

REFLEXÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADE PÚBLICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**REFLECTIONS ON STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC UNIVERSITIES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES****REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES**

10.56238/revgeov17n2-078

Lisandro Pezzi Schmidt

Doutor em Geografia

Instituição: Departamento de Geografia - Guarapuava, Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)

E-mail: lpezzi@unicentro.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9413-9908>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0707619030291379>**Marcio Alexandre Facini**

Doutor em Ciências Florestais

Instituição: Colegiado de Administração, Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) - Campus de Paranaguá

E-mail: marcio.facini@unespar.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2641-950X>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8226575901537419>**Mauricio João Atamanczuk**

Doutor em Administração

Instituição: Departamento de Administração - Iriti, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

E-mail: matamanczuk@unicentro.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8670-7282>Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9824268420933826>**Mario Zasso Marin**

Doutor em Geografia

Instituição: Departamento de Geografia - Guarapuava

E-mail: mmarin@unicentro.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6134-3494>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3707647256716872>**RESUMO**

No tocante às discussões das interações de uma instituição de ensino superior pública, ressalta-se a importância em promover e aperfeiçoar o aprimoramento dos processos envolvidos no monitoramento,



nos indicadores, na avaliação e na implementação do planejamento estratégico. O objetivo da pesquisa é identificar alternativas que ampliam informações sistematizadas que atendem as principais diretrizes previstas em instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo como foco a Universidade Estadual do Centro-Oeste. O estudo, destaca os desafios, a revisão e quais instrumentos para além do PDI, podem promover cooperação para atingir metas institucionais. Os resultados reforçam a necessidade e a importância da expansão de parâmetros e indicadores que buscam a sustentação e sentido do planejamento estratégico em todas as áreas de atuação da instituição. Por meio da estruturação de indicadores institucionais, poder-se-á elaborar planos em diferentes órgãos e níveis da IES. Dentre os desafios constantes dos temas e dos compromissos, a participação da comunidade acadêmica em todas as fases que envolvem o planejamento é parte de uma agenda que exige visão sistêmica da instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Processos. Participação.

ABSTRACT

Discussions on the interactions of a public higher education institution highlight the importance of promoting and improving the processes involved in the monitoring, use of indicators, evaluation, and implementation of strategic planning. This research aims to identify alternatives capable of expanding the systematization of information that supports the main guidelines established in institutional instruments such as the Institutional Development Plan (PDI), with a focus on the State University of the Midwest. The study examines the challenges, necessary revisions, and complementary instruments—beyond the PDI—that may foster cooperation and alignment toward institutional goals. The results reinforce the need to broaden the set of parameters and indicators that underpin and give coherence to strategic planning across all areas of the institution. Strengthening institutional indicators will make it possible to improve the development of plans at different organizational levels within the HEI. Among the persistent challenges, the active participation of the academic community in all phases of the planning process emerges as an essential condition, requiring a systemic and integrated institutional perspective.

Keywords: Public Management. Processes. Participation.

RESUMEN

En cuanto a las discusiones sobre las interacciones de una institución de educación superior pública, se resalta la importancia de promover y perfeccionar la mejora de los procesos involucrados en el monitoreo, los indicadores, la evaluación y la implementación de la planificación estratégica. El objetivo de la investigación es identificar alternativas que amplíen la información sistematizada que cumpla con las principales directrices previstas en instrumentos como el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), teniendo como enfoque la Universidad Estatal del Centro-Oeste. El estudio destaca los desafíos, la revisión y qué instrumentos, además del PDI, pueden promover la cooperación para alcanzar las metas institucionales. Los resultados refuerzan la necesidad y la importancia de la expansión de parámetros e indicadores que buscan el sustento y sentido de la planificación estratégica en todas las áreas de actuación de la institución. Mediante la estructuración de indicadores institucionales, se podrán elaborar planes en diferentes órganos y niveles de la IES. Entre los desafíos constantes de los temas y compromisos, la participación de la comunidad académica en todas las fases que involucran la planificación es parte de una agenda que exige visión sistémica de la institución.

Palabras clave: Gestión Pública. Procesos. Participación.



1 INTRODUÇÃO

As transformações na esfera pública são multidimensionais e atingem o cenário de diferentes localidades, em que o modelo de gestão necessita do aprimoramento da gestão empreendedora e da visão estratégica, direcionada para a melhoria de processos que dão suporte ao planejamento.

As implicações para as organizações públicas, dentre as questões que envolvem o retorno das ações para a comunidade em geral, adquirem olhares nas capacidades direcionadas para o planejamento, promoção, mobilização e participação. O dinamismo do ensino superior é considerável, promove efeitos diversos nas suas áreas de atuação, amplia a inovação, estabelece parcerias, facilita estratégias locais; somando-se projetos e programas institucionais que visam intervenções preventivas e corretivas, capacitação de grupos, gestores e líderes, tendo como propósito a socialização do conhecimento.

O planejamento universitário define os planos e as ações institucionais, sendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o instrumento de consolidação dos eixos temáticos e das ações relacionadas, elaborados pelos conselhos departamentais, setoriais, diretorias, direções de câmpus, pró-reitorias, coordenadorias e conselhos superiores da Instituição de Ensino Superior (IES). Dentre as suas partes, contempla ações responsáveis pela expansão e desenvolvimento da IES para um período de cinco anos. Brito *et al.* (2021) ressaltam que o planejamento de qualquer instituição é uma peça-chave de gestão e além de contribuir para a definição dos objetivos e metas a serem alcançados, permite que ações planejadas possam ser acompanhadas e assim ajustadas à medida que, sendo necessário, visem atingir às expectativas dos destinatários de funcionamento da IES: a comunidade acadêmica.

Nesse contexto, o PDI e a formulação estratégica para a IES abrangem a política de gestão, a promoção da sincronia nas diversas atividades e, sobretudo, deverá promover espaços de discussão, compreensão e inovação das práticas administrativas. Nessa direção, dada a complexidade da gestão de uma IES, obter indicadores multifinalitários amplia níveis decisórios, a partir de visões diferentes e de interesses distintos, além de permitir a identificação de potenciais que podem interferir para o sucesso de uma intervenção e, mesmo em outras perspectivas, como aquelas que minimizam riscos pela carente comunicação interna quanto às decisões colegiadas e das unidades.

As ações da Unicentro atingem, de forma direta, mais de 30 municípios do Estado, por meio das atividades desenvolvidas nos Câmpus Universitários Santa Cruz e Cedeteg, no município de Guarapuava e Câmpus Universitário no município de Irati, nos Câmpus Avançados nos municípios de Chopinzinho, Coronel Vivida, Pitanga e Prudentópolis e, ainda, em seus Polos de Apoio Presencial no Estado do Paraná para os cursos a distância. Para Neto, Vieira e Macedo (2022), o quadro no território nacional indica que a presença de uma universidade em um dado lugar é um fator importante para o seu impulso socioeconômico, mas não é condição suficiente para tal. Os autores indicam que há desafios e potenciais relacionados à interação da universidade, dado que o crescimento da educação



terciária no Brasil, resulta em novas interações no território e que afetam as relações inter e intraurbanas das regiões que receberam unidades ou que estão sob influência de alguma das IES instaladas no interior do país.

Com foco em apresentar quais as condições existentes para o aprimoramento do planejamento estratégico, a pesquisa aborda a compreensão das novas tendências, destacando os desafios, a revisão e qual(is) instrumento(s) para além do PDI, poderiam ser mais adequados com vistas a uma agenda de cooperação institucional para atingir metas institucionais.

O problema da pesquisa parte do seguinte questionamento: como é operacionalizada as informações e indicadores atualizados entre os órgãos administrativos que participam do planejamento estratégico da Unicentro?

Quanto ao objetivo é identificar alternativas que ampliam informações sistematizadas que atendem as principais diretrizes previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 da Unicentro.

O estudo corresponde a uma pesquisa aplicada, a abordagem é qualitativa e se classifica como descritiva e exploratória. Ganha importância, sobretudo, um olhar sobre o planejamento estratégico e nos procedimentos que proporcionam o acompanhamento, a avaliação e a busca de resultados que atingem a totalidade das atividades. Comentam Fonseca *et al.* (2015) sobre a eficiência do setor público, na qual o planejamento estratégico torna-se um instrumento de relevância no gerenciamento das atividades, proporcionando boas práticas para a gestão.

Justifica-se a realização da pesquisa, pois, ainda é necessária a melhoria na comunicação das informações organizacionais e pautadas em documentos estratégicos, somados ao PDI. Além disso, a ênfase no estudo do PDI, com o fim de acompanhar a implementação das metas da organização. O objeto principal é trazer questões para o processo de planejamento estratégico da IES e a necessidade de ampliar as forças que justificam suas atividades (ensino, pesquisa, extensão, prestação de serviços, inovação), assim como identificar as fragilidades e que impactam em várias estratégias de intervenção. Assim, a pesquisa promove contribuições para a formulação e futura efetivação dos instrumentos que possam sistematizar, acompanhar e orientar novas propostas e atingir outras dimensões no processo de planejamento, no que se refere ao acompanhamento das atividades e das metas institucionais. Soma-se o levantamento de dados e informações que possam subsidiar demais ações na instituição, tanto para gestores, como para colaboradores, assim como gerar informações e articulações para geração de relatórios de acompanhamento, além das contribuições aplicáveis para a IES. Portanto, a associação das melhorias contínuas para a IES, no que tange ao seu planejamento institucional, atende o cumprimento das metas propostas no PDI 2023-2027, mas também estabelece outros caminhos com vistas à participação da comunidade universitária.



Diante da complexidade do tema, o intuito é contribuir com outros instrumentos e ferramentas de acompanhamento e adaptados ao interesse da IES e, dispostos para resultados, com mais eficiência e produtividade. Na sequência do texto, tomaremos contato com o referencial teórico e, após, com a metodologia de pesquisa, os resultados e discussões, as considerações finais e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreende o referencial teórico, as contribuições que envolvem as interações, o planejamento estratégico nas organizações, a importância dos indicadores e o envolvimento dos *stakeholders*, notadamente, o que corresponde à elaboração de planos e os desafios para a implementação.

Segundo Corrêa (1997, p.280):

As interações espaciais devem ser vistas como parte integrante da existência (e reprodução) e do processo de transformação social e não como puros e simples deslocamentos de pessoas, mercadorias, capital e informação no espaço. No que se refere à existência e reprodução social, as interações espaciais refletem as diferenças de lugares face as diferenças historicamente identificadas. No que concerne às transformações, as interações espaciais caracterizam-se, preponderantemente, por uma assimetria, isto é, por relações que tendem a favorecer um lugar em detrimento de outro, ampliando as diferenças já existentes, isto é, transformando os lugares.

Já para Godoy, Castro e Dutra (2014) as interações apresentam movimentos de articulações e vivências sociais, de modo que as formas criadas, a partir do conjunto de interações, tendem a fomentar redes articuladas por funcionalidades e fluxos assimétricos.

Ao identificar a produção científica e as contribuições dos conceitos nas teorias administrativas, reconhece-se no estudo das antigas civilizações a necessidade de planejar, o que fazer, como fazer, o momento certo e o porquê tomar a decisão em busca do alcance de melhores resultados nos objetivos. Nesse prisma, por meio de inúmeras contribuições científicas, a obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, oferece definições que permite identificar o termo “estratégia” com origem no meio militar, base para os fundamentos e a relevância de importantes contribuições voltadas ao planejamento estratégico (Lezana, 2021). De acordo com Lezana (2021), na década de 1960, surge a concepção moderna de planejamento estratégico, por meio da contribuição de Igor Ansoff, responsável pela formulação do conceito de gestão estratégica, ao criar o modelo ou matriz Ansoff de planejamento estratégico, baseado na expansão e diversificação empresariais através de uma sequência de decisões. A partir dessas considerações, torna-se relevante tratar a importância do planejamento estratégico.

Na definição de Drucker (1984), o planejamento estratégico é entendido como um processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades



necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas. Na perspectiva de Oliveira (2004), o planejamento consiste em: identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o proposto no planejamento. Complementa, ainda, Oliveira (2004) a identificação dos três tipos de planejamento, a saber: o planejamento estratégico que engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidade principal à formulação de objetivos com alcance a longo prazo, qual caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o seu ambiente interno e externo; o planejamento tático, que é feito em alguma parte da empresa, com objetivo a utilizar de recursos disponíveis, é um planejamento de médio prazo e, o planejamento operacional, que consiste na formalização do planejamento estratégico através de documentos escritos. Seus alvos são, portanto, mais palpáveis e mensuráveis e o planejamento é a curto prazo. Em síntese, no Nível estratégico (o todo da organização); no Nível Tático (encontram-se objetivos mais específicos da organização) e no Nível Operacional (envolve o cotidiano) o que implica nas decisões e nos objetivos estratégicos no contexto da organização.

No contexto das organizações, a estratégia compreende a missão, a visão, os valores e os princípios, bem como as metas a serem atingidas. Para Mintzberg (2007, p. 242):

[...] o planejamento é formal, consciente, decomposto em etapas; os planos são delineados e apoiados por técnicas; os planejadores são responsáveis pela sua execução; as estratégias são criadas no processo do planejamento e são implementadas atendendo-se o que foi definido, ou seja, orçamento, objetivo estabelecido e plano de ação.

No caso das organizações públicas, Mintzberg *et al.* (2007, p.17) indicam que a estratégia requer uma série de definições, pois, torna-se “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Os autores acrescentam como base para o entendimento da estratégia os 5P’s: 1) Estratégia como plano – como agir, quando agir; 2) Estratégia como padrão – relacionada a decisões e processos que são replicadas, 3) Estratégia como posição – relaciona a reputação da organização, exemplo, a sua marca; 4) Estratégia como perspectiva – como os gestores e as decisões influenciam os órgãos internos da organização e, 5) Estratégia como pretexto (manobra) – parte de uma ideia para estimular uma ideia. Nessa perspectiva, para Mintzberg *et al.* (2007), a palavra estratégia apresenta uma série de definições e acrescenta as estratégias deliberadas que seriam as intenções plenamente realizadas; as estratégias irrealizadas e as estratégias emergentes entendidas como um padrão realizado que não era expressamente pretendido.

Outra contribuição de Mintzberg (2001) é a diferença entre o que corresponde às estratégias planejadas - que podem ou não ser realizadas e as estratégias emergentes – que resultam da dinâmica



das organizações e são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. Seguindo as interpretações de Mintzberg (2001) as estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas e, posteriormente, uma vez sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição. Mintzberg (2001) ressalta, ainda, que as estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização e codificação, dando origem ao planejamento estratégico ou programação estratégica.

Nessa direção, o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias. Acrescenta Mintzberg (2001) que um dos pontos críticos no processo de implementação do plano estratégico é a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Enquanto o planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou visão de direção não necessariamente articulada¹. Oliveira (2004) afirma que “Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Nesse prisma, concordamos com as ideias de Ultramari e Rezende (2008) de que o planejamento estratégico está inteiramente ligado a visão da Nova Gestão Pública, que está intimamente ligada e comprometida em legitimar práticas mais eficientes no âmbito geral do serviço, visando atender o interesse geral da população. Segundo Meyer *et al.* (2004), para enfrentar problemas advindos de um contexto dinâmico e competitivo, alguns gestores das IES usam de forma crescente o planejamento estratégico, sobretudo, para seu funcionamento. Os autores enfatizam que é fundamental para que o esforço de planejamento produza resultados concretos, a integração entre as ações de formulação e de implementação, constituindo aí uma das maiores dificuldades dos gestores das instituições de ensino superior.

Nas opiniões de Viega *et al.* (2023), as IES atuam como fontes de transformação de pensamento e ações que servem de subsídios para o desenvolvimento sustentável. Para os autores, a partir da atuação de seus agentes e ao integrar o *Environmental, social and Governance* (ESG) como ferramenta às universidades têm muito a contribuir com o processo de desenvolvimento da inovação em sustentabilidade. Reforçam as ideias de que a instituição ao apresentar maior nível de desempenho ESG, possui melhor governança corporativa e maiores níveis de governança interna poderão auxiliar na redução dos problemas de agência, melhorando o processo de tomada de decisão, auxiliando no

¹ Para Mintzberg (2007) *et al.* podem ser indicadas escolas de pensamento sobre estratégias: a) as escolas prescritivas (visão do planejamento, do design, do posicionamento); b) as escolas descritivas (visão empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental); c) o agrupamento que engloba todas as escolas anteriores na visão da configuração. Não há uma escola ideal ou mais efetiva. Tudo depende do estilo de organização adotado: uma escola determinada ou um misto de escolas.



processo interno, influenciando a sua imagem, o que possibilita a formação de parcerias e a captação de recursos.

Assim, torna-se necessário aprofundar as discussões sobre modelos estratégicos de planejamento estratégico, que partem da compreensão da organização, desde o reconhecimento do que são os propósitos da organização, passando pelo diagnóstico da organização (ambiente interno e externo, ameaças).

Ao identificar como ocorre o processo de formação e implementação do planejamento estratégico em instituições do setor público, De Araújo e Silva e Gonçalves (2011) indicam que existem lacunas entre a fase de formulação e a fase de implementação, uma vez que, nesta última, são identificadas as maiores dificuldades. Os autores destacam que no processo de colocar em ação as estratégias formuladas, surgem as maiores dificuldades, dentre elas: resistência à mudança; tomada de decisões distanciadas dos planos; falta de sistematização do processo de planejamento e, muito destacadamente, falta de engajamento dos servidores e da alta administração para executar o planejamento. Todavia, os autores abordam que apesar de existirem opiniões favoráveis e contra o planejamento estratégico, especialmente quando se trata de setor público, a pesquisa mostrou que a crença em sua efetividade é grande. É possível que se perceba sentido de oportunidade de aprendizagem, verificação de pontos de metas e comprometimento de equipes ao longo do processo. Oliveira *et al.* (2020) realizaram estudo para identificar o alinhamento entre o PDI e o planejamento estratégico de gestão de pessoas da Universidade Federal do Amapá (Unifap). Os autores constataram que as ferramentas utilizadas para modelar o escopo estratégico dos instrumentos de planejamento institucional foram o *Balanced Scorecard*, Mapas Estratégicos, análise S.W.O.T e planos de ação (5W2H). No nível estratégico, foi constatado que o PDI é utilizado como documento formal de planejamento. Como pontos que necessitam de ações corretivas, destacam-se: a ausência de eixo temático específico para tratar especificamente da gestão estratégica de pessoas, diretamente no PDI (2015- 2019) da Unifap; desconhecimento por parte dos servidores dos objetivos, metas e ações elencados no referido documento; ausência de ações formais para viabilizar a participação da comunidade acadêmica nas etapas de construção do instrumento estratégico institucional; falta de uma política de comunicação voltada para divulgar ações e resultados alcançados do PDI. Nos níveis tático e operacional, identificou-se que o planejamento estratégico da Progep foi elaborado de maneira participativa, cujo produto final representou o sentimento do capital humano da referida Pró-Reitoria; prática que pode ser estendida à elaboração do PDI, visando captar os anseios da comunidade acadêmica.

Fonseca *et al.* (2023), ao realizar pesquisa sobre o PDI nas universidades federais do Brasil, abordaram quais as formas de participação coletiva, ferramentas administrativas e questões priorizadas e reveladas expressamente pelas universidades federais das regiões Nordeste e Sudeste



nas suas declarações institucionais. Para os autores, a análise regional indicou relativa similaridade na metodologia de construção dos planos, sobremaneira quanto ao modelo participativo e aos mecanismos de monitoramento. Já em relação às formas de participação coletiva, dentre as mais frequentes estão: a consulta pública e instituição de comissões temáticas. Além disso, há necessidade de se observar e garantir a presença de outros elementos teóricos que contribuem para mobilização e execução desses planos estratégicos em futuras revisões das suas declarações institucionais.

O planejamento é sempre contínuo e permanente. Ressalta-se que a implementação do planejamento requer a destinação dos recursos, como aqueles previstos em Lei: o Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, Lei Orçamento Anual - LOA e Lei Responsabilidade Fiscal - LRF. No caso das IES paranaenses, a previsão na Lei nº 20.933, de 17 de dezembro de 2021, dispõe sobre os parâmetros de financiamento das Universidades Públicas Estaduais do Paraná, que estabelece critérios para a eficiência da gestão universitária e dá outras previdências, denominada Lei Geral das Universidades; conforme o Decreto nº 10.313, de 18 de fevereiro de 2022; e, ainda, o Anexo I, da Portaria nº 55/2022-Seti, de 12 de maio de 2022.

Pela complexidade que envolve o estudo de uma organização pública e dos seus constantes desafios para a gestão, observa-se na revisão teórica que o planejamento estratégico corresponde a um processo contínuo e sistemático, que passa por momentos diferentes, conhecimento, elaboração, execução, monitoramento e avaliação constante. Carneiro (2005, p.86), salienta que:

Os indicadores nem sempre são quantitativos. Embora essa seja uma visão bem comum, é importante enfatizar que os indicadores podem ser qualitativos, podem capturar processos mais intangíveis. Indicadores não se reduzem a números, nem são incapazes de captar processos e condições mais sutis da vida das pessoas, famílias, grupos, comunidades ou regiões.

O planejamento estratégico é, portanto, conforme Teixeira e Cancigli (2019) citados por Calvosa (2023), uma ferramenta organizacional, que parece ser um facilitador, orientador e acelerador das mudanças na gestão. As diferentes conceituações do conceito de estratégia indicam um processo coordenado, sobre a análise do ambiente interno e externo. Na existência das etapas do planejamento estratégico para uma IES e em suas práticas, são oportunos novos contornos, sobretudo, pelos efeitos variados da distância do planejamento orçamentário e alocação dos recursos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza descritiva e exploratória (Gil, 1999), de caráter qualitativo (Prodanov, 2013) e estudo de caso (Gil, 1999). Quanto aos procedimentos, dividem-se em:

- a. complementação da revisão de literatura;



- b. análise documental atinente ao planejamento institucional, obtidas na Pró-reitoria de Planejamento e em formato eletrônico, compreendido pelo PDI e relatórios gerais;
- c. na coleta de dados foi realizada a observação participante, quando a realização de reuniões junto aos Conselhos Superiores e na Pró-reitoria de Planejamento;
- d. foram realizadas 04 entrevistas semi-estruturadas (Manzini, 2004), cuja seleção levou em consideração pessoas diretamente ligadas ao processo de desenvolvimento, utilizando como critério, o maior tempo na gestão institucional sob diferentes responsabilidades (Ensino, Pesquisa, Extensão, Orçamentário - financeiro, Gestão de pessoas, Internacionalização e Atendimento a estudantes). Nesse sentido, para Oliveira Junior *et al.* (2012, p.197) “A pesquisa exploratória contribui tanto para uma aproximação da realidade que se quer conhecer quanto o domínio teórico necessário à definição de hipóteses; busca antecedentes, histórico, pessoas importantes, atualizar conceitos, propiciar a apreensão do problema de pesquisa, etc.”.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2024, nas dependências da Instituição, sendo identificados como: Entrevistado 1 (D1), Entrevistado 2 (D2), Entrevistado 3 (D3) e Entrevistado 4 (D4). A técnica utilizada na análise foi a análise de conteúdo e das observações (proposto por Bardin, 1977 e Franco, 2008 citados por Mendes e Miskulin, 2017).

Apresenta-se, na sequência, a matriz S.W.O.T. A Enap (2014) sugere que a matriz S.W.O.T. seja feita após a elaboração da visão, pelo fato de restringir a avaliação para o horizonte do planejamento estratégico, que é o horizonte dos resultados imediatos a serem alcançados.

Por fim, foi realizado o registro das observações diárias e o cruzamento das informações e dos dados, considerando a abordagem de Bardin (1977) e Franco (2008) citado por Mendes e Miskulin, (2017): Pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferências e interpretação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A reflexão no contexto das organizações públicas, da sua missão e dos seus objetivos passam pelos modos de ação, pelos níveis e metas, pela melhoria de processos, pelos impactos das ações, pela coordenação e, ainda, pelo amplo acompanhamento das atividades. Assim, a relevância do planejamento em todos os níveis e, consequentemente, o planejamento estratégico e as interações das organizações públicas são fundamentais para qualquer plano de ação frente aos objetivos. Zingler *et al.* (2021, p.132) enfatizam que as organizações têm certa dificuldade de romper com premissas ou objetivos iniciais para as quais foram criadas e destacam que “as escolhas do presente e do futuro são fortemente influenciadas por decisões e comportamentos do passado”. A universidade, enquanto instituição social, como aponta Fagundes (1986), quer em outros países, quer no Brasil, é perpassada pela lógica do contexto socioeconômico, político e cultural que a circunscreve. Nessa condição, o autor



reforça que a universidade brasileira será devidamente entendida, quando referida ao contexto social que a produziu.

A Fundação Universidade Estadual do Centro-Oeste, foi criada em 5 de outubro de 1989, por meio do artigo 57 da Constituição do Estado do Paraná. A Unicentro foi criada pela Lei N. 9295/90², de 13 de junho de 1990 e, nesse novo contexto, “exigia o delineamento de uma política administrativa que orientasse sua atuação de forma a corresponder às expectativas sociais da região” (Barczak e Silva, 2003, p.188). Como ressaltam Barczak e Silva (2003), a estrutura organizacional da Universidade, provocou, entre outros aspectos, a descentralização da administração, com criação e o acionamento dos Conselhos Universitários.

De acordo com o PDI (2023-2027) a transformação da Fundação Unicentro em Autarquia, ocorreu em 16 de julho de 1991, por meio da Lei Estadual nº 9.663, quando a Unicentro passou a integrar a administração indireta do Estado do Paraná. Em 6 de dezembro de 1995, o Conselho Estadual de Educação (CEE), reconheceu a Universidade Estadual do Centro-Oeste, por meio do Parecer nº 265, com a aprovação do Ministério da Educação (MEC), o qual recomendou o credenciamento da Instituição junto à Presidência da República. Finalmente, em 8 de agosto de 1997, a Unicentro foi reconhecida pelo Governo do Paraná, por meio do Decreto Estadual nº 3.444, publicado, na mesma data, no Diário Oficial nº 5.063. Para Araujo e Tassigny (2020) a colaboração das universidades é imprescindível. As ações das instituições encontram-se permeadas pela informação, da inovação e do próprio objeto de trabalho de professores e pesquisadores nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para as autoras, constata-se que as universidades são as instituições mais adequadas para atuar, por meio da transdisciplinaridade, na compatibilização da educação de qualidade com o desenvolvimento de novas tecnologias, com foco no valor sustentabilidade.

A escala regional da abrangência da Universidade Estadual do Centro-Oeste e de suas interações pode ser compreendida pela localização de seus câmpus universitários em Guarapuava (Câmpus Santa Cruz e Cedeteg) e em Irati. O município de Guarapuava integra a Região Geográfica Intermediária de Guarapuava e compõe a Região Geográfica Imediata de Guarapuava, formada por 12 municípios (IBGE, 2017). Possui área territorial de 3.167,946 km² e população total de 182.093 habitantes, segundo o Censo 2022, apresentando taxa de crescimento de 8,77%. O município de Irati integra a Região Geográfica Intermediária de Ponta Grossa e conforma, juntamente com outros seis municípios, a Região Geográfica Imediata de Irati, totalizando 7 municípios (IBGE, 2017). Conforme o Ipardes (2023), Irati possui área territorial de 1.000,004 km², grau de urbanização de 79,94% e Índice

² A estrutura anterior era da Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava, Fafig, em 1970, e, posteriormente, da Fundação Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Irati, Fecli, em 1974. A oferta de cursos de graduação na Fecli iniciou em 1975 em Guarapuava e “concentrava sua atenção na atividade de ensino, era substituída por outra, a de universidade, cuja organização previa a distribuição equilibrada de cuidados com as atividades de ensino, pesquisa e extensão [...]” (Barczak; Silva, 2003).



de Desenvolvimento Humano (IDHM) de 0,726, enquanto o indicador estadual é de 0,749. No Censo 2022, sua população alcançou 59.250 habitantes, com taxa de crescimento populacional de 5,41%.

A Unicentro mantém ainda atuação na modalidade EaD em 57 municípios. Somando-se todas as formas de atuação — presencial e a distância —, a Universidade atende a mais de 8.000 estudantes matriculados (UNICENTRO, 2023). Ribas e Facini (2010) destacam que, à medida que o tempo avança, as condições que sustentaram a definição de um determinado objetivo podem se modificar. Nesses casos, torna-se necessário revisar o próprio objetivo, ajustar os meios utilizados para alcançá-lo ou realizar ambas as ações. Para preservar sua eficiência e eficácia, a organização deve investir continuamente na elaboração e execução de planos. Essa exigência se intensifica conforme o ambiente se torna mais complexo e dinâmico, marcado por numerosas interfaces e rápidas transformações. Assim, quanto maior a complexidade do contexto, mais essencial se torna o planejamento.

Como se observa, o planejamento tem uma ampla definição, não como regra e não como norma, mas o que está em cena são as dimensões social, econômica, ambiental, política e institucional, na distribuição dos bens, acesso à informação e nas necessidades imediatas. Por isso, é necessária cooperação e uma definição de Agenda para, então, definir foco e instrumentos para além do PDI e mais adequado para as atividades da IES.

Ao examinar os atos oficiais da Unicentro disponíveis no Sistema de Gestão Universitária (SGU), com registros desde 1999, observa-se que o planejamento como unidade administrativa, aparece no Regimento Geral da Unicentro, conforme Resolução N. 025/2001-COU/UNICENTRO, como Assessoria de Planejamento até o ano de 2006. Em 2006, a Assessoria de Planejamento passou a ser chamada de Pró-reitoria de Planejamento. De acordo com o PDI em vigência (2023-2027, p.27) “O planejamento institucional tem como ação principal a formulação dos objetivos estratégicos e a proposição dos meios para alcançá-los, inferindo reflexões e orientações para a melhoria das rotinas e do desempenho das atividades universitário”.

Em termos de estrutura e desenvolvimento para a implementação do PDI 2023-2027, a Diretoria de Planejamento e Sustentabilidade (Dirplan) tem como missão “Coordenar e acompanhar os processos de planejamento, desenvolvimento, regulação, gestão da informação, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais, e conduzir a elaboração e revisão, de forma participativa, do Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI”. É o órgão responsável pela coordenação e acompanhamento do planejamento institucional e pela gestão e divulgação das informações didático-científicas e técnico-administrativas da Universidade.

A partir da sistematização das informações disponíveis na Dirplan (2024), destacam-se como as principais ações atinentes ao PDI (2023-2027):

- a. abertura ao processo participativo na elaboração e no acompanhamento do PDI;



- b. estabelecimento de uma Agenda institucional para acompanhamento das meta-ações do PDI 2023-2027, com foco na transparência e dos compromissos institucionais;
- c. estruturação dos indicadores institucionais aderentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- e. estruturação de regulamentos para criação e trâmites de siglas e de unidades administrativas;
- f. elaboração de relatórios institucionais (ESG, entre outros);
- g. estudos para reestruturação do organograma institucional;
- h. articulação de ações aproximadas às recomendações da legislação em vigência;
- i. incentivo a elaboração de instrumentos para o planejamento, como Planos Diretores aos câmpus;
- j. aperfeiçoamento dos instrumentos internos para geração de indicadores institucionais;
- k. prospecções e incentivo para que unidades administrativas e pedagógicas promovam ações alinhadas ao PDI 2023-2027.

Diante de tais percepções, a implementação do PDI 2023-2027 e o conjunto das meta-ações, não pode ser entendida como uma etapa fluida, pois, há uma programação constante dos esforços e dos investimentos e ações planejadas de todos os órgãos administrativos e pedagógicos. Observa-se que as principais mudanças do planejamento estratégico, quando comparados aos períodos anteriores, é a programação de ações que atingem as metas do PDI em vigência e o esforço para uma mudança da cultura organizacional que visa integração entre as unidades administrativas e pedagógicas junto aos órgãos superiores.

Como verifica-se, são percebidas demandas, ampliando a visão sistêmica do planejamento institucional com entendimento estratégico para o todo da instituição, desdobrando-se em atividades integradas gradativamente com outras pró-reitorias e coordenadorias e direções de câmpus, que sistematizam resultados que permitem acompanhar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dos três câmpus universitários, somente o Câmpus Cedeteg apresenta um Plano de Desenvolvimento Estratégico, aprovado em 2024, para o período de 2024 a 2054 (Unicentro, 2024). Na Pró-reitoria de Pesquisa, ainda em andamento (desde 2024), estudos para o Planejamento Estratégico Institucional da Pós-Graduação (PEI), da Unicentro, conforme Resolução Nº 1-COU/UNICENTRO, de 19 de Fevereiro de 2020, em que a elaboração e aprovação de um PEI da Pós-Graduação é uma exigência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo que este dará o norte à realização dos planejamentos estratégicos dos Programas de Pós-Graduação da Unicentro.

Retomando Oliveira (2004), em síntese, no Nível estratégico (o todo da organização); no Nível Tático (encontram-se objetivos mais específicos da organização) e no Nível Operacional (envolve o cotidiano) o que implica nas decisões e nos objetivos estratégicos no contexto da organização, são



transcritas na sequência, as entrevistas realizadas. Como destacam Mintzberg *et al.* (2007, p.42) “o ambiente pode ser sempre compreendido e que é sempre estável, ou previsível, para garantir que as estratégias formuladas hoje possam ser viáveis quando da sua implementação”.

As questões contidas nas entrevistas semiestruturadas visaram identificar as seguintes categorias: entendimento sobre o planejamento estratégico; disponibilidade de indicadores atualizados e informações; a existência de instrumento utilizado pela unidade e a operacionalização do instrumento; oportunidades para melhoria dos processos e as dificuldades para implementação do planejamento estratégico.

O roteiro de entrevista aborda os seguintes temas: a compreensão dos gestores sobre o planejamento estratégico na Universidade; a forma como são identificadas e utilizadas as informações e os indicadores institucionais atualizados; a existência de instrumentos específicos de planejamento nas Coordenadorias e Pró-Reitorias; os responsáveis pela operacionalização desses instrumentos e sua dinâmica de uso; a periodicidade de discussão e atualização dos dados estratégicos; além da percepção sobre oportunidades internas e externas para aprimorar os processos de implementação do planejamento. O roteiro também contempla a identificação das principais dificuldades enfrentadas nesse contexto e abre espaço para contribuições livres, permitindo que os participantes acrescentem aspectos relevantes não contemplados nas questões anteriores.

O primeiro tema analisado é a compreensão do planejamento estratégico da universidade, por parte dos entrevistados. Conforme as respostas obtidas com os quatro participantes observa-se que, em geral, eles percebem o planejamento estratégico associado a um conjunto de ações diversificado. Embora os respondentes divirjam quanto a conceituação, todos reconhecem a importância para universidade.

Entre as respostas obtidas, D2 ressalta a importância do planejamento estratégico, para o crescimento e desenvolvimento institucional. Contudo, destaca que o PDI deveria fazer parte de forma intensificada, da dinâmica de todos os setores e que há necessidades de processos formativos e qualificados para sua implantação adequada. Os entrevistados D3 e D4 concordam que o planejamento é pautado em uma série de objetivos que balizam as ações da instituição. De acordo com D3, por exemplo, são pautadas as direções para a ofertas de cursos como novos cursos de graduação ou *Stricto Sensu*, e devem mobilizar diferentes instâncias como Câmpus, Pró-Reitorias, Departamentos etc. Cada unidade atua nas ações de sua competência. Para o entrevistado D4 a importância do planejamento é vista como um balizador para a pós-graduação, o qual externaliza “alinhamento com diretrizes da CAPES” (D4). De forma contrária, D1 afirma que o planejamento de longo prazo é insipiente na instituição, pois, considera que o horizonte de longo prazo não é contemplado no planejamento das ações.



Em geral, observa-se que há um entendimento da importância do planejamento estratégico enquanto compreensão de seu conceito, frequentemente associado mais a organização de diretrizes estratégicas. Esse conceito pode ser comprovado no trecho “...instrumento que vai auxiliar e apontar diretrizes e avanços para o funcionamento e o avanço da Pós-graduação” (D4) e no trecho “É balizado por uma série de objetivos...” (D3).

Na sequência, foi questionado aos participantes sobre a forma como são identificadas e utilizadas as informações e os indicadores institucionais atualizados. Os entrevistados explicam que não há uma referência clara de indicadores ou estrutura de informações padronizadas na instituição para a consecução dos objetivos estratégicos. Os mesmos relatam que o balizador deve ser o “PDI”, citado por D3. Também mencionam a diversidade de áreas de atuação da instituição, o que não possibilita que os indicadores sejam padronizados. Conforme explica o entrevistado D2, “..., as áreas de ensino, pesquisa, extensão, por exemplo, teriam possibilidades de pensar em indicadores próprios”. Assim, cada área deve planejar seus próprios indicadores.

Os entrevistados direcionam para possíveis caminhos a serem adotados, como o PDI (D3) ou a formação de comissão com apoio da Pró-Reitoria de Planejamento para estruturar os indicadores de acompanhamento. D1 reconhece a fragilidade do processo e reforça que deveriam contemplar “outros dois níveis – tático e operacional” (D1). As falas convergem para a inexistência de uma política centralizada de indicadores, sendo de responsabilidade de cada setor a formulação destes para orientar os resultados de suas áreas de atuação. Porém, indicam um consenso sobre a importância de envolvimento dos níveis tático e operacional e a consciência sobre a complexidade da universidade.

Para Oliveira *et al.* (2020), a complexidade que permeia as universidades públicas exige a criação de instrumentos estratégicos e o encadeamento entre eles, com o fim de promover o processo de desdobramento das estratégias para os demais níveis, agregando valor à organização. Quanto aos temas e as questões que tratam da existência de algum instrumento específico da Coordenadoria/Pró-reitoria com vistas ao planejamento estratégico, os responsáveis pela sua operacionalização e a periodicidade das discussões e atualizações apresentam opiniões diversas, porém todos reconhecem ainda a insipiência de instrumentos associados a este acompanhamento de forma centralizada. Há a operacionalização no nível de cada unidade. Este elemento pode estar associado à complexidade institucional e a autonomia dos setores que é essencial para seu funcionamento.

Contudo, é importante considerar os elementos específicos associados a cada respondente. O entrevistado D1 considera que há dificuldades de operacionalizar instrumentos ou devido ao seu reconhecimento de necessidade de avanços quanto a operacionalização do planejamento de forma integrada. O entrevistado D2, diz que há um esforço no cumprimento das ações do nível operacional o que dificulta a possibilidade de reflexões do nível estratégico. Para D3, há o reconhecimento da ausência de instrumentos padronizados. Porém, o mesmo reconhece que internamente “...os assuntos



são discutidos, são estabelecidas metas, objetivos a serem cumpridos, prazos para atingir o objetivo e entende que os avanços são para pessoas, insere-se no contexto dos avanços da IES e no planejamento estratégico da universidade". Para D4, a sua área começou a desenvolver o planejamento estratégico próprio, porém ainda não está finalizado.

Considerando as afirmações, o que se observa não é ausência de instrumentos ou de organização do planejamento, mas a evidenciação da "complexidade" da gestão universitária para uma instituição pública. Todas as áreas reconhecem que tem compromisso, mesmo que não declarado por instrumentos formais, das suas ações e responsabilidades nos níveis operacional e tático. Contudo, o planejamento estratégico é disperso institucionalmente de acordo com a atuação de cada área e consolidado em instrumento institucional que é o PDI.

Nesse sentido, cabe destacar que, internamente, a instituição realiza o acompanhamento das ações do PDI por meio de instrumentos qualitativos. Como o PDI possui um horizonte temporal abrangente, o monitoramento ocorre na metade do ciclo do PDI vigente, possibilitando que os setores tenham conhecimento das ações e dos seus avanços de maneira mais próxima. Nesses casos, emprega-se uma técnica de indicadores qualitativos, na qual se reconhece o objetivo ou a meta-ação alcançada e se registram relatos sobre as possibilidades de readequação das ações. O intervalo de aplicação deste instrumento pode ser um dificultador.

Ainda cabe salientar que os trechos das entrevistas reforçam a característica de uma gestão que deve ser descrita como um planejamento desenvolvido por área, conforme as especificidades e atribuições de cada setor e, posteriormente integrado e consolidado no instrumento institucional maior, o PDI, que reúne e orienta as ações estratégicas da Universidade como um todo. Ao retomarmos a forma de construção do PDI, pode-se observar que ele foi elaborado de maneira participativa, com o envolvimento de todos os setores institucionais, que puderam opinar sobre a formulação dos objetivos e das meta-ações que o compõem.

Observa-se que há um *gap* entre o discurso e a prática institucional, o qual poderia ser reduzido para fortalecer a validação e a efetividade do processo de planejamento. Há indicadores setorizados que precisam ser consolidados institucionalmente. Cabe reforçar, por isso, a importância do planejamento estratégico baseado em indicadores, conforme citado por Carneiro (2005), que destaca sua relevância para a melhoria da gestão institucional. Atualmente, há políticas institucionais e estatutais que buscam a gestão baseada em indicadores, o que pode contribuir para essa transformação.

Quanto a análise das oportunidades para a melhoria dos processos para implementação do planejamento estratégico, as entrevistas demonstram múltiplas possibilidades de melhorias deste. Estas associadas a estrutura formal, interação externa e interna, fortalecimento de setores e ampliação de recursos humanos, diálogos com órgãos externos de fomento e normatização contínua.



Em relação aos aspectos apresentados, há o reconhecimento da importância reforçada na fala dos entrevistados. Assim, os entrevistados reforçaram a necessidade de buscar alternativas para o desenvolvimento de ações específicas. É importante uma ponderação a forma de respostas apresentadas sempre associadas a ações de disponibilidade de recursos ou busca por ações pontuais. Em relação ao planejamento em si, há o reconhecimento do fortalecimento do planejamento de cada área, como citado por D2, ou mesmo com melhoria dos instrumentos e acompanhamento das atividades para estas sejam direcionadas aos objetivos estratégicos. As oportunidades descritas pelos entrevistados dialogam com a literatura sobre planejamento estratégico em instituições públicas, que enfatiza a importância da integração entre níveis operacionais e estratégicos (Carneiro, 2005) e a importância do ambiente (Mintzberg *et al.* 2007).

A penúltima temática tratou sobre as dificuldades, externas e internas, para implementação do planejamento estratégico. Os pontos convergentes relatam a necessidade de fortalecer a “Cultura de planejamento e fidelidade ao que for planejado” citado por D1, predominância de questões operacionais sobre questões estratégicas (D2), entraves legais para financiamento de ações, resistência a mudanças e limitação de recursos (D3), sobrecarga operacional, deixando a reflexão superficial sobre temas estratégicos e falta de alinhamento e compromisso que pode interferir no conflito entre objetivos institucionais e pessoais (D4).

A superação destes elementos é extremamente relevante para proporcionar uma cultura de planejamento mais forte com reconhecimento de sua importância e das possibilidades de superação. Em especial, destaca-se a necessidade de alinhamento entre as ações que são realizadas e os objetivos institucionais, seja pela convergência de interesses seja pela reflexão sobre o papel das ações operacionais para atender aos objetivos institucionais.

A partir das falas apresentadas, os “outros pontos observados” dizem respeito a dimensões adicionais do planejamento estratégico que não foram totalmente contempladas nas perguntas anteriores. Estes pontos melhoraram a compreensão da fala dos entrevistados. Estão associados a urgência em considerar o fortalecimento de uma cultura de planejamento citado por D1 e D2 para evitar, por exemplo, recorrência de despesas não previstas no nível tático e operacional (D1). Sugere-se a formação continuada (D2), a implantação do planejamento de cada setor para balizar e orientar as ações (D3). Em geral, os apontamentos indicam a necessidade de fortalecer a cultura de planejamento e gerar maior reflexão sobre o alinhamento entre ações operacionais e objetivos estratégicos. Não indica o desalinhamento destes, mas aponta reflexão sobre o tema. As entrevistas permitiram identificar como é interpretado o planejamento estratégico na instituição. Constatou-se, por um lado, o PDI é entendido como o principal instrumento de planejamento. Por outro lado, há a necessidade de fortalecer o alinhamento deste com os níveis tático e operacional que participam de todo o processo. Concordamos com Ferreira *et al.* (2009), de que indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou



qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. Portanto, observa-se carência dos indicadores atualizados que participam do planejamento estratégico.

Complementa Carneiro (2005) que, enquanto a avaliação de resultados busca comprovar empiricamente a hipótese que fundamenta uma intervenção, o monitoramento refere-se à análise dos processos, acompanhando as atividades e os produtos previstos no desenho estratégico. Para o autor, esse acompanhamento só é possível quando existe um plano operativo decorrente de um planejamento estruturado, com metas e produtos claramente definidos. O monitoramento tem a função de identificar “alertas” que indiquem desvios em relação ao plano de ação originalmente estabelecido.

Outro ponto a destacar é a necessidade da existência de Relatórios Programados e de Relatórios *ad hoc*, apresentados por Albuquerque (2011). Para o autor, Relatórios Programados são relatórios que contém dados rotineiros, que são frequentemente solicitados pela gerência, com informações sintéticas. Relatórios *ad hoc*, são documentos concebidos sob demanda, implicam a possibilidade do sistema oferecer facilidades para que sejam criadas novas consultas a partir de novas necessidades dos gerentes (Albuquerque, 2011, p.28). O contexto da Unicentro modificou-se nos últimos vinte anos, partindo para uma abordagem ainda mais complexa sobre as responsabilidades do ensino superior. Como aborda Zingler (2021), por meio do planejamento que as organizações observam as pressões e tendências advindas do ambiente e as internalizam por meio de estratégias e definição de objetivos e metas e, dessa forma, desenvolvem a mudança institucional.

Para Mintzberg *et al.* (2007), a análise do ambiente externo onde encontra-se a organização é importante no processo de planejamento. Para fins de identificar elementos identificados que participam do planejamento estratégico da instituição, no quadro 1, reúne-se a matriz S.W.O.T.



Quadro 1: Análise S.W.O.T da organização (2024)

	Fatores positivos	Fatores negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um instrumento formal, o PDI, reconhecido como referência estratégica institucional. - Elaboração participativa do PDI, envolvendo todos os setores. - Compromisso das unidades administrativas e pedagógicas com suas ações nos níveis operacional e tático. - Discussão interna de metas, objetivos e prazos em várias unidades (D3). - Acompanhamento qualitativo das meta-ações do PDI realizado pela Dirplan. <ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de áreas, cursos e ações institucionais, o que favorece visão sistêmica. - Reconhecimento, pelos gestores, da importância do planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilidade da cultura de planejamento, com baixa fidelidade ao que é planejado (D1). - Predominância do operacional sobre o estratégico, dificultando reflexão aprofundada (D2, D4). - Inexistência de uma política centralizada de indicadores; cada setor elabora indicadores próprios (D1, D2, D3). - Falta de instrumentos padronizados de planejamento setorial (D3). - Intervalo longo do monitoramento do PDI, dificultando ajustes tempestivos. - Resistência a mudanças quando envolvem muitas pessoas (D3). - Sobrecarga dos servidores e docentes, especialmente na pós-graduação, prejudicando o planejamento (D4). - Carência de formação continuada para gestores sobre planejamento estratégico (D2).
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Interação com órgãos externos (Capes, CNPq, Finep, Fundação Araucária), permitindo qualificação do planejamento (D4). - Trocas institucionais em fóruns e conselhos, favorecendo aprendizagem e alinhamento externo (D4). - Possibilidade de criação de planejamentos setoriais, fortalecendo a articulação entre níveis estratégicos e operacionais (D3). - Existência de políticas estaduais e institucionais que incentivam gestão baseada em indicadores. - Possibilidade de desenvolver formação continuada em planejamento para gestores e servidores (D2). - Ampliação de equipes e fortalecimento de setores estratégicos. - Aprendizagem institucional derivada de demandas externas, regulatórias e acadêmicas (D3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Entraves legais e regulatórios que limitam a execução de ações planejadas (D3). - Falta de regras claras por parte de agências externas de fomento e avaliação (D4). <ul style="list-style-type: none"> - Restrição de recursos humanos e orçamentários, afetando execução e acompanhamento estratégico. - Possível desalinhamento entre objetivos institucionais e interesses individuais de servidores (D4). - Ambiente externo complexo, dinâmico e com rápidas mudanças — o que exige constante revisão de planos

Fonte: Org. pelos Autores (2025).

Desde o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, em 2009, observa-se que a instituição tem focado compromissos que se aproximam das demandas da comunidade e de suas interações, por meio da expansão dos cursos de graduação, de pós-graduação, dos projetos e programas de ensino, de pesquisa, de extensão e da prestação de serviços e da inovação. Os compromissos assumidos junto as diferentes instituições e representações externas, indicam que há necessidade de que o planejamento estratégico seja conformado em um processo contínuo e que a auto-avaliação e os indicadores atualizados sejam incrementados para além dos elementos e constructos inicialmente previstos no PDI.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em seu conjunto, uma universidade é formada por diferentes grupos e ações individuais que tornam os resultados coletivos, nas unidades administrativas e nas unidades pedagógicas. Seja como for, em todo o processo que envolve o planejamento e a gestão há resistências. A sensibilização para a importância do planejamento é constante. As constantes mudanças e desafios, o que implica em todas as áreas de atuação da universidade, indica que o planejamento estratégico é fundamental para as finalidades da instituição. Contudo, concorda-se com Zingler *et al.* (2021) de que mudanças nos objetivos e atuação, tendem a levar em consideração as demandas do ambiente, mas também serem influenciadas pela cultura organizacional e escolhas do passado dentro da organização, em que a mudança tende a ser incremental, sendo rejeitadas rupturas radicais.

Das informações oficiais sistematizadas e das questões consideradas na pesquisa, cujo entendimento passa pela compreensão e pela importância do planejamento estratégico; da disponibilidade de indicadores atualizados e informações; da existência de instrumento utilizado pela unidade e a operacionalização do instrumento; de oportunidades para melhoria dos processos e das dificuldades para implementação do planejamento estratégico, pode-se perceber resultados esperados positivos para melhoria dos serviços prestados pela instituição e suas interações no contexto regional.

A IES com ampla capacidade de atendimento territorial, oferece várias oportunidades em parcerias, convênios, contratos e possibilidades de expansão no âmbito nacional e internacional e que visam a produção e a socialização do conhecimento, como se destacam os dados e informações listados na presente pesquisa.

Contudo, por ser uma organização pública, a efetivação dos serviços e responsabilidades dependem da disponibilidade dos recursos públicos, o que são atenciosamente tratados no PDI 2023-2027, quanto a capacidade e sustentabilidade orçamentário-financeira.

Para que possam ser efetivas as ações, identifica-se que: é necessário: sensibilizar a necessidade do Planejamento Institucional em diferentes níveis da organização, envolvendo temas atuais e que impactam as atividades da IES; sob diferentes níveis realizar oficinas e discussões, implementar processos que atingem o PDI em vigência e o aprimoramento para novas discussões, com enfoque em quais áreas são prioridades; projetar mecanismos para melhoria e expansão da gestão ambiental nos câmpus universitários. Concordamos com as ideias de que as perspectivas, metas e anseios da instituição poderão ser alcançadas em toda a sua área de abrangência.

Por meio da estruturação e do aprimoramento dos indicadores institucionais, poder-se-á elaborar planos para diferentes órgãos da IES. Dentre os aspectos que atingem diretamente a universidade, a participação acadêmica em todas as estratégias que envolvem o planejamento é parte de uma agenda que exige a abordagem para uma visão sistêmica da instituição e, se faz necessária e permanente para o acompanhamento do PDI. Ao mesmo tempo, mantém-se os desafios nas áreas de



conhecimento, a saber: inovações tecnológicas, o alinhamento das ações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a efetivação de novas Leis e diretrizes para o financiamento da instituição.

Como ações, a mudança da cultura da organização deve ampliar as áreas de atuação, pelas perspectivas interna e externa e, deve apoiar-se em instrumentos de planejamento, além do Plano de Desenvolvimento Institucional, e na implementação de inovações em rotinas e processos.

Espera-se, contribuir para a continuidade e a importância do planejamento para o desenvolvimento da instituição e dos processos internos e externos que possam ampliar a gestão estratégica e servir para geração de outros instrumentos de apoio ao planejamento e gestão da instituição.



REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães. Sistemas de informação e comunicação no setor público. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: Capes, UAB, 2011.

ARAUJO, Liane M. S. C.; TASSIGNY, Mônica Mota. De smart cities a smart universities: o papel das Universidades para a construção de cidades e comunidades sustentáveis. In: VEIGA, Fábio da Silva; FINCATO, Denise Pires; GONÇALVES, Rubén Miranda; BRITO, Paulo de (Org.). Estudos de Direito, Desenvolvimento e Novas Tecnologias. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos, 2020, v.1, p.238-252.

BARCZAK, Olga Sindelar; SILVA, Guiomar Schroeder. Unicentro: ação - reflexão...o caminho. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2003.

BRITO, Renato de Oliveira, GUILHERME, Alexandre Anselmo; CÓRDOBA, Luiz César, CAMPOS, Alessandra Freire Magalhães de. Comissão Própria de Avaliação - CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 26, n.1, p. 68-88, mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4651>. Acesso em: 14 out. 2025.

CALVOSA, Marcello. Planejamento Estratégico ainda é Válido e Eficaz para as Organizações Contemporâneas? Cadernos Ebape.BR (FGV), v.21, p.1, 2023.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Intervenção com foco nos resultados: elementos para o desenho e avaliação de projetos sociais. Gestão Social: o que há de novo? Curitiba, 2005. p.69-93.

CORRÊA, Roberto Lobato. Interações espaciais. In: CASTRO, I. E. GOMES, P. C.; CORRÊA, R. L. (Org.). Explorações Geográficas. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997, p. 279- 318.

DE ARAÚJO E SILVA, Flávia; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, n.3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 458-476, Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/artigo.ox?ide=273421614010>. Acesso em: 03 jul. 2025.

D1. [Entrevista cedidas a] Lisandro Pezzi Schmidt, Guarapuava (PR), 16 set. 2025.

D2. [Entrevista cedidas a] Lisandro Pezzi Schmidt Guarapuava (PR), 18 set. 2025.

D3. [Entrevista cedidas a] Lisandro Pezzi Schmidt Guarapuava (PR), 25 set. 2025.

D4. [Entrevista cedidas a] Lisandro Pezzi Schmidt Guarapuava (PR), 02 out. 2025.

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

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Etapas do Planejamento Estratégico. 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.pdf#:~:text=Quadro%202%20%E2%80%93%20Correla%C3%A7%C3%A3o%20entre%20as%20etapas%20do Acesso em: 04. Out. 2025.



FAGUNDES, José. Universidade e compromisso social: extensão, limites e perspectivas. Campinas: Editora da Unicamp, 1986.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FONSECA, J. A.; PEREIRA, L. Z.; GONÇALVES, C. A. Retórica y realidad en la seguridad pública: estudio de las estructuras de los sistemas de seguridad pública en los estados de Minas Gerais y São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 395–422, abr. 2015.

FONSECA, Platini Gomes; SANTOS, Anderson Vieira; PINHEIRO Francisco Alves; NETO, Miguel Lino Spinelli Rabelo; RAMOS, Yuri Raion de Jesus. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas; Sorocaba, v.28, p.1-22, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/?format=pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, M.J; CASTRO, R.F de; DUTRA, F.A. As interações espaciais na configuração e produção dos arranjos funcionais das cidades médias. In: Simpósio Mineiro de Geografia, 1., 2014, Alfenas. Anais... Alfenas: UNIFAL, 2014, p. 1033 - 1046.

LEZANA, Ricardo. Origem do Planejamento Estratégico. 2021. Disponível em: <https://blog.academiaperspectiva.com/o-que-e-planejamento-estrategico/#:~:text=J%C3%A1%20para%20Peter%20Drucker%20%20%20%20%9Cplanejamento%20estrat%C3%A9gico%20%C3%A9%20um,dessas%20decis%C3%B5es%20em%20confronto%20com%20as%20expectativas%20alimentadas%20%20%9D>. Acesso em: 04 jul. 2025.

MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC. Disponível em: Acesso em: 30 jun. de 2020.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, v.47, n.165, p.1044–1066, jul./set. 2017.

MEYER JUNIOR, Victor; SERMANN, Lúcia I. C.; MAGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: UFSC, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre, Bookmann, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NETO, Miguel Lino Spinelli Rabelo; RAMOS, Yuri Raion de Jesus. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. Campinas; Sorocaba, v.28, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 jul. 2024.

NETO, Aristides Monteiro; VIEIRA, Danilo Jorge e MACEDO, Fernando Cesar de (orgs.). Universidade e território: ensino superior e desenvolvimento regional no Brasil do século XXI. Brasília: IPEA, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacao>. Acesso em: 27 mar. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Ananias Costa; PINTO, Francisco Roberto; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia Setentrional. *Revista GUAL*, Florianópolis, v.13, n.2, p.183-205, maio-agosto 2020. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2020v13n2p183/43368>. Acesso em: 04 jul. 2024.

OLIVEIRA JUNIOR, Constantino Ribeiro de; SGARBIERO, Márcia; BOURGUIGNON, Jussara Ayres. Pesquisa exploratória: concepção e percurso metodológico. In: BOURGUIGNON, Jussara Ayres; OLIVEIRA JUNIOR, Constantino Ribeiro de (Orgs). Pesquisa em Ciências Sociais: interfaces, debates e metodologias. Ponta Grossa: Todapalavra, 2012, p.195-209.

PARANÁ. Lei Nº 20.933, de 17 de dezembro de 2021. Dispõe sobre os parâmetros de financiamento das Universidades Públicas Estaduais do Paraná, estabelece critérios para a eficiência da gestão universitária e dá outros provimentos. Lei Ordinária. Curitiba, PR. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?ation=exibir&codAto=257921&indice=1&totalRegistros=2&dt=30.10.2022.15.24.30447>. Acesso em: 14 out. 2025.

PRODANOV, C. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Márcio Alexandre. O planejamento estratégico. In: STANGE, Carlos Eduardo Bittencourt; RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre. Planejamento e Avaliação em Gestão. Guarapuava: Unicentro, 2010. p.57-126.

ULTRAMARI, C.; REZENDE, D. A. Planejamento estratégico e Planos Diretores Municipais: referenciais e bases de aplicação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 3, p. 717–739, set. 2008.

UNICENTRO. PDI Unicentro: Plano de Desenvolvimento Institucional (2023-2027) / Realização da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro); Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) / Guarapuava (PR): Unicentro, 2023. Disponível em https://www3.unicentro.br/proplan/wpcontent/uploads/sites/17/2023/11/PDI_finalizado _digital_06_11_6549447310a20.pdf. Acesso em: 05 jul. 2025

UNICENTRO. Planejamento Estratégico Institucional da Pós-Graduação (PEI), da UNICENTRO. Resolução Nº 1-COU/UNICENTRO, de 19 de Fevereiro de 2020. Disponível em: <https://sgu.unicentro.br/pcatooficiais/imprimir/2AAA2EFE>. Acesso em: 10 out. 2025.

UNICENTRO. Plano de Desenvolvimento Estratégico do Câmpus Cedeteg, Unicentro, para o período 2024-2054. Resolução Nº 2-CADCAM/C/UNICENTRO, de 22 de março de 2024. Disponível em: <https://sgu.unicentro.br/pcatooficiais/imprimir/23C495AF>. Acesso em: 10 out. 2025.

UNICENTRO. Aprova o Regimento Geral da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO. Resolução Nº 025/2001-COU/UNICENTRO. Disponível em: <https://sgu.unicentro.br/pcatooficiais/imprimir/07BB62B5>. Acesso em: 11 out. 2025.



VIEGA, G. L. L., LORENZI JUNIOR, D., GLASENAPP, S. 2023. Princípios Esg: universidade como instituições condutoras ao desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade. *Observatório de la economía latinoamericana*, vol. 21, n.11, 19907–19928. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1772>. Acesso: 23 nov. 2025.

ZINGLER, Karine Daiane; NASCIMENTO, Petula Ponciano do; DA SILVA, Leonardo Xavier; SCHULTZ, Glauco. Uma análise institucionalista do papel do planejamento estratégico na Embrapa. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional. Faccat - Taquara/RS* - v.18, n.1, jan./mar. 2021. p.130-152.

