

# IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ

**Patrícia Colares dos Santos**

**Wilson Sabino**

Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), Santarém – PA, Brasil

O estudo teve como objetivo descrever a implementação do planejamento estratégico em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará, compreendendo o nível tático, por meio da execução e monitoramento do Plano de Desenvolvimento da Unidade. Trata-se de um estudo de caso descritivo e qualitativo, que teve seus dados coletados por meio de reuniões gerenciais e pesquisa documental. Verificou-se que a unidade enfrenta desafios justificados pela baixa maturidade do processo de planejamento estratégico e descontinuidade do processo pela alta administração. A execução do plano pela gestão da unidade obteve destaque como facilitador do processo. Foi demonstrado também que a unidade entregou resultados que contribuíram para o alcance da estratégia institucional, mesmo não utilizando como referência os indicadores e iniciativas estratégicas da instituição. Entender as limitações e oportunidades do planejamento estratégico na universidade colabora para a melhoria de sua eficácia.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento da Unidade; implementação; controle; universidade.



## **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO EN UNA UNIDAD ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DEL OESTE DEL PARÁ**

El estudio describe la implementación del plan estratégico en una unidad de la Universidad Federal del Oeste de Pará, centrándose en la ejecución del Plan de Desarrollo de Unidad a nivel táctico por medio de la ejecución y monitoreo del Plan de Desarrollo de Unidad. Se trata de un estudio de caso descriptivo y cualitativo, que tuvo sus datos recolectados a través de reuniones gerenciales e investigación documental. Se enfrentan desafíos debido a la baja madurez del proceso de planificación y la discontinuidad del proceso por parte de la alta administración. La ejecución del Plan por parte de la gestión de la Unidad obtuvo destaque como facilitadora del proceso. Quedó demostrado que la unidad entregó resultados que contribuyeron a la estrategia institucional, aunque no haya utilizado como referencia los indicadores e iniciativas estratégicas de la institución. Entender las limitaciones y oportunidades del plan estratégico mejora su eficacia en la universidad.

**Palabras clave:** Plan de Desarrollo de Unidad; implementación; control; universidad.

## **IMPLEMENTING STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING IN AN ACADEMIC UNIT OF A FEDERAL UNIVERSITY OF WESTERN PARÁ**

This study aimed was to report the implementation of strategic planning at the Federal University of Western Pará, comprising the tactical level, through the execution and monitoring of the Unit Development Plan. This is a descriptive and qualitative case study, which had its data collected through managerial meetings and documentary research. The results presented that the low maturity of the strategic planning process and the discontinuity of the process by top management justify the challenges faced by the unit. The Unit's management highlighted the execution of the Plan as a facilitator of the process. The Unit delivered results that contributed to the achievement of the institutional strategy, even though it did not use the institution's indicators and strategic initiatives as a reference, as shown by the evidence. Understanding the limitations and opportunities of strategic planning at the university contributes to improving its effectiveness.

**Keywords:** Unit Development Plan; implementation; control; university.

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade pública brasileira é multidisciplinar, gestora de recursos intelectuais, gera e dissemina conhecimento, propaga debates e tem grande responsabilidade social, política, econômica, artística e cultural (Mizael *et al.*, 2012; Moritz *et al.*, 2012). No cenário em que essas instituições ainda disputam recursos e buscam maior reconhecimento, é fundamental que as universidades demonstrem habilidade para administrar tamanha complexidade.

As universidades também devem ser capazes de responder a um mundo que constantemente passa por transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas (Paz, 2016). Para orientar as ações das universidades frente a esses desafios, a administração traz como principal instrumento o planejamento estratégico. Esse tipo de planejamento é uma ferramenta essencial na definição de estratégias, objetivos e metas, que não apenas aprimora a gestão universitária, mas também permite que as instituições de ensino acompanhem as mudanças globais.

O processo de planejamento estratégico, entretanto, não é isento de obstáculos. Questões como a cultura organizacional, resistência à mudança, pouca habilidade na aplicação do método e escassez de recursos representam desafios significativos. Para superar esses desafios, é importante que a implantação desse tipo de planejamento seja feita de forma adaptada, considerando as particularidades da organização. Fazendo a adequação às especificidades da instituição, será possível aumentar a eficácia do processo (Falqueto *et al.*, 2019; Rezende, 2018; Paz, 2016; Mizael *et al.*, 2012).

O planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) é regulamentado por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI foi apresentado pela Lei nº 10.861, de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e estabeleceu esse documento como parte da avaliação das IES (Sant'Ana *et al.*, 2017).

No contexto da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), o PDI vem sendo utilizado desde 2012 como principal instrumento de planejamento estratégico na organização e, em 2019, a instituição reconheceu a necessidade de praticar novos níveis de planejamento para além do planejamento estratégico, estabelecendo a necessidade de aplicar o planejamento de forma departamental. Na literatura, esse tipo de planejamento encontra-se no nível tático ou de médio prazo.

O planejamento tático na Ufopa tem como resultado o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), que deve ser desenvolvido por cada unidade acadêmica e administrativa que compõe a instituição. O PDU deve servir como ferramenta para intermediar o PDI e o Plano de Gestão Orçamentária (PGO), estabelecendo metas e garantindo que as ações estratégicas da universidade sejam materializadas (Brasil, 2019).

Embora a Ufopa tenha experiência no desenvolvimento do PDI, existe uma lacuna no que diz respeito à experiência na implementação de suas estratégias nos níveis tático e operacional. A universidade facilita a elaboração do PDU, mas deixa sob responsabilidade de cada unidade

gerenciar seu plano tático. Apesar dessa flexibilidade na gestão ser um ponto positivo ao se considerar a necessidade de adaptação do planejamento ao contexto da unidade, o pouco conhecimento sobre como implementar efetivamente o planejamento em nível tático pode dificultar a implementação das estratégias institucionais, bem como o controle de seu progresso.

Diante desse cenário, é importante compreender quais as oportunidades e obstáculos reais existentes nesse processo. Para isso, este estudo visa aprofundar-se na prática de implementação da estratégia no nível tático para identificar esses desafios e oportunidades. Além disso, esta pesquisa se propõe a avaliar se o plano tático, da forma que está sendo implementado, está contribuindo com as estratégias formuladas no PDI.

Mais especificamente, este estudo de caso tem como objetivo descrever a experiência de implementação do PDU do Instituto de Saúde Coletiva (Isco) da Ufopa, realizada durante os seus seis primeiros meses (primeiro semestre de 2021). Para isso, será feito um breve histórico do instituto, em seguida, será descrito como foram realizadas as etapas de implementação e controle do PDU e, finalmente, seus primeiros resultados serão relacionados com as estratégias estabelecidas no PDI da universidade.

Por meio dessa análise, esta pesquisa poderá contribuir para o entendimento do processo de implementação do planejamento estratégico e tático em instituições de ensino superior. Entretanto, vale destacar que a fase de elaboração do PDU não foi objeto deste estudo e sua influência na implementação do plano não poderá ser analisada.

## **2. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

A partir da reforma da gestão pública, no final do século 20, o Estado passa a ser uma organização gerencial. A administração pública gerencial é orientada para atender aos cidadãos e não as necessidades da burocracia. Ela preza pela descentralização de poder, flexibilidade na gestão e incentiva a inovação (Matias-Pereira, 2018). A administração pública passa a atender um modelo de administração moderna que, em busca de maior eficiência, se fundamenta nas práticas empresariais, dentre as quais está o planejamento estratégico, utilizado até os dias atuais.

Oliveira (2018) conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo administrativo que oferece uma estrutura metodológica para ajudar a organização a definir a direção que deseja seguir. Nesse processo, a organização busca otimizar sua interação com fatores externos que não pode controlar, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Mintzberg *et al.* (2010) explicam a estratégia a partir de cinco definições, conceito conhecido como 5 Ps para estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e pauta. A estratégia como plano significa um curso de ação com pretensões para o futuro, enquanto como padrão refere-se às ações passadas bem-sucedidas. A estratégia como uma posição é a localização da empresa no mercado; já como uma perspectiva, é a forma como a empresa percebe o mundo e opera nele. Por fim, a

estratégia definida como pretexto é uma manobra para enganar um concorrente. Essas diferentes abordagens revelam a complexidade e a multifacetada natureza da estratégia.

Levando em consideração que o planejamento estratégico apresenta diversos conceitos, é natural que também existam variados modelos de processos para formalizá-lo. Contudo, os diversos processos de implementação seguem uma estrutura comum: análises do ambiente interno e externo, definição das diretrizes organizacionais, seleção das estratégias, definição de objetivos e metas, implementação e controle da estratégia (Mintzberg, 2004). Como este estudo não abrange as primeiras fases do planejamento estratégico, é pertinente trazer os conceitos fundamentais das fases que serão analisadas, isto é, a implementação e o controle da estratégia.

Rezende (2018) explica que as estratégias organizacionais são atendidas por meio da formalização de planos de ações, que podem ser chamados de execução do planejamento estratégico. Os planos comunicam as estratégias organizacionais e o que cada indivíduo na organização deve fazer para alcançá-las (Kaplan; Norton, 2000; Mintzberg, 2004; Rezende, 2018).

Kaplan e Norton (2000) demonstram que as organizações adotam diversos programas para comunicar suas estratégias por meio de métodos tradicionais, como reuniões, boletins e treinamentos, ou canais mais eficazes, como *websites* e mapas de aprendizado.

Na fase de controle, há o acompanhamento e avaliação do processo, sendo essas ações necessárias para assegurar o funcionamento adequado dos processos e a realização das estratégias estabelecidas. (Oliveira, 2018; Rezende, 2018).

Para Mintzberg (2004), o processo de controle estratégico é realizado em duas etapas. A primeira etapa trata do rastreamento das estratégias realizadas, identificando a realização das estratégias pretendidas e a emergência das estratégias não pretendidas. Na segunda etapa, é analisada a efetividade das estratégias que foram realizadas.

Sobre a etapa de controle da estratégia, Kaplan e Norton (2000) explicam que as empresas precisam de *feedback* para identificação e correção das estratégias fracassadas. Para o *feedback*, reuniões gerenciais fornecem ambiente propício para trabalho em equipe na identificação de problemas, na avaliação de mudanças e na análise de novas oportunidades. Afirmam ainda que é importante ter o apoio da tecnologia da informação, para dar acesso contínuo aos empregados, que poderão fazer a coleta e compartilhamento de dados sobre o desempenho.

## 2.1 Planejamento tático em universidades públicas

O planejamento pode ser decomposto em três níveis: o estratégico, de longo prazo, que é materializado por um plano de visão geral; o tático, de médio prazo, que decompõe os objetivos estratégicos específicos para cada departamento e que é capaz de medir o desempenho; e o operacional, voltado para as ações rotineiras do curto prazo (Mintzberg *et al.*, 2010; Oliveira, 2018; Rezende, 2018). No contexto das IES, o PDI encontra-se em nível estratégico, o PDU, em nível tático, e o PGO, em nível operacional.

É comum que os processos de implementação e controle do planejamento em nível tático sejam apresentados nos próprios PDUs das universidades. A análise feita em quatro PDUs de diferentes universidades federais permite uma melhor compreensão sobre essas fases em IES, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1 - Implementação, monitoramento e avaliação em unidades de IES**

Unidade de IES	Implementação	Monitoramento	Avaliação
Campus Paranaíba da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) (2018-2021).	Painel de ações, indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos do PDI. Incluída gestão de riscos no painel.	Será viabilizado um sistema de gestão próprio para o acompanhamento das ações.	Serão realizadas reuniões de avaliações semestrais.
Superintendência de Documentação (SDC) da Universidade Federal Fluminense (UFF) (2021-2023).	Plano de Execução, baseado na Matriz 5W2H, para cada ação tática disposta no Painel de Ações, Indicadores e Metas da Unidade.	Apresenta modelos de tabelas para o monitoramento.	Serão realizadas reuniões de avaliações semestrais.
Faculdades de Ciências da Saúde (FCS) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) (2021-2025).	Quadro com objetivos estratégicos, metas, indicadores, recursos financeiros, responsáveis e estratégias e quadro para gestão de riscos.	Existe um Comitê Interno de Governança que será responsável pelo monitoramento dos riscos.	Existe um Comitê Interno de Governança que será responsável pela avaliação de riscos.
Pró-Reitoria de Ensino (PRE) da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) (2022-2024).	Quadro de Objetivos Táticos propostos relacionados ao PDI e Quadro de Ações a partir dos objetivos táticos propostos e suas derivações.	Não descreve como será executada a atividade de monitoramento.	Será feita anualmente e os resultados serão publicados em boletins semestrais.

**Fonte:** elaborado pelos autores com base nos PDUs UFMS (2018), UFF (2021), UFLA (2021) e UFPEL (2022).

A partir desse levantamento, nota-se que é comum que a implementação da estratégia tenha sua execução baseada em um quadro, onde constam colunas com objetivos, ações, metas, indicadores, cálculos, prazos, custos e responsáveis. Alguns quadros já demonstram a conexão das ações com os objetivos estratégicos da instituição e com a gestão de riscos. Já na fase de controle, é possível visualizar diferentes formas de fazer o monitoramento e a avaliação (UFF, 2021; UFLA, 2021; UFMS, 2018; UFPEL, 2022).

Assim, conclui-se que a gestão para implementação e controle do plano não tem um modelo estabelecido. Esse processo, na verdade, é bastante flexível para ajustes e adaptações, o que requer criatividade dos gestores públicos (Moritz *et al.*, 2012).

Há vários relatos que evidenciam as dificuldades que as empresas enfrentam na implementação do planejamento estratégico e é presumível que as universidades públicas enfrentam dificuldades semelhantes.

Em um estudo sobre a implementação da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Athanázio (2010) encontrou resultados, em sua maioria, positivos. As unidades acadêmicas pesquisadas:

- Possuem marcos regulatórios atualizados.
- Desenvolvem os processos de planejamento básicos da instituição: Plano de Gestão, Planos Acadêmicos e Plano Orçamentário.
- Possuem equipes insuficientes ou pouco qualificadas para o desempenho das funções administrativas e estratégicas.
- Desenvolvem seus processos de planejamento à luz do planejamento estratégico institucional, se utilizando das orientações de procedimentos e metodologias emanadas da administração superior.
- Dão enfoque metodológico participativo, por meio de uma sequência de reuniões e promoção de discussões, pactuações e aprovações, com a participação dos técnicos administrativos e representantes discentes.
- Apresentam um grau muito bom de implementação de seus planos, alcançando grande parte das metas estabelecidas.
- Acompanham suas ações de forma manual e pouco sistematizada, ocorrendo basicamente a partir de relatórios e reuniões.

Também na Universidade Federal do Pará, o estudo de Paz (2016) identificou as seguintes restrições no processo de realização de PDU:

- Nivelamento insatisfatório de conhecimentos/entendimento acerca do processo de planejamento entre os servidores.
- Poucas pessoas recebem consultoria externa para a realização do PDU.
- Discrepância entre importância teórica e prática atribuída ao PDU.
- Perspectiva mista na condução do planejamento, porém pouca participação do coletivo institucional na etapa de implementação.
- Plano de Aplicação, Sistema de Monitoramento e Avaliação, e uma Comissão de Supervisão e Avaliação não funcionam a contento ou há desinteresse dos gestores em se informar sobre o funcionamento desses instrumentos.
- Locais inadequados para as atividades de planejamento.
- Insuficiência de recursos orçamentários para realização do que foi planejado.
- Baixa geração e circulação de informações relacionadas ao PDU.
- Insuficiente nível de comprometimento das pessoas com a realização do PDU.

- Baixo nível de integração entre os setores/subunidades na realização do PDU.
- Insuficiente suporte técnico fornecido pela universidade à unidade para realização do PDU.

No estudo de avaliação de PDU, realizado na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Fuzaro (2021) identificou-se que há falta de cultura para o planejamento estratégico e não existe uma integração adequada entre os diferentes órgãos envolvidos no processo. Algumas necessidades foram apontadas no estudo: traduzir as ações estratégicas para documentos objetivos e de fácil acesso, melhorar a compreensão da contribuição da unidade para o PDI e definir melhor os processos de ação e controle no planejamento estratégico (Fuzaro, 2021).

A partir do que foi exposto até aqui, está claro que, para que o planejamento estratégico obtenha êxito, é indispensável que a universidade tenha consciência de sua realidade e complexidades e esteja preparada para os desafios que irão surgir no processo de implementação da estratégia.

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFOPA

A Ufopa, criada pela Lei nº 12.085, de 5 de novembro de 2009, por desmembramento e integração dos *campi* da Universidade Federal do Pará e da Universidade Federal Rural da Amazônia, é uma universidade multicampi, com sede em Santarém-PA, onde estão estruturadas as unidades acadêmicas e conta com mais seis *campi* nos municípios da Região Oeste do Pará.

A Ufopa tem o foco na interdisciplinaridade, nas potencialidades regionais, na formação de professores para a educação básica e na extensão universitária. As áreas de atuação acadêmica e pedagógica da instituição vão desde as ciências da educação, sociais, exatas e agrárias até as ciências biológicas e da saúde (Brasil, 2019).

A agenda estratégica na Ufopa deu seu primeiro passo em 2011 com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que passou a ser o principal instrumento para a prática do planejamento estratégico da universidade, sendo adotado em 2015. Em 2019, um novo PDI foi construído com vigência até 2023. O PDI da Ufopa:

Define a missão, a visão, os valores da instituição, as diretrizes pedagógicas, a agenda estratégica e as políticas institucionais; e aponta a estruturação física, tecnológica, de pessoal e orçamentária para garantir o desenvolvimento das atividades da instituição (Brasil, 2019, p. 06).

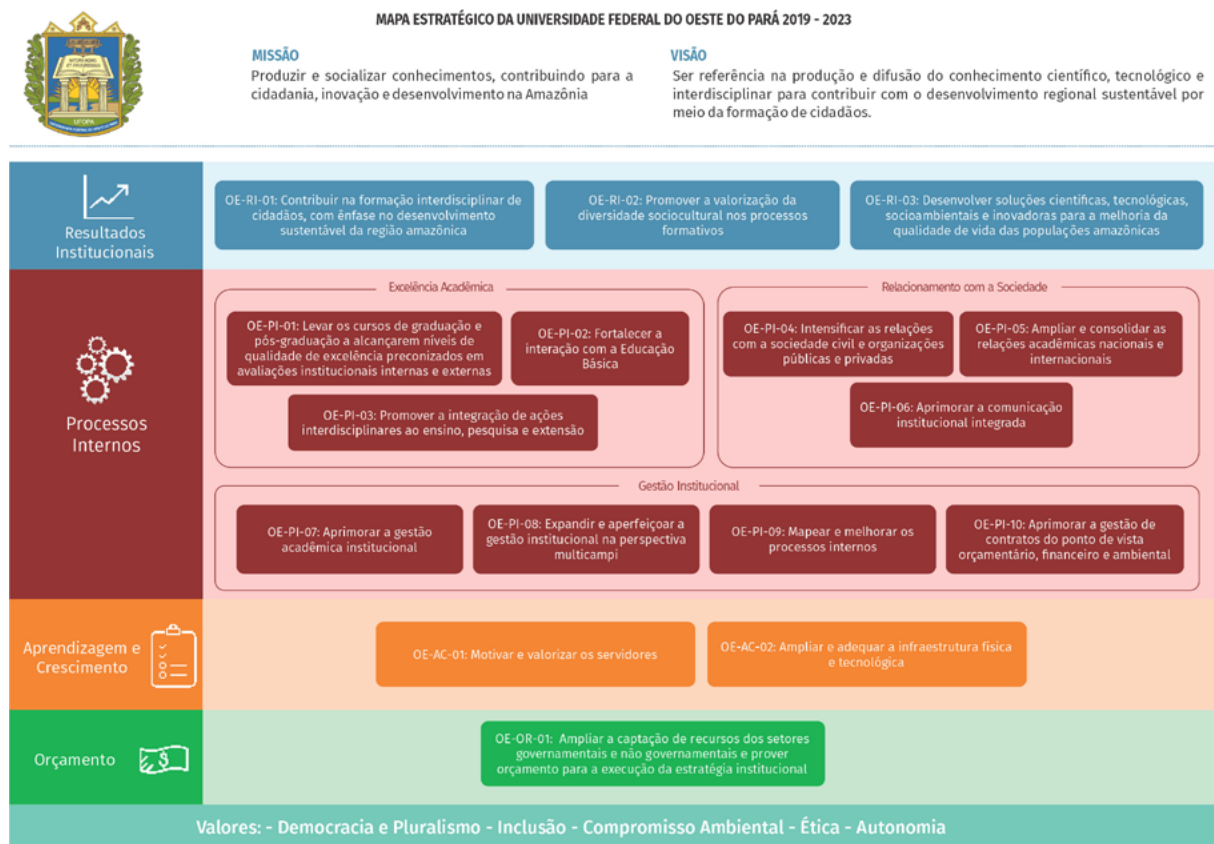
Para a construção do PDI, a Ufopa utilizou a ferramenta *balanced scorecard* (BSC). Kaplan e Norton (1997), desenvolvedores dessa metodologia, explicam que BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial que complementa as medidas financeiras tradicionais.



Em seu desenvolvimento, o BSC tinha o foco na mensuração. Para conduzir as organizações para trajetórias adequadas, passou a medir a estratégia para também considerar a mensuração de vetores de desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da organização e, por isso, passou a ser uma ferramenta para a gestão da estratégia (Kaplan; Norton, 2000; Rezende, 2018).

Com a utilização do BSC, o PDI trouxe como principal resultado o Mapa Estratégico. Esse recurso demonstra, de forma visual, as ações necessárias para dar materialidade à visão de futuro e ao alcance da missão, norteado pelos valores que referenciam a atuação acadêmica da Ufopa, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Ufopa 2019-2023



Fonte: Brasil (2019).

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan) da Ufopa disponibilizou o Manual de Elaboração e Implementação do PDU para que as unidades construíssem seus planos, a partir de um modelo-base. Apesar de a Proplan ter oferecido um documento indutor, as formas de implementação das ações do PDU, para a obtenção dos resultados, ficam a critério de cada unidade.

O PDI também estabelece que o nível operacional deve se materializar no PGO da Ufopa – feito anualmente e que deve estar previsto no Plano de Metas do PDU de cada unidade. Neste sentido, as unidades têm a responsabilidade de desenvolver o nível tático, assim como fazer conexão com o nível operacional do planejamento (Brasil, 2019).

#### **4. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso de caráter descritivo, uma vez que teve como objetivo descrever a experiência de planejamento estratégico e tático da Ufopa. Gil (2018, p. 26) explica que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” que, neste caso específico, trata-se dos processos de implementação e controle do PDU do Isco, unidade acadêmica que será apresentada em detalhes nos resultados do estudo.

A fase de execução do PDU do Isco é orientada por seu plano operativo. O plano operativo é o plano de ação construído durante a fase de elaboração do PDU em 2020. As informações do PDU e de seu plano operativo serviram como referência para coleta dos resultados sobre as ações pretendidas.

A coleta de dados na fase de controle do PDU foi adaptada para o ambiente virtual devido à pandemia de Covid-19. Foi realizada por meio de reuniões virtuais de monitoramento com os responsáveis pela execução das ações e de correspondências por e-mail. Além disso, foram utilizados dados do primeiro relatório semestral de execução do PDU do Isco e do relatório anual de gestão do Isco. O PDI 2019-2023 da Ufopa também foi fonte de dados para relacionar os resultados da unidade com os objetivos estratégicos da instituição.

Para Lakatos e Marconi (2023), a coleta de dados feita a partir de documentos, escritos ou não, utilizando-se de fontes primárias, é considerada pesquisa documental. Gil (2018) explica que, se o material consultado é um documento interno à organização, recomenda-se considerá-lo como fonte documental, como por exemplo: documentos institucionais, mantidos em arquivos de órgão público, documentos jurídicos, registros estatísticos, entre outros. Logo, o presente estudo também realizou pesquisa documental ao utilizar PDUs de outras universidades a fim de oferecer base teórica a esta pesquisa. Caracterizou-se também como pesquisa documental a busca de informações em regulamentos e relatórios internos do Isco.

Ademais, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. Sobre isso, Gil (2021) explica que esse tipo de pesquisa em estudos de caso envolve múltiplos enfoques analíticos, como a codificação dos dados coletados, a criação de categorias analíticas para agrupar informações relevantes, a apresentação dos dados por meio quadros, além da busca por significados subjacentes aos dados. Essas etapas foram abordadas permitindo uma análise mais flexível e completa do processo de implementação da estratégia no Isco.

Vale destacar ainda que este estudo se concentra exclusivamente nas fases de implementação e controle da estratégia que ocorreram no primeiro semestre de 2021. Dessa forma, não é possível relacionar eventuais falhas da fase de elaboração do PDU à implementação do plano.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Isco, Unidade Acadêmica da Ufopa, passou a trabalhar o PDU considerando um cenário mais restrito e focado nas atribuições de uma unidade acadêmica. O Regimento Geral da Ufopa, em seu Art. 105, conceitua unidades acadêmicas como “órgãos responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão em uma ou mais áreas de conhecimento [...]” (Ufopa, 2014, p. 39).

Nesta seção, faz-se um breve histórico da Unidade Isco, descreve-se o primeiro semestre de implementação e controle do PDU, e relaciona seus primeiros resultados com a estratégia institucional.

### 5.1 Breve histórico do Instituto de Saúde Coletiva

Por meio da Resolução nº 46, de 20 de novembro de 2013, a Ufopa criou o Isco, unidade acadêmica, que passou a ser responsável pela oferta do Curso de Bacharelado em Farmácia, antes ofertada por outra unidade. No mesmo período, foi instituída a criação do Curso de Bacharelado Interdisciplinar em Saúde (BIS). Em 2018, o Conselho Superior de Pesquisa da Ufopa aprovou a criação e oferta do Curso de Bacharelado em Saúde Coletiva e seu respectivo Projeto Pedagógico de Curso (Isco, 2021).

Ainda em 2018, foi aprovado no Conselho do Isco, maior órgão colegiado da unidade, o Regimento Interno do instituto. O regimento tem como base o Regimento Geral e o Estatuto da Universidade, além de regulamentar a forma de organização e funcionamento do instituto. O Regimento Interno do Isco (2018) apresenta a composição de sua estrutura organizacional: Conselho da Unidade Acadêmica, Direção e Vice-Direção, Coordenações de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, Coordenações Acadêmica, Administrativa e Técnica e Secretaria Executiva.

O primeiro programa de pós-graduação ofertado pelo Isco foi o Programa de Residência Multiprofissional em Estratégia Saúde da Família para as populações do Baixo Amazonas, efetivado a partir do ano de 2017.

Em 2019, o Isco passou a ofertar anualmente o curso de mestrado *stricto sensu* com o Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde (PPGCSA). Em 2020, integrou-se à unidade o Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia da Rede Bionorte, sendo esse constituído por uma associação de instituições de ensino e pesquisa da Amazônia Legal.

Com a conclusão do PDI da Ufopa 2019-2023, o Isco deu início ao processo de planejamento no final de 2019, com conclusão em janeiro de 2021, quando o documento foi aprovado pelo Conselho da Unidade. No PDU do Isco foram definidos a missão, visão e os valores:

Missão: Formar recursos humanos na área da saúde coletiva, por meio de ensino, pesquisa e extensão, a fim de melhorar a qualidade de vida da população amazônica; Visão: Ser um instituto de referência na formação interdisciplinar em saúde na Amazônia; Valores: Ética, Compromisso Socioambiental, Transparência, Respeito à Diversidade e Valorização das Relações Humanas (Isco, 2021a).

A unidade tem 339 alunos matriculados, 24 servidores docentes e 16 servidores técnicos administrativos (Isco, 2021a).

## **5.2 Implementação e controle do PDU do Isco**

O PDU apresenta um plano de ação que estabelece objetivos gerais e específicos, operações e ações a serem executadas pelos próximos dois anos. O modelo de plano utilizado, chamado de Plano Operativo, compreende também o Protocolo de Indicadores de Monitoramento do Plano Operativo, onde estão descritos os indicadores e metas para cada ação definida.

A execução desse PDU, portanto, está estabelecida no Plano Operativo. Foi determinado ainda que o monitoramento deve ser feito pela direção da unidade, com apoio das subunidades acadêmicas e administrativas, e a avaliação das ações deve ser feita por meio da Reunião de Avaliação Tática (RAT), a cada três meses, para avaliar os resultados atingidos.

Após aprovação do PDU pelo Conselho da Unidade, conforme o fluxo estabelecido na universidade, o plano foi encaminhado à Proplan para análise, emissão de parecer técnico e posterior publicação. Todavia, esse processo não ocorreu e não houve justificativa oficial pela não devolutiva por parte da Pró-Reitoria. Nesse aspecto, não há atendimento, como sugere Vasconcellos Filho (1983, p. 89) ao explicar que uma das funções da Coordenação de Planejamento, nível abaixo da Alta Administração, é “garantir, sob qualquer condição, a continuidade do processo”, fato não ocorrido neste cenário.

Mesmo sem o parecer técnico da Proplan e, na ausência da publicação do PDU, a gestão do Isco esteve compartilhando, em nuvem e no formato de planilha eletrônica, o Plano Operativo do PDU, com o objetivo de que o plano fosse seguido por todos os servidores da unidade. Cada ação do plano está indicando seu responsável e prazo para sua realização.

A fase de monitoramento ocorreu de maneira lenta, já que foi necessário que a gestão da unidade consultasse individualmente os responsáveis sobre seus resultados. Essas consultas foram feitas por meio de reuniões virtuais, identificadas como a melhor ferramenta para receber os resultados ou justificativas para a ausência deles.

Nos encontros virtuais foram registrados os resultados de conclusão de algumas ações, porém a maioria delas precisou ser revisada devido à inviabilidade de sua execução. Sobre as ações não realizadas, os desafios identificados estão apresentados no Quadro 2:

## Quadro 2 - Desafios identificados na execução do Plano Operativo no período 2020-2022

DESAFIOS IDENTIFICADOS NA EXECUÇÃO DO PLANO OPERATIVO 2020-2022
1 - Plano de ação não observado pelos responsáveis
2 - Deficiência na formulação do plano de ação
3 - Surgimento de demandas mais urgentes
4 - Mudanças externas

**Fonte:** elaborado pelos autores.

O desafio 1, “Plano de ação não observado pelos responsáveis”, diz respeito ao não cumprimento das ações no prazo estipulado. Os servidores responsáveis pela realização das ações ainda não tinham incluído as ações como parte de suas rotinas de trabalho, como fora acordado no momento da elaboração do plano. Assim, percebeu-se pouco esforço dos responsáveis em fazer cumprir o plano de ação proposto no PDU.

Giacobbo (1997) explica que é comum os planos fracassarem no momento da implementação e a prática dos erros decorre, principalmente, das características organizacionais e culturais predominantes no setor público, como conhecimentos restritos, atuação independente, vícios e hábitos gerenciais, sobreposição de interesses e objetivos setoriais e corporativos aos institucionais, inexistência de sistemática de informações gerenciais, entre outros. O autor supracitado afirma que não há resistência para o planejamento, mas sim para as mudanças necessárias para a sua implementação.

Nesse sentido, Cecílio (2022) acrescenta que no setor público de ensino os servidores acabam por não se preocupar com os resultados da organização, uma vez que não há um sistema de gestão do desempenho organizacional no setor público e, portanto, não serão responsabilizados ou recompensados, respectivamente, pelo mau ou bom desempenho.

Para a realidade do Isco, pôde-se observar que o início da execução do PDU coincidiu com o final do mandato de coordenadores dos cursos, principais responsáveis pela execução das ações. Araújo (1996) explica que o processo decisório em universidades é mais dependente do conflito e da ação política, o que significa que as decisões são compromissos negociados. Nesse sentido, é importante que a administração da unidade promova um momento para que os novos chefes de subunidade possam ter conhecimento das ações incumbidas a eles, a fim de garantir que as ações não sejam impostas e sim negociadas.

Notou-se também fragilidade nas atividades de gerenciamento. Foram poucos os momentos, antecedentes à fase de monitoramento, que a administração esteve consultando os responsáveis para dar orientações sobre o desenrolar das atividades. Rezende (2018) afirma que o número de projetos que não chega ao seu final com sucesso é muito alto e que a falta de acompanhamento do projeto e amadorismo no desenvolvimento das atividades de planejamento justificam a falta de sucesso para as organizações que elaboram planejamento estratégico.

Ota (2014) explica que existe uma carência que atinge os participantes do processo do planejamento estratégico. Uma justificativa para que isso ocorra é que os cargos de chefia com a

responsabilidade de tomada de decisão estratégica são nomeados politicamente e não atendem os requisitos de conhecimento técnico suficiente para o processo. Contudo, se houver uma liderança mobilizadora por parte da alta administração, que incentive o envolvimento de toda a organização no processo de planejamento estratégico, essa lacuna pode ser ignorada.

Falqueto *et al.* (2019) corroboram com esse resultado ao identificarem, estudando uma IES, a presença de gestores docentes não qualificados para atuar em gestão como empecilho ao processo. Observam também a carência de pessoal qualificado no nível operacional, destacando o treinamento de pessoal como importante prática para evitar dificuldades no processo de implantação do planejamento estratégico.

Ainda sobre o gerenciamento, é importante destacar a falta de gestão de riscos. A gestão de riscos identifica, analisa e responde aos riscos do planejamento estratégico. É importante conhecer os riscos para tentar sua aceitação, compartilhamento, eliminação ou minimização (Rezende, 2018). Nesse sentido, observa-se que não houve um preparo para o enfrentamento dos resultados críticos que pudessem vir a surgir a partir das atividades ou mesmo do projeto de planejamento estratégico como um todo.

A existência de um sistema de informação é um fator positivo para o gerenciamento do planejamento, mas é insuficiente, caso ele não esteja integrado com outros sistemas de informação (Falqueto *et al.*, 2019). No caso da Ufopa, não foi observado sistema de informação próprio para o planejamento. Nesse aspecto, a unidade compartilha em nuvem seu plano de ação, para simples consulta pelos responsáveis por sua execução e não se integra em nenhum outro sistema de gestão da universidade.

Como última observação sobre esse desafio, o Isco esteve atribuindo as atividades de acompanhamento da execução do plano a apenas duas pessoas, pois os coordenadores de curso não perceberam que também tinham essa missão. Araújo (1996) explica que é necessária a manutenção de um grupo permanente voltado para as atividades de planejamento. Nesse sentido, Rezende (2018) diz que esse grupo deve dedicar, no mínimo, meio período do dia para essas atividades, o que não é observado no caso do Isco.

Diante o exposto, entende-se que deve haver um maior esforço por parte da administração da universidade para impulsionar a cultura do planejamento e, para isso, é recomendado, a princípio, que seja realizada capacitação dos gestores que irão liderar as atividades de planejamento em suas unidades e que seja implantada uma ferramenta institucional para essas atividades. Essas atitudes afirmarão o compromisso da instituição com a gestão estratégica e incentivarão seus servidores a desenvolverem suas ações baseadas no planejamento.

O desafio 2, “Deficiência na formulação do plano de ação”, trata-se dos prazos estipulados para a execução de algumas ações. Na prática, aquelas ações só poderiam ser efetivadas a partir de um tempo mínimo, o qual não foi considerado no momento da formulação da ação, apresentando uma desconexão com a realidade.

Uma das causas para a dissociação entre planejamento e execução é justificada pela organização não acreditar que o plano será efetivado e realizar o planejamento apenas para fins de cumprimento da lei (Ota, 2014). A tarefa de planejar é mais simples e não envolve tanto esforço quanto a de realizar as ações planejadas. Como é sabido que, até então, não há cobrança rígida para a execução do planejamento, a formulação do plano de ações é concluída, mas não é dada tanta atenção para o estudo de sua exequibilidade.

O desafio 3, “Surgimento de demandas mais urgentes”, foi identificado após o adiamento da execução de ações, favorecendo atividades rotineiras mais urgentes. Giacobbo (1997) explica que a implementação dos planos leva tempo e o imediatismo e a improvisação tendem a se sobrepor ao planejamento como forma de resposta às situações emergenciais do dia a dia.

Existe uma dificuldade na institucionalização do planejamento como atividade essencial à administração universitária e, um dos motivos para que isso ocorra, é que os servidores não são estimulados a pensar estrategicamente. Nesse sentido, é importante que haja um reforço do processo decisório nas instâncias colegiadas, para que o processo de planejamento seja incorporado à unidade (Araújo, 1996).

Por fim, o desafio 4, “Mudanças externas”, foi identificado a partir da problemática de que algumas ações dependiam de fatores externos à unidade e que, na mudança desses fatores, as ações tiveram que ficar suspensas até a conclusão de processos externos. Outra ação também foi identificada como demanda ambiciosa e não relevante para o momento.

Rezende (2018) diz que a organização não precisa seguir cegamente os passos predeterminados de um modelo de planejamento estratégico, mas sim, analisar constantemente as variações no ambiente e realizar os ajustes para ações mais efetivas. Entende-se, portanto, que a unidade está tomando decisões convenientes, porém, nesse tópico, mais uma vez, percebe-se a necessidade de se ter um plano de gerenciamento de riscos, para que a unidade possa responder com assertividade às mudanças externas.

Em síntese, os desafios para a realização das ações foram identificados e, para quase todos os problemas, encontrou-se uma solução comum: ajustar o período de execução das ações, adiando-as por alguns meses ou para o próximo ano. Decidiu-se anular definitivamente apenas uma ação do plano.

A partir da coleta desses resultados, foi elaborado um relatório parcial de execução do PDU para fins de avaliação dos primeiros resultados alcançados. Esse relatório será encaminhado para aprovação em reunião do Conselho do Isco, órgão deliberativo, que poderá homologar os ajustes no plano e analisar as limitações encontradas nesse primeiro ciclo.

No entanto, mesmo após cumprida a primeira etapa da avaliação, ainda não será possível dar ampla divulgação aos resultados do Isco para a comunidade acadêmica, uma vez que a etapa de análise técnica e aprovação do PDU pela gestão superior não foi realizada. Logo, quando não há aprovação do plano, seus resultados não podem ser divulgados como parte da estratégia

da instituição. Valendo uma vez mais ressaltar que não foi apresentada à unidade qualquer justificativa para a demora nesse processo.

A divulgação do planejamento estratégico também se caracteriza como multiplicação de seu conceito e de sua relevância. A falta de cultura e o desconhecimento do planejamento podem prejudicar o projeto (Rezende, 2018). Portanto, a baixa motivação para a implementação do planejamento também pode estar ligada ao fato de que o plano da unidade ainda não foi publicado pela gestão superior.

Vasconcellos Filho (1983) não recomenda parar ou reduzir o ritmo do processo de planejamento, pois, mesmo que justificada, a paralisação é pretexto para perda de credibilidade no processo de planejamento. E, para Kaplan e Norton (2000), o comprometimento da alta administração é imprescindível, principalmente para o comprometimento emocional. A dedicação da alta administração promoverá um comprometimento emocional, construindo uma organização focalizada na estratégia, suficiente para o sucesso do planejamento.

Observa-se, até aqui, que o planejamento estratégico é uma iniciativa da gestão e não há exigência legal de cumprir o planejado. Se é desejado que a universidade implemente a prática da gestão estratégica, a gestão superior deve dar condições para a consolidação do planejamento em sua cultura organizacional. Somente após isso os gestores de unidade e servidores conseguirão aplicar melhores processos e desenvolver suas atividades de forma estratégica.

### **5.3 Resultados do PDU e estratégia institucional**

Após a fase de monitoramento, pôde-se analisar a conexão dos resultados da execução do PDU com os indicadores da Ufopa. Das vinte e duas ações propostas para o período, doze foram revisadas e não realizadas. Os resultados de duas ações puderam ser conectados diretamente com os indicadores e seis atenderam às iniciativas estratégicas do PDI. Apenas duas ações foram desenvolvidas, mas não se alinharam com os indicadores ou iniciativas estratégicas do PDI, a saber: organizar a documentação requerida pelo MEC na avaliação do curso BIS e organizar a documentação requerida pelo MEC na avaliação do curso de Bacharelado em Saúde Coletiva.

No PDU, cada ação estabelecida está vinculada a um objetivo estratégico do PDI, entretanto, não estão explícitos quais indicadores ou iniciativas estratégicas aquelas ações deverão atender. Nesse sentido, ainda não se pode concluir que o atingimento dos objetivos estratégicos foi feito de forma consciente. Até o momento da avaliação, as ações não estavam vinculadas a algum indicador ou iniciativa estratégica, então é mais provável que as ações não estivessem sendo realizadas propositalmente em direção ao atingimento de algum deles.

Quando os resultados do PDU foram correlacionados com os indicadores e as iniciativas estratégicas do PDI, puderam ser identificados quais os objetivos estratégicos da Ufopa foram atingidos, conforme demonstra o Quadro 3.



**Quadro 3 - Resultados alcançados, indicadores/iniciativas estratégicas e objetivos estratégicos atingidos**

Resultados alcançados	Indicadores/iniciativas estratégicas atendidas	Objetivos estratégicos atingidos
Atualizado 100% dos tópicos do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) do BIS.	Índice Geral de Cursos	OE-PI-01: Levar os cursos de graduação e pós-graduação a alcançarem níveis de qualidade de excelência preconizados em avaliações institucionais internas e externas.
Atualizado 100% dos tópicos do PPC de Bacharelado em Saúde Coletiva.	Índice Geral de Cursos	
Cumprida primeira etapa de divulgação do quadro de disciplinas do PPGCSA.	Promover a integração de ações interdisciplinares ao ensino, pesquisa e extensão.	
Identificados os dois fluxos de processos administrativos para convênio de estágio pela Coordenação Técnica.	Fortalecer e ampliar a relação Universidade-Comunidade, como parceiros na resolução de demandas sociais.	OE-PI-04: Intensificar as relações da universidade com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.
28% dos servidores do Isco tiveram conhecimento do Regimento Interno do Isco.	Criar a política de comunicação institucional integrada.	OE-PI-06: Aprimorar a comunicação institucional integrada.
Constituídas 100% das comissões necessárias para levantamento de necessidades para implantação de laboratórios para o curso de Farmácia.	Elaborar o Plano de Execução de Obras a partir do planejamento com as unidades.	OE-AC-02: Ampliar e adequar a infraestrutura física e tecnológica.
Elaborados 03 relatórios com dados necessários para a implantação dos laboratórios previstos para o curso de Farmácia.	Ampliar as reuniões de gestão, visando o acompanhamento do planejamento institucional, com a garantia da participação das unidades acadêmicas, administrativas e órgãos suplementares.	
Realizado 100% do levantamento dos insumos laboratoriais para controle da unidade.	Melhorar a forma de alocação do recurso orçamentário.	OE-OR-01: Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não-governamentais e prover orçamento para execução do PDI.

Fonte: adaptado de Isco (2021b).

Na metodologia do BSC, as diferentes unidades organizacionais definem suas próprias estratégias que possam contribuir para os objetivos estratégicos explícitos da organização (Kaplan; Norton, 2000). No caso do Isco, pode-se afirmar que seus resultados parciais contribuíram com os objetivos estratégicos institucionais, contudo, essa conexão foi observada somente após a execução do plano operativo.

Rezende (2018) diz que o controle em nível estratégico deve controlar os processos e resultados estratégicos. Sobre esse controle, no PDI da Ufopa foi determinado que a Proplan faria periodicamente reuniões de avaliação da estratégia para acompanhar a implementação dos PDUs, porém, até o fim do primeiro semestre ainda não havia previsão de realização dessa reunião. Outra forma de controle estratégico existente na Ufopa, mas não explicitado no PDI, é o relatório de gestão anual das unidades, que solicita apresentação dos resultados estratégicos alcançados no ano.

Tratar isoladamente os níveis de planejamento não é suficiente para o sucesso do processo da estratégia. Existe interdependência entre os níveis da organização, portanto, há necessidade de maior integração entre os níveis da organização, uma vez que, se não atuarem em conjunto, essa interdependência pode se transformar em uma barreira (Paz, 2016).

O último ponto a ser analisado sobre a estratégia institucional trata-se do planejamento em nível operacional. O PDI da Ufopa estabelece que o Plano de Metas deverá ser atrelado ao Plano de Gestão Orçamentária. No Isco, equivalente ao plano de metas citado no PDI, foi utilizado o plano operativo, no qual não está explícito o orçamento alocado para as ações. Contudo, no momento de descentralização do orçamento da Ufopa para as suas unidades, processo que acontece anualmente no início do exercício financeiro, o Isco fez seu detalhamento orçamentário justificado pelos objetivos definidos no PDU.

Utilizando o *balanced scorecard*, o processo orçamentário com base em atividades autoriza despesas e fornecimento de recursos com base em previsão de demanda que possibilitem o cumprimento das metas (Kaplan; Norton, 2000). Posto isso, entende-se que o Isco executa seu orçamento anual, com a intenção de atender aos objetivos do PDU. Entretanto, Falqueto *et al.* (2019) destacam que, quando não há integração do orçamento na ferramenta de gerenciamento do plano, não há fácil visualização dos recursos financeiros disponíveis, dificultando a materialização das ações. Diz-se, portanto, ser apropriado adicionar o orçamento anual no plano de ação da unidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da estratégia fornece à unidade um direcionamento comum, estabelece foco e prioridades, define responsabilidades e oferece instrumentos para avaliação do sucesso das ações, buscando alcançar a missão institucional. Entretanto, caso não haja atenção para as características próprias da organização e flexibilidade em sua implementação, o planejamento estratégico – considerado um instrumento complexo – pode se tornar um mero processo administrativo sem eficácia.

O objetivo deste trabalho teve como proposta central descrever o processo de implementação da estratégia em uma unidade acadêmica de uma universidade pública. No estudo, foram identificadas as práticas realizadas para a execução e controle do planejamento estratégico, ampliando-se o conhecimento sobre as limitações desse processo, quando implantadas em seu nível tático, em um recorte mais limitado da instituição.

Percebeu-se que o instituto almejou, mesmo sem exigências superiores, executar seu plano estratégico construído para a unidade, porém, no decorrer do processo, foi se deparando com obstáculos consequentes da ausência de uma cultura favorável às atividades de planejamento, reconhecida no setor público. Ficaram transparecidas a pouca habilidade dos gestores no gerenciamento do projeto de implementação e baixa motivação dos servidores em alocar as ações

planejadas como parte da rotina de trabalho. A maioria dos desafios enfrentados pela unidade pode ser justificada pela descontinuidade do processo de planejamento pela alta administração, que se apresenta como principal responsável por incentivar as atividades de planejamento na instituição.

Foi possível relacionar os primeiros resultados alcançados pela unidade com os níveis de planejamento estratégico e operacional, estabelecidos pelo PDI. Entendeu-se que as ações da unidade contribuíram com os objetivos estratégicos da instituição, mesmo que não realizadas intencionalmente para atendimento dos indicadores ou iniciativas estratégicas propostas. Por fim, foi demonstrado que, apesar do orçamento não estar explicitado no PDU, o Isco cumpre o planejamento em nível operacional estabelecido no PDI, por meio do plano orçamentário anual da unidade.

É importante salientar que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Neste estudo, não foram consideradas as possíveis falhas no processo elaboração do PDU do Isco, e, por conseguinte, não se sabe o quanto a fase do planejamento, em si, influenciou negativamente a fase da execução das ações.

Outro ponto que deve ser observado é que a Ufopa existe há apenas doze anos. A implementação da estratégia, aplicada em uma organização pública complexa como essa, requer um amadurecimento da organização. A instituição, primeiramente, precisa solidificar seu entendimento sobre esse processo e ter condições para capacitar suas unidades a conceber novas formas de execução de suas tarefas. Dessa forma, é compreensível que as unidades e a organização, como um todo, enfrentem alguns desafios em seus primeiros anos.

Por fim, adverte-se que as dificuldades aqui identificadas não devem significar a inviabilidade da prática do planejamento estratégico, mas sim oportunizar melhorias, por meio do levantamento das necessidades e potencialidades, para atingimento da eficácia plena desse instrumento no contexto universitário.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*. n. 30, p. 74-86, jul./ago.1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8028/6804>. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Oeste do Pará - PDI 2019-2023*. 2019. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proplan/gestao-institucional/pdi/>. Acesso em: 7 dez. 2021.

CECÍLIO, V. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. *Revista do Serviço Público*. v. 73. n. 1. p. 136-167, 2022. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4525> Acesso em: 18 out. 2023.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, É. L. P de L; MIRANDA JÚNIOR, N. da S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>. Acesso em: 20 dez. 2021.

- FUZARO, P. S. *Planejamento estratégico em universidades públicas: o caso do campus de Naviraí da UFMS*. Naviraí: 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Administração) – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí, 2021.
- GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista do TCU*, [s. l], v. 74, p. 73-107, 01 out. 1997. Semestral. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIL, A. C. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 1. ed. Barueri: Atlas, 2021.
- ISCO. *Regimento Interno do Isco*. Regulamenta os aspectos de organização e de funcionamento do Instituto de Saúde Coletiva. Santarém: Conselho do Isco, 2018.
- ISCO. *Plano de Desenvolvimento da Unidade 2020-2022 do Isco*. Santarém: Isco, 2021a.
- ISCO. *Relatório parcial de execução do PDU do Isco: ano base 2021*. Santarém: Isco, 2021b.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2023.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MIZAEL, G. A; PEREIRA, J. R.; VILAS BOAS, A. A.; FERREIRA, M. F. de A. Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. *Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 21-42, 2012. Edição especial. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n4p21>
- MORITZ, M. O. MORITZ, G. O. ; MELO, M. B. de; SILVA, F. M. da. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do Estado de Santa Catarina. *Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p228>
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- OTA, E. T. *Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas*. Rio de Janeiro, 2014.
- PAZ, D. B. N. *O processo de realização de planos de desenvolvimento das unidades da UFPA: uma análise do plano de desenvolvimento do campus do Marajó – Breves 2012-2015*. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Pará, Breves. 2016.

REZENDE, D. A. *Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. Curitiba: InterSaber, 2018.

SANT'ANA, T. D. *et al. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino*. Alfenas: FORPDI, 2017.

UFF. Superintendência de Documentação. *Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU 2021-2023*. Niterói: 2021. Disponível em: [https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu\\_sdc.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu_sdc.pdf). Acesso em: 31 out. 2022.

UFLA. Faculdades de Ciências da Saúde. *Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU 2021-2025*. Lavras: 2021. Disponível em: [https://ufla.br/images/arquivos/2021/pdu/PDU\\_FCS\\_2021-2025.pdf](https://ufla.br/images/arquivos/2021/pdu/PDU_FCS_2021-2025.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.

UFMS. Campus de Paranaíba. *Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU 2018-2021*. Mato Grosso do Sul: 2018. Disponível em: [https://faed.ufms.br/files/2019/04/PDU\\_faed\\_1-1.pdf](https://faed.ufms.br/files/2019/04/PDU_faed_1-1.pdf). Acesso em: 31 out. 2022.

UFOPA. Conselho Universitário. *Resolução nº 55, de 22 de julho de 2014*. Aprova o Regimento Geral da Ufopa. Santarém: Conselho Universitário, 2014. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/ufopa/institucional/regulamento/regimento-geral/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

UFPEL. Pró-Reitoria de Ensino. *Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU 2022/2-2024/1*. Pelotas: 2022. Disponível em: [https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu\\_sdc.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu_sdc.pdf). Acesso em: 31 out. 2022.

VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1983.

### **Patrícia Colares dos Santos**

<https://orcid.org/0000-0001-6482-0583>

Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Esperança de Ensino Superior (Iespes), MBA em andamento em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP). Bacharel em Turismo pelo Iespes.  
[patriciascolares@gmail.com](mailto:patriciascolares@gmail.com)

### **Wilson Sabino**

<https://orcid.org/0000-0002-6292-639X>

Doutor pela Universidad Autónoma de Madrid (UAM), homologado pela Universidade de Campinas (UNICAMP), como equivalente em Saúde Coletiva com ênfase em Epidemiologia. Pós-Doutor pela UNICAMP. Bacharel em Química pela Universidade Santa Cecília e em Farmácia pela Universidade Católica de Santos. Professor da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA).  
[wilson.sabino@ufopa.edu.br](mailto:wilson.sabino@ufopa.edu.br)



Brasília - 2023

