favorece a mudança da cultura organizacional, tão importante para o desenvolvimento das instituições. Tomei (1993, p. 118), ao abordar a questão do desenvolvimento da cultura organizacional, enfatiza a sua

importância quando reforça: “esta consciência, os significados aprendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional”. Isso facilita o desenvolvimento da organização, as interseções entre os indivíduos vão crescendo e fortalecendo o surgimento de grupos formais e informais.

Outros três (03) entrevistados acreditam que existe relação entre a cultura existente e o processo de planejamento. Porém, alguns relatos apresentam uma cultura particularista e até individualista em relação a concepção do planejamento. Conforme declarações a seguir:

Eu que acabei assumindo a responsabilidade, quase que pessoal e integral. Então houve uma participação pessoal muito intensiva, mas ela não foi resultado, digamos assim, de uma concertação interna. A gente ainda não tinha essa ideia de uma cultura organizacional, nesses termos que você está falando cultura institucional, de elaborar consenso programático no interior da equipe. Então o que tem de participação da [...] nesse planejamento estratégico se deveu a minha participação pessoal na equipe que construiu esse planejamento estratégico. (GESTOR 2)

O diretor ao ser eleito elabora um plano de gestão, apresenta, traz alguns avanços de históricos para o departamento, mas não se pensa de uma forma muito mais sistêmica. (GESTOR 4)

Observam-se nas declarações características de uma cultura individualista no processo de formulação do Planejamento Estratégico. Acredita-se que esse comportamento possa ser decorrente do desinteresse das pessoas em participar do processo de planejamento, deixando tal atividade com aqueles que ocupam a gestão.

Com base nos depoimentos realizados, foi questionado junto aos entrevistados se eles consideram que, na UNEB, a cultura foi aliada ou inimiga do processo de planejamento estratégico. A seguir as informações tabuladas.

**Tabela 09.** A cultura foi aliada ou inimiga no processo de planejamento da UNEB

<b>A cultura foi aliada ou inimiga no processo de planejamento?</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Aliada	2
Inimiga	3
Auxiliar	2
<b>Total de entrevistados</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Ao analisar a Tabela 09, observa-se que três (03) dos sete (07) entrevistados, consideram a cultura organizacional da UNEB como inimiga do processo de planejamento

desenvolvido, uma vez que avaliam que a UNEB não possui uma cultura de planejamento, conforme depoimentos a seguir:

A política de organização do planejamento estratégico, as formas desse processo são muito mais do balcão na universidade. As questões do varejo da vida acadêmica se sobrepõe as definições estratégicas dentro da universidade. (GESTOR 1)

No caso da UNEB, acho que a cultura é inimiga, há crenças, hábitos e costumes na instituição que emperram na concretização das mudanças. Há um certo "populismo" ou "favoritismo" por parte da gestão para tomada de algumas decisões, ao lado da crença de tudo ser resolvido através de "jeitinho". A cultura na UNEB traduz uma relação familiar, por um lado é bom porque acolhe a comunidade acadêmica, sejam estudantes, professores e técnicos. Por outro, afasta-se de uma relação mais profissional e voltada para o atendimento dos objetivos coletivos e não individuais. (GESTOR 7)

Outros dois (02) entrevistados, acreditam que a cultura auxiliou o processo de planejamento desenvolvido na UNEB, porém destacam que a universidade se encontra em processo de amadurecimento de sua cultura organizacional e esperam que à medida que as pessoas conhecem o processo e se familiarizam com os valores, as estratégias e metas da organização, torna-se possível o fortalecimento do alinhamento organizacional, e esse alinhamento também decorre do modelo cultural existente na instituição, o qual pode contribuir tanto para o sucesso como para o fracasso do processo de estratégia.

#### 4.4.4 O sujeito gestor e o Planejamento estratégico: a participação no processo de construção do PE da UNEB (2007/2025)

Segundo os autores que abordam o tema, o Planejamento Estratégico é um documento que necessita representar os desejos e anseios da comunidade, na perspectiva do cumprimento da missão institucional. Logo, a sua construção deve ocorrer baseada na utilização de uma metodologia participativa, buscando, obviamente, atender às especificidades e respeitar as condições peculiares de cada instituição. Para entender melhor como ocorreu a participação do sujeito gestor no processo de construção do planejamento estratégico da UNEB e qual a relação deste com o modelo de cultura organizacional de Trompenaars (1994), quanto a categoria de relacionamento com as pessoas, buscou-se, inicialmente identificar o envolvimento do entrevistado e de sua respectiva unidade organizacional no processo de formulação, em seguida, verificar a relação do processo de planejamento desenvolvido com o modelo de cultura organizacional de Trompenaars (1994).



Para a categoria de relacionamento com as pessoas, as informações são analisadas sob o enfoque de cinco dimensões estabelecidas por Trompenaars (1994): universalismo e particularismo; individualismo e coletivismo; neutro e emocional; específico e difuso e conquistas e atribuições.

Os dados obtidos nas entrevistas foram categorizados segundo a aplicação da análise de conteúdo e estão apresentados na Tabela 10, adiante, e um mesmo entrevistado pode ter pontuado mais de uma característica.

**Tabela 10.** Opinião dos entrevistados sobre o encaminhamento da formulação do Planejamento estratégico pelo setor responsável

Principais características do encaminhamento e metodologia adotada	Nº de entrevistados
Sem legitimidade ou impositivo	3
Não representativo (sem envolvimento dos setores)	4
Não Participativo	3
Processo desinteressante, corrido e fechado na comissão	5
Condução boa, original, inovador e razoavelmente participativo.	2

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Em relação ao encaminhamento e metodologia adotada para formulação do planejamento estratégico, constata-se que cinco (05) dos sete (07) entrevistados consideram o processo adotado para a construção do Planejamento estratégico desinteressante, corrido e fechado na comissão instituídas. Tal situação foi justificada por alguns entrevistados, através de relatos de que, “[...] o processo apresentou-se como uma relação que guardava, de certo modo, o sentido atrasado, sentido pouco interessante de palestras - perguntas, respostas e comentários - e houve uma comissão fechando o processo” (GESTOR 1). As demais características identificadas como predominante no processo foram: Falta de legitimidade ou impositivo; A não participação dos segmentos envolvidos, ou seja, segundo os entrevistados o processo não foi representativo e conseqüentemente, não participativo.

O gestor 2 destaca que apesar dos esforços do setor responsável pela condução do processo de planejamento, na tentativa de envolver as unidades organizacionais, não houve participação, por que a grande maioria dos gestores da época consideraram que o planejamento estratégico foi uma imposição do setor de planejamento que foi aceita pela administração central sem muita discussão e decidiram não participar, gerando assim uma crise de legitimidade.

Oliveira (1992) e Meyer Jr. (2005), entre outros autores, defendem a participação dos gestores no processo de planejamento, pois consideram que isso fortalece sua importância diante da comunidade, dá credibilidade ao processo e cria maiores possibilidades para que os resultados sejam colocados em prática. A participação de representantes dos vários níveis hierárquicos enriquece sempre os processos de planejamento.

De acordo com Veiga (2004), toda e qualquer organização que pretenda implantar e desenvolver prática de natureza participativa deve ter por base o exercício do diálogo, sendo que uma das dificuldades para o desenvolvimento de formas políticas de participação e diálogo é a existência da cultura autoritária no interior das organizações.

Segundo Luck (2011), não é possível estabelecer numa instituição educacional um processo de participação parcial, pois ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos da instituição, o que segundo os entrevistados não ocorreu na UNEB, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido de manter as condições vigentes. A participação é um princípio que deve permear todos os atores, espaços e momentos da vida da instituição de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta (LUCK, 2011). Entretanto, apenas dois dos entrevistados consideraram que o planejamento desenvolvido teve uma boa condução por parte do setor responsável, consideraram a ideia bastante original e inovadora para a UNEB, uma vez que, até então, a universidade não dispunha de um planejamento estratégico. Porém, quanto a participação consideraram razoável, conforme relato do gestor 3 a seguir:

A condução foi muito boa, a ideia foi bastante original, de um planejamento estratégico para a universidade, que até então à Universidade não tinha um planejamento estratégico. Porém **não foi uma participação amplíssima mas foi uma participação razoável**, convidando os principais representantes dos departamentos (diretores, pró-reitores) para participar da elaboração do planejamento estratégico. Então houve uma participação, **não foi uma participação que era esperada, uma participação ampla, não houve um processo amplo de discussão do planejamento estratégico para a universidade como um todo, foi por representação**. É mesmo essa representação não se deu de uma maneira muito ampla, **muita gente não participou**. Então acabou ficando um grupo menor do que a gente imaginaria, que acabou dando conta dessa versão do planejamento estratégico. (GESTOR 3)

Tomando-se Meyer Jr. (2005) como base, ressalta-se que, no desenvolvimento do planejamento estratégico de uma instituição, não cabe prender-se apenas a objetivos, estratégias e decisões na busca de resultados pretendidos, mantendo-se na dimensão racional do processo de planejamento. Faz-se necessário atentar para a dimensão política, que passa

pela metodologia, e a valorização da participação envolvendo a comunidade numa construção coletiva, além de dar uma atenção especial à dimensão do simbólico, em que se desenvolvem, verdadeiramente, a interação e a possibilidade de resultados iminentes em relação à cultura organizacional.

Outro ponto abordado junto aos entrevistados foi a percepção do que eles consideram mais relevante para definir uma estratégia. A Tabela 11 apresenta os resultados obtidos, e um entrevistado pode pontuar mais de um ponto considerado relevante.

**Tabela 11.** Para os entrevistados, o que é mais relevante para definir uma estratégia.

Para os entrevistados, o que é mais relevante para definir uma estratégia.	Nº de entrevistados
Ter bem claro (foco, missão e objetivo); saber onde quer chegar.	3
Fazer uma análise conjuntural da realidade em que está envolvido e conjugar concepções.	2
Participação e articulação dos interessados	6
Encontrar o eixo comum entre as demandas da comunidade e necessidades de desenvolvimento da instituição	2

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Contrapondo a tabela anterior onde os entrevistados declaram que não houve participação no processo de planejamento desenvolvido na UNEB, os mesmos consideram como fundamental a participação e articulação dos interessados como fator mais relevante no momento de definir as estratégias.

A Tabela 11, demonstra que seis (06) dos sete (07) entrevistados consideram a participação e articulação dos interessados como mais relevante para definir uma estratégia, outros três (03) acreditam que é preciso saber onde quer chegar, ou seja, ter bem claro o foco, missão e objetivos da instituição. Já outros dois (02) acreditam que é preciso analisar a realidade em que a unidade organizacional encontra-se envolvida e outros dois (02) acreditam que é preciso encontrar um ponto de equilíbrio entre as demandas da sociedade e as necessidades de desenvolvimento da instituição.

No sentido de constatar a relação do processo de planejamento desenvolvido com o modelo de cultura organizacional com base na teoria de Trompenaars (1994), foi realizada a análise de todas as respostas apresentadas pelos entrevistados. Percebeu-se uma tendência de comportamento universalista quando questionados sobre o que é mais relevante na hora de definir uma estratégia. O Gestor 1 retratou uma postura universalista ao defender que “é importantíssimo, para que essa estratégia seja eficaz, que você ouça as pessoas que elas participem do processo”.

O Gestor 3 esboça uma postura universalista ao comentar que a estratégia é concebida com base em que a unidade organizacional quer chegar, ou seja, o que quer ser no futuro ou onde quer chegar. De acordo com suas palavras: “Você precisa saber conjugar concepções, muito firmes, sólidas, com circunstâncias (políticas, econômicas, sociais, profissionais) com boas perspectivas, saber onde você como universidade quer chegar, assim você define estratégia com muito mais precisão”.

O Gestor 4 também relata uma atitude abrangente quando comenta que “o diálogo e a socialização é fundamental para dar o corpo e dar o sentido daquilo que essa comunidade deseja, tanto quanto comunidade interna como comunidade externa, para essa universidade, principalmente a UNEB que é *multicampi*”.

Ainda sob a ótica universalistas os Gestores 5 e 6, também colaboram com os Gestores 3 e 4 quanto a importância da participação e clareza do seu foco, missão e objetivos.

Por outro lado, alguns relatos apresentaram uma cultura particularista em relação à formulação do planejamento estratégico, as quais são direcionadas aos limites de atuação e a realidade da unidade organizacional ao qual pertence. O Gestor 1, por exemplo, comenta que as estratégias são concebidas de acordo com a realidade da unidade organizacional e complementa que “o planejamento em nossa universidade, é sempre um planejamento muito restrito ao grupo gestor. Então o planejamento não é como se fosse uma ação universitária, mas é muito mais voltada para o mandato de quem esteja na reitoria da universidade.”

Nesta primeira categoria de relacionamento com as pessoas, com base nas dimensões culturais de Trompenaars (1994), percebe-se a característica cultural universalista como predominante na instituição estudada, confirmada por argumentos relacionados à concepção de estratégias como participação dos segmentos, diálogo, foco e metas. Nos depoimentos de característica particularista, percebe-se como justificativa o foco na realidade da unidade organizacional, e a necessidade de atender as urgências locais, as quais impedem que haja um olhar institucional sobre as ações.

Outro ponto discutido foi quanto à participação dos agentes internos e externos na elaboração do planejamento estratégico. Foi indagado junto aos entrevistados a participação das pessoas das unidades organizacionais, assim como agentes externos, conforme Tabelas 12 e 13 a seguir:

**Tabela 12.** Quem participou do processo de formulação do Planejamento estratégico nas unidades organizacionais

Participação da comunidade interna das unidades organizacionais	Nº de entrevistados
---	---------------------

Centralizada no gestor, não houve participação da comunidade	<b>01</b>
Houve alguns diálogos com os segmentos, porém ainda é um desafio.	<b>02</b>
Houve a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica	<b>04</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>07</b>

Fonte: Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

**Tabela 13.** Participação de agentes externos nas unidades

<b>Participação de agentes externos</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Não houve participação	<b>03</b>
Houve alguns diálogos, porém ainda é um desafio.	<b>04</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>07</b>

Fonte: Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Nas repostas apresentadas pelos entrevistados quanto a participação da comunidade interna e externa no processo de formulação do Planejamento Estratégico nas unidades organizacionais, percebe-se uma pequena predominância da cultura coletivista, em detrimento do individualista.

Com relação a quem participou do processo de formulação do planejamento na unidade organizacional o gestor 2, comentou que houve um envolvimento de todos os segmentos da unidade. Em suas palavras:

Todos os segmentos participaram, primeiro numa discussão por segmento, depois em plenárias departamentais. Foram feitas três, uma em cada turno. O conselho departamental ficou responsável pela mediação e pela consolidação do documento.(GESTOR 2)

Além disso, ele ressalta o envolvimento de atores externos ao departamento, favorecendo a criação de uma cultura coletivista: “na época contamos com representantes da prefeitura e da SEDUC que participaram”.

Após esse processo interno da unidade organizacional o Gestor 2 declara que cada setor teve que enviar um representante para a consolidação do documento em Salvador. Segundo ele: “O documento só saiu porque - por sorte – a maioria das pessoas indicadas não eram os gestores, mas professores que tinham uma boa atuação no departamento e, de certa forma, todos eram novos na instituição com vários sonhos em relação a universidade”.

Pelo relato do Gestor 4, também foi possível perceber o coletivismo, tendo em vista que, na formulação do planejamento na unidade organizacional, houve o envolvimento dos membros do Conselho departamental e também da comunidade externa.

Quanto a participação de agentes externo o gestor 4 declara que:

No departamento nós dialogamos com o sindicato dos trabalhadores rurais, com a igreja, com a secretaria de educação e a DIREC (Diretoria Regional de Educação), a Secretaria Municipal de Educação, encaminhamos algumas demandas para eles para que eles pudessem refletir e encaminhar. O representante do sindicato dos trabalhadores rurais teve uma participação mais efetiva, pois ele era estagiário da instituição, ele tinha um maior envolvimento, e trouxe algumas demandas da própria comunidade rural que serviu para enriquecer o trabalho.(GESTOR 4)

O Gestor 1 também apresentou um relato que comunga com uma classificação coletivista, mesmo que restrita, ao relatar que o planejamento contou com a participação dos funcionários da Coordenação administrativa e financeira, do diretor, com alguns funcionários do gabinete, com a Prefeitura de Campus, com pouca participação dos professores (no máximo cinco professores) e quase que nenhum estudante. Ele declara que:

Não estou, no meu caso específico, me colocando diferente em grande medida do que ocorreu na Reitoria. Lá (departamento) teve um incentivo a isso, mas a cultura interna de não se fazer isso coletivamente foi mais forte do que o interesse de marcar um dia para discutir isso. Então mesmo com uma cultura política mais forte em participação realmente não foi satisfatório na minha compreensão.

As declarações apresentadas confirmam a dificuldade na participação e no envolvimento da comunidade acadêmica no processo de construção do planejamento.

Também houve declarações com posicionamento individualista. O Gestor 3 declara que a unidade organizacional o qual representava, não dispunha da cultura participativa de elaborar consenso pragmático com a equipe. Nas palavras dele:

A participação da [...] ficou muito concentrada na minha pessoa como gestor. Gerente participaram, mas a participação ficou mais concentrada na minha pessoa. Eu que acabei assumindo a responsabilidade, quase que pessoal e integral. Eu participei da elaboração das etapas do planejamento estratégico, e levava as demandas. Então houve uma participação pessoal muito intensiva, mas ela não foi resultado, digamos assim, de uma concertação interna. A gente ainda não tinha essa ideia de uma cultura organizacional, nesses termos que você está falando cultura institucional, de elaborar consenso programático no interior da equipe. Então o que tem de participação nesse planejamento estratégico se deveu a minha participação pessoal na equipe que construiu esse planejamento estratégico. (GESTOR 3)

Meyer Jr. (1988), Araújo (1996), Ansoff e McDonnell (1993) e Moritz et al. (2012) concordam no ponto de que o planejamento estratégico deve abranger todos os níveis

hierárquicos a fim de que se crie uma cultura de se planejar constantemente. Nesta pesquisa ficou constatado que a UNEB necessita empregar esforços no intuito de envolver mais seus colaboradores no processo de planejamento, caso contrário, muitos obstáculos continuarão a prejudicar o processo de formulação e operacionalização do planejamento.

Analisando essa dimensão, percebe-se que houve a predominância, ainda que pequena, de uma cultura coletivista em detrimento da individualista, no processo de planejamento desenvolvido nas unidades organizacionais, confirmada por argumentos que mencionam envolvimento do conselho departamental, dos segmentos da universidade, dos colegiados e o envolvimento de todos para a formulação do planejamento no âmbito da unidade organizacional. Acredita-se que essa característica coletivista seja decorrente da estrutura regimental existente na instituição, a qual estabelece que as decisões sejam tomadas por órgãos colegiados, por consenso ou maioria.

O item a seguir apresenta para discussão e análise a questão de como funcionou a participação das pessoas no processo de planejamento nas unidades organizacionais. Ao que parece, para os poucos que resolveram participar efetivamente do processo de formulação do planejamento, a participação ocorreu de forma tranquila, afinal todos sentiam-se à vontade para dar sugestões e os debates foram considerados interessantes, segundo o Gestor 1 “Quem participou efetivamente tinha muita opinião, tinha bastante envolvimento para esta questão”. O Gestor 5 complementa declarando que “Todos ficaram a vontade, todos diziam o que queriam e era absorvido o que a maioria acatava”.

Percebe-se, nas declarações dos Gestores 1 e 5 características da cultura emocional quando relatam que houve envolvimento, que todos ficavam a vontade e principalmente que não houve constrangimentos na participação. Os Gestores 3 e 4 também vão ao encontro dessas declarações quando afirmam que não houve cerceamento nem direcionamento nas discussões. Porém, trazem para o debate a questão da figura condutora do processo, seja ela, o gestor ou as concepções da gestão.

Para o Gestor 7 as discussões do planejamento estratégico desenvolvidas naquela unidade organizacional foi um momento chave para reflexão, conforme declaração a seguir:

Para nosso Campus esse foi um momento chave para reflexão dos problemas e a oportunidade para participação da comunidade externa que passou a conhecer melhor o papel da universidade para o município e região. Houve plena participação de todos.(GESTOR 7)

O Gestor 6 também descreve um ambiente emocional ao comentar que as manifestações foram livres, embora haja algumas pessoas que são “indiferentes ao processo de planejamento, de uma maneira geral”.

No contexto geral das entrevistas, todos os gestores entrevistados, foram unânimes em considerar que os debates e discussões nas unidades organizacionais foram interessantes e ocorreram de forma tranquila, caracterizando, assim, uma cultura emocional. Porém, é importante ressaltar que foram identificadas também algumas declarações que se caracterizam como uma cultura Neutra. Conforme o Gestor 6 que declara que “marcava as reuniões com os segmentos e que poucos participavam, não conseguia aderência da maioria”.

Ao que parece, a maneira neutra como o processo foi conduzido, além de estar relacionado à falta de cultura organizacional, também está relacionado à figura do gestor. Conforme comentários a seguir:

A gente ainda não tinha essa ideia de uma cultura organizacional, nesses termos que você está falando cultura institucional, de elaborar consenso programático no interior da equipe. Não houve um processo amplo de discussão do planejamento estratégico para a universidade como um todo, foi por representação. É mesmo essa representação não se deu de uma maneira muito ampla, muita gente não participou. (GESTOR 3)

De maneira geral, percebe-se a predominância de uma cultura emocional nas unidades organizacionais. Os entrevistados relatam a existência de participação e debates entre as pessoas envolvidas no processo das suas unidades, fator importante para que o planejamento seja legitimado por todos, os quais participaram do processo. Nos relatos classificados como neutros, são mencionados aspectos como falta de interesse em participar, devido à ausência de cultura de participação e à postura da figura do gestor.

Para garantir o comprometimento das pessoas em discussões sobre o planejamento, acredita-se que a existência de uma cultura emocional favorece o processo à medida que proporciona a pluralidade de opiniões, as quais, discutidas e consideradas, fazem com que as pessoas se envolvam e criem maior comprometimento com o processo.

O item seguinte avalia a questão das reuniões realizadas para a formulação do planejamento estratégico, quanto a sua objetividade, rapidez e transparência.

O Gestor 2 comenta que as reuniões de planejamento da unidade organizacional não foram rápidas, mas também não foram ineficientes e complementa que o resultado delas, ou seja, as estratégias concebidas são claras e específicas, ou seja, caracteriza-se como uma cultura específica dentro da categoria de relacionamento com as pessoas. Citando-o:



As reuniões como sempre são demoradas, porém objetivas e eficientes. Não houve falta de transparência, pelo contrário, mas existiu muitas disputas por interesses divergentes. O plano foi o consenso encontrado naquele momento. (GESTOR 2)

Outros relatos colaboram com a especificidade do Gestor 2, conforme declaração a seguir:

Não era uma rápida, mas eram extremamente objetivas. Saiu muitas propostas, inclusive no caso do plano diretor com dois ou três seminários. Então não se mostrava as reuniões ineficiente, nesse sentido. Tanto é que começava e terminava com a mesma quantidade de pessoas. Então foi um processo que não desestimulou às pessoas que participaram. As estratégia planejadas foram também muito nítidas, deram margens é uma série de ações. (GESTOR 1)

A Cultura difusa, embora em menor parte, também foi percebida pelos depoimentos de alguns entrevistados. O Gestor 4 comenta que as reuniões de formulação das estratégias foram rápidas em virtude do tempo, porém nem tanto objetivas. O mesmo afirma que as estratégias planejadas também não foram muito claras, conforme relato a seguir:

Às vezes falava e não era bem claro, a própria administração central [...] deixavam em conflito. As vezes no departamento também, até porque num documento desse não tem como não ficar alguma coisa obscura nesse processo. Faz parte do processo organizacional, principalmente em uma instituição tão complexa como a UNEB. A gente sabe que democracia é uma coisa tão transparente, vai criar tantas coisas, que as vezes a gente tem que ser um pouco sistêmico para atingir o objetivo, e na UNEB é muito difícil atingir, se no departamento é difícil, imagine na universidade. As vezes a gente tem que induzir discretamente o que algumas vezes a gente percebeu, a administração central terminou não sendo clara na proposta mas comparando, trabalhando percebeu que tinham interesses que estavam postos ali. (GESTOR 4)

O Gestor 6 também corrobora o pensamento do gestor 4, ao declarar que “as reuniões foram demoradas e as vezes ineficientes, como tudo aqui. Você tenta, apesar de ser um departamento de ciências exatas mas nem sempre você consegue atingir aquelas metas, aqueles focos. Muitas vezes as discussões não conseguem ser tão claras”. Quanto as estratégias planejadas o mesmo revela que:

Ainda davam margens a interpretações ambíguas. Criou que talvez pela universidade ser tão grande, tão macro tão diversificada você não conseguia ser unânime. As contextualizações são diferentes, porquê são vários departamentos, as necessidades são diferentes. Eu vejo que é difícil, eu

sentia dificuldade sim, eu estava conversando com o diretor. Em um departamento que ele é grande, que ele é macro, imagine atingir a universidade como um todo. E fora as cobranças externas, por que não só as cobranças internas, que já não são pequenas. E também a universidade está em um cenário da política. (GESTOR 6)

De maneira geral, com base nas declarações dos entrevistados, há o predomínio de uma cultura específica, caracterizada, por clareza e objetividade no processo de formulação do planejamento desenvolvidos dentro da unidade organizacional e nas próprias estratégias em si. No entanto, percebe-se frequente menção sobre o tempo de duração das reuniões de planejamento, o qual é demorado possivelmente em função da inexperiência em realizar planejamento.

Foi investigado também, junto aos entrevistados, quem teve mais influência no processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido nas unidades organizacionais. As pessoas que já tinham experiência no assunto, ou seja, pessoas que já participaram de outros processos de planejamento ou aqueles de detinham cargo de chefia na unidade organizacional.

A partir das entrevistas constata-se que existem duas tendências nas unidades organizacionais – a referência à cultura da conquista e à cultura de atribuição –, tendo em vista que, nas palavras do Gestor 1 “as pessoas que tinham mais experiência e objetivamente as pessoas tinham mais experiência estavam no cargo chefia, já vinham de outras gestões, talvez aquelas que mais contribuiu”.

Os Gestores 3 e 4 colaboram com a declaração do Gestor 1 quanto a identificação das duas tendências (cultura de conquista e atribuições). Porém, afirmam que o setor responsável pelo planejamento exerceu forte influência no processo desenvolvido.

Os Gestores 2 e 6 destacam que a experiência foi o fator que teve maior influência no processo de formulação do planejamento, todavia, enfatizam, também, que essa experiência foi representada pela equipe responsável pelo planejamento. Nas palavras do Gestor 2 “a equipe técnica da ASTEC teve muito peso até porque os que participaram do planejamento eram jovens”.

Pela classificação obtida, percebe-se que predominou o modelo por conquista, ou seja, o modelo que é influenciado pelas pessoas que apresentam conhecimento sobre o assunto. Considera-se positivo esse enfoque dado à experiência, pois pode propiciar uma melhor condução do processo de formulação do planejamento. Porém, vale ressaltar, que o conhecimento/experiência citada pelos entrevistados estava centralizada no setor responsável pelo planejamento.

Outro ponto pesquisado foram os principais obstáculos encontrados na formulação do planejamento estratégico, considerando todas as etapas desse processo. A Tabela 14 apresenta os resultados obtidos, e um entrevistado pode pontuar mais de um obstáculo.

**Tabela 14.** Principais obstáculos enfrentados na formulação do PE

Principais obstáculos	Nº de entrevistados
Obter uma participação efetiva, que seja representativa da comunidade acadêmica.	3
Falta de informação quanto a memória institucional e documental	2
Resistência das pessoas em se envolverem por não compreender a importância do processo	2
Inexperiência dos participantes	3
Cronograma apertado, devido à sobrecarga da agenda da instituição e o curto tempo disponibilizado	3

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Ao analisar a Tabela 14, observa-se que os maiores obstáculos enfrentados na formulação do planejamento estratégico foram: a obtenção de uma participação efetiva que seja representativa da comunidade acadêmica, a falta de experiência dos participantes no processo de planejamento e o pouco tempo para discussões nas unidades organizacionais.

O Gestor 2 ao falar dos obstáculos destaca que:

O obstáculo é como disse uma cultura de não participação, apesar de a democracia ter se instalado no país a mais de 20 anos ainda não pensamos assim. Colocamos um gestor no cargo e ele que se vire. (GESTOR 2)

Outro defeito do planejamento na universidade é que ele não chega na comunidade, ele não é de fato participativo. Orientei uma monografia de lato sensu que apurou justamente isso, a comunidade desconhece o que é para que serve o planejamento e a instituição não tem também interesse em divulgar. Basta você fazer uma pesquisa rápida e vai verificar que poucas pessoas sabem o que são e onde estão esses documentos. O planejamento não é participativo porque a cultura é da não participação e aqueles que realizam o planejamento querem somente validar o que está escrito. (GESTOR 2)

Observa-se na fala do Gestor 2 que além da cultura de não participação e envolvimento por parte da comunidade, existe também a falta de interesse por parte da equipe gestora em envolver essa comunidade. Vale ressaltar que a questão da participação é bastante discutida no âmbito da administração estratégica e, certamente, está relacionada com outros obstáculos, tais como: resistência das pessoas em se envolverem por não compreender a importância do processo, inexperiência dos participantes e a falta de informação e

conhecimento sobre o planejamento. Todos esses obstáculos poderiam ser minimizados caso houvesse um esforço institucional que aumentasse o envolvimento da comunidade acadêmica nas atividades de planejamento.

Outro obstáculo muito citado pelos entrevistados foi o pouco tempo para discussões nas unidades organizacionais. Como já mencionado no capítulo anterior referente a metodologia aplicada no processo de formulação do planejamento estratégico da UNEB, o processo durou cerca de oito (08) meses, porém a participação das unidades organizacionais teve seu início marcado pela entrega, no dia 01 de novembro de 2006, a todos os dirigentes, do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”, com objetivo de contribuir, incentivando de forma organizada, as discussões sobre a UNEB do Futuro. O documento ressaltava, porém, que cada unidade era autônoma para escolher o método de discussão que considerasse melhor, mais adequado. As unidades organizacionais tiveram apenas 26 dias corridos para mobilizar, organizar e realizar as discussões junto a comunidade local.

O Gestor 3 chama a atenção para falta de informação e memória institucional, conforme declaração a seguir:

O obstáculo sempre foi falta de informação. Esse é um obstáculo grande na UNEB, você não tem uma memória institucional, nem uma documental. Você tem vários documentos mas não consegue os documentos em determinado espaço de tempo, os documentos vão para o arquivo e para achar alguma coisa é a coisa mais difícil do mundo. Então você não tem uma cultura de memória, talvez essa seja um dado importante na composição disso que você esta chamando de cultura institucional, você não tem uma memória, isso dificulta. Porque todo mundo que entra no local começa do zero. Então eu acho que o principal obstáculo é esse, não tínhamos muitas informações para participar de uma maneira mais intensiva. (GESTOR 3)

Nas entrevistas também foi indagado junto aos gestores quais foram as vantagens do processo de planejamento desenvolvido. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 15.

**Tabela 15.** Principais vantagens na formulação do PE

Principais vantagens	Nº de entrevistados
Oportunizou pensar o papel e o futuro da UNEB	3
Início da implantação da cultura de planejamento	2
Surgimento de novas lideranças	1
Transparecer parte dos anseios da comunidade	1

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Na análise da Tabela 15, observa-se que as principais vantagens no processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido foram: oportunizar pensar o papel e o futuro da UNEB, início da implantação da cultura do planejamento, surgimento de novas lideranças e traduzir parte dos anseios da comunidade. Conforme declaração a seguir:

A vantagem é que o processo de construção planejamento estratégico, de alguma maneira, obrigou os gestores a pensarem na sua estrutura e a pensar na possibilidade de um desenvolvimento e crescimento, essa foi uma vantagem enorme. (GESTOR 3)

Araújo (1996) afirma que a principal vantagem do planejamento estratégico é a capacidade de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias, já que gera uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização.

Outra vantagem, segundo Rezende (2011), é a viabilidade da inteligência organizacional a partir do planejamento estratégico. Para esse autor, a sinergia das funções organizacionais, a adequação das tecnologias disponíveis, a elaboração do planejamento estratégico, a gestão da informação e do conhecimento favorecem a inteligência organizacional, que, conforme define McMaster (1996), é a capacidade de uma organização reunir informação, inovar e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela própria gerou.

O gestor 1 declarou que “foi um momento importante e que deve servir como lição para que, em uma próxima discussão, seja permitida a construção de outras metodologias”.

Por fim, os gestores foram convidados a apresentar sugestões de aperfeiçoamento para o processo de formulação do planejamento estratégico na UNEB. A síntese das respostas é apresentada na Tabela 16.

**Tabela 16.** Sugestões para aperfeiçoamento do processo

Sugestões para aperfeiçoamento	Nº de entrevistados
Promover a articulação e participação dos segmentos	6
Incentivar a cultura de planejamento	7
Combater a influência política	4
Integrar os instrumentos de planejamento	2
Investir em melhorias no sistema de informação	1
Controlar, monitorar e avaliar as etapas do processo	1
Aumentar a participação das unidades	3

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada entre maio e julho de 2015.

Observa-se, na Tabela 16, que os gestores entrevistados, no contexto geral da entrevista, foram unânimes em apresentar como sugestão para o aperfeiçoamento do processo de planejamento o incentivo à mudança na mentalidade da organização, como chave para a formulação bem-sucedida do planejamento estratégico. Acredita-se que uma ação necessária ao processo de formulação do planejamento estratégico é a criação de condições para a institucionalização do planejamento, pois se não há uma crença na ferramenta dificilmente se avançará em termos metodológicos, políticos e de mudança de comportamento. Como consequência da falta de uma cultura propícia ao planejamento, instituições acadêmicas tendem a planejar mais para administrar crises do que para evitá-las (CASTRO; 1988; ARAÚJO; 1996; WRIGT; KROLL; PARNELL, 2011).

Outro ponto muito citado como sugestão para o aperfeiçoamento do processo de planejamento da UNEB foi a articulação e participação dos segmentos universitários, uma vez que a falta de participação no processo de elaboração do planejamento foi uma constante nas entrevistas, como se observa na declaração do Gestor 2 “O planejamento deve contemplar de fato o que pensa a comunidade e não somente a visão do gestor. Devem ser repensados mecanismos de participação direta como a ouvidora e conselhos”.

Algumas das sugestões para aperfeiçoamento do processo de formulação do planejamento estratégico, como não demandam mudanças de grande porte na organização, poderão ser realizadas de forma mais rápida, simples e pouco dispendiosa à UNEB, tais como: promover a articulação e participação dos segmentos; controlar, monitorar e avaliar as etapas do processo; investir em melhorias no sistema de informação e aumentar a participação das unidades organizacionais no processo. Outras, são mais complexas, envolvem a cultura institucional e questões políticas e estruturais da Universidade, como: incentivar a cultura de planejamento, combater a influência política e integrar os instrumentos de planejamento. Para concretizar essas últimas sugestões, que são mais dispendiosas, serão necessários esforços institucionais mais elaborados, mais recursos deverão ser empreendidos e, certamente, levará mais tempo para que os resultados sejam percebidos.

Por outro lado, mesmo ao promover mudanças simples em favor do aperfeiçoamento do processo de formulação do planejamento estratégico, a UNEB, com o tempo, perceberá mudanças culturais no seu ambiente organizacional que favorecerão a institucionalização do planejamento. A implantação das estratégias sempre requer algum grau de mudança na organização (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Ao investir em mudanças que são mais simples e rápidas, a Universidade estará criando condições favoráveis à incorporação do

planejamento estratégico na vida acadêmica e administrativa da instituição (ANSOFF; McDONNELL, 1993; FORPLAD, 1995).

Acredita-se que os resultados apontados pela pesquisa poderão servir de base e reflexão no sentido de propor um caminho para a construção de uma sistemática de formulação do processo de planejamento na UNEB, auxiliando para o desenvolvimento institucional participativo e integrado na Universidade.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desse trabalho foi analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico da UNEB, desenvolvido para o período de 2007/2025 e suas implicações para desenvolvimento do planejamento nesta organização. Para isso, o marco conceitual teve início com a proposta de compreender a organização universitária, abrangendo as características e singularidades específicas das instituições de ensino superior em busca de compreender a sua natureza e a sua gestão. Convém ressaltar que se decidiu apresentar, em primeiro lugar, as características das instituições de ensino superior por se acreditar que entender a natureza das organizações acadêmicas e de seu processo decisório é de grande importância para a análise dos aspectos de sua gestão. Nas palavras de Araújo (1996, p. 76): “qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio se não se fizer uma leitura adequada das características da organização”. O tópico seguinte do referencial abordou o planejamento estratégico nas universidades, os modelos de planejamento encontrados na literatura específicos para essas instituições e as particularidades da formulação do planejamento estratégico em Instituições Públicas de Ensino Superior – foco deste estudo. Em seguida, os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico foram introduzidos conforme diversos autores da literatura (MINTZBERG, 1994; DRUCKER, 1984; MEYER, 1988). Por fim, investigou-se a questão da cultura organizacional na instituição apresentando seus conceitos, pressupostos e dimensões. Trata-se de uma parte importante da pesquisa, uma vez que a cultura pode exercer forte influência na elaboração do planejamento na organização.

A pesquisa foi direcionada por três objetivos específicos, distintos e complementares, que são discutidos um a um nesta conclusão. O primeiro apresenta a dinâmica desenvolvida no processo de planejamento, através de uma análise comparativa entre as atividades propostas e executadas na formulação do planejamento estratégico da UNEB, e os parâmetros elencados na metodologia e sistematizados dos modelos de Planejamento Estratégico encontrados na literatura. Foram descritas todas as principais ações elencadas no cronograma geral definido para a formulação do planejamento, desde a constituição da comissão para delinear a metodologia, passando pelas discussões nas unidades organizacionais até a aprovação final pelo CONSU do documento intitulado “Plano de Desenvolvimento Estratégico da UNEB”, para tanto, consumiu oito meses do mandato da gestão.

Vale ressaltar que como a pesquisa se propôs a analisar o processo de formulação do Planejamento Estratégico desenvolvido na UNEB, a análise comparativa entre os modelos de



Meyer Jr. (1988) e de Bryson (1995) abrangeu entre a 1ª e 5ª etapa onde é representada pelos dois autores estudados e atende ao objetivo proposto.

### **1ª Etapa – Acordo Inicial (Bryson 1995) x Definição da área de atuação (Meyer Jr. 1988)**

No modelo de planejamento desenvolvido pela UNEB para o período 2007/2025, não existiu nenhum documento ou declaração que estabelecesse um acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional. As declarações ao longo do documento confirmam a ausência de um acordo inicial junto aos gestores das unidades organizacionais na tentativa de perceber a opinião das lideranças acerca do processo geral do planejamento estratégico e sobre a agenda de debate. As decisões propostas e formatação da agenda de debates ficaram a cargo apenas da equipe operacional composta por parte da equipe da ASTEC e pelo consultor externo.

Percebe-se que não houve participação nas etapas iniciais de discussão para elaboração do planejamento estratégico pelas unidades organizacionais, uma vez que as mesmas só foram convocadas a partir do recebimento do documento básico “UNEB do Futuro: Subsídios para discussão”.

Para Estrada (2000), não se deve concentrar os esforços da elaboração, da implantação e do controle do planejamento estratégico em apenas uma pró-reitoria, sob pena de comprometer a legitimidade do processo. Esse autor defende que é preciso formalizar o apoio dos principais segmentos da universidade por meio de um acordo inicial, que deve ser firmado antes da etapa de elaboração do planejamento estratégico, assim como propôs Bryson (1995) no seu modelo de planejamento estratégico para organizações públicas.

Quanto a definição das principais áreas de atuação, também chamados de eixos temáticos no processo de planejamento, foram definidos ainda na primeira etapa do processo de planejamento, na construção do documento básico denominado “UNEB DO FUTURO: Subsídios para discussões”, ou seja, antes da convocação dos gestores das unidades organizacionais.

Constata-se, através das entrevistas que esta etapa, tanto no modelo de Bryson (1995), como no modelo de Meyer Jr. (1988) não foi respaldada na legitimidade do processo, uma vez que os gestores das unidades organizacionais consideraram um processo fechado na equipe operacional. Em relação ao contexto atual da UNEB, este estudo aponta que a participação das unidades organizacionais nas etapas iniciais de discussão e formulação do plano, se faz

necessário, pois representa um motivador para a legitimação e implantação do planejamento na instituição.

## **2ª Etapa – Esclarecimento das Funções Organizacionais (Bryson 1995) X Análise do Ambiente Externo (Meyer Jr. 1988)**

Nesta etapa, no tocante a determinação das atribuições dos participantes do processo de Planejamento Estratégico e ao sistema organizacional que lhe dá suporte, percebeu-se, claramente, que também ficaram concentrados apenas na equipe operacional. Muito embora se tenha buscado a colaboração e envolvimento dos outros setores com a constituição da comissão. Porém, como revelado ao longo do texto, a grande maioria dos gestores da época consideraram que o planejamento estratégico foi uma imposição e decidiram não participar.

Apesar do ambiente externo ser o responsável pela maior parte de fatores, sejam eles: sociais, políticos, econômicos e etc, que podem determinar o futuro das organizações, não foram encontradas, na universidade, evidências claras, relatos nem documentos sobre a Análise Ambiental Externa. Com base na pesquisa documental realizada, constata-se que a análise do ambiente externo a UNEB, foi realizada basicamente através de fontes nacionais de informações estatísticas, (IBGE, STN e LOA), através do gráfico denominado “Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados - 1991 - 2002 - Grandes Regiões” e das tabelas “Orçamento Geral do Estado da Bahia - Janeiro 2007- Participação das Universidades Estaduais - 2002-2007 e Participação da UNEB no Orçamento da SEC e no Orçamento das Universidades Estaduais”.

Sugere-se que a análise ambiental proporcione uma completa visão do ambiente em que a instituição está inserida, incluindo aspectos macro ambientais, tais como questões, políticas, demográficas, sociais e econômicas, bem como aspectos mais direcionados ao setor de interesse da instituição.

Vale salientar, que tendo em vista a multicampia da UNEB, a análise ambiental seria mais proveitosa se segmentada por unidade organizacional e/ou regional, devido as peculiaridades de cada unidade e/ou região.

## **3ª Etapa – Identificação e entendimento dos colaboradores (Bryson 1995) x Análise ambiental interna (Meyer Jr.1988)**

Ao que parece, com base nas declarações dos entrevistados, o entendimento dos colaboradores quanto ao planejamento ocorreu na segunda etapa do processo de formulação, através do documento encaminhado as unidades organizacionais denominado “UNEB do Futuro: Subsídios para discussões”, ou seja, após a definição dos objetivo geral e específicos que constam no plano estratégico. Vale ressaltar que embora o documento básico norteador, já apresentasse com base nas entrevistas realizadas, os objetivos gerais e específicos, o mesmo informava que quaisquer outros temas ou subitens pertinentes considerados relevantes poderiam ser incorporados no próprio processo de discussão pelas unidades organizacionais. Porém, quando comparados (documento básico UNEB do Futuro: Subsídios para discussão e Plano final) constata-se que não houve nenhum tipo de mudança no texto original que serviu de base para as discussões nas unidades organizacionais.

Quanto a avaliação ambiental interna, também não foram encontradas evidências claras sobre está ação no processo de planejamento realizado pela UNEB. A análise documental realizada, constatou apenas a apresentação da evolução orçamentária geral da instituição.

Recomenda-se que a participação das unidades organizacionais ocorra desde o início das discussões do planejamento estratégico, que haja um maior entendimento dos colaboradores e que na análise do ambiente interno a comunidade acadêmica consiga realizar um estudo detalhado dos seus pontos forte e fracos no que se refere aos seus programas de estudo e pesquisa, ao seu corpo docente e discente, ao apoio ao ensino, às suas instalações físicas, à imagem e ao clima organizacional da instituição.

#### **4ª Etapa – Avaliação do ambiente (Bryson 1995) x Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da organização (Meyer Jr. 1988)**

Como informado nas etapas anteriores no processo de Planejamento da UNEB não se encontram documentos ou relatos a respeito de uma análise ambiental, a não ser alguns resumos no documento final elaborados com base em fontes nacionais de informações estatísticas, tais como: IBGE, STN, LOA e relatórios oficiais da UNEB.

Na análise documental constata-se que a etapa de identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes no processo de planejamento da UNEB ocorreu em duas etapas. A primeira no processo de entrevistas com os atores do mundo acadêmico realizado pela equipe operacional, o qual foi balizado por três grandes temas já mencionados anteriormente. O fruto dessas entrevistas foi a elaboração do documento básico denominado

“UNEB do Futuro: Subsídios para discussões”. O objetivo deste documento foi subsidiar a segunda etapa de identificação dos valores, expectativas e necessidades dos participantes com as discussões e debates que foram realizados nas unidades organizacionais da UNEB.

Vale ressaltar que não se teve acesso a toda a documentação necessária para uma descrição mais aprofundada do processo de formulação do planejamento estratégico desenvolvido na UNEB. Embora o documento básico denominado UNEB do Futuro: Subsídios para discussão, apontem a existência de entrevistas com os principais atores do mundo acadêmico, assim como a existência de seminários de consolidação, estes confirmados apenas nas entrevistas realizadas, não foram disponibilizadas nenhuma documentação relativa a essas ações. Esse fato pode significar que tais atividades não ocorreram na Universidade, apesar de documentos institucionais, como por exemplo, o próprio documento básico e a programação geral preverem e afirmarem a sua realização.

#### **5ª Etapa - Identificação dos assuntos estratégicos (Bryson 1995) x Integração e coordenação (Meyer Jr. 1988)**

Na análise documental realizada não foram encontradas evidências claras quanto a identificação dos principais desafios que podem vir a interferir nas atribuições das organizações, assim como, seus custos, receitas e organização. Por esse motivo foi considerado que esta etapa foi atendida parcialmente pela equipe operacional após a realização das entrevistas com os atores do mundo acadêmico, quando foi definida a missão da instituição.

Conforme foi verificado nas etapas 2, 3 e 4 também não foram encontradas evidências claras quanto a realização da etapa de análise ambiental, por este motivo, ao que parece a etapa de integração que tem como objetivo servir de subsídio para a definição da missão, dos objetivos, das metas e para estabelecer estratégias para implementação do plano também foi prejudicada.

Com base nos resultados apresentados verifica-se que a formulação do planejamento estratégico da UNEB não contemplou os três componentes fundamentais aos modelos de planejamento estratégico encontrados. São eles: a) desenvolvimento e estabelecimento da missão; b) análise dos pontos forte e fracos, das oportunidades e ameaças; c) desenvolvimento da estratégia.

Desse modo, acredita-se que o processo de planejamento na UNEB não foi bem estruturado no que tange à existência de ferramentas para dar o suporte necessário a sua legitimação e implantação.

Com o segundo objetivo buscou-se investigar as características da cultura organizacional que permearam o processo de formulação do planejamento estratégico na UNEB sob a ótica de seus dirigentes. A partir da escolha do modelo teórico de Trompenaars (1994) para análise da cultura organizacional foi investigado o processo de formulação do planejamento em relação à categoria cultural de relacionamento com as pessoas definida pelo autor com o intuito de mapear as características da cultura predominante no processo.

Percebeu-se que, no processo de formulação do planejamento da UNEB, na etapa em que houve a convocação das unidades organizacionais e as mesmas realizaram as discussões internas, há uma predominância de características culturais como universalismo, coletivismo, emoção, especificidade, influência relacionada à conquista. Essas características, dentro do modelo de Trompenaars (1994), denotam o envolvimento de grande parte das pessoas e a existência de interesse em conceber as estratégias de maneira clara e objetiva, considerando as informações existentes no ambiente onde a Universidade está inserida. Porém, as entrevistas também demonstraram características culturais como individualismo e difusão e divergências quanto à neutralidade e emoção, conquista e atribuição. O caráter individualista implica em um processo fragmentado, em que não há o envolvimento de todas as pessoas relevantes. Além disso, o caráter difuso remete a uma falta de objetividade e até mesmo transparência, características fundamentais para que as pessoas percebam a importância dessa etapa do processo.

Por fim, apresentar um caminho diferenciado para uma melhor compreensão do planejamento estratégico tendo como contorno a cultura organizacional, foi o terceiro objetivo específico deste trabalho, configura-se na principal contribuição desta pesquisa à universidade estudada.

Conclui-se que planejar estrategicamente é formular de modo sistemático os objetivos a serem alcançados, com alternativas de alcance e, com a elaboração de cenários prospectivos de futuro.

Para melhorar o processo de formulação do planejamento estratégico as Instituições Públicas de Ensino Superior devem tentar:

1. obter um total e absoluto comprometimento dos gestores das unidades organizacionais da Universidade (Reitor, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores, etc.) e da comunidade acadêmica com o processo de planejamento proposto, de maneira que

suas ações estejam direcionadas por ele. As dificuldades de envolver outros segmentos ou unidades organizacionais devem-se principalmente à falta de um Acordo Inicial que comprometa os segmentos mais importantes da Instituição;

2. Criar condições para a institucionalização do planejamento, pois se não há uma crença na ferramenta dificilmente se avançará em termos metodológicos, políticos e de mudança de comportamento. Como consequência da falta de uma cultura propícia ao planejamento, instituições acadêmicas tendem a planejar mais para administrar crises do que para evitá-las (CASTRO; 1988; ARAÚJO; 1996; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).
3. Divulgar para toda a comunidade, de forma ampla e clara os objetivos, vantagens e abrangência do Planejamento Estratégico, para assim contribuir para uma formação de uma cultura para o planejamento e incentivar a vontade política dos gestores organizacionais na sua construção;
4. Aplicar o modelo de gestão participativa em todas as etapas e não apenas parcialmente;
5. Realizar as discussões sobre a Visão e Missão, de forma que ela fique claramente entendida e sirva de rumo para toda a comunidade universitária;
6. Entender melhor tanto o ambiente externo onde a universidade está inserida, quanto os pontos fortes e fracos, de forma que as estratégias definidas pela instituição, a partir destes entendimentos e estudos, possam atingir mais eficazmente seus objetivos;
7. Discutir mais especificamente com a comunidade acadêmica os Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de Trabalho e não apenas de forma genérica, pois desta forma as ações poderão ser realmente priorizadas e executadas;
8. Incentivar os gestores das unidades organizacionais, em todos os níveis que utilizem o Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de trabalho, estabelecidos no processo de Planejamento Estratégico, como guia de suas atividades e ações.

As constantes mudanças na gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário como meio de se manter os rumos do Sistema de Ensino Superior, principalmente se mantida a sua característica participativa, no sentido de se minimizar os efeitos da descontinuidade administrativa.

### **Limitações da pesquisa**

Gil (1987) alerta que é muito importante determinar o foco da pesquisa e o estabelecimento dos contornos do trabalho, pois nunca será possível explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado.

As limitações mais importantes decorrentes foram:

- A pesquisa limitou-se a uma Instituição Estadual de Ensino Superior: a Universidade do Estado da Bahia (UNEB);
- O método do estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada. Porém, os procedimentos metodológicos utilizados podem ser transferidos para a análise de situações semelhantes;
- As técnicas empregadas para coleta e análise dos dados relativos ao Plano Estratégico, podem ter impacto na fidedignidade dos dados primários, na medida em que se reportam a situações passadas ocorridas na organização, pois tais dados estão sujeitos a percepções recodificadas e a novas interpretações por parte dos informantes, podendo conduzi-los a uma avaliação distorcida dos fatos sob investigação;
- Pode acontecer que o número e a seleção dos entrevistados não seja representativo para oferecer uma visão aproximada da realidade;
- A natureza descritiva da pesquisa apoiou-se na capacidade de percepção da pesquisadora na etapa da análise documental, e na descrição que os entrevistados procederam acerca do processo de formulação do planejamento estratégico da instituição pesquisada.
- Não se teve acesso a toda a documentação necessária para uma descrição mais aprofundada do processo de formulação do planejamento estratégico desenvolvido na UNEB. Embora o documento básico denominado UNEB do Futuro: Subsídios para discussão, aponte a existência de entrevistas com os principais atores do mundo acadêmico, assim como a existência de seminários de consolidação, não foi disponibilizada nenhuma documentação relativa a essas ações. Esse fato pode significar que tais atividades não ocorreram na Universidade, apesar de documentos institucionais, como por exemplo, o próprio documento básico e a programação geral preverem e afirmarem a sua realização.
- A técnica adotada para análise dos dados traz implícita, elevada carga de subjetividade. O paradigma qualitativo e interpretativo adotado, pressupõe maior aproximação da realidade investigada, além de exigir reflexões e posicionamento crítico e contínuo. Isso indica que mesmo com todo rigor empregado na tentativa de

manter a objetividade na sua aplicação, não se pode assegurar a isenção de manifestações oriundas da percepção.

- Por fim, não foi possível identificar junto ao histórico do sumário de resoluções do CONSU da universidade, o número do processo de aprovação do texto final do Plano Estratégico, não sendo possível então confirmar que houve aprovação final pelo CONSU do documento intitulado “Plano de Desenvolvimento Estratégico da UNEB”.

Após exposição das principais limitações da pesquisa, apresentam-se recomendações para estudos futuros e outras voltadas ao aprimoramento do processo de formulação do planejamento estratégico na Universidade.

## **Recomendações**

### **1- Para futuros trabalhos**

A necessidade de objetivação de um estudo acadêmico conduz a pesquisa para um determinado enfoque. Contudo, ao longo do caminho percebe-se que outros estudos poderiam ampliar o objetivo escolhido, em outras direções. Muitas são as opções a seguir nestes “caminhos” que se abrem durante o processo de investigação. Por isso, ao final, aos que desejarem investigar assuntos relacionados ao planejamento estratégico em IES, sugere-se:

- Estudar o processo de formulação do planejamento estratégico em cada uma das unidades organizacionais da UNEB comparando-o com o processo identificado nesse estudo;
- Ampliar esta análise para instituições particulares de ensino, verificando se há diferenças nos resultados;
- Aplicar em pesquisas semelhantes uma abordagem quantitativa para complementar as conclusões aqui alcançadas e diversificar o método;
- Continuar a pesquisa na UNEB, incentivando a direção atual e as futuras a fazerem uso das premissas expostas neste trabalho;
- Ampliar esta análise para estudar a implantação do planejamento estratégico em instituições acadêmicas, já que o desafio do planejamento não está apenas na formulação do plano. O que torna fundamental identificar e entender os motivos de sucessos e insucessos na operacionalização dos planos.



Estes são alguns dos estudos que certamente fornecerão mais elementos capazes de promover o desenvolvimento da gestão no seu processo de busca por excelência.

## **2- Para a Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**

O caráter profissional do curso de mestrado realizado, requer que apresente uma proposta de ação que possa ter, de modo mais ou menos imediato, impacto na instituição estudada. Nesse sentido, as recomendações à organização possuem especial relevância nas considerações deste trabalho. Apresentam-se, assim, as seguintes recomendações à UNEB:

- Repensar a metodologia de planejamento: Ficou constatado que a falta de participação nas etapas iniciais de discussão e elaboração do planejamento por parte das unidades organizacionais causou prejuízos quanto à legitimidade e ao processo como um todo na Universidade. A participação desde o início garante as unidades organizacionais maior tempo para discussões, uma vez esta variável foi colocada como obstáculo, pois unidades organizacionais tiveram apenas 26 dias corridos para mobilizar, organizar e realizar as discussões junto à comunidade local. Ficou comprovado também que, para desenvolver o processo de formulação do planejamento estratégico na Universidade, é preciso que as pessoas se sintam coparticipantes, entendam a importância do processo para a instituição e não que é uma imposição do setor responsável. Dessa forma, seria positivo à UNEB repensar sua metodologia de planejamento para que os gestores das unidades organizacionais pudessem acompanhar mais de perto e se envolver no processo, pois, ao que parece, o planejamento na UNEB está sendo imposto às unidades organizacionais. Dado a complexidade e o tamanho da organização estudada, talvez não seja possível atingir a todos os atores envolvidos, entretanto está claro que a UNEB necessita ampliar a participação das unidades organizacionais;
- Elaborar e implantar um plano de diálogo para que se noticie o planejamento na instituição: A Universidade deve investir em ações que coloquem o planejamento em debate na instituição como, por exemplo, promover seminários de sensibilização e de compatibilização do plano em diferentes níveis hierárquicos, reuniões entre grupos de unidades organizacionais e criar um canal de comunicação entre os setores para que esses possam interagir e trocar experiências. Trata-se de ações pouco dispendiosas e que, com o tempo, irão modificar a cultura da organização para um ambiente mais favorável à implantação das estratégias e dar maior legitimidade ao processo;

- Capacitar os colaboradores que participam do processo de planejamento: Outra constatação deste estudo foi a pouca experiência dos participantes do processo de planejamento, sobretudo no nível operacional das unidades organizacionais, ficando o processo concentrado na ASTEC. Dessa forma, recomenda-se à Universidade realizar investimentos na capacitação e no treinamento para as atividades voltadas ao planejamento, já que, conforme aponta Souza (2009), o incentivo à qualificação e ao aperfeiçoamento das habilidades amplia a produtividade e a eficiência na gestão;
- Aumentar a participação das unidades organizacionais no processo de planejamento. Os resultados da pesquisa corroboraram a importância do apoio dos gestores das unidades organizacionais para a legitimação do planejamento estratégico na UNEB. Sendo assim, é preciso ampliar o espaço do planejamento estratégico nas unidades organizacionais, reforçando a importância, as vantagens, o acompanhamento e os resultados alcançados. Sugere-se que seja criada uma agenda de debate sobre o planejamento estratégico com todas as 37 unidades organizacionais;
- Combater as questões políticas que impactam a formulação do planejamento estratégico. Constatou-se também que o processo de formulação do planejamento não é isento de valores. Ao definir as prioridades para a instituição, o planejamento pode comprometer interesses e pode desencadear conflitos (ARAÚJO, 1996). Não atentar para essa realidade é desconhecer a dimensão política que existe na Universidade e estimular ainda mais divergências e disputas existentes. A UNEB deve agir para minimizar os impactos negativos da influência política sobre o processo de formulação do planejamento. Uma forma de se alcançar isso é tornar o planejamento mais participativo, estabelecer condições para que os objetivos sejam compartilhados pela comunidade acadêmica, ampliar o debate sobre as decisões estratégicas, criar critérios e justificativas claras para a definição das diretrizes e dos objetivos e combater favorecimentos de ordem meramente política;
- Por fim, sugere-se que a análise ambiental proporcione uma completa visão do ambiente em que a instituição está inserida, incluindo aspectos macro ambientais, tais como questões, políticas, demográficas, sociais e econômicas, bem como aspectos mais direcionados ao setor de interesse da instituição. Tendo em vista a multicampia da UNEB a análise ambiental seria mais proveitosa se segmentada por unidade organizacional e/ou regional, devido as peculiaridades de cada unidade e/ou região.

Apresentar sugestões para o processo de formulação do planejamento para uma Instituição de Ensino Superior como a UNEB não é tarefa fácil. Porém, se faz necessário, uma vez que o processo de planejamento na UNEB – a despeito do seu caráter inovador em uma instituição com pouca tradição de planejamento – não foi bem estruturado e faltaram ações mais efetivas e cuidados mais substanciais no que tange à existência de ferramentas para dar o suporte necessário a sua legitimação e implantação. O contexto atual exige que se criem condições mais favoráveis ao processo de formulação do planejamento para que ele não se caracteriza apenas por produzir planos e existir por formalidade.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ALMEIDA, P. E. **A universidade como núcleo de inteligência estratégica**. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. **O Método nas Ciências Sociais**. In: Alves-Mazzotti, A. J. e Gewandsnajder, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, A. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.
- ARGUIN, G. **O Planejamento estratégico no meio universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.
- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- 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.
- \_\_\_\_\_. Alternative model of governance in higher education. In: RYLEY, G. L.; BALDRIDGE, J.V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, p. 2-25,1977.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** - Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1988.
- BOUYER, G. C.; CAMPOS, E. M.; PONCIANO, W. R. **Competência e cultura organizacional: os determinantes de sucesso em sistemas de gestão e estratégia de operações**. In: IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações internacionais. **Anais**. São Paulo: IX SIMPOI, FGV-EAESP, 2006. CD-ROOM.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo, Hoper. 2005.

BRISOLA, V.L.G. **Administração universitária: um caso político**. 1991. Dissertação (mestrado em educação). UNICAMP. Campinas.

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

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

BUNDT, C. F. da C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. 2000. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTOR, B. V. J e SUGA, N. **Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, n.22 (1), p.102-122, Jan/mar, 1988.

CASTRO, L. F. M. **Universidade: a luta pelo poder**. Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.

CASTRO, A. G. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CERCAL, M. A. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acesso em: 16 set. 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed.. São Paulo: Cortez, 2006.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OSLEN, J. P. **A garbage can model of organization choice**. Administrative Science Quarterly, v.17, p.1-25, 1972. Disponível em: <<http://almaweb.unibo.it/cio/0.pdf>>. Acesso em: 26 out 2013.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DAFT. R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Campinas, Campinas, São Paulo.

DEL CORSO, J. M.; BUENO, J; M; DOMINGUES, C. R. **O Processo de expatriação na integração de culturas** - O caso Renault do Brasil. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: XXVIII ENANPAD, 2004.

DREZE, J.; DEBELLE, J. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Editora UFC, 1983.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Autores associados, Plano editora. 2005, 128p.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, v. 28 n. 1, p. 6-16, 2009.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGrawHill, 1991.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Tradução J. E. Costa. São Paulo: Artmed, 2009.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (FORPLAD). **Planejamento Estratégico em instituições Federais de Ensino Superior: Proposta de Processo Participativo**. Comissão de Planejamento, Dez. de 1995.

GEERTZ, C. (1989). **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos**. 2ª ed, Porto Alegre: Editora Universidade, 2000.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos**. Porto Alegre : UFRGS, 1996.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (org.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**- São Paulo: Atlas, 1995.

KAUFMAN, Roger. **Strategic planning plus: an organizational guide**. Flenview: Scott Foresman, 1991.

KOTLER, P., LEVI, R. E.. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 10. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (Série Cadernos de Gestão).

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MCMASTER, M. D. **The Intelligence Advantage: organizing for complexity**. Newton, MA: Butterworth Heinemann, 1996. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/oi/books/tia/intro.shtml>> Acesso em: 11 de novembro de 2011.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU. p. 53-69. 1988.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília. Seminário: A administração Universitária rumo ao ano 2000, 20 p., 1991.

\_\_\_\_\_. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**. Santa Catarina, v. 12, n. 13, p. 373-389, set/dez. 2005.

MEYER Jr., V.; LOPES, M.C. **Planejamento e Estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras**. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1995.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes. 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITZ, M. O. et al. **A implantação do Planejamento estratégico em organizações complexas**: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. Revista GUAL, Florianópolis, v.5, n.1, jan./fev./mar./abr, 2012

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: Análise do Processo de Implantação. Espírito Santo: Editora Hoper, 2006.

NELSON, R.E.; LOUREIRO, M.C. **Cultura organizacional**: vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.



PATRÍCIO et al. **Aplicação de métodos qualitativos na produção de conhecimento uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações.** In: 23º Encontro Anual da ANPAD. Anais...Foz do Iguaçu,1999.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, p. 46-82, 1999.

REBELO, L. M. B. **A Dinâmica do Processo de Formação de Estratégias de Gestão em Universidades: A Perspectiva da Teoria da Complexidade.** 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

REZENDE, Denis A. **Tecnologia da informação e planejamento estratégico: alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada ou pública.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONCHI, C. C. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitibaanos.** 2004. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROWLEY, Daniel J., LUJAN, Herman D., DOLENCE, Michael G. **Strategic Change in Colleges and Universities.** Sab Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SALEME. W. Planejamento universitário: um instrumento eficaz. In: CARVALHO, A. O. (Orgs). **Administração contemporânea.** Belo Horizonte: UFMG, 1988, P. 229-239

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, M. E. **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.3, pp. 91-110. ISSN 1982-7849. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S141565552006000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S141565552006000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acessado em 14/03/13.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** São Paulo: Cortez, 1999.

TOMEI, Patrícia Amélia & BRAUSTEIN, Marcelo L. **Cultura Organizacional e Privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 2. ed. Tradução Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Regimento Geral da UNEB**. Bahia, 2012. Disponível em <http://www.uneb.br/files/2009/10/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em 17 de novembro 2014.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Plano Estratégico**. Salvador UNEB, PROPLAN, 2007.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Plano de Desenvolvimento Institucional (2013/2017)**. Bahia, 2013. Disponível em [http://www.uneb.br/files/2015/03/pdi\\_uneb.pdf](http://www.uneb.br/files/2015/03/pdi_uneb.pdf). Acesso em 16 de janeiro de 2015.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **UNEB do Futuro**: Subsídios para discussão. Bahia, 2006.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Estatuto da UNEB**. Bahia, 2012. Disponível em <http://www.uneb.br/files/2009/10/Estatuto-UNEB-2012.pdf>. Acesso em 17 de novembro 2014.

VEIGA, Ilma Passos. **A. Educação Básica e Educação Superior**: projeto pedagógico. 1. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, I. O. de A. Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. **Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, dezembro de 2004. Disponível: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>.> Acesso: 13 julho 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução: Celso a. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2011

WEBER, M. **Economia e sociedade**. V.2. Brasília: Editora UNB, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.

## APÊNDICE A

### Roteiro da Entrevista

**OBJETIVO DA ENTREVISTA:** Compreender a dinâmica do processo de formulação do Planejamento Estratégico da UNEB e investigar as características da cultura organizacional que permearam este processo sob a ótica de seus dirigentes.

A entrevista será realizada face a face, sendo solicitada a permissão para gravação para posterior análise.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### I- IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_(opcional)

Cargo/função que exerce atualmente na UNEB: \_\_\_\_\_

Cargo que exercia no período de elaboração do Planejamento Estratégico (2006)?

Por quanto tempo ocupa/ocupou o cargo de Diretor/Pro-reitor deste Departamento/Pro-reitoria?

Realizou algum curso de capacitação referente à área de Administração ou Gestão?

Você poderia fazer um breve histórico do seu percurso dentro da UNEB?

#### II- A UNIVERSIDADE E O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Qual a sua opinião sobre o papel da universidade para a sociedade?

Qual a importância, na sua opinião, do planejamento em instituições públicas como universidades? E para a UNEB?

Como definiria o planejamento estratégico?

#### III- CULTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que você entende por Cultura Organizacional?

Em sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a instituição alcance os resultados desejados? Justifique.

Existe relação entre a cultura existente em seu Departamento/Pro-reitoria e o processo de estratégia desenvolvido?

A cultura é aliada ou inimiga da formulação das estratégias no seu Departamento/Pro-reitoria? Fale disso especificamente no caso da UNEB:

#### **IV- O SUJEITO GESTOR E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A participação no processo de construção do PE da UNEB (2006-2025)**

A seu ver, como foi **encaminhada a formulação** do Planejamento estratégico pelo setor responsável, PROPLAN?

O que é **mais relevante** na hora de definir uma estratégia?

Quem participou do processo de **formulação das estratégias do departamento/Pró-reitorias**? Descreva como ocorreu esta participação?

Houve a participação de **agentes externos** (outros Departamentos, Pró-reitoria, alunos, comunidade externa, etc...)?

Como funcionou a **participação** das pessoas no processo? Sentiam-se à vontade para dar sugestões? As sugestões de todos foram aceitas? Houve debates interessantes sobre as decisões? ou o processo foi tenso, formal e os participantes preferiam não manifestar suas opiniões?

Quando as estratégias estavam sendo formuladas, **como eram as reuniões**? Rápidas e objetivas ou demoradas e ineficientes? Descreva o processo.

Ainda sobre essas reuniões realizadas para a formulação do PE foram **transparentes**, ou seja, as estratégias planejadas estavam claras e racionais ou davam margem a interpretações ambíguas e vagas? Justifique e exemplifique.

Quem teve **mais influência no processo de formulação das estratégias**: As pessoas que já tinham alguma experiência no assunto, ou seja, pessoas que já participaram de outros processos de planejamento ou aqueles que detinham cargos de chefia no Departamento/Pro-reitoria?

Quais os **obstáculos e quais as vantagens** desse processo que envolveu seu Departamento/Pró-reitoria?

Para você o planejamento estratégico da UNEB é resultado de uma **construção coletiva**? Justifique.

Existiu alguma sistemática de **divulgação das estratégias** concebida às pessoas que não participaram da sua elaboração? Com que frequência? Exemplifique.

Você acredita que o PE da UNEB tem **sido efetivado na prática**?

sim  não  em parte

Justifique sua resposta:

Você diria que **conhece bem o documento final do** Planejamento Estratégico da UNEB?

Qual a sua opinião sobre ele hoje?

Você diria que a UNEB **teve ganhos efetivos** com a construção do PE? Descreva:

Que sugestões você apresenta para o **aperfeiçoamento do processo** de formulação do planejamento estratégico na universidade?