



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

**CAROLINA GUIMARÃES RAPOSO**

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFRPE: O PAPEL  
DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO**

**RECIFE/PE**

**2024**

**CAROLINA GUIMARÃES RAPOSO**

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFRPE: O PAPEL  
DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO**

**THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT AT UFRPE: THE  
ROLE OF PRO-RECTORY OF PLANNING**

Dissertação apresentada ao  
Mestrado Profissional em  
Administração Pública (PROFIAP)  
para obtenção do título de Mestre  
em Administração Pública pela  
Universidade Federal Rural de  
Pernambuco.

**Orientador: Prof. Dr. Romilson  
Marques Cabral**

**Coorientadora: Profa. Dra.  
Alessandra Carla Ceolin**

RECIFE/PE

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R219d Raposo, Carolina Guimarães  
O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFRPE : O PAPEL DA PRÓ-REITORIA DE  
PLANEJAMENTO / Carolina Guimarães Raposo. - 2024.  
139 f. : il.

Orientador: Romilson Marques Cabral.  
Coorientadora: Alessandra Carla Ceolin.  
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado  
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2024.

1. Gestão Estratégica. 2. Estratégia. 3. Planejamento Estratégico. 4. Governança Pública. 5. Inovação  
Organizacional. I. Cabral, Romilson Marques, orient. II. Ceolin, Alessandra Carla, coorient. III. Título

CDD 350

---

CAROLINA GUIMARÃES RAPOSO

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFRPE: O PAPEL DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO**

Orientador: Prof. Dr. Romilson Marques Cabral  
Coorientadora: Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral – Orientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alessandra Carla Ceolin – Coorientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Prof. Dr. Renato Luis Pinto Miranda  
Universidade Federal de Alagoas (PROFIAP/UFAL)

Prof. Dr. José Eduardo de Melo Barros  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

“Um passo à frente e você já não está mais no mesmo lugar.”  
(Chico Science)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, com Fé e Esperança.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Romilson Cabral e à minha coorientadora Alessandra Ceolin. Ambos tiveram papel fundamental em toda minha jornada do mestrado. Sem eles, teria sido inviável realizá-lo.

Minha gratidão aos entrevistados que também são meus colegas de trabalho: o Reitor Marcelo Carneiro Leão, o Vice-Reitor Gabriel Rivas e os Pró-Reitores. A contribuição de vocês foi essencial para a execução desta pesquisa.

À equipe da PROPLAN, meu profundo agradecimento. Uma equipe de excelência e que teve tanto carinho, compreensão e presteza durante essa minha trajetória.

À minha mãe, Sueli Guimarães, obrigada por tudo. Você é a minha maior e melhor inspiração. Ao meu amor, Marcelo Schmitz, gratidão pelo companheirismo, carinho, pela paciência, compreensão e ajuda. Te amo.

À minha irmã Gabriela Raposo. Obrigada, Gabi. Te amo.

Às minhas tias/mães Vilma Guimarães e Socorro Vasconcelos. Amo muito vocês.

Aos meus amigos e familiares, gratidão.

Meu muito obrigada à minha turma, à Marta e aos docentes do mestrado Profiap.

À Leide, obrigada pela pessoa maravilhosa e pelo carinho que você tem comigo e com minha família.

Foi por causa de todos vocês que eu consegui!

## RESUMO ESTRUTURADO

**OBJETIVO:** Analisar quais as contribuições da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) para o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE. Para tanto, se fez necessário identificar os elementos que contribuíram para a criação e posteriores reestruturações da Proplan; verificar as principais contribuições e inovações promovidas e os obstáculos à atuação da Pró-Reitoria; e, por fim, construir um arcabouço (Produto Técnico-Tecnológico - PTT), incluindo ferramentas e modelos, para a concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento adequada à estrutura organizacional da UFRPE.

**CONTEXTO:** Diante do cenário de transformações que a UFRPE vem atravessando - em função da necessidade de aprimoramento de sua gestão estratégica -, se fez premente analisar o papel da Proplan, neste contexto, de modo a oferecer uma maior efetividade e promover maior satisfação à comunidade universitária e à sociedade em geral.

**REFERENCIAL:** A fim de ampliar a análise acerca do desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE, tendo a Proplan como responsável por conduzir esse processo, optou-se por analisar elementos que impactam, sobremaneira, na gestão estratégica institucional. Fatores como complexidade, governança e inovação organizacional foram utilizados. Na vertente da gestão estratégica, autores como Chandler (1962), Mintzberg (2007), Porter (1980, 1985, 1989, 1990), Ansoff (1965, 1983) Selznick (1967, 1971), Rezende (2005, 2008, 2011), Kaplan e Norton (1997, 2017) e Rumelt (2011) foram referenciados. No contexto da complexidade e governança, foram utilizadas referências como Morin (1994), Leitão (1985), Bresser-Pereira (2002, 2006) e, no que tange à inovação, foram trazidos para discussão Schumpeter (1934, 1939) e Christensen (2012), dentre diversos outros autores. Além disso, foram realizadas análises de documentos e normativas institucionais, governamentais e de referência internacional, como o Manual de Oslo/OECD/Eurostat (2005, 2018) e Guia BPM/ABPM (2009, 2013).

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:** A fim de alcançar o objetivo desta pesquisa, a estratégia utilizada foi o estudo de caso, por meio de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados foi efetivada através de pesquisa minuciosa e análise de documentos e relatórios, além de entrevistas semiestruturadas com a alta gestão da UFRPE. A técnica utilizada para analisar os dados das entrevistas foi a análise de conteúdo.

**RESULTADOS:** Por meio dos procedimentos metodológicos realizados, foi identificada que a transformação pela qual a Proplan passou provocou uma mudança significativa em sua atuação. Inicialmente focada no planejamento físico, obras e infraestrutura, a Pró-Reitoria evoluiu para desempenhar um papel fundamental no planejamento institucional e na definição de estratégias, a fim de ajustar-se à estrutura contemporânea necessária à Universidade. Essa mudança de abordagem permitiu que a Pró-Reitoria de Planejamento levasse a UFRPE a alcançar elevados índices de Governança e Gestão, reconhecidos pelo Tribunal de Contas da União, além de iniciar uma transformação na cultura organizacional da Universidade. Contudo, apesar desses avanços, os desafios enfrentados são consideráveis, como a escassez de pessoal na Pró-Reitoria; obstáculos para implementar transformações necessárias, visando uma inovação organizacional mais efetiva; além das restrições orçamentárias. Por fim, foi elaborado um arcabouço (Produto Técnico-Tecnológico – PTT) incluindo ferramentas e modelos, com base na literatura e em experiências exitosas. Esse conjunto de

diretrizes, respaldados pelos resultados das entrevistas, visa oferecer, aos gestores, orientações para a concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento alinhada à estrutura organizacional da UFRPE, cujo objetivo consiste em impulsionar ainda mais o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Planejamento Estratégico; Estratégia; Inovação Organizacional; Complexidade; Governança Pública.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To analyze the contributions of Pro-Rectorcy of Planning (Proplan) to the development of strategic management at UFRPE. To achieve this, it was necessary to identify the elements that contributed to the creation and subsequent restructuring of Proplan; to verify the main contributions and innovations promoted; and the obstacles to the Pro-Rectorcy's performance. Finally, to formulate a framework (Technical-Technological Product), including tools and models, for the conception of the Pro-Rectorcy of Planning suitable for the organizational structure of UFRPE.

**CONTEXT:** Given the scenario of transformations that UFRPE has been undergoing - due to the need for improvement of its strategic management – it is urgent to analyze the role of Proplan, in this context, to offer greater effectiveness and promote greater satisfaction to the university community and society as a whole.

**LITERATURE REVIEW:** To broaden the analysis of the development of strategic management at UFRPE and Proplan as responsible for conducting this process, it was decided to analyze elements greatly impact institutional strategic management. Factors such as complexity, governance, and organizational innovation were considered. Authors such as Chandler (1962), Mintzberg (2007), Porter (1980, 1985, 1989, 1990), Ansoff (1965, 1983) Selznick (1967,1971), Rezende (2005, 2008, 2011), Kaplan and Norton (1997, 2017), and Rumelt (2011) were referenced about strategic management. In the context of complexity and governance, references such as Leitão (1985), Morin (1994), Bresser-Pereira (2002, 2006), and about innovation, Schumpeter (1934, 1939) and Christensen (2012), among several other authors, were brought into discussion. In addition to analyzing institutional, governmental, and international reference documents and regulations, such as the Oslo Manual/OECD/Eurostat (2005, 2018) and the BPM/ABPM (2009, 2013) guide.

**METHODOLOGICAL PROCEDURES:** To achieve the research objective, the strategy used was a case study, using descriptive research and a qualitative approach. Data collection techniques included a literature review, research and analysis of documents and reports, as well as semi-structured interviews with leaders of UFRPE. The data analysis technique utilized was content analysis.

**RESULTS:** Through the realized methodological procedures, it was possible to identified that Proplan's transformation brought a notable change in its role. Initially focused on infrastructure planning, the Pro-Rectorcy evolved to play a very important role in institutional planning and strategy definition, adapting to the contemporary structure necessary for the University. This shift in approach enabled the Planning Pro-Rectorcy to allow UFRPE to achieve high levels of Governance and Management, recognized by TCU, beyond initiating a transformation in the University's organizational culture. However, despite these advancements, considerable challenges persist, such as the shortage of personnel in the Pro-Rectorcy; obstacles to implementing necessary transformations for more effective organizational innovation; and budgetary constraints. Finally, a framework (Technical-Technological Product) including tools and models based on literature and successful experiences was developed. This set of guidelines, supported by the results of interviews, aims to provide managers with guidance for the conception of a Planning Pro-Rectorcy aligned

with the organizational structure of UFRPE. The objective is to further propel the development of strategic management at the Federal Rural University of Pernambuco.

**Keywords:** Strategic Management; Strategic Planning; Organizational Innovation; Complexity; Public Governance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA-ESTRUTURA DE CHANDLER	27
FIGURA 2: MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE CONFORME METODOLOGIA BSC	34
FIGURA 3: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL APROVADO EM 2013	44
FIGURA 4: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL APROVADO EM 2018	45
FIGURA 5: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA APROVADO EM 2022	46
FIGURA 6: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL APROVADO EM 2023	46
FIGURA 7: ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	49
FIGURA 8: MATRIZ ANSOFF	74
FIGURA 9: CADEIA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER	77
FIGURA 10: CADEIA DE VALOR I DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	84
FIGURA 11: CADEIA DE VALOR II DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	87
FIGURA 12: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN	92

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ATIVIDADES PRIMÁRIAS DA CADEIA DE VALOR DE PORTER	37
QUADRO 2: ATIVIDADES DE APOIO DA CADEIA DE VALOR DE PORTER	38
QUADRO 3: PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS	59
QUADRO 4: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - OBJETIVO ESPECÍFICO I	60
QUADRO 5: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - OBJETIVO ESPECÍFICO II	61
QUADRO 6: PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS PELA PROPLAN	79
QUADRO 7: ATIVIDADES DA PROPLAN DE ENTREGA DO PRODUTO/SERVIÇO	80
QUADRO 8 - ATRIBUIÇÕES DA PROPLAN PARA CADEIA DE VALOR ABPM/BPM	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABPMP</b>	<i>Association Of Business Process Management Professionals International</i>
<b>ANDIFES</b>	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil
<b>BI</b>	<i>Business Intelligence</i>
<b>BIZAGI</b>	Plataforma de automatização de processos
<b>BPM</b>	<i>Business Process Management</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CENSUP</b>	Sistema do CENSO da Educação superior
<b>CEP</b>	Comitê de Ética em Pesquisa
<b>CODAI</b>	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
<b>CONSU</b>	Conselho Universitário da UFRPE
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>E-AUD</b>	Sistema para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental
<b>Eurostat</b>	<i>Statistical Office of the European Union</i>
<b>ForRisco</b>	Plataforma de código aberto para acompanhamento e gestão dos riscos das instituições públicas
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>IFES</b>	Instituição Federal de Ensino Superior
<b>IGG</b>	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
<b>IMM</b>	Instituto menino Miguel
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>IPÊ</b>	Instituto de Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo
<b>LGPD</b>	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
<b>Matriz OCC</b>	Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>NEMAM</b>	Núcleo de Engenharia, Meio Ambiente e Manutenção
<b>OECD</b>	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas

<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PDIU</b>	Projeto de Desenvolvimento Institucional de Unidade
<b>PLS</b>	Plano de Logística Sustentável
<b>PROFIAP</b>	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
<b>Proplan</b>	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica
<b>PTT</b>	Produto Técnico-Tecnológico
<b>SIAPE</b>	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
<b>SIGS</b>	Sistemas Integrados de Gestão
<b>SIOP</b>	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
<b>SIORG</b>	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
<b>SPELL</b>	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
<b>SUS</b>	Sistema único de Saúde
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TSG</b>	Taxa de Sucesso na Graduação
<b>UABJ</b>	Unidade Acadêmica de Belo Jardim
<b>UACSA</b>	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
<b>UAEADTec</b>	Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
<b>UAST</b>	Unidade Acadêmica de Serra Talhada
<b>UFRPE</b>	Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	OBJETIVOS .....	21
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	21
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.2	JUSTIFICATIVA .....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	24
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO NAS UNIVERSIDADES.....	27
2.3	COMPLEXIDADE E GOVERNANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	29
2.4	FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	32
2.5	INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	40
3.	A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO – HISTÓRICO, OBJETIVOS E FINALIDADES .....	43
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	56
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	56
4.2	COLETA DE DADOS .....	57
4.3	PROCEDIMENTOS DE ENTREVISTA.....	59
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
5.1	ENTREVISTAS REALIZADAS .....	64
5.2	FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADOS.....	74
5.3	COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DA PROPLAN .....	87
5.4	DIRETRIZES PARA A CONCEPÇÃO DE UMA NOVA PROPLAN (PTT)....	90
6.	CONCLUSÃO .....	93
	REFERÊNCIAS .....	96
	APÊNDICES .....	105
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	106
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	109
	APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	112
	ANEXO A - COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DE APRECIÇÃO ÉTICA .....	139

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades são organizações complexas, de acordo com Leitão (1985), não apenas por serem instituições especializadas, mas por executarem múltiplas tarefas e envolverem certo conservadorismo na sua concepção e atuação. Para Florestan Fernandes (1979), as universidades públicas têm a função de contribuir para a promoção do Estado de Bem-Estar Social e, para atingir essa finalidade, devem buscar legitimidade perante a sociedade, a fim de cumprir um papel social mais relevante e transformador. Essas instituições de ensino devem proporcionar o acesso ao ensino superior de qualidade e socialmente referenciado a todas as classes sociais, em especial às mais carentes.

No entanto, esse ambiente complexo e conservador, trazido por Leitão (1985), pode representar um desafio para a inovação e adaptação às transformações sociais, a fim de cumprir um papel social relevante e transformador, defendido por Florestan Fernandes (1979).

De acordo com Oliveira *et al.* (2017), as universidades públicas, através de suas ações e disseminação de conhecimento e engajamento de pesquisadores, estudantes e servidores em projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão, geram desenvolvimento social. Essas instituições de ensino são veículos essenciais para a democratização do conhecimento, sendo o local onde o cidadão desenvolve a conscientização e difunde esses ideais.

As instituições públicas de ensino superior estão na vanguarda do conhecimento no País. Um exemplo disto é o relatório *Research in Brazil*, realizado pela empresa de análise de dados *Clarivate Analytics* (2017), a pedido da Capes, divulgado em 2017, demonstrando que as universidades públicas são responsáveis por 95% da ciência produzida no Brasil.

Em que pesem o reconhecimento de suas realizações e tendo em vista as exigências apregoadas pela Reforma Gerencial - na busca da eficiência, eficácia e efetividade e da adoção das boas práticas de governança -, as universidades públicas têm buscado a profissionalização crescente de suas gestões (UFRPE, 2021b; 2022b). A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) vem se esmerando a contento, sendo reconhecida, dentre as melhores instituições públicas do País, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), nas

últimas avaliações do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG, conforme notícia divulgada no site da Instituição<sup>1</sup>.

Para dar conta dessas exigências e de conformidade com seu grau de complexidade, a UFRPE vem aprimorando o planejamento organizacional e a gestão estratégica.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação. É uma instituição centenária, cuja história se inicia com a criação das Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária do Mosteiro de São Bento, em Olinda, no ano de 1912 (UFRPE, 2021b; 2022b).

A Instituição dispõe de infraestrutura acadêmica e administrativa composta por mais de 17 mil discentes, cerca de 1.200 docentes, mais de 1.000 técnicos-administrativos e cerca de 500 trabalhadores terceirizados; e está presente em 31 municípios - abrangendo todas as regiões do Estado de Pernambuco, além de parte da Bahia. (UFRPE, 2021b; UFRPE, 2022b), por meio de Unidades Acadêmicas, Estações de Pesquisa e Polos de Educação a Distância (EAD). A Universidade conta com 55 cursos de graduação e 42 programas de pós-graduação, distribuídos na sede (Recife) e nas quatro unidades acadêmicas – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ) e Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec). Além de ofertar cursos nas áreas de educação básica, técnica e tecnológica através do Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), e atuar no desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação (UFRPE, 2021b; UFRPE, 2022b).

Dentro dessa perspectiva de atuação e a fim de atender às demandas organizacionais, a UFRPE possuía, em sua estrutura formal, um órgão de planejamento. No entanto, na prática, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, à época, tinha como atividade prevaiente aspectos relacionados ao planejamento físico, fiscalização de obras e serviços

---

<sup>1</sup> UFRPE se destaca entre as melhores instituições do país no Índice de Governança do TCU. UFRPE, 2021. Disponível em: <http://ufrpe.br/br/content/ufrpe-se-destaca-entre-melhores-institui%C3%A7%C3%B5es-do-pa%C3%ADs-no-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-do-tcu> – Acesso em 21 jun 2022.

de engenharia (UFRPE, 2009), ficando secundarizado o planejamento entendido como uma função da administração.

Somente em 2013, a partir da aprovação da Resolução 90/2013, já no bojo da Reforma Gerencial, é que passa a ser implantada uma unidade organizacional com a finalidade de pensar o planejamento e a gestão estratégica da Instituição.

Com a Resolução 90/2013, as coordenações relacionadas às áreas de contratos, convênios, obras e serviços foram extintas e passaram a compor o Núcleo de Engenharia, Meio Ambiente e Manutenção (NEMAM), criado para este fim (UFRPE, 2013).

Ao reconhecer a necessidade estratégica da UFRPE, fizeram-se necessárias essas transformações na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento, para dar conta dos desafios impostos, seja pelas novas expectativas e demandas da comunidade universitária, da sociedade ou mesmo dos órgãos de controle.

Dessa forma, as transformações na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento estão diretamente ligadas à estratégia da UFRPE, uma vez que visam a adaptação às novas demandas e a realização dos objetivos de longo prazo da instituição.

É por meio dessas mudanças que a universidade busca direcionar seus esforços e recursos de maneira eficiente, buscando atender tanto às necessidades internas da comunidade universitária quanto às exigências externas da sociedade e dos órgãos de controle.

Para consecução da estratégia, o planejamento fornece o suporte necessário. Rezende (2011) explica que planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo que visa determinar objetivos, estratégias e ações de uma organização. Além disso, o processo de planejamento está embasado, principalmente, nos problemas ou desafios organizacionais.

Segundo as reflexões de Andrade (2002), é essencial que as universidades adotem instrumentos que facilitem a realização de suas ações de maneira fluida e eficiente. Esses instrumentos, quando bem elaborados, auxiliam os dirigentes na condução da instituição em direção a um futuro almejado. Portanto, para colocar em prática esses instrumentos de gestão, é premente a

necessidade de compreender o funcionamento de uma organização complexa como a UFRPE – levando em consideração suas especificidades e pluralidades – a fim de definir estratégias factíveis e desafiadoras.

Face ao exposto, o planejamento, como função clássica da gestão administrativa, merece atenção das organizações, em especial das universidades públicas que têm o papel/dever de servir à sociedade, contribuindo para a promoção do Estado de Bem-estar Social. Peter Drucker (1973) afirma que o planejamento é um processo contínuo de aprendizagem e defende sua importância para a gestão eficaz e como ele deve ser um processo contínuo, adaptável e flexível, que permite às organizações aprenderem e se adaptarem às mudanças no ambiente em que atuam.

O planejamento, como base essencial para a gestão estratégica, desempenha um papel fundamental na definição das diretrizes e orientações necessárias para a tomada de decisões estratégicas e o alcance dos objetivos organizacionais, conforme ressaltado por Drucker (1973). Ao tempo que a gestão estratégica, como delineada por Porter (1980), consiste no processo de formulação e implementação de estratégias que conferem à organização uma vantagem competitiva duradoura. É nesse contexto que a Pró-Reitoria de Planejamento encontrou o pano de fundo propício para inovar em sua área de atuação, alinhando-se com a gestão estratégica e utilizando o planejamento como alicerce para a criação de estratégias eficazes e sustentáveis.

Ao longo desse período, que vai desde a criação da Pró-Reitoria de Planejamento, na vertente do Planejamento e Desenvolvimento Institucional, à reestruturação para responder às novas exigências internas e externas, com a finalidade de dar cabo da Governança da UFRPE, observa-se uma multiplicidade de novas atividades.

Essas se devem, sobretudo, ao papel que vem desempenhando o Planejamento Estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UFRPE) como elemento norteador de planejamento e gestão.

Com essa avaliação preliminar, duas questões norteadoras de pesquisa são levantadas, uma de ordem mais teórica, conceitual, analítica; e outra de caráter mais aplicado, em conformidade com aquilo que orienta um programa de pós-graduação profissional. Quais têm sido as contribuições das reestruturações recentes da Proplan para alcançar a gestão estratégica da

UFRPE, com a finalidade de almejar a desejada governança? Quais os obstáculos enfrentados e as diretrizes norteadoras? Como tornar mais efetivos os instrumentos e as ferramentas de gestão estratégica?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar as contribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (Proplan) para o desenvolvimento da Gestão Estratégica na UFRPE.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

I - Identificar quais elementos influenciaram na criação e posteriores reestruturações da Proplan para dar conta do Planejamento e da Gestão Estratégica na UFRPE;

II – Verificar quais têm sido as principais contribuições e inovações promovidas e quais os obstáculos à atuação da nova Proplan, no sentido de avançar com o Planejamento e a Gestão Estratégica na UFRPE;

III - Construir um arcabouço, incluindo ferramentas e modelos, para fornecer aos gestores diretrizes e orientações na concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Este estudo se justifica pela necessidade de entendimento sobre as transformações organizacionais que vêm ocorrendo na Universidade Federal Rural de Pernambuco e o papel da Proplan enquanto elemento contribuinte para gestão estratégica da Universidade.

Dessa forma, compreender as inovações implementadas na Universidade relacionadas à gestão estratégica é imprescindível para entender o crescimento e a maturidade organizacional que a UFRPE vem galgando.

A presente pesquisa se justifica pelo cenário de transformações que a Universidade Federal Rural de Pernambuco vem atravessando, em função da necessidade de aprimoramento de sua gestão estratégica, de modo a oferecer uma maior efetividade e promover maior satisfação à comunidade universitária,

trazendo benefícios à sociedade em geral e o papel da Proplan enquanto elemento contribuinte para gestão estratégica da universidade.

Portanto, é relevante analisar de que forma a Proplan pode vir a atuar na maior difusão da gestão estratégica na Universidade, direcionando esforços para a mobilização da comunidade universitária a fim de trabalhar na definição e consecução das estratégias organizacionais.

Um dos motivos que levou ao interesse pelo tema da pesquisa deve-se ao fato da ausência de pesquisa relativa a dissertações e teses, na UFRPE, sobre a gestão estratégica dessa Universidade. Conforme pesquisado no Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações<sup>2</sup> e no acervo físico da Biblioteca, através do Catálogo online Pergamum<sup>3</sup>. A pesquisa nos sistemas elencados ocorreu em dois momentos distintos, no intervalo de cerca de 10 meses a fim de verificar se, ao longo desse intervalo, alguma pesquisa foi desenvolvida nesta área de atuação.

Ademais, foram realizadas buscas na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)<sup>4</sup> e no Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>5</sup> acerca da importância de pró-reitorias de planejamento no desenvolvimento da gestão estratégica da universidade e não foram identificados, *a priori*, estudos sobre o tema.

Dessa forma, se faz premente analisar e discutir acerca do desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE e o papel da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica nesse cenário.

Outra justificativa relevante é a de alinhar-se com o propósito central do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). De acordo com o Regimento do PROFIAP (ANDIFES, 2021, p. 03), o seu objetivo consiste em:

---

<sup>2</sup> UFRPE. Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações.

<http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede/> - Pesquisa realizada entre 23 abr 2022 e 12 fev 2023.

<sup>3</sup> UFRPE. Sistema Integrado de Bibliotecas. <http://www2.bc.ufrpe.br/ Pergamum/biblioteca/index.php> - Pesquisa realizada entre 24 abr 2022 e 19 fev 2023.

<sup>4</sup> ANPAD. biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library*. <http://www.spell.org.br/> - Pesquisa realizada entre 24 abr 2022 e 19 fev 2023

<sup>5</sup> CAPES. Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. <https://www.periodicos-capes.gov.br.ez1.periodicos.capes.gov.br/> - Pesquisa realizada entre 24 abr 2022 e 19 fev 2023

Capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública.

O intuito é promover o melhor entendimento sobre o papel desempenhado pela Pró-Reitoria, bem como a elaboração de modelos e ferramentas que possam beneficiar a Instituição e contribuir com a geração de valor para a sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

- Gestão Estratégica
- Gestão Estratégica e Planejamento nas Universidades
- Complexidade e Governança na Gestão Estratégica
- Ferramentas de Gestão Estratégica
- Inovação nas Organizações Públicas

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Chandler (1962) define estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos a longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ações e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos. Nessa perspectiva, a estratégia é vista como um plano ou direcionamento para que a organização alcance o sucesso.

Por outro lado, Selznick (1971) apresenta uma abordagem mais abrangente e humanista. Ele descreve as organizações como "um grupo de seres humanos vivos" e compara a estratégia de uma organização à personalidade de um ser humano. Para o autor, cada organização tem suas próprias formas particulares e específicas de agir, ou seja, tem uma identidade própria, o "caráter organizacional". Portanto, ao definir estratégias, deve-se ter em mente a clareza dos objetivos, capacidade de decisão, flexibilidade, liderança, comprometimento, coletividade, mitigação de riscos e, finalmente, saber adequar essas características à realidade da organização e às suas especificidades.

Tanto Chandler (1962) como Selznick (1971) tratam da estratégia das organizações, porém, abordam aspectos diferentes e complementares sobre o assunto.

Podemos estabelecer uma relação entre as ideias de Chandler e Selznick ao notar que, enquanto Chandler enfatiza a importância de estabelecer metas e objetivos a longo prazo e ações para alcançá-los, Selznick destaca que a estratégia deve estar alinhada com a cultura e a identidade da organização. Ambas as perspectivas são relevantes para a definição e implementação efetiva de estratégias organizacionais envolvidas no processo de tomada de decisões.

Mintzberg *et al.* (2007) ponderam que há diversos conceitos para a definição de estratégias, defendidos por diferentes escolas de pensamento. Os

autores defendem que a estratégia não pode ser considerada como um plano fixo, e sim um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. Dessa forma, consideram que o conceito de estratégia deve estar relacionado com a interação da organização em seu ambiente de atuação e apresentar efetiva relação com os projetos dessas organizações. A estratégia determina a direção geral e o foco de ação da organização.

Interessante analisar que um dos principais pontos de convergência dos autores citados refere-se à necessidade da adequação entre a definição das estratégias e a realidade organizacional.

No que tange aos elementos que compõem as estratégias, Mintzberg *et al.* (2007) argumentam que estratégias formais eficazes possuem três elementos essenciais: as metas mais importantes a serem atingidas; políticas que orientam ou limitam a ação; e as principais sequências de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Segundo os autores, para a definição de estratégias factíveis é essencial que sejam realizadas perguntas adequadas e pertinentes, de modo a permitir sermos influenciados pelas preocupações reais ao invés de levados por conceitos enganosos. Mintzberg *et al.* (2007) enfocam a estratégia como um processo dinâmico, flexível e adaptável para enfrentar as mudanças, relacionando-o à competição direta, em que táticas, estratégias e manobras são empregados para obter vantagem competitiva, em um ambiente em constante evolução, onde cada movimento gera contramovimentos sucessivos. Interessante observar que Mintzberg *et al.* (2007) consideram essa relação irônica, já que a estratégia em si é um conceito que tem suas raízes na estabilidade – em planos fixos e padrões estabelecidos.

Já Rumelt (2011), destaca a importância dos processos de diagnóstico como um fator preponderante para uma boa estratégia nas organizações, uma vez que subsidiam as definições sobre a diretriz política e ações coerentes no âmbito do gerenciamento estratégico. O desempenho organizacional requer consistência nas estratégias, e isso só é possível, na visão do autor, quando as decisões sobre ações estratégicas são embasadas em informações fundamentadas obtidas por meio de um processo de diagnóstico criterioso.

Portanto, juntas, as perspectivas de Rumelt e Mintzberg *et al.* destacam a importância do diagnóstico para informar o desenvolvimento estratégico e, ao mesmo tempo, alertam para a necessidade de uma abordagem dinâmica na formulação e execução de estratégias, considerando o ambiente competitivo em mutação. Essa relação entre diagnóstico e dinamismo é essencial para a elaboração de estratégias que sejam realistas, alinhadas com a realidade organizacional e capazes de lidar com os desafios apresentados.

A gestão estratégica, para Rumelt (2011), é uma abordagem que enfatiza a importância de um diagnóstico consistente para a criação e implementação de uma estratégia eficaz.

Nessa questão relacionada, em específico, à gestão estratégica, Costa (2007) afirma que consiste na capacidade de fazer que o cotidiano da organização execute as ações estratégicas escolhidas. A gestão estratégica, conforme o autor, é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores.

O conceito de gestão estratégica, para Costa (2007), engloba avaliações de diagnósticos e de prontidão; estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização; escolha de estratégias; fixação de metas e desafios; atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos, e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação; e processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização.

A fim de que a organização seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente, é fundamental a construção de um plano estratégico prévio à concepção da estrutura organizacional. Chandler (1962) é um dos pioneiros dessa ideia. Para o autor, a estrutura organizacional deve seguir sua estratégia, com alinhamento entre ambas.

Para Chandler (1962), a estrutura deve ser projetada para facilitar a estratégia organizacional. Uma sequência específica se repete frequentemente, à medida que as organizações crescem e mudam de estratégia ao longo do tempo, representada pela Figura 1.

FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA-ESTRUTURA DE CHANDLER



Fonte: Adaptado de David (2011).

Compreende-se, portanto, que a gestão estratégica é um processo sistemático e integrado que consiste no processo de planejamento, implementação e avaliação da estratégia geral de uma organização, permitindo à organização identificar oportunidades, superar desafios e aproveitar suas vantagens competitivas. A definição da estratégia é essencial para orientar a estruturação da organização e, por sua vez, a estrutura deve ser desenhada para viabilizar a execução eficiente da estratégia traçada (Chandler, 1962; Porter, 1985; Costa, 2007; Mintzberg *et al.*, 2007).

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO NAS UNIVERSIDADES

Para Teixeira *et al.* (2018), é de extrema importância que as organizações públicas tenham práticas de gestão estratégicas solidamente institucionalizadas e democraticamente concebidas, aceitas por toda a instituição. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ambientes universalizados por sua própria natureza, essas características devem ser intrínsecas.

De acordo com Garcia e Mascarenhas (2014), a estrutura organizacional e a gestão de desempenho das IFES são prejudicadas, em muitos casos, por modelos burocráticos. A gestão estratégica, no ambiente da gestão universitária, é vista como um processo constante e adaptativo, além de

ser um instrumento eficiente e de qualidade para lidar com as constantes transformações e subsidiar os gestores na tomada de decisões.

A relação entre as perspectivas apresentadas por Teixeira *et al.* (2018) e Garcia e Mascarenhas (2014) destaca questões fundamentais no contexto das IFES. Em ambos os casos, os autores abordam a importância da gestão estratégica e suas implicações para o desenvolvimento e eficiência dessas instituições. Esses pontos de vista, em conjunto, reforçam a ideia de que a gestão estratégica deve ser uma prática contínua, flexível e alinhada com a cultura e os valores institucionais.

Por meio de estudo de casos acerca do processo de gestão estratégica em universidades privadas, os autores Diniz e Castro (2010) destacam a importância da gestão estratégica nessas instituições, mostrando como pode contribuir para o aprimoramento do desempenho institucional considerando o impacto do ambiente externo e as peculiaridades dessas organizações. A pesquisa colabora para o entendimento de como as universidades estão adotando práticas de gestão estratégica e aponta a necessidade de maior desenvolvimento desse processo em algumas instituições.

Para consecução da estratégia, o planejamento estratégico fornece o suporte necessário que, de acordo com Rezende (2011), está embasado, principalmente, nos problemas ou desafios organizacionais.

Moritz *et al.* (2012), ao examinarem o planejamento estratégico em uma universidade pública estadual, ressaltam que a implementação desse planejamento constitui um desafio para organizações complexas, tais como as universidades públicas. A adesão da comunidade universitária ao planejamento é uma ação interna que se revela complexa, embora seja essencial para catalisar as transformações no ambiente universitário. Os autores identificam que a introdução de estratégias e novos paradigmas enfrenta resistência, sendo um processo gradual e desafiador devido à prevalência de uma cultura burocrática e de estruturas padronizadas. Conforme enfatizado pelos autores, a informação emerge como elemento-chave para o desenvolvimento organizacional. Destacam, assim, a necessidade premente de um modelo de estrutura administrativa que atenda às peculiaridades das instituições de ensino superior. A resistência à mudança é identificada como um obstáculo significativo, e a

gestão de pessoas é ressaltada como um fator crítico. Além disso, os autores abordam a necessidade de estratégias adaptadas às características específicas das universidades, reconhecendo a singularidade desse contexto acadêmico.

No que tange ao planejamento estratégico nas universidades, para Pascuci *et al.* (2016), a dimensão política do planejamento estratégico é ressaltada, sendo necessário um intenso processo de interação, negociação e pactuação para transformar intenções em ações. A efetividade do planejamento estratégico na gestão universitária requer a adequação do modelo à complexidade organizacional das universidades, considerando suas especificidades. A integração das iniciativas institucionais, a superação das resistências internas e a corresponsabilidade dos atores envolvidos são aspectos cruciais para obter os benefícios esperados do planejamento estratégico.

A fim de fornecer o direcionamento para a gestão estratégica, utiliza-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sobre o qual discutiremos mais adiante. O PDI é o documento onde são estabelecidos objetivos, prioridades e metas; além da alocação de recursos de forma eficiente e o monitoramento do progresso em relação aos objetivos traçados (UFRPE, 2021b).

Portanto, a gestão estratégica e o PDI estão estreitamente relacionados, uma vez que esse Plano fornece as ações concretas para o alcance das ações propostas na estratégia (UFRPE, 2021b). Portanto, sem o plano de desenvolvimento institucional, a gestão estratégica pode ficar sem direção e sem meios para a implementação desses mecanismos para definição do rumo organizacional.

No entanto, o fato de as universidades públicas possuírem uma estrutura departamentalizada, complexa e conservadora constitui entraves para o que preconiza Chandler (1962), isto é, a busca pela adequação da estrutura organizacional às estratégias desenvolvidas.

### **2.3 COMPLEXIDADE E GOVERNANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

As universidades são organizações complexas e dinâmicas, dotadas de personalidade jurídica própria. De acordo com Morin (1994), as organizações sociais têm um nível próprio de se organizarem. São complexas porque são

simultaneamente acêntricas (funcionam de forma anárquica por interações espontâneas), policêntricas (têm vários centros de controle ou organizações) e cêntricas (dispõem de um centro de decisão) (Morin, 1994).

Nesta seara, estão as universidades públicas. De acordo com Leitão (1985), a universidade é considerada uma organização complexa não apenas por ser uma instituição especializada, mas por executar múltiplas tarefas e envolver certo conservadorismo na sua concepção e atuação. Ainda, conforme o autor, as universidades aproximam-se do conceito weberiano de burocracia. Um modelo onde as unidades sociais são baseadas no princípio da racionalidade, hierarquização estrutural, mantida por uma cadeia formal de comando e sistemas de comunicação, organizadas para maximizar a eficiência. Ademais, as universidades são unidades sociais que atuam com ações focadas na responsabilidade social.

Nogueira (2003) introduz uma abordagem metafórica ao analisar a complexidade das organizações sob o prisma do “sofrimento organizacional”, sendo esse “sofrimento” um freio para a renovação da gestão e da governança, destacando a resistência às mudanças e a necessidade de superar obstáculos para promover uma gestão mais eficiente e inovadora.

Por sua vez, Andrade (2002) concentra-se na questão da eficiência operacional das universidades, argumentando que a fluidez e a eficácia nas ações requerem a elaboração de instrumentos estratégicos. O autor destaca a importância de os dirigentes desenvolverem e implementarem esses instrumentos para orientar essas instituições na direção de um futuro desejado, sublinhando a importância do enfrentamento dos desafios presentes.

Assim, a partir dessas perspectivas convergentes, emerge a compreensão de que as universidades não apenas desempenham um papel fundamental na sociedade, assim como enfrentam desafios internos que demandam uma abordagem mais estratégica e inovadora. A interligação dessas ideias enfatiza a importância de uma gestão sensível à complexidade organizacional, capaz de superar resistências, promover a eficiência e orientar as instituições acadêmicas para um desenvolvimento contínuo e desejado.

Quanto à forma como as universidades estruturam-se, verifica-se que as universidades públicas, em sua maioria, são constituídas por órgãos colegiados deliberativos (UFRPE, 2021b).

Essas unidades colegiadas são importantes para discussão e participação nas decisões no âmbito da gestão universitária. Como órgão executivo superior, está a Reitoria com seus órgãos executivos de apoio e assessoramento. Além desses, há os órgãos executivos da administração geral e da administração específica (UFRPE, 2021b).

Essa forma como as organizações são estruturadas e suas relações institucionais representam a governança institucional. A governança da UFRPE se dá em duas dimensões: pelos órgãos deliberativos e pelas unidades executórias. Vide o que traz Pereira (2010), a governança pública é um sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses individuais. Para o autor, a boa governança permite que uma organização se torne confiável para os cidadãos e legitimada perante a sociedade.

De acordo com o art. 2º. do Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão para a condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017).

Face ao exposto, é fundamental para uma organização atingir o melhor desempenho e o alcance dos objetivos, resultando em satisfação a todos os atores envolvidos.

O governo tem a obrigação de prestar contas sobre a destinação das contribuições do cidadão. Para o fortalecimento da relação governo-sociedade deve ser assegurado que a informação seja completa, objetiva, confiável, relevante e de fácil acesso e compreensão. Dessa forma, é possível visualizar as boas práticas de governança como um movimento de também integrar os cidadãos aos processos de formulação das políticas governamentais. A consciência cidadã nos tempos atuais requer que as instituições públicas ajam de maneira transparente e tomem decisões cada vez mais democráticas, com a participação da comunidade em que estão inseridas no processo de decisão das estratégias (Matias-Pereira, 2009; Teixeira *et al.*, 2018). Nesse sentido, para Teixeira *et al.* (2018), a governança corporativa, que antes era aplicada apenas no setor privado, está sendo cada vez mais adotada na esfera pública.

No entanto, conforme Cunha e Severo (2017), modelos gerencialistas, supostamente mais dinâmicos e capilarizados, também estão muitas vezes limitados em seus mecanismos de indução de comportamento e difusão de informação, os quais também não dialogam com a necessidade de colaboração e experimentalismo (Cunha e Severo, 2017).

De acordo com Pascuci *et al.* (2016), a ambiguidade das políticas públicas, a excessiva regulamentação do governo federal e a complexidade organizacional das universidades públicas são identificadas como limitações para o sucesso das boas práticas gerenciais.

Esse modelo de estrutura complexa, departamentalizada, com cargos hierarquizados e condutas normatizadas, pode levar a diversos entraves na execução eficiente das atividades universitárias, e a uma cultura organizacional conservadora. Tais organizações complexas necessitam de uma estrutura interna diversificada e hierárquica que permita a adequada gestão dos processos (Schultz, 2016).

No intuito de atenuar esses entraves, Pascuci *et al.* (2016) defendem que a participação dos atores envolvidos e a busca pelo consenso são estratégias adotadas para minimizar resistências internas. Contudo, de acordo com os autores, é relevante destacar que mesmo um modelo participativo pode apresentar limitações em uma organização pluralista como a universidade, especialmente quando pública. A própria natureza profissional da organização universitária, com profissionais especialistas e autonomia, emerge como um desafio adicional.

Nesse sentido, essas organizações complexas podem optar por implementar diversas ferramentas de gestão estratégica com o propósito de realizar sua missão e alcançar os objetivos estabelecidos. Para tanto, é imprescindível conceber instrumentos e modelos que potencializem e aprimorem a efetividade das estratégias adotadas.

## **2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Comprometer-se com a estratégia melhora a capacidade de inovar e adaptar-se às turbulências. A formulação da estratégia engloba coerência, foco,

metas, indicadores, conhecimento dos insumos disponíveis (Mintzberg *et al.*, 2007; Chandler, 1962).

Nesta seara, Chandler (1962) identifica que com o objetivo de apontar novas oportunidades para a organização é importante criar formas e métodos administrativos. Para tanto, a estrutura organizacional surge para atender à estratégia implementada pela organização, como evidenciado na evolução da estrutura organizacional da Proplan.

A fim de pôr em prática esses pressupostos defendidos pelos autores citados, faz-se preponderante a utilização de ferramentas de gestão.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta gerencial que converte a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, permitindo assim a criação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gerenciamento efetivo. Essa metodologia amplia a visão dos sistemas de controle tradicionais para além dos indicadores financeiros.

Essa nova perspectiva, de acordo com os autores (1997), inclui informação financeira e não financeira, dados internos e externos, desempenho organizacional, além de considerações acerca dos resultados atuais e futuros da organização. O BSC permite uma percepção macro da organização, o que favorece o estabelecimento de ações direcionadas à gestão estratégica. Conforme os autores (1997), essa metodologia conecta as atividades de curto e longo prazo da organização com sua visão, missão e estratégia, por meio da definição de metas tangíveis e mensuráveis. Além disso, essa ferramenta estabelece uma estrutura clara e uma linguagem comum, utilizando indicadores para informar os colaboradores sobre os fatores críticos de sucesso atuais e futuros.

De acordo com estudos de Richartz *et al.* (2012), a implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica, em um departamento de uma universidade pública federal, teve como objetivo relacionar as estratégias desse departamento com aquelas definidas pela universidade. O BSC foi estruturado com base no planejamento estratégico do referido departamento, delineando objetivos, indicadores, metas e ações para cada perspectiva. Essa abordagem teve como objetivo alinhar a área de negócios com as estratégias da universidade, enfatizando a importância de estabelecer uma conexão entre a

estratégia global e as operações específicas do departamento. Nesse case, o controle foi realizado por meio de indicadores, que permitiram acompanhar o desempenho e a eficácia das atividades, a fim de possibilitar a execução e controle do plano estratégico.

No PDI 2021-2030 da UFRPE é possível identificar o mapa estratégico com base na ferramenta do *Balanced Scorecard*, conforme Figura 2 (UFRPE, 2021b).

FIGURA 2: MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE CONFORME METODOLOGIA BSC



Fonte: PDI 2021-2030 (UFRPE, 2021b)

Dando sequência ao estabelecimento de estratégias e seus respectivos gerenciamentos e metodologias reconhecidas pela academia e pelo mercado, a Matriz Ansoff (1965), conhecida como matriz produto-mercado, é utilizada como referência para a identificação das estratégias implementadas pela UFRPE, nesta pesquisa. Essa matriz, desenvolvida por Igor Ansoff, objetiva demonstrar as opções estratégicas da organização para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

De acordo com Maia e Alves Filho (2016), quando Mintzberg relata que Ansoff desenvolveu o modelo mais elaborado de planejamento estratégico, referem-se ao nível processual proposto por Ansoff, já que o autor buscou

esquematizar a formulação das estratégias por meio de uma sequência de etapas rígidas, quase matematizando o processo. Não obstante, a Matriz Ansoff também esclarece e propõe a formulação de estratégias que se embasam na expansão e na diversificação por meio de uma sequência de decisões.

A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados e, sobre essas dimensões, há quatro estratégias possíveis a serem traçadas a fim de aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas, conforme Ansoff (1965):

- Penetração de mercado: esforço para aumentar as vendas, ou seja, elevar a participação no mercado com um produto já oferecido, sem afastar-se da estratégia original de produto-mercado, além de oferecer um produto de qualidade, ter a marca reconhecida e os canais corretos de distribuição, essenciais para aumentar a participação no mercado. E, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos, levar em conta a utilização dos produtos da organização e a existência de um mercado consumidor desse produto.
- Desenvolvimento de mercado: esforço para adaptar a linha atual de produtos para novos mercados. Por meio dessa estratégia, busca-se expandir a oferta de produtos que já existem para novas oportunidades de mercado.
- Desenvolvimento de produtos: busca pelo desenvolvimento de produtos com características novas para aumentar o desempenho em mercados já atendidos. Estratégia utilizada para inovação organizacional, a fim de levar novas soluções para atender o seu público ou às novas demandas.
- Diversificação: esforço para criar produtos em novos mercados. A opção mais desafiadora, pois envolve riscos e recursos significativos. A estratégia de Diversificação acontece na necessidade de crescimento da organização, além de investimentos em canais de comunicação para ganhar credibilidade.

Maia e Alves Filho (2016) destacam que, enquanto os precursores da administração clássica consideravam apenas o sistema produtivo, Ansoff

demonstrou que as organizações interagem com clientes, concorrentes, sociedade e mercado.

No item referente aos **resultados** será apresentada a matriz Ansoff, elaborada nesta pesquisa para o contexto da UFRPE, já que a Universidade não possui essa ferramenta demonstrada nos documentos oficiais de gestão. Cabe salientar que foram realizadas adaptações dessa matriz para o contexto de uma Universidade Pública.

Dando seguimento às ferramentas de gestão estratégica referenciadas pela academia e pelo mercado, torna-se essencial analisar aquelas apresentadas por Porter (1985).

Para Porter (1985), o conjunto de estratégias genéricas – foco, diferenciação e liderança em custo – reflete o nível mais básico de consistência que toda estratégia eficaz deve ter.

A vantagem competitiva, para Porter (1985), consiste em executar atividades de forma diferente da concorrência ou executar atividades diferentes da concorrência. Para tanto, o autor ressalta que realizar *trade-offs*, ou seja, escolhas estratégicas, é fundamental para tornar a vantagem competitiva possível e sustentável.

Com base nos pressupostos da vantagem competitiva, diferenciação e foco em resultados, Porter (1985) introduziu a concepção da cadeia de valor, que consiste na sequência de atividades desempenhadas por uma organização para planejar, produzir, entregar e oferecer suporte a seus produtos e/ou serviços. Inicialmente proposta pelo autor (1985), a cadeia de valor pode ser definida como um conjunto de atividades e operações voltadas para a criação de valor, desde as matérias-primas até a entrega do produto ou serviço final. Ela se configura como um instrumento que as organizações utilizam para sustentar suas vantagens competitivas.

Porter (1990) analisa que os elos da cadeia de valor representam um sistema de atividades interdependentes. Portanto, podem resultar em vantagens competitivas quando houver otimização e coordenação dessas atividades, assim como gerar reflexões e oportunidades de melhorias dos processos.

A cadeia de valor é um instrumento que possibilita às organizações gerenciarem de maneira mais eficaz suas atividades, potencializando seus resultados. De acordo com Porter (1985), existem alguns elementos básicos de toda cadeia de valor: as atividades primárias, que geram diretamente valor aos clientes; e as atividades de Apoio, que são suporte às primárias.

O conjunto das cinco atividades primárias, conforme Porter (1985, 1989), está descrito no Quadro 1:

QUADRO 1 – ATIVIDADES PRIMÁRIAS DA CADEIA DE VALOR DE PORTER

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	DESCRIÇÃO
<b>Logística interna ou de entrada</b>	Consiste no relacionamento com fornecedores: compra de matéria-prima, contratação de serviços, armazenagem, controle de estoque, atividades fundamentais para a geração de valor.
<b>Operações</b>	Abrange os equipamentos, máquinas, manutenção, testes e tudo que envolver a transformação de <i>inputs</i> em <i>outputs</i> . São as atividades relacionadas à transformação dos insumos em produto final.
<b>Logística externa ou de saída</b>	É referente à entrega do produto/serviço ao cliente, relacionada à coleta, armazenagem e distribuição do produto para compradores, como armazenagem, manuseio de materiais, processamento de pedidos e programação.
<b>Marketing e vendas</b>	São os processos utilizados para atrair os clientes à compra dos produtos/serviços por meio de propaganda, promoção, força de vendas, relacionamento com cliente, dentre outros.
<b>Serviços</b>	São atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto após a compra, o pós-vendas.

Fonte: Adaptado de Porter (1985, 1989)

De acordo com Porter (1985, 1989), os processos de apoio suportam os processos primários, conforme Quadro 2:

QUADRO 2 – ATIVIDADES DE APOIO DA CADEIA DE VALOR DE PORTER

ATIVIDADES DE APOIO	DESCRIÇÃO
<b>Infraestrutura</b>	São atividades de apoio para manter as operações, incluindo gestão geral, administrativa, legal, financeira, contábil, dentre outras.
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Consiste em ações de recrutamento e seleção, gestão de pessoas, treinamentos e desenvolvimento.
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b>	É a ação de intervir nos processos primários como tecnologia, otimização, automação e novas ferramentas. Cada atividade de valor envolve desde as tecnologias relacionadas ao equipamento do processo até as tecnologias relativas ao próprio produto.
<b>Aquisição/Compras</b>	Consiste no suprimento de recursos que a organização tem para manter operação, produção e negociação. Relaciona-se à aquisição de insumos - tais como matéria-prima, suprimento e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório - empregados na cadeia de valor.

Fonte: Adaptado de Porter (1985, 1989)

Ao direcionar o foco às atividades específicas, a cadeia de valor torna-se um relevante instrumento de inovação para analisar o valor relativo de uma organização e criar valor para seu público-alvo. Segundo Porter (1985), o conceito de geração de valor consiste em prover, por meio de produtos ou serviços, um estado de bem-estar aos consumidores e todas as demais partes interessadas da organização.

Após cerca de quatro décadas, a cadeia de valor de Porter (1985) vem sendo trabalhada no intuito de um maior aprimoramento em relação ao seu modelo original. O autor criou um modelo linear de cadeia de valor, onde as atividades são realizadas em sequência sem levar em conta mecanismos cíclicos e de *feedback*. Portanto, sendo a cadeia de valor uma representação das principais atividades estratégicas da organização, a forma linear e unidirecional carece de um maior complemento no que tange à complexidade de relações existentes. No caso específico nas universidades, que são organizações complexas e dinâmicas, essa necessidade se mostra ainda mais latente.

A fim de acompanhar as inovações e complexidade das organizações, em especial as públicas, modelos mais aprimorados ao desenvolvido por Porter, em 1985, vêm sendo utilizados, a exemplo da gestão de processos de negócios.

O *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócios é um conjunto de práticas focado na melhoria contínua dos processos organizacionais. O BPM tem como objetivo agregação de valor para o cliente, eliminando quaisquer desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade. BPM consiste em uma estratégia para identificar, analisar, monitorar e controlar - seja de forma automatizada ou não -, processos de negócio, para uma realização coerente, orientada a resultados e alinhada com os objetivos da organização, de acordo com ABPMP (2009) e Nóbrega, Oliveira e Rebouças (2015).

Ainda conforme ABPMP (2013), são apresentadas como vantagens de utilização da cadeia de valor, a facilidade de leitura e interpretação, a baixa ambiguidade devido a relacionamentos simples e a possibilidade de ser incrementada com entradas adicionais e identificação de saída, ou outras sobreposições, como financeiras ou de envolvimento organizacional.

Como desvantagens, o ABPMP (2013) traz a falta de clareza dos pontos de decisão e o fato da utilidade ser reduzida com o aumento da complexidade, o que demanda a utilização de notações mais detalhadas para decomposição adicional.

No item referente aos **resultados** serão desenvolvidas e apresentadas a versão da cadeia de valor, proposta por Porter (1985, 1989), para a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica, bem como a cadeia de valor sob o prisma mais inovador e atual, conforme enfoque do BPM/ABPM (2009, 2013), já que a Pró-Reitoria não possui essas ferramentas explícitas nos documentos oficiais de gestão. Vale ressaltar que foram realizadas adaptações de ambas as cadeias de valor (Porter e BPM/ABPM) para o contexto de uma Pró-Reitoria de Planejamento de uma universidade pública.

A fim de melhor aprofundar nos aspectos relacionados à estratégia organizacional, cabe uma análise mais acurada na inovação que esse processo de estratégia organizacional proporciona e, portanto, na inovação que a Pró-Reitoria de Planejamento promove.

## 2.5 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A princípio, não se pode abordar aspectos relacionados à inovação sem ter como referência os trabalhos desenvolvidos por Joseph Schumpeter (1934). Seus estudos influenciaram as principais teorias da atualidade relacionadas à inovação.

De acordo com Schumpeter (1934), a inovação na forma de "destruição criativa" é a força motora não só do Capitalismo como do progresso material em si. O autor defende que o desenvolvimento econômico é conduzido através desse processo dinâmico de "destruição criadora", no qual novas tecnologias<sup>6</sup> substituem as antigas, além de demonstrar que as maiores oportunidades para inovar não se encontram na tentativa de melhorar o que já existe, mas sim em criar soluções para populações ou mercados cujas necessidades ainda não estão satisfeitas.<sup>7</sup>

De acordo com Schumpeter (1934) existem cinco tipos de inovação:

- i) introdução de novos produtos;
- ii) introdução de novos métodos de produção;
- iii) abertura de novos mercados;
- iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e insumos; e
- v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Atualmente, a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras é o Manual de Oslo, cuja influência de Schumpeter (1934) subsidia os dois tipos de inovação apresentados na versão mais recente do manual: inovações de produto e inovações em processos de negócios, OECD/Eurostat (2018).

Conforme Manual de Oslo, OECD/Eurostat (2018, p. 20):

*An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users*

---

<sup>6</sup> Há que se fazer uma observação quanto ao termo tecnologia. Conforme Veraszto et al. (2009), a tecnologia é concebida em função de novas demandas e exigências sociais e modifica todo um conjunto de costumes e valores e, por fim, agrega-se à cultura.

<sup>7</sup> É importante fazer uma observação acerca da "destruição criativa" como força motora do progresso. Nesta pesquisa, a análise é realizada levando-se em consideração a questão conceitual. Cabe ressaltar que essa forma de operacionalização pode promover um modelo de consumo "insustentável" gerador, inclusive, das alterações e catástrofes climáticas atuais.

*(product) or brought into use by the unit (process).*

Inovações organizacionais visam à melhoria do desempenho organizacional gerando satisfação e produtividade.

De acordo com Manual de Oslo (2005, 2018), alterações nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais, já em uso na empresa, não são inovações organizacionais. Tampouco, é considerada uma inovação a formulação de estratégias de gerenciamento em si. Mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial são consideradas uma inovação se elas representarem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas. O requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a organização (OECD/Eurostat, 2005; 2018).

Cabe uma nota explicativa acerca da diferença entre a terceira e a quarta edição do Manual de Oslo. A edição mais recente traz uma relevante mudança referente à definição de inovação. Nessa última edição, em virtude de trabalhos de testes cognitivos, houve uma alteração na complexidade da definição anterior (3ª edição do Manual), baseada em lista de quatro tipos de inovações (produto, processo, organizacional e de marketing), para dois tipos principais: inovações de produto e inovações em processos de negócios (4ª edição do Manual).

Na literatura brasileira pesquisada, a menção aos quatro tipos de inovação trazida pela terceira edição do Manual de Oslo é a utilizada como mais recente. Provavelmente, porque ainda não houve a tradução para o português da quarta edição do Manual.

É frequente distinguirem-se dois grandes modelos ou natureza de inovação: a inovação incremental e a inovação radical. Segundo Schumpeter (1934), inovações radicais requerem rupturas mais intensas, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança. A inovação incremental baseia-se na melhoria de produtos, processos, organizações ou sistemas sociais que já existem.

A inovação radical, conforme proposta por Schumpeter (1934), teve seu conceito atual para inovação disruptiva proposto por Clayton Christensen (2012). O autor se inspirou no conceito de “destruição criativa”, trazido por Schumpeter (1934) para explicar os ciclos de negócios. Conforme Christensen, inovação disruptiva é aquilo que rompe com o que estava sendo realizado anteriormente. Ao invés de evoluir com determinado produto e/ou modo de realizar determinada tarefa, a tecnologia disruptiva revoluciona.

De acordo com Christensen (2012), oportunidades para inovar não estão relacionadas a melhorar o que já existe. O autor explica que a inovação radical ou disruptiva impacta, significativamente, no mercado e na atividade econômica das organizações, podendo criar mercados ou tornar produtos existentes obsoletos. As inovações disruptivas, como não possuem concorrência, evoluem e ganham mercado de forma acelerada, consolidam-se tomando o lugar de soluções vigentes, em espaço de tempo muito curto, conquistando territórios estabelecidos.

A fim de demonstrar, com exemplo prático, o que seria essa inovação disruptiva, pode-se citar o mercado de *Blockchain*. Tecnologia disruptiva que vem revolucionar a forma de se compartilhar informações, de forma pública e universal. A primeira grande inovação do *Blockchain* foi a *bitcoin*, moeda virtual pioneira do dinheiro digital descentralizado. No entanto, a tecnologia disruptiva do *Blockchain* não se reduz apenas à *bitcoin* e demais moedas virtuais. Por meio do formato *Peer-to-peer*, cuja principal característica é a realização de transações e compartilhamento de informações sem intermediários, permite aos usuários do sistema adquirirem a função de servidor e cliente ao mesmo tempo, sem intermediários (Ciccarino; Araki, 2017).

As organizações públicas vêm passando por diversas inovações em seus mais amplos aspectos e o Estado vem assumindo cada vez mais o papel de protagonista no que tange à cultura de inovação. O papel das organizações públicas, durante a Pandemia da Covid-19, reforçou a relevância do setor público para a sociedade, especialmente, em relação a aspectos relacionados à inovação na fabricação de vacinas; realização de pesquisas de ponta; atuação do Sistema Único de Saúde (SUS); hospitais de campanha; novas plataformas virtuais de gestão; além de todo um ecossistema de inovação para o

desenvolvimento de ações em prol do bem-estar da sociedade brasileira (Ministério da Saúde, 2023<sup>8</sup>; Ministério da Educação, 2023<sup>9</sup>).

A Política Nacional de Inovação (Brasil, 2020) é outro exemplo significativo para o ecossistema nacional, ao introduzir um novo modelo de governança para as políticas públicas relacionadas à inovação, visando aumentar a cooperação e trazer mais coesão na atuação do Estado. O objetivo dessa Política é estabelecer uma sinergia entre as instituições estatais para prover as ferramentas essenciais à promoção de ideias e projetos inovadores para toda a sociedade.

De acordo com Camões, Severo e Cavalcante (2017), a inovação na administração pública vem ganhando cada vez mais adeptos em função da necessidade de responder às contingências por meio da provisão de serviços de melhor qualidade e mais eficientes, bem como pela forte relação entre estratégias de gestão inovadoras e desenvolvimento econômico.

### **3. A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO – HISTÓRICO, OBJETIVOS E FINALIDADES**

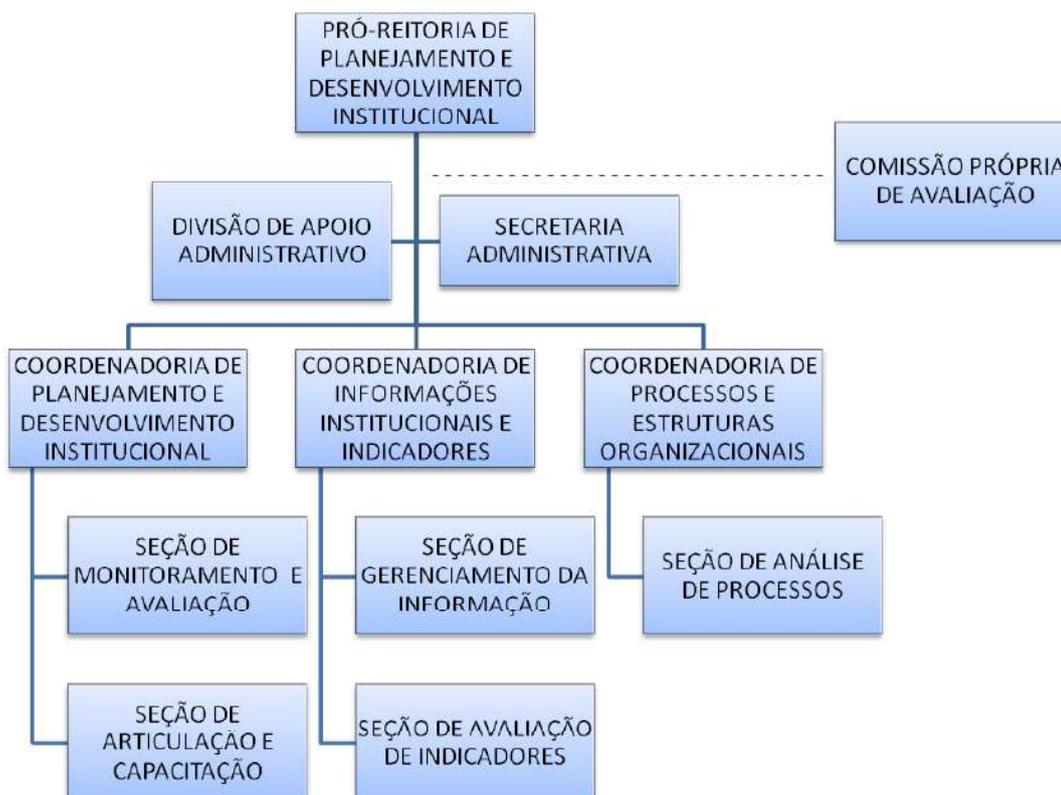
A Resolução 90/2013 é o grande marco para a Proplan que se conhece nos dias atuais. A Pró-Reitoria de Planejamento, a partir dessa Resolução, passa a ter a finalidade de pensar o planejamento e o desenvolvimento institucional da Universidade. Na Figura 3, verifica-se a estrutura organizacional após a aprovação da Resolução 90/2013.

---

<sup>8</sup> BRASIL. Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus> e <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/informes-diarios-covid-19> - Acesso em 22 jan 2023

<sup>9</sup> BRASIL. Ministério da Educação: Painel Universidade 360. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360/painel-universidade-360> - Acesso em 22 jan 2023

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL APROVADO EM 2013



Fonte: Resolução CONSU (UFRPE, 2013)

Com essa nova concepção, a Proplan passou a atuar voltada ao planejamento e à estratégia institucional, mais de acordo com as novas diretrizes impostas pela Reforma Gerencial (Bresser-Pereira, 2006). Para Bresser-Pereira (2002; 2006), a reforma da gestão pública foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas duas décadas do século XX: a globalização e a democracia. A Constituição de 1988 possibilitou a democratização do Estado além da descentralização e profissionalização da burocracia.

Após algumas alterações regimentais relacionadas a uma maior conformidade na atuação da Pró-Reitoria, cabe ressaltar o regimento que traz outra mudança significativa para a Proplan, com a inclusão de mais duas coordenadorias: Sustentabilidade e Gestão de Riscos, aprovadas pela Resolução 115/2018, conforme Figura 4.

FIGURA 4: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL APROVADO EM 2018



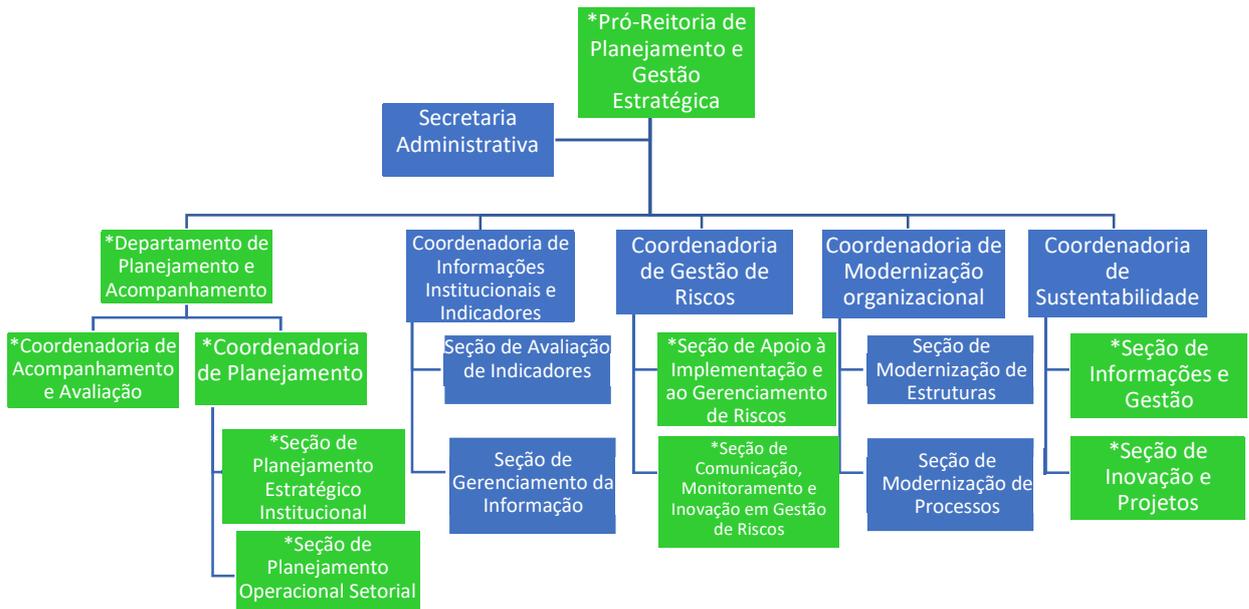
Fonte: Regimento Proplan (UFRPE, 2018a)

(\*) Alterações realizadas no regimento da Proplan, Resolução CONSU/UFRPE Nº 115, de 02/08/2018.

O Regimento de 14/02/2022, Resolução Nº 163, dentre algumas outras modificações, teve como principal mudança o nome, que passou a ser Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Essa alteração no nome teve como finalidade demonstrar as transformações pelas quais a Proplan vem passando, no intuito de adequá-la à nova concepção de atuação estratégica, que se deu a partir da Resolução 90/2013.

Na figura 5, é apresentada a estrutura da Pró-Reitoria quando passou a ser nominada de Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

FIGURA 5: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA APROVADO EM 2022



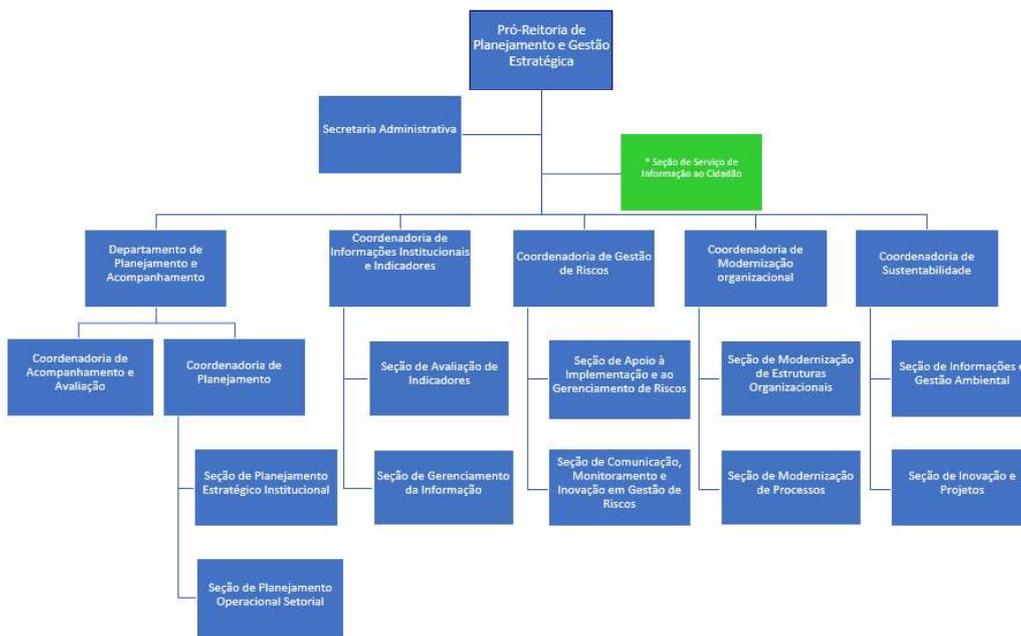
Fonte: Regimento Proplan 2022 (UFRPE, 2022a)

(\*) Alterações realizadas no regimento da Proplan, Resolução CONSU/UFRPE N° 163, de 14/02/2022.

Por fim, na figura 6 é apresentada a estrutura atual da Pró-Reitoria de Planejamento, conforme Resolução CONSU 363/2023.

O regimento mais recente da Proplan, Resolução 363/2023, de 15/08/2023, dentre algumas mudanças mais pontuais, cria a Seção de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

FIGURA 6: ORGANOGRAMA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL APROVADO EM 2023



Fonte: Regimento Proplan 2023 (UFRPE, 2023a)

(\*) Alterações realizadas no regimento da Proplan, Resolução CONSU/UFRPE Nº 363, de 15/08/2023.

De acordo com a Resolução 176/2009, a antiga Proplan possuía Coordenação de Planejamento Físico e Ambiental; Fiscalização de Obras e de Serviços de Engenharia; Planejamento; Informações Institucionais; e de Gestão de Contratos e Convênios (UFRPE, 2009).

Dessa forma, com o objetivo de oferecer maior suporte e incentivo ao desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco, a Proplan mostrou-se na vanguarda ao retirar aspectos relacionados à engenharia e estrutura física. A partir de 2013, a Proplan passa a dedicar uma estrutura organizacional voltada à promoção e disseminação da cultura do planejamento; ao desenvolvimento institucional; ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade; à gestão de riscos e integridade; gestão de indicadores de desempenho, além da atuação com foco em resultados e modernização organizacional, dentre outros aspectos, conforme regimento atual (UFRPE, 2023a).

Conforme a Resolução mais recente 15/08/2023, a Proplan apresenta como finalidade:

- I - Assessorar a Reitoria nas atividades de planejamento e de gestão estratégica da UFRPE;*
- II - Propor e acompanhar o desenvolvimento de políticas, programas, projetos e ações de articulação e cooperação, internas e externas, com vistas ao aprimoramento da estratégia e do resultado institucional;*
- III - Orientar e acompanhar a formulação e gestão de planos diretores de eixos estratégicos, assegurando o alinhamento às diretrizes mais gerais da gestão universitária;*
- IV - Coordenar o atendimento às demandas por informação do Ministério da Educação e de outros órgãos externos, no limite de suas competências;*
- V - Elaborar, coordenar, monitorar e avaliar o Planejamento Estratégico Institucional;*
- VI - Subsidiar o aprimoramento dos resultados institucionais a partir de indicadores de desempenho;*
- VII - Promover a modernização administrativa a partir do gerenciamento das estruturas organizacionais e de rotinas/processos administrativos;*
- VIII - Impulsionar parcerias intra e interinstitucionais;*
- IX - Promover a disseminação da cultura de planejamento na UFRPE;*
- X - Receber, encaminhar e acompanhar pedidos referentes à Lei de Acesso à Informação (LAI) (UFRPE, 2023a).*

Ao analisar a inovação trazida pela nova estrutura e atuação da Pró-Reitoria de Planejamento, conforme Resolução 90/2013, compreende-se que se trata de inovação incremental, baseada nas teorias e análises levantadas por Schumpeter (1934), OECD/Eurostat (2005; 2018) e Christensen (2012), ao

trazer um novo modelo de Planejamento Institucional que acarreta numa transformação na Universidade e implementa novos métodos de rotinas para a organização. Supõe-se que são inovações de natureza incremental porque promovem continuidade ao processo de mudança, já que a inovação incremental se baseia na introdução de melhoramentos em produtos, processos, organizações ou sistemas sociais que já existem.

Face ao exposto, cabe salientar o formato de gestão que a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica vem implementando na Universidade, a partir de 2013, de modo a compreender de que forma essa gestão vem acontecendo.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão estratégica vem, ao longo dos últimos anos, implementando mecanismos e instrumentos que demonstram à comunidade universitária e à sociedade a forma com que a universidade se organiza, suas estratégias de atuação, planejamento organizacional e diretrizes norteadoras.

De acordo com Franco *et al.* (2017), por meio da educação nas universidades, proporciona-se o processo de reprodução, conservação, sistematização, organização, transmissão e universalização do conhecimento.

Portanto, apresentam-se, a seguir, as principais áreas de atuação da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica – seja na construção ou na condução de instrumentos e ações – enquanto uma Pró-Reitoria propulsora de inovações e desenvolvimento da gestão estratégica institucional.

- **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

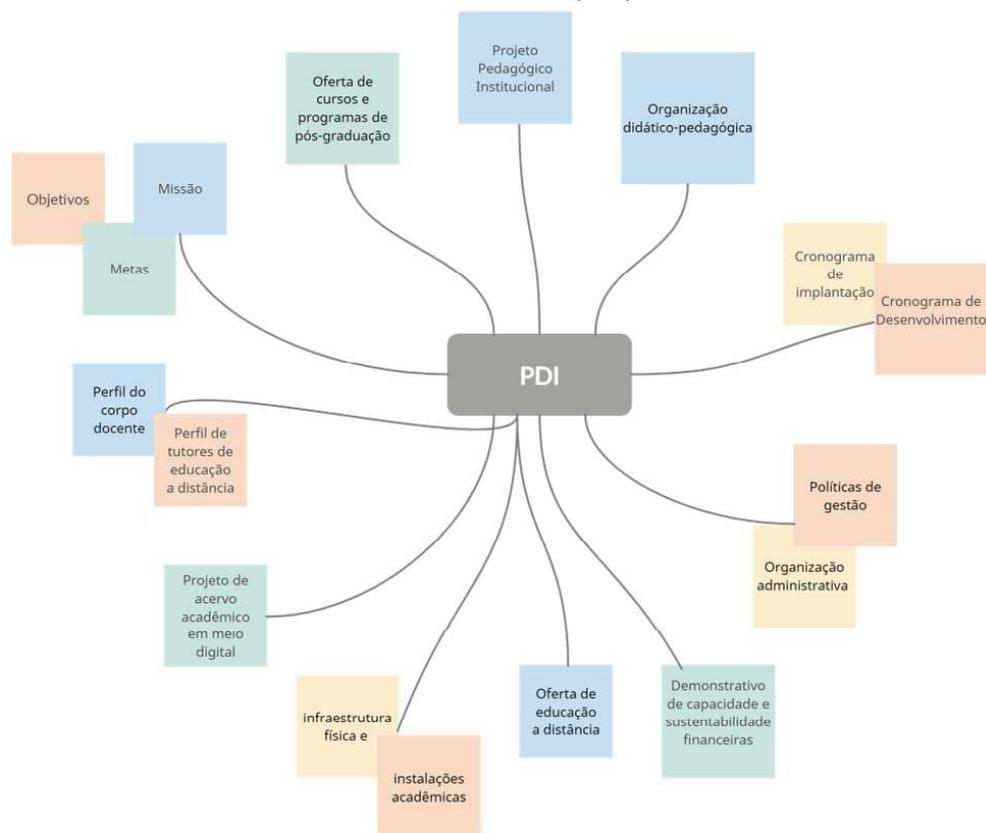
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) define diretrizes norteadoras, metas, objetivos e indicadores a serem alcançados por uma organização, sendo o principal instrumento de implementação da gestão estratégica, já que define as ações relevantes a serem realizadas para alcançar os objetivos estabelecidos pela gestão estratégica (UFRPE, 2021b).

Visando à efetividade e à consecução das políticas institucionais, o PDI representa, de forma concreta, o processo de planejamento participativo da Universidade (UFRPE, 2021b).

No PDI, além do Planejamento Estratégico Institucional, encontra-se o Projeto Pedagógico Institucional; Estrutura de Governança e suas boas

práticas; Políticas de apoio ao discente; Gestão de pessoas; Infraestrutura; Aspectos financeiros e orçamentários; dentre outros itens (UFRPE, 2021b). A Figura 7 explicita os elementos que o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter, conforme Art. 21 do Decreto nº 9.235, de 15/12/17.

FIGURA 7: ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)



Fonte: Autora (2022), adaptado do Decreto nº 9.235/2017

Costa *et al.* (2016) defendem que a elaboração do PDI permite que as instituições façam uma análise de sua governança, tornando possível refletir sobre o que a organização pretende alcançar, oportunizando o aprimoramento de gestão, além da execução de metas e objetivos previstos no plano.

Silva *et al.* (2013) ressaltam os benefícios do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do planejamento estratégico no contexto universitário, destacando sua importância como ferramenta de gestão essencial para as universidades federais. Essas abordagens não apenas fornecem direção, metas e uma visão de futuro, como também possibilitam um crescimento sólido e o fortalecimento contínuo da instituição. Os autores argumentam que é necessário garantir a efetiva implementação das ações planejadas e chamam

atenção para a lacuna entre o planejamento e a execução das ações planejadas. Diante desse cenário, os autores enfatizam a necessidade de um engajamento efetivo com essas ferramentas de gestão, destacando a importância de um trabalho consistente e eficaz para garantir resultados tangíveis e sustentáveis.

Preocupada com a eficácia de suas ações, a gestão da UFRPE, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento, implementou uma nova ferramenta de gestão, baseada no *Balanced Scorecard* (BSC). O propósito desse instrumento é estabelecer um alinhamento mais efetivo entre o plano de desenvolvimento institucional e as ações executadas em nível organizacional. A abordagem busca traduzir a missão, visão e objetivos em iniciativas e ações estratégicas, facilitando a vinculação das metas institucionais delineadas no PDI. Além disso, o novo modelo visa criar indicadores para o monitoramento contínuo do desempenho, de acordo com UFRPE (2021b).

Sob o prisma do *balanced scorecard*, o retorno - no caso de universidades públicas - não é financeiro e sim por meio de resultados institucionais tais como a formação de estudantes de graduação e pós-graduação e desenvolvimento de pesquisas além da realização de extensão, gestão e inovação, conforme os macroprocessos que constam no relatório de gestão (UFRPE, 2022b).

Portanto, essa metodologia aplica-se, com efetividade, no contexto de organizações públicas e universidades federais permitindo às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) planejar ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação de forma integrada. A UFRPE, nesse sentido, aplica o BSC em seus cinco eixos estratégicos (ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação) (UFRPE, 2021b).

Face ao exposto, cabe atenção ao Plano de Desenvolvimento Institucional, que norteia as ações da Universidade. Onde se quer focar, tendo como direcionamento claro a Missão Institucional? Onde a universidade deseja estar daqui a 5, 10, 15 anos? Essas escolhas estratégicas são fundamentais para determinar quais investimentos serão realizados, onde e como serão efetivados. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o principal documento de gestão e planejamento da UFRPE. É um instrumento imprescindível para a gestão estratégica organizacional (UFRPE, 2021b).

A Pró-Reitoria de Planejamento, portanto, é fundamental neste sentido de direcionamento, escolhas, foco e de como se dará a execução dessas ações.

Seguem outras atividades realizadas e/ou coordenadas pela Pró-Reitoria de Planejamento e gestão Estratégica que contribuem para o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE.

- **Relatório de Gestão (Prestação de Contas)**

Em formato de Relato Integrado, o Relatório de Gestão demonstra o aprimoramento da transparência, *accountability*, conectividade da informação, além de evidenciar os sistemas de governança e gestão institucional. É a principal peça de prestação de contas à sociedade.

No Relatório de Gestão, são registradas as principais atividades desenvolvidas pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, ao longo do ano, relacionadas às áreas estratégicas de atuação Institucional: Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão e Inovação.

Esse relatório demonstra as boas práticas de governança adotadas pela Instituição, através de seus mecanismos de liderança, estratégia e controle, para o alcance dos objetivos estratégicos. Vale ressaltar o reconhecimento que a Universidade obteve pelo Tribunal de Contas da União com o relatório de gestão sendo um dos modelos a serem seguidos pelos órgãos executivos do Governo Federal<sup>10</sup>.

Os relatórios de gestão estão disponíveis por meio do link <http://www.proplan.ufrpe.br/br/content/documentos-e-relat%C3%B3rios-0><sup>11</sup>.

- **Plano de Logística Sustentável (PLS)**

O PLS é um instrumento de planejamento que reflete as iniciativas da Universidade na busca pela eficiência do serviço público, objetivando a implementação de ações que promovam a sustentabilidade - com objetivos e

---

<sup>10</sup> UFRPE. Relatório de Gestão da UFRPE é modelo em guia do TCU. <https://www.ufrpe.br/br/content/relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-da-ufrpe-%C3%A9-modelo-em-guia-do-tcu> – Acesso em 22 jan 2023

<sup>11</sup> UFRPE. Proplan: documentos e relatórios - Acesso em 22 jan 2023

responsabilidades definidas - que permitem à Instituição estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos (UFRPE, 2019; 2020a; 2021a).

O ambiente universitário é o local propício para que a consciência sustentável seja despertada e as boas práticas socioambientais disseminadas (Henchel; Moura-Leite; Lopes, 2019). De acordo os autores, é essencial que os indivíduos de uma organização possam ter educação e sensibilização para que possam valorizar o ser humano, suas riquezas patrimoniais, sem esquecer de que os recursos são finitos.

Conforme Chaves *et al.* (2020), a busca por essas boas práticas, voltadas ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, através de ações que possibilitem uma maior harmonia entre as demandas das pessoas e os recursos ambientais, é tema de discussões que envolvem líderes políticos, organizações, ativistas, cientistas e a sociedade de forma geral.

Gutierrez, Cabral e Silva (2019) acentuam que é relevante destacar que o papel das universidades, ao capacitar futuros profissionais e tomadores de decisão, construa uma conscientização social e ambiental, no intuito de dar continuidade a essa cultura, diante da sociedade, que é a financiadora dessas instituições de ensino.

Além dos imprescindíveis instrumentos para a execução da gestão estratégica na UFRPE já citados, a Pró-Reitoria de Planejamento também atua na implementação de práticas e ações relacionadas a gerenciamento de processos, gestão de riscos, integridade organizacional, indicadores e dados institucionais, dentre outros (UFRPE, 2023a).

Esses são instrumentos que aprimoram os processos organizacionais, através, inclusive, na adoção de práticas inovadoras - em todos os níveis da Instituição - além de incentivar e conduzir ao alcance dos objetivos e resultados institucionais (UFRPE, 2021b; UFRPE, 2022b).

### **Demais documentos importantes produzidos pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica**

- **Guias práticos de planejamento estratégico**

O Guia tem como finalidade fomentar a cultura de planejamento na UFRPE. É um instrumento potencializador e orientador da cultura de planejar,

de modo a contribuir com o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade, adaptado do Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE (UFRPE, 2022c).

- **Guia de Boas Práticas: Gestão do Conhecimento**

A Proplan é o órgão da Universidade que resolveu dar início, em 2023, à discussão sobre um tema cada vez mais relevante nesta sociedade da informação e do conhecimento, que é a Gestão do Conhecimento. Especialmente no contexto das universidades, a gestão do conhecimento visa direcionar esforços a fim de aprimorar os processos de criação, uso e compartilhamento de conhecimentos, reforçando o caráter democrático e transparente da UFRPE.

Esse guia representa um compromisso da Pró-Reitoria com o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco, objetivando contribuir com o desenvolvimento de boas práticas relacionadas aos cinco macroprocessos da Universidade: ensino, pesquisa e extensão, gestão e inovação, adaptado de Guia de boa prática: gestão do conhecimento (UFRPE, 2023b).

- **Manual de procedimentos: reestruturação e regimento interno das unidades organizacionais**

É um instrumento de apoio à gestão, cuja finalidade consiste em fornecer orientações técnicas concernentes às atividades de reestruturação organizacional tais como, elaboração de regimento interno e alteração ou definição de estrutura organizacional de modo a padronizar a reestruturação das unidades organizacionais, fortalecendo a gestão estratégica da Universidade, adaptado do Manual de procedimentos da Proplan (UFRPE, 2015).

- **Relatórios do CENSO da Educação Superior**

Os relatórios do Censo têm a finalidade de prestar transparência e informar acerca dos principais dados institucionais que são enviados, anualmente, ao INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira), pela Proplan, para efetivação do Censo da Educação Superior<sup>12</sup>.

- **Política de Gestão de Processos e Plano de Gestão de Processos**

A Política de Gestão de Processos tem por objetivo orientar no mapeamento, avaliação, monitoramento e disseminação dos fluxos das atividades realizadas na UFRPE, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, por meio da incorporação da visão do mapeamento dos processos como subsídio à tomada de decisões em todos os níveis da Instituição, adaptado de Política de Gestão de Processos (UFRPE, 2020b).

Já, o Plano de gestão de processos tem o objetivo de formalizar e comunicar o planejamento das atividades relacionadas ao gerenciamento de processos em determinado ano, informando os critérios para realização do trabalho, conforme descrito na Política de Gestão de Processos. Vale ressaltar que esses planos são anuais e têm seus respectivos relatórios de acompanhamento das ações realizadas, adaptado do Plano de Gestão de Processos 2022 (UFRPE, 2022d).

- **Política de Gestão de Riscos e Manual de Gestão de Riscos**

A Política de Gestão de Riscos tem por objetivo orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos das atividades da UFRPE, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, por meio da incorporação da visão de riscos como subsídio à tomada de decisões em todos os níveis da Instituição, de acordo com a Política de Gestão de Riscos (UFRPE, 2017).

O Manual de Gestão de Riscos tem o objetivo de apresentar a Metodologia de Gerenciamento de Riscos da UFRPE. O Manual define as metodologias e ferramentas necessárias ao apoio da Gestão de Riscos e fornece as diretrizes básicas acerca de boas práticas, com objetivo de despertar os gestores para a importância da gestão de riscos, adaptado de Manual de Gestão de Riscos (UFRPE, 2022e).

---

<sup>12</sup> UFRPE. Proplan: Censo da UFRPE - Acesso em 06 fev 2024.  
Link <http://www.proplan.ufrpe.br/br/content/censo-da-ufrpe>

- **Plano de Integridade da UFRPE**

O Decreto nº 9.203/2017 traz a Integridade como princípio da Governança Pública (art. 3º, inciso II). O Plano de Integridade é um instrumento de trabalho que oferece à gestão da instituição um fluxo de processos e controles internos mais eficiente. Esse Plano possui diretrizes que auxiliam na mitigação de situações de nepotismo, conflito de interesse, fraude, corrupção além da melhoria na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

A construção deste plano é um marco inicial da integridade na instituição e almeja em sua longevidade a excelência, a fim de se tornar referência em integridade, gestão de riscos, governança e controles internos, adaptado de Plano de Integridade da UFRPE (UFRPE, 2018b).

- **Cálculo de Indicadores**

- Indicadores de Desempenho, Taxas de evasão e retenção, Taxa de sucesso da graduação, aluno equivalente.

O cálculo desses indicadores tem o objetivo de apresentar à sociedade os resultados da UFRPE. Esses indicadores devem fazer parte do processo de prestação de contas apresentado, anualmente, ao Tribunal de Contas da União (TCU). Os reflexos da evasão/retenção repercutem no número de conclusões de curso, componente do indicador da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) utilizado pelo Ministério da Educação (MEC) na composição da Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC). O resultado da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) demonstra avanços ou dificuldades no processo de formação na Universidade, além de ser decisiva na construção da Matriz Orçamentária, compondo o aluno equivalente. A TSG é calculada pela relação entre os alunos diplomados e os ingressantes. Geralmente, a partir dos resultados da TSG pode-se perceber a existência de problemas como evasão ou retenção nos cursos. O Aluno Equivalente é o principal indicador (90%) da Matriz OCC. Essa Matriz consiste no instrumento de distribuição de recursos para as universidades federais destinados a outras Despesas Correntes (sem pessoal e benefícios) e de Capital<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> UFRPE. Proplan: Indicadores - Acesso em 29 jan 2023. Link <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/indicadores>

- **Projetos de Desenvolvimento Institucional**

A Proplan vem assessorando a comunidade da UFRPE na elaboração de projetos de desenvolvimento institucional, a fim de que estejam em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme documentos e informações disponíveis no site da Pró-Reitoria<sup>14</sup>.

- **Guia para elaboração de indicadores**

A Proplan, enquanto órgão responsável pela definição das diretrizes de planejamento da UFRPE, elaborou um guia com a finalidade de auxiliar as pessoas que trabalham com planos. A iniciativa é um esforço conjunto da Proplan com o Departamento de Administração da UFRPE, com o objetivo de facilitar o trabalho dos que já utilizam metas e indicadores, bem como incentivar outros que venham a utilizar. A finalidade desse guia também consiste na busca pela padronização, tanto no que se refere ao entendimento do termo, quanto ao fornecimento de elementos para sua construção, adaptado do Guia para elaboração de indicadores (UFRPE, 2021c).

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

De acordo com Richardson (2017), método é o caminho para chegar a um determinado objetivo, enquanto metodologia são os procedimentos e regras utilizados por determinado método. Portanto, o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo e a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

De acordo com Gil (2022), a pesquisa tem como objetivo fornecer respostas aos problemas propostos, através de um procedimento racional e sistemático. A estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento desta dissertação foi o estudo de caso, uma vez que se pretendeu analisar o papel Proplan no desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE.

---

<sup>14</sup> UFRPE. Proplan: Projetos de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDIU). Acesso em 22 jan 2023. Link <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/projetos-de-desenvolvimento-institucional-da-unidade-pdiu>

Quanto mais as questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, "como" ou "por que" algum fenômeno social funciona), mais relevante será o método do estudo de caso (Yin, 2014). Assim, o objetivo do estudo de caso é obter uma compreensão do objeto de estudo, explorando seus contextos, processos, interações e resultados.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva e apresenta uma abordagem qualitativa, através de estudo, análise, registro e a interpretação das informações coletadas. Conforme Flick (2009) e Gray (2012), os dados qualitativos são abertos a múltiplas interpretações e podem incluir as vozes tanto dos pesquisados quanto do pesquisador. Este tem um papel muito ativo no desenvolvimento da pesquisa, pois suas impressões perpassam toda a coleta e a análise dos dados.

A abordagem qualitativa parte do paradigma fenomenológico que, de acordo com Roesch (2013), traça a perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. Dentro desta visão, a tarefa do cientista social é apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência.

## **4.2 COLETA DE DADOS**

Conforme Richardson (2017), na pesquisa qualitativa existem diferentes técnicas de coleta de dados, cujo objetivo principal é obter informações dos participantes baseadas nas suas percepções, crenças, percepções, significados e atitudes.

A coleta de dados foi efetivada de duas formas:

1. Através de pesquisa documental e análise de documentos e relatórios com emprego do estudo de caso na UFRPE;
2. Por meio de entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Richardson (2017), entre essas técnicas, a entrevista é uma das formas que permite uma maior interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, sendo, portanto, uma comunicação bilateral.

Dentre os tipos de entrevistas possíveis de serem utilizados, optou-se pela entrevista semiestruturada que apresenta uma estrutura flexível, com questões abertas que definem a área a ser explorada. Conforme Richardson (2017), a entrevista semiestruturada segue um roteiro definido pelo entrevistador. É uma entrevista guiada, já que o entrevistador conhece o que deseja pesquisar e, baseado nesse conhecimento prévio, formula questões a serem tratadas na entrevista. A conversa segue sem obedecer, rigidamente, ao roteiro de entrevista. O diálogo, embora siga um roteiro prévio, permite-se no seu decorrer, a introdução de novos questionamentos a fim de melhor compreensão do objeto de estudo.

Para atingir os objetivos específicos I - Identificar quais elementos influenciaram na criação e posteriores reestruturações da Proplan para dar conta do Planejamento e da Gestão Estratégica na UFRPE; II - Verificar quais têm sido as principais contribuições e inovações promovidas e quais os obstáculos à atuação da nova Proplan, no sentido de avançar com o Planejamento e a Gestão Estratégica na UFRPE; e III - Construir um arcabouço, incluindo ferramentas e modelos, para fornecer aos gestores diretrizes e orientações na concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento foram utilizados:

1. Documentos institucionais, tais como - Relatórios de Gestão da UFRPE; o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021-2030); revistas UFRPE em números; Planos de Logística sustentável (PLS); relatórios de autoavaliação; relatório de Integridade; política de gestão de riscos; política de gerenciamento de processos; resoluções da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica e outras resoluções da UFRPE; documentos e informações do TCU sobre o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG); informações e dados de universidades públicas acerca de suas estruturas organizacionais; além de decretos, normativas e políticas públicas do governo federal e documentos de órgãos internacionais;
2. Dados primários coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, de respostas abertas, realizadas com sete gestores que compõem a gestão superior da Universidade: Reitor, Vice-Reitor e os 5 Pró-Reitores.

As entrevistas semiestruturadas ocorreram através de perguntas relacionadas à avaliação dos gestores sobre as transformações e inovações trazidas pela Proplan para o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE.

### 4.3 PROCEDIMENTOS DE ENTREVISTA

Os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no Apêndice A, com informações acerca da finalidade, descrição e justificativa da Pesquisa, bem como os esclarecimentos sobre como seria realizada a entrevista.

O roteiro de entrevistas, realizadas de forma semiestruturada, foi baseado nos objetivos específicos I e II desta pesquisa. As entrevistas foram efetivadas em três blocos distintos:

Primeiro bloco: Perfil dos(as) entrevistados(as) com seis questões;

Segundo bloco: Contempla o objetivo específico I com oito questões;

Terceiro bloco: Contempla o objetivo específico II com doze questões, totalizando vinte e seis questões.

Todas as questões que serão tratadas nas entrevistas estão descritas no Apêndice B. A fim de realizar um corte temporal em relação a estruturação da Nova Proplan, optou-se por realizar a pesquisa com gestores e/ou ocupantes de cargos de gestão, na gestão atual (2020-2024), com no mínimo 1 ano de atuação na gestão administrativa da UFRPE. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com Reitor, vice-reitor e 5 pró-reitores, em 2023, conforme Quadro 3.

QUADRO 3 – PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS*			
CARGO DE GESTÃO ATUAL	PERÍODO DE GESTÃO (ano)	CARGO DE GESTÃO ANTERIOR (se houver)	PERÍODO DE GESTÃO NO CARGO ANTERIOR (ano)
Reitor	2020 a 2023	Vice-Reitor	2013 a 2020
Vice-Reitor	2020 a 2023	-	-
Pró-Reitor Gestão Estudantil e Inclusão	2020 a 2023	Pró-Reitor Gestão Estudantil e Inclusão	2013 a 2020

<b>Pró-Reitora Pós-Graduação</b>	2020 a 2023	Pró-Reitor Pesquisa e Pós-Graduação	2013 a 2020
<b>Pró-Reitor Extensão e Cultura</b>	2020 a 2023	-	-
<b>Pró-Reitor Administração</b>	2020 a 2023	Pró-Reitor Administração	2016 a 2020
<b>Pró-Reitora Gestão de Pessoas</b>	Jun/2023	Diretora de Desenvolvimento de Pessoas	Cerca de 12 anos

Fonte: Autora (2023)

\* A pró-reitora de graduação (PREG) não foi entrevista porque assumiu o cargo em março de 2023 e, anteriormente, não ocupava cargo na gestão administrativa da UFRPE.

#### QUADRO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – OBJETIVO ESPECÍFICO

<b>Objetivo Específico I - Identificar quais elementos influenciaram na criação e posteriores reestruturações da Proplan para dar conta do Planejamento e da Gestão Estratégica na UFRPE</b>			
<b>CONCEITO CHAVE</b>			
<b>1. Motivação para Gestão Estratégica (*)</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>FONTE</b>	<b>QUESTÃO NORTEADORA</b>
<b>1.1 Ambiente Interno</b>	1.1.1 Gestão Estratégica 1.1.2 Inovação Organizacional 1.1.3 Estratégia de atuação e estrutura organizacional 1.1.4 Gestão tecnológica e Modelos Gerenciais 1.1.5 Gestão das Informações e de indicadores	1. Ansoff, H.I (1965; 1983); 2. Chandler, A. (1962); 3. Costa, E. A. (2007); 4. Porter, M. E. (1980; 1985; 1989; 1990); 5. Reestruturações organizacionais da UFRPE (2009; 2013); 6. Regimentos Proplan (2013; 2022); 7. RICHARDSON, R. J. (2017); 8. SCHUMPETER (1934, 1939); 9. Christensen (2012); 10. Manual de OSLO (2005; 2018)	1. Quais foram as principais motivações para instituir a Proplan nos novos moldes?  2. Em que sentido a antiga Proplan não atendia mais às necessidades de gestão para a administração superior?  3. O(a) senhor(a) considera que o fato da unidade engenharia pertencer à antiga Proplan dificultava a atuação da Proplan enquanto unidade de gestão e inovação organizacional?  4. Havia diferentes percepções sobre a necessidade de refundação de uma nova Proplan? Se sim, quais eram?  5. Novas tecnologias e novos modelos organizacionais motivaram a criação da nova Proplan?  6. Havia a compreensão de que faltava um planejamento mais elaborado (metas, indicadores) para gerir a UFRPE?

<b>1.2 Ambiente Externo</b>	<b>1.2.1 Governança Institucional</b>  1.2.1.1 <i>Compliance</i> 1.2.1.2 Transparência 1.2.1.3 Gestão de riscos 1.2.1.4 <i>Accountability</i> 1.2.1.5 Integridade 1.2.1.6 <i>Benchmarking</i> outras IFES	1. Bresser-Pereira (2002; 2006); 2. Costa (2007); 3. Relatório de gestão UFRPE (2022b)	1. As cobranças dos órgãos de controle no sentido de maior Governança: transparência, <i>compliance</i> , gestão de riscos, integridade apontaram para a necessidade de criação de uma configuração nova para a Proplan? 2. O fato de existir em outras IFES órgão de planejamento diferenciado influenciou a gestão superior?
-----------------------------	--	--	---

(\*) Motivação para Gestão Estratégica refere-se às motivações que levaram à adoção da estratégia de inovação organizacional, enquanto propósito de reestruturar a Proplan na UFRPE.  
Fonte: Autora (2023)

Ressalta-se que a pesquisadora, no desenvolvimento da pesquisa, ocupa o cargo de Pró-Reitora de Planejamento e Gestão Estratégica.

Os Quadros 4 e 5 apresentam os procedimentos metodológicos norteadores das entrevistas semiestruturadas.

#### QUADRO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – OBJETIVO ESPECÍFICO II

<b>II - Verificar quais têm sido as principais contribuições e inovações promovidas e quais os obstáculos à atuação da nova Proplan, no sentido de avançar com o Planejamento e a Gestão Estratégica na UFRPE</b>			
<b>CONCEITO CHAVE</b>			
<b>1. Gestão Estratégica</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>FONTE</b>	<b>QUESTÃO NORTEADORA</b>
<b>1.1 Formulação da Estratégia</b>	<b>1.1.2 Definição de objetivos, metas e indicadores</b>	1. Ansoff, (1984) 2. Chandler, A. (1962) 3. Costa, E. A. (2007) 4. Mintzberg <i>et. al.</i> (2007) 5. Porter, M. E. (1980; 1985; 1989; 1990)	1. As orientações da Proplan têm contribuído com a sua unidade no tocante ao cumprimento e acompanhamento dos objetivos, metas e indicadores? Se sim, como?  2. Que medidas o(a) senhor(a) recomendaria adotar no sentido de melhorar o assessoramento da Proplan em relação ao item acima?
<b>1.2 Implementação da Estratégia</b>	1.2.1. Cooperação, eficácia na comunicação e assessoramento  1.2.2 Aprendizagem  1.2.3 Inovação  1.2.4 Gerenciamento de riscos	1. Ansoff (1984) 2. Chandler, A. (1962) 3. Mintzberg <i>et. al.</i> (2007) 4. Costa (2007) 5. Kaplan e Norton (2017) 6. Schumpeter (1934; 1939); 7. Manual de OSLO (2005; 2018)	1. As orientações /contribuições/ comunicações da Proplan têm sido eficazes para a implementação das estratégias apontadas no PDI da UFRPE? 2. Quais têm sido os principais aprendizados nos processos de elaboração e acompanhamento das estratégias organizacionais? 3. Têm surgido novas estratégias por orientação interna e/ou externa que têm levado a mudanças sensíveis e/ou inovações na atuação estratégica da sua unidade? 4. Quais têm sido os principais riscos para o não atendimento das estratégias traçadas?

<b>1.3. Monitoramento e Controles das Ações</b>	1.3.1. Acompanhamento e Monitoramento	1. Ansoff (1984) 2. Chandler, A. (1962) 3. Mintzberg <i>et. al.</i> (2007) 3. Costa (2007) 6. Kaplan e Norton (2017)	1. O sistema de monitoramento do PDI quanto a objetivos, metas e indicadores têm contribuído com a sua Unidade? 2. O que poderia ser melhorado? 3. Quais iniciativas próprias que sua Unidade vem tomando e que têm contribuído para o acompanhamento e monitoramento das ações estratégicas institucionais? 4. Têm surgido novas estratégias por orientação interna e/ou externa que têm levado a mudanças sensíveis e/ou inovações na atuação estratégica da sua unidade?
<b>1.4 Avaliação Final</b>	<b>1.4.1. Ponderações do gestor</b>	1. Mintzberg (1994) 2. Costa (2007) 3. Gonçalves, Castro e Felício (2017); 4. Serra (2014) 5. Kaplan e Norton (2017) 6. Richardson, R. J. (2017)	1. Na visão do(a) senhor(a), em que medida a Proplan tem contribuído no sentido do desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE? 2. Quais ações o(a) senhor(a) sugere para a melhoria na atuação da Proplan?

Fonte: Autora (2023)

Antes de iniciar o processo de análise das entrevistas, destacam-se as considerações a seguir, a fim de proporcionar um maior e melhor entendimento acerca das entrevistas realizadas.

1. Por se tratar de entrevistas semiestruturadas - que apresentam uma estrutura mais flexível, com questões abertas - permitiu que tanto o entrevistado como o entrevistador, em determinados momentos, fossem além das questões norteadoras presentes nos Quadros 4 e 5.

2. As sete entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e agosto de 2023 e duraram de 40 a 1h45 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas virtualmente, pelo google meet (<https://meet.google.com/>) e gravadas. Por meio do software Transkriptor (<https://transkriptor.com/>), houve a conversão dos áudios em texto, o que forneceu um material de cerca de 150 páginas, cujas transcrições foram minuciosamente analisadas e adaptadas pela pesquisadora, em virtude de algumas falhas na conversão dos áudios para os textos.

A técnica utilizada para analisar os dados foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, para Richardson *et al.* (2007), busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas e extrair os momentos mais importantes.

Para Bardin (2015), a fim de obter uma compreensão aprofundada dos dados coletados e a identificação de temas e conceitos importantes para a compreensão dos fenômenos estudados, emprega-se a técnica de análise de

conteúdo. É importante ressaltar que a análise de conteúdo requer habilidades analíticas e interpretação subjetiva por parte do pesquisador, o que pode levar a diferentes interpretações dos dados por diferentes analistas.

De acordo com Bardin (2015), para a análise de dados, no intuito de avaliar as informações obtidas, serão apreciados os conteúdos, objetivando uma apreciação crítica, que será dividida em três etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados e a interpretação. Dessa forma, as técnicas de Bardin (2015) serão utilizadas para subsidiar essas etapas de apreciação dos dados desta pesquisa.

Para a realização desta dissertação optou-se pela metodologia Bardin (1977; 2015). Na primeira etapa: pré-análise, o objetivo consistiu em sistematizar e selecionar as informações obtidas, através da análise de material, de modo a formular hipóteses, indicadores e objetivos, que foram fontes para a operacionalização/construção da pesquisa.

Na fase de exploração do material, os dados obtidos foram transformados sistematicamente e agregados em unidades, através das etapas de codificação, enumeração e categorização do material. Nesta fase, foi realizada a descrição analítica dos estudos realizados e dados coletados.

Na última etapa, no que compete ao tratamento dos resultados e interpretação, foram realizadas as inferências e análises críticas e reflexivas. Nesta fase, de acordo com Bardin (1977), a pesquisa retomou ao referencial teórico, procurando embasar essas análises, de modo a respaldar as interpretações.

De acordo com Minayo (1992), o resultado final da análise de uma pesquisa, por mais notável que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. Tal posicionamento está fundamentado na premissa de que, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras.

Vale ressaltar que todos os gestores entrevistados possuem uma experiência superior a 20 anos na Universidade, ocupando cargos anteriores de gestão. Lembrando que os entrevistados incluem o reitor, vice-reitor e atuais pró-reitores da UFRPE, todos atuantes na alta administração da Instituição.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 ENTREVISTAS REALIZADAS

A análise das entrevistas com a alta gestão da Universidade Federal Rural de Pernambuco revelou informações importantes sobre a percepção e o papel da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica, bem como outros aspectos relevantes da gestão universitária.

Dessa forma, tem-se a análise das entrevistas, primeiramente, de forma individualizada.

- Análise da Entrevista 1:

#### 1. Reestruturação da PROPLAN

O(a) gestor(a) destaca a transformação significativa na Pró-Reitoria de Planejamento, especialmente, no que tange à renovação do quadro de recursos humanos. Com a saída da área de engenharia e infraestrutura de seu escopo de atuação, a Proplan passou a contribuir mais ativamente com planos institucionais, governança e gestão de risco, além de abordar a temática da sustentabilidade como aspecto fundamental liderado pela Pró-Reitoria. Conforme o(a) entrevistado(a): *“Hoje nós temos uma nova roupagem na Proplan para discussão de políticas públicas estratégicas pois, são essas políticas que permitem o desenvolvimento da UFRPE”*.

#### 2. Expansão da PROPLAN

O(a) gestor(a) ressalta a importância da participação da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica em conselhos deliberativos na UFRPE, como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), no qual a Pró-Reitoria não tem assento formalizado

#### 3. Desafios

Há uma crítica construtiva sobre a sobrecarga de pautas demandadas pela Proplan que impactam em outras Pró-Reitorias.

- Análise da Entrevista 2:

O(a) entrevistado(a) destaca alguns pontos importantes na evolução da Pró-Reitoria de Planejamento:

#### 1. Reestruturação da PROPLAN

Antes de sua refundação (Resolução 90/2013), a Pró-Reitoria de Planejamento tinha como foco a execução de infraestrutura física, ou seja, questões relacionadas a problemas estruturais. Os aspectos relacionados ao planejamento estratégico não eram considerados à época.

Nos últimos anos, houve uma transformação na cultura da universidade, com a implementação de um planejamento estratégico por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O(a) entrevistado(a) sugere que a universidade passou a ser mais reconhecida pelos órgãos de controle após a efetiva implementação do planejamento estratégico.

#### 2. Cultura organizacional resistente

De acordo com o(a) entrevistado(a), a cultura organizacional não está preparada para aspectos relacionados ao planejamento, por esse motivo, o processo de incorporação do planejamento é descrito como lento.

#### 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O(a) gestor(a) atenta para desafios no acompanhamento do PDI pelos gestores e expressa dificuldade em acompanhá-lo com frequência, sugerindo a necessidade de uma estrutura como um escritório de dados estratégicos, para facilitar o monitoramento.

#### 4. A digitalização e inovação na UFRPE e na PROPLAN

O(a) entrevistado(a) destaca a digitalização e incorporação da tecnologia da Informação nos processos organizacionais, com a incorporação de sistemas eletrônicos, como os Sistemas Integrados de Gestão (SIGs), decisivos para operacionalizar e executar as ações de forma mais efetiva, tanto na Proplan, como na UFRPE como um todo. Ainda enfatiza a importância das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento da Pró-Reitoria. E, acredita que planejamento efetivo só é possível com o suporte de tecnologias, como *softwares* e aplicativos de metodologias ágeis, tais como TRELLO e OKR (*Objectives and Key Results*).

#### 5. Descentralização, Melhoria na Comunicação e Desafios:

O(a) entrevistado(a) destaca a necessidade de uma gestão mais descentralizada para dar mais protagonismo às Pró-Reitorias nos processos

decisórios. Identifica problemas na comunicação da Universidade, atribuindo-os aos instrumentos e formas operacionais.

Quanto a aspectos relacionados a sugestões para melhoria do fluxo de informações, o(a) gestor(a) propõe a criação de um escritório de dados que forneça relatórios periódicos sobre o avanço das metas, indicadores, problemas e melhorias na universidade, facilitando o acesso às informações pelos gestores. De acordo com o(a) gestor(a): *“Precisamos pensar numa gestão mais cada vez mais descentralizada e melhorar o fluxo da mensagem entre o emissor e o receptor”*.

Ademais, enfatiza que um bom planejamento e a gestão estratégica são essenciais para reduzir riscos. E, por fim, reconhece que a Proplan desempenha um papel fundamental na gestão estratégica da universidade, fornecendo dados, construindo o PDI, o Plano de Logística Sustentável e gerenciando riscos.

Essas informações fornecem uma visão abrangente da evolução da Proplan e das percepções do entrevistado sobre o papel do planejamento estratégico na gestão universitária.

- Análise da Entrevista 3:

#### 1. Reestruturação da PROPLAN

O(a) entrevistado(a) destaca que a Pró-Reitoria de Planejamento, atualmente, desempenha um papel mais estratégico na Universidade, concentrando-se no planejamento e na organização institucional. Anteriormente, havia uma percepção de que a Proplan apenas sistematizava números e indicadores, sem uma ação direta sobre os processos para melhorias na Instituição. Com a reestruturação (Resolução 90/2013), a Pró-Reitoria passou a ter um impacto mais significativo, intervindo para alcançar objetivos e promovendo uma mudança na cultura organizacional.

O(a) entrevistado(a) ressaltou a relação entre a Proplan e o órgão em que atua como fundamental, elogiando a parceria na definição de metas, objetivos e indicadores.

#### 2. Plano de Desenvolvimento Institucional

De acordo com o(a) entrevistado(a): *“O PDI é uma ferramenta transformadora”*. Anteriormente, era elaborado apenas para cumprir exigências

externas. No entanto, o Plano recente passou a desempenhar um papel mais relevante na UFRPE, influenciando positivamente a cultura organizacional e promovendo o planejamento estratégico.

### 3. Comunicação e Desafios

A comunicação interna e externa é mencionada como um grande desafio para a Universidade, sendo necessário fortalecer a convergência e formalização de processos. Destaca-se a importância de conscientizar os servidores sobre a relevância do PDI, tornando-o mais presente no cotidiano operacional.

Quanto aos riscos, são mencionados o risco de pessoal e o tecnológico, destacando a necessidade de investir mais em tecnologia para a Instituição avançar. O choque de gerações e a falta de preparo de alguns servidores para cargos de gestão também são apontados como desafios, além de uma necessidade de uma equipe maior para a Proplan.

O(a) gestor(a) discorreu sobre a necessidade de fortalecer o diálogo e o trabalho conjunto entre as Pró-Reitorias e os demais setores da UFRPE.

#### - Análise da Entrevista 4:

##### 1. Reestruturação da PROPLAN

O(a) Entrevistado(a) destaca a transformação da Pró-Reitoria de Planejamento ao longo do tempo, ressaltando que a antiga Proplan estava focada em engenharia e infraestrutura física. Ademais, ressalta a importância da Pró-Reitoria na promoção da inovação e renovação na UFRPE e considera a *“Proplan, atualmente, a entidade organizacional mais importante do processo de gestão da educação e o planejamento a base metodológica de qualquer perspectiva futura.”*

##### 2. Plano de Desenvolvimento Institucional

O(a) gestor(a) reconhece que a Proplan está no caminho certo e elogia o salto de qualidade nos últimos 5 anos, especialmente no que tange à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021-2030), durante a pandemia.

##### 3. Quadro de Pessoal

O(a) entrevistado(a) expressa preocupação com a equipe reduzida da Pró-Reitoria, atribuindo a causa à ausência de vagas geradas pelo governo federal.

#### 4. Desafios

O(a) gestor(a) sugere que a Pró-Reitoria poderia absorver aspectos relacionados a convênios, parcerias e inovação, enfatizando a importância de ações além do diagnóstico, tais como controle e monitoramento.

O(a) gestor(a) demonstra preocupação com a estrutura organizacional da UFRPE, composta por mais de 20 departamentos, sugerindo a transição para a perspectiva de Centros. E, nesta seara, aponta a dificuldade de planejar com a estrutura atual, destacando a missão da Proplan para promover o direcionamento de esforços e diagnóstico para a Instituição.

#### - Análise da Entrevista 5:

##### 1. Reestruturação da PROPLAN

O(a) Entrevistado(a) enaltece a mudança na Pró-Reitoria de Planejamento, que passou do foco em obras e engenharia para uma *“Pró-Reitoria que planeja o futuro da UFRPE como um todo.”* E, enfatiza a profissionalização da Pró-Reitoria, por meio da inclusão de gestores da área administrativa.

##### 2. Órgãos de Controle

O(a) gestor(a) menciona a influência dos órgãos de controle na reestruturação da Pró-Reitoria, reconhecendo a importância da transparência e direcionamento da administração pública para a qualidade nas ações. No entanto, pondera que demandas internas são mais bem aproveitadas pela Pró-Reitoria do que as externas, visto que, muitas vezes, os órgãos externos não compreendem a complexidade da Universidade.

##### 3. Atuação, expansão e interação da PROPLAN

O(a) gestor(a) sugere que a Pró-Reitoria absorva o planejamento orçamentário da UFRPE e destaca a importância do PDI como documento que direciona o desenvolvimento institucional, além de reconhecer como fundamentais as metas do PDI e defender a continuidade das atualizações constantes desse documento.

O(a) entrevistado(a) destaca a interação entre as Pró-Reitorias, enfatizando a importância do diálogo direto e das ferramentas de planejamento.

O gestor evidencia o papel da Proplan na orientação e aprimoramento da gestão estratégica da UFRPE, enfatizando a necessidade de fortalecer a Pró-Reitoria.

#### - Análise da Entrevista 6:

A entrevista destaca a complexidade do ambiente universitário, apontando para desafios comuns, como escassez de recursos, falta de pessoal e necessidade de uma abordagem mais estratégica da gestão.

##### 1. Reestruturação da PROPLAN

O(a) entrevistado(a) forneceu uma visão abrangente sobre a transformação da antiga Proplan, destacando a mudança de foco da coordenação de planejamento físico para uma abordagem mais abrangente de planejamento estratégico na UFRPE, sendo a principal transformação a retirada da coordenação de planejamento físico.

De acordo com o(a) gestor(a), a atenção dos antigos pró-reitores da Proplan estava focada em obras e engenharia e deixava pouco espaço para o planejamento estratégico da UFRPE como um todo.

##### 2. Planejamento Estratégico e Metas

Destaque para a necessidade de um maior planejamento na aplicação de recursos, com ênfase na elaboração de estudos e levantamento de demandas. De acordo com o(a) gestor(a): “o *PDI contém metas utópicas*”, além de ser necessário um olhar da gestão para priorizá-las. O(a) entrevistado(a) ressalta ainda que o setor em que atua contribui para encontrar soluções organizacionais, mas não tem acompanhado de perto as metas estratégicas do PDI, devido à falta de tempo.

##### 3. Desafios e Mudanças Necessárias

Conforme o(a) gestor(a), a Universidade progrediu na criação de normativas, portarias, regulamentos e resoluções, mas a aplicabilidade ainda é um desafio devido principalmente à escassez e rotatividade de pessoal.

Mudanças foram impulsionadas por exigências legais, orientações de órgãos de controle e pela necessidade de uma visão mais voltada para o planejamento e a governança. De acordo com o(a) entrevistado(a), a legislação

avançou, mas a avaliação dos órgãos de controle ainda é superficial e destaca como desafios significativos a falta de pessoal e o aumento das demandas.

#### 4. Orçamento e Quadro de Pessoal

A proposta inicial de levar o orçamento para a Proplan não ocorreu, o que impacta negativamente na unidade organizacional que o(a) entrevistado(a) gerencia, devido à quantidade crescente de demandas.

O(a) gestor(a) afirma que cortes no orçamento e escassez de pessoal - além da fuga de talentos para outros órgãos, representando perda de conhecimento e experiência -, afetam muito a gestão da Universidade como um todo.

#### 5. Importância da Comunicação e Envolvimento

O(a) entrevistado(a) ressalta que a falta comunicação e de envolvimento dos demais setores da Universidade, que não fazem parte da gestão, e a necessidade de reuniões periódicas para avaliação e acompanhamento da gestão são fundamentais. E, avalia que a Proplan precisa melhor apoiar a unidade em que o(a) gestor(a) atua, no sentido de orientar e acompanhar o planejamento estratégico, além de fazer uma autocrítica ao afirmar que, devido às demandas operacionais diárias, não tem tempo para atuar estrategicamente.

Dessa forma, destaca a importância do envolvimento da equipe na construção de soluções e estratégias de inovação, baseadas em práticas de outras instituições, e enxerga a Pró-Reitoria de Planejamento como uma parceira fundamental para todas as áreas da UFRPE, colaborando na elaboração de normativas e oferecendo suporte às diversas Pró-Reitorias.

#### - Análise da Entrevista 7:

O relato do entrevistado oferece uma visão sobre a transformação da Proplan e seus impactos na UFRPE. Aqui estão alguns pontos-chave destacados:

##### 1. Reestruturação da PROPLAN:

De acordo com o(a) gestor(a), antes da reestruturação, a Pró-Reitoria de Planejamento era focada em atividades de infraestrutura, engenharia e planejamento físico, sem ações dedicadas ao planejamento institucional. Portanto: *“a reestruturação da Pró-Reitoria trouxe maturidade à UFRPE”*,

permitindo uma abordagem mais organizada e estruturada em relação ao planejamento estratégico.

## 2. Cultura Organizacional

A UFRPE ainda enfrenta dificuldades devido a uma cultura arraigada e resistente ao planejamento. A falta de percepção da importância do planejamento estratégico, por parte de alguns setores da Universidade, dificulta a aceitação das mudanças.

## 3. Importância da Comunicação

O(a) gestor(a) analisa a falha de comunicação interna como um obstáculo, e destaca a necessidade de: “*criar mecanismos mais fluidos de comunicação*” e, evidencia que o fluxo de ações e informações na Universidade precisa ser melhorado.

## 4. Necessidade de Planejamento Participativo:

O(a) entrevistado(a) destaca a importância do planejamento participativo para mobilizar as pessoas, sugerindo que a Proplan realize projetos pilotos descentralizados para envolver diretamente os departamentos da Universidade.

De acordo com o(a) gestor(a), docentes têm mais contato com atividades acadêmicas, enquanto técnicos enfrentam uma relação fragmentada na UFRPE, indicando a necessidade de uma vivência mais global da universidade.

## 5. Desafios Atuais e Recursos:

A falta de recursos é um desafio significativo, especialmente relacionados à infraestrutura e manutenção.

## 6. Contribuições da PROPLAN, Necessidade de Melhorias e Desafios:

A Pró-Reitoria de Planejamento contribui, sobremaneira, para o monitoramento, planejamento e disponibilização rápida de informações, conforme o(a) entrevistado(a). No entanto, há a necessidade de melhorar o diálogo com a cultura institucional. O entrevistado sugere que a Proplan inclua, em sua análise e atuação estratégica, a estrutura global da universidade (incluindo infraestrutura física), além de ações que visem promover o planejamento participativo, e a criação de mecanismos pedagógicos para fortalecer a consistência das ações da Pró-Reitoria.

Os sete relatos, acima analisados, fornecem informações valiosas para a Proplan melhor compreender o que promoveu as mudanças organizacionais e os desafios enfrentados, a fim de aperfeiçoar suas estratégias de planejamento, gestão, comunicação, inovação e boas práticas de governança.

Ao longo de todas as sete entrevistas, percebe-se a relação entre a transformação organizacional que a Proplan vem passando e o que Chandler (1962) preconiza acerca da gestão como processo integrado, em que a definição da estratégia é fundamental para orientar a estruturação da organização e, por sua vez, a estrutura deve ser desenhada para viabilizar a execução eficiente da estratégia traçada. Portanto, a mudança no papel da Pró-Reitoria de Planejamento, ao longo do tempo, reflete uma adaptação às necessidades contemporâneas da Universidade, ao tempo que a reestruturação da Proplan contribuiu positivamente para a maturidade institucional da Instituição. A abordagem adotada alinha-se à visão de que mudanças na estrutura organizacional podem impactar na eficiência e eficácia organizacional. Bem como, alinha-se a Porter (1985), Costa (2007) e Mintzberg *et al.* (2007) a ideia de que gestão estratégica é um processo sistemático e integrado que consiste no processo de planejamento, implementação e avaliação da estratégia geral de uma organização; permitindo à organização identificar oportunidades e superar desafios.

Assim como Porter (1980) afirma que a gestão estratégica consiste no processo de formulação e implementação de estratégias que conferem à organização uma vantagem competitiva duradoura, verifica-se que os sete entrevistados atentam que a importância do planejamento estratégico trazida pela Proplan influenciou no melhor desempenho da UFRPE.

Quanto aos aspectos relacionados à inovação, os entrevistados compreendem que um novo modelo de Planejamento Institucional acarretou numa transformação na Universidade, por meio da implementação de novos métodos de rotinas para a organização, conforme (Schumpeter, 1934; Christensen, 2012; OECD/Eurostat, 2005; 2018).

Na identificação de temas recorrentes, conforme análise axial, Strauss e Corbin (1990)<sup>15</sup>, a presença de elementos-chave e padrões significativos e categorizados como reestruturação da Proplan, renovação de recursos humanos, contribuições estratégicas, interação com outras pró-reitorias, contribuição para planos institucionais, mudança organizacional, comunicação, cultura organizacional e o impacto na gestão e nos resultados da universidade.

Ao analisar as entrevistas e contrastar as perspectivas apresentadas com o objetivo de avaliar consistências e divergências nas visões dos gestores, verificou-se que as sete entrevistas em sua maioria apresentam convergências. Há um consenso sobre importância que teve a reestruturação da Pró-Reitoria de Planejamento, deixando de ser um órgão centrado no planejamento físico e de infraestrutura para um órgão dedicado ao planejamento estratégico institucional. Destaca-se, também, a urgência de alocar recursos humanos para expandir a atuação da Proplan.

A interação com outras Pró-Reitorias e a Reitoria, além do impacto da Proplan na gestão da UFRPE emergiram como temas convergentes em todas as entrevistas. Algumas observações pontuais incluíram a escassez de tempo por parte de alguns gestores para acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento Institucional e a demanda por um suporte mais robusto da Proplan no planejamento de suas unidades organizacionais. Apenas um entrevistado ressaltou a importância de a Pró-Reitoria de Planejamento reconsiderar a análise de aspectos relacionados à infraestrutura física da Universidade. Os demais gestores reconhecem que essa mudança (retirada da engenharia) impulsionou as ações da Pró-Reitoria.

A resistência à mudança e a influência da cultura organizacional arraigada na UFRPE foram identificadas na maior parte das entrevistas. Estratégias para superar essa resistência devem ser elaboradas com base nessa constatação, incorporando elementos de sensibilização e envolvimento.

---

<sup>15</sup> Os autores (1990) afirmam que a codificação Axial é uma técnica de análise que objetiva reagrupar os dados que foram divididos durante a codificação aberta. Ou seja, relaciona categorias e subcategorias ao longo das linhas de suas propriedades e suas dimensões.

Os entrevistados ressaltaram a importância de estabelecer canais de comunicação claros e mecanismos de controle para assegurar a implementação efetiva de estratégias institucionais.

## 5.2 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADOS

A partir dos procedimentos de coleta de dados, por meio de: pesquisa documental; análise de documentos, relatórios, decretos, normativas e resoluções da UFRPE e do governo federal; além da análise de políticas públicas e documentos de órgãos internacionais, bem como da coleta de dados primários, provenientes das entrevistas semiestruturadas, foi possível desenvolver e/ou aprimorar ferramentas e instrumentos de gestão aplicados à UFRPE e à Pró-Reitoria de Planejamento.

No que tange à implementação das estratégias, Porter (1985) analisa que fazer as escolhas corretas é fundamental. Isso consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica.

No caso específico da matriz Ansoff, os gestores têm 4 estratégias possíveis. A Figura 8 demonstra a metodologia desenvolvida por Ansoff.

FIGURA 8: MATRIZ ANSOFF

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965)

Trazendo a análise da Matriz Ansoff para o caso específico de universidades públicas federais e avaliando sob o prisma do desenvolvimento da gestão estratégica, pode-se ressaltar no que concerne à **penetração de mercado**, o reconhecimento das universidades públicas federais enquanto indutoras da inclusão, democratização, gratuidade e qualidade, responsáveis por 95% da ciência produzida no Brasil, de acordo com o relatório *Research in Brazil*, realizado pela *Clarivate Analytics* (2017).

No que se refere ao **desenvolvimento de mercado**, a interiorização das universidades é um exemplo de expansão na oferta de produtos e de criação de novas oportunidades de mercado, além de promover mudança na realidade local. Foi o que ocorreu com a criação das unidades acadêmicas de Garanhuns (UAG) e de Serra Talhada (UAST), localizadas, respectivamente, no agreste e sertão do Estado de Pernambuco. Com a interiorização da UFRPE para essas regiões, houve uma transformação na realidade local, por meio do acesso da população ao ensino superior de qualidade, a criação de empregos e o desenvolvimento da pesquisa, extensão e inovação na região. Inclusive, posteriormente, havendo a emancipação da UAG e a criação de uma nova universidade (UFAPE).

O **desenvolvimento de produtos** refere-se à inovação para levar novas soluções a novas demandas. As universidades públicas federais buscam estar atentas às demandas sociais, a fim de se aproximar cada vez mais da sociedade, de modo a interagir, compartilhar e buscar soluções aos problemas e questões apresentadas, através da inovação no ensino, na pesquisa, extensão e gestão organizacional. A criação do Instituto de Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo (IPÊ), na UFRPE, teve a finalidade de ampliar parcerias e financiamentos de projetos acadêmicos, além de fomentar a inovação, o empreendedorismo, a pesquisa científica, a internacionalização e as relações da UFRPE com diversas outras instituições<sup>16</sup>.

Por fim, a **diversificação** consiste em criar novos produtos para novos mercados. Um bom exemplo da estratégia de diversificação consiste no

---

<sup>16</sup> UFRPE: Instituto Ipê: inovação, pesquisa e empreendedorismo. 2020. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/instituto-ip%C3%AA-inova%C3%A7%C3%A3o-pesquisa-e-empreendedorismo-na-ufrpe> - Acesso em: 30 abr 2022.

fato da UFRPE estar cada vez mais ampliando as ações voltadas ao envelhecimento, velhice e idosos. Exemplo disto é a criação da Universidade Aberta à Maturidade. Cabe uma referência à gestão organizacional da UFRPE que, em seu processo de inclusão, visa atender de forma cada vez mais efetiva aos anseios da comunidade universitária e às demandas da sociedade. Outro projeto pioneiro, do qual a UFRPE é parceira, é a “Casa do Pão”, cuja missão é acolher pessoas em situação de vulnerabilidade, em especial, as que vivem em situação de rua. Esse atendimento vem ocorrendo através de parcerias com pessoas físicas, empresas e órgãos públicos, oferecendo atendimentos espiritual, médico e jurídico, além de serviços de lavanderia, banho e restaurante-escola. A casa é uma parceria da Arquidiocese de Olinda e Recife, Centro POP para população em situação de rua - Prefeitura do Recife - e Estação Social do Instituto Menino Miguel (IMM) da UFRPE. É uma iniciativa inovadora para o acolhimento à população vulnerável do Recife, com espaço permanente de ensino, pesquisa e extensão dentro de uma instituição, de modo a fortalecer as ações sociais da UFRPE<sup>17</sup>.

A matriz Ansoff (1965), embora demonstre as opções estratégicas da UFRPE, objetivando determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização, não supre integralmente a necessidade de identificação das ações de gestão estratégica desenvolvidas na UFRPE e, em especial, lideradas pela Pró-Reitoria de Planejamento.

Como diferenciar a universidade das demais? Como a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica pode auxiliar nesse objetivo de diferenciação? Em quais áreas a UFRPE pode ser referência? Como focar e investir nessas áreas?

Mainardes, Miranda e Correia (2011) verificam que a gestão estratégica nas instituições de ensino superior, apesar do tema ser amplamente discutido por diversos autores, ainda não foram apresentados aspectos

---

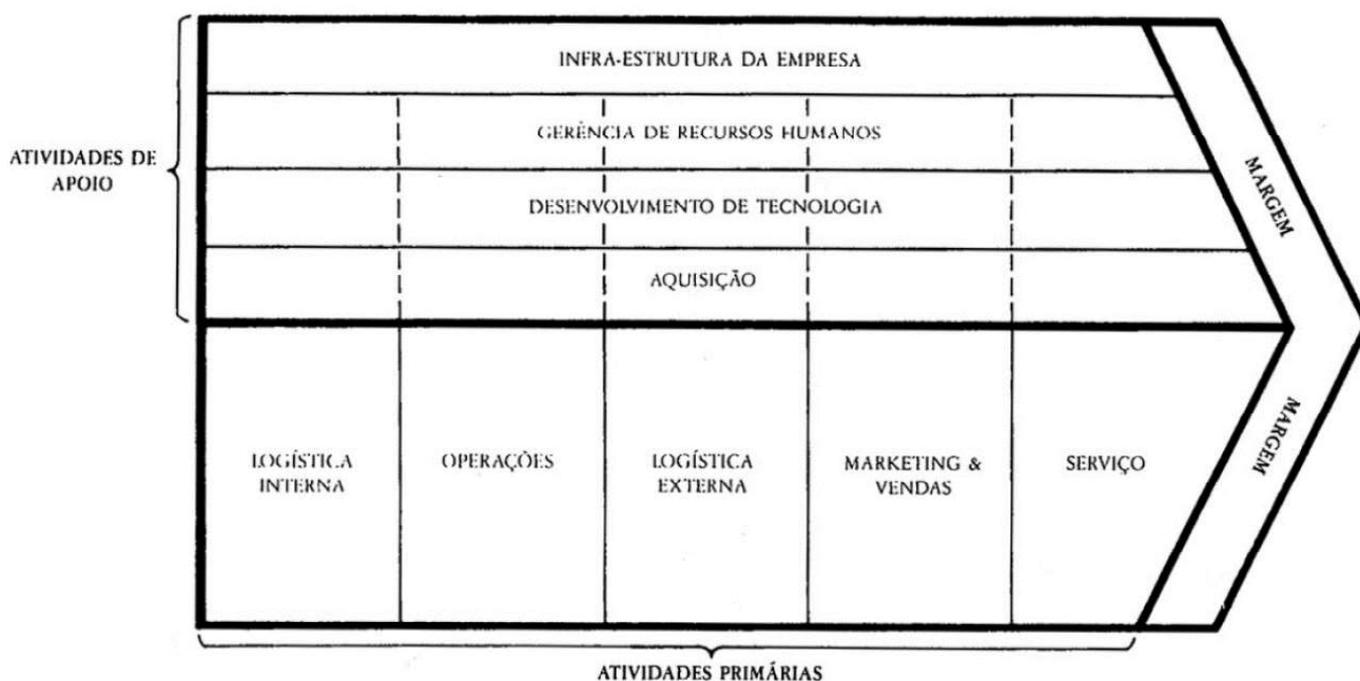
<sup>17</sup> UFRPE. UFRPE inaugura Estação Social no centro do Recife. 2022. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-inaugura-esta%C3%A7%C3%A3o-social-no-centro-do-recife>  
Acesso em: 26 fev 2023.

conclusivos quanto ao modelo mais apropriado e eficaz de gestão dessas organizações.

A cadeia de valor, inicialmente proposta por Porter (1985), é outro importante instrumento para decompor uma organização em atividades estrategicamente pertinentes, com o objetivo de ressaltar as vantagens competitivas, ou seja, as atividades que resultam em preços maiores ou custos menores, ou no caso das organizações sem fins lucrativos, as atividades que geram maior valor para seu público-alvo.

A Figura 9 mostra o modelo original da Cadeia de Valor de Porter (1985; 1989).

FIGURA 9: CADEIA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER



Fonte: Porter (1989)

Cabe salientar o que traz os estudiosos Heintzman e Marson (2005), no que tange à cadeia de valor de serviços do setor público. Os autores propõem a adaptação da cadeia de valor genérica de Porter (1985) para o setor público. Neste sentido, a geração de valor está diretamente relacionada à confiança da população nas organizações públicas e à percepção da sociedade acerca da qualidade dos serviços ofertados, assim como do engajamento dos servidores com as atividades que executam.

De acordo com Conto, Britto e Schnorrenberger (2013), os gestores de uma Instituição de Ensino Superior não devem ter a preocupação somente com o serviço prestado em si, mas com todos os elementos que contribuem para a efetiva transformação do serviço prestado com qualidade. Os reflexos dessa integração entre os elementos serão percebidos e verificados pela sociedade e pelo mercado em que está inserido. Nos médio e longo prazos os ganhos (imagem, econômicos, potencial) se transformarão em vantagens competitivas perante as demais Instituições de Ensino Superior (IES).

Além da finalidade institucional de ensino, pesquisa e extensão, uma gestão estratégica eficaz diferencia uma instituição de ensino superior das demais e traz vantagem competitiva à organização. Dessa forma, identificar esses fatores de diferenciação é fundamental e a construção de uma cadeia de valor promove essa identificação, contribuindo para a entrega de valor mais efetiva à sociedade e para o alcance aos mais altos níveis de atuação estratégica institucional.

A cadeia de valor da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica é uma interessante análise que visa demonstrar como a Proplan coloca-se perante a UFRPE e, como consequência, esse posicionamento fortalece a competitividade da UFRPE frente ao ambiente em que está inserida.

A Cadeia de Valor da Proplan apresenta o fluxo dos processos e atividades que contribuem para a geração de valor à comunidade da UFRPE e à sociedade em geral. Porter (1985) explica que a cadeia de valor, permite à organização demonstrar suas ações de relevância estratégica. As atividades primárias correspondem às ações da Proplan com relação mais próxima com a comunidade da UFRPE e com a sociedade e as atividades de apoio têm o objetivo de sustentar as primárias.

### **Atividades primárias**

I - Logística interna: sistemas informatizados que facilitam o fluxo e o acesso às informações e, por conseguinte, a transparência e publicidade à sociedade. Os sistemas utilizados pela Pró-Reitoria de Planejamento: plataforma de automatização de processos (Bizagi); Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG); técnicas e ferramentas de inteligência

de negócios, *Business Intelligence* (BI); Sistemas Integrados de Gestão (SIGS); ferramenta TRELLO de gestão de projetos; GOOGLE; sistema para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental (E-AUD); Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE); Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP); plataforma de código aberto para acompanhamento e gestão dos riscos das instituições públicas (ForRisco); além de sistema do CENSO da Educação superior (CENSUP).

Execução de Atividades relacionadas aos objetivos de atuação da Pró-Reitoria junto às unidades organizacionais da UFRPE.

II - Operações - transformar *inputs* em *outputs* – Principais atividades realizadas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Adaptado do regimento interno (UFRPE, 2023a).

QUADRO 6 – PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS PELA PROPLAN

Estudar, propor e acompanhar o desenvolvimento de políticas, programas, projetos e ações de articulação e cooperação, internas e externas, com vistas ao aprimoramento da estratégia e do resultado institucional
Assessorar os setores da universidade nas atividades de planejamento e desenvolvimento institucional
Orientar e acompanhar a formulação e gestão de planos diretores de eixos estratégicos, assegurando o alinhamento às diretrizes mais gerais da gestão universitária
Coordenar o atendimento às demandas por informação do Ministério de Educação e de outros órgãos externos
Elaborar, coordenar, difundir, monitorar e avaliar o Planejamento Estratégico Institucional
Subsidiar o aprimoramento dos resultados institucionais a partir de indicadores de desempenho
Promover a modernização administrativa a partir do gerenciamento das estruturas organizacionais e de rotinas/processos administrativos
Impulsionar parcerias intra e interinstitucionais
Promover a disseminação da cultura de planejamento na UFRPE

Gerir o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

Promover a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável na Universidade

Fonte: Autora (2023), adaptado de (UFRPE, 2023a)

III - Logística externa ou de saída - São aquelas atividades relacionadas com a entrega do produto/serviço ao cliente. Adaptado do regimento interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (UFRPE, 2023a):

#### QUADRO 7 – ATIVIDADES DA PROPLAN DE ENTREGA DO PRODUTO/SERVIÇO

Realização do planejamento estratégico em unidades organizacionais
Elaboração, acompanhamento e monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFRPE 2021-2030
Fomento à cultura de planejamento, monitoramento e avaliação de Resultados
Acompanhamento das ações de planejamento publicações e guias de planejamento
Atualização de estruturas organizacionais e orientações para as respectivas criações dessas unidades
Mapeamento de processos
Elaboração de política sobre gestão de processos e macroprocessos
Realização do Censo da Educação Superior
Cálculo de indicadores institucionais
Realização da Prestação de Contas e do Relatório de gestão
Coordenação da Política de Gestão de Riscos
Elaboração do Plano de Gestão de Riscos
Gerenciar os riscos de maneira contínua

Gerenciar e liderar o plano de integridade da UFRPE
Estudar e propor programas e projetos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável;
Gerir a execução do PLS-UFRPE
Receber, encaminhar e acompanhar pedidos referentes à Lei de Acesso à Informação (LAI)

Fonte: Autora (2023), adaptado de (UFRPE, 2023a)

IV - Marketing e Comunicação - São os processos utilizados para atrair os clientes à compra dos produtos/serviços e representam o contato da Instituição com a comunidade em que atua, especialmente, no que tange à divulgação e sensibilização da comunidade universitária em relação às ações desenvolvidas pela Pró-Reitoria. A utilização de ferramentas de gestão, comunicação e transparência como o TRELLO, *business Intelligence (BI)*, além do *site* e *instagram* da Proplan ativos e dinâmicos, atualizados constantemente. Ações como o projeto PROPLAN em cinco minutos<sup>18</sup>, seminários, palestras, encontros, reuniões, publicação de materiais de fácil leitura como guias e *cards*, além da participação em encontros nacionais do fórum de pró-reitores, ANDIFES, MEC são exemplos de estratégias de marketing e comunicação.

V - Serviço - São aquelas atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos/serviços após a compra por meio de relacionamento – também conhecido como pós-vendas. Serviços diferenciados que agregam qualidade e proporcionam satisfação à comunidade acadêmica e à sociedade de forma geral. A Proplan vem aprimorando as ações de monitoramento e acompanhamento de planos de ação, PDI, plano de gestão, relatórios do PLS além da gestão de processos.

As atividades primárias, conforme mencionado anteriormente, representam o contato mais próximo da Pró-Reitoria com a comunidade universitária e com a sociedade.

---

<sup>18</sup> Notícias e informações acerca de conceitos, diretrizes e documentos relacionados às atividades da Pró-Reitoria, publicados no site Institucional da UFRPE.

Outro conjunto de atividades que se integram às primárias são denominadas atividades de apoio. Os processos de apoio suportam os processos primários.

As **atividades de apoio** contribuem significativamente para, em conjunto com as atividades primárias, possibilitar a geração de maiores margens para a organização, conforme preconiza Porter (1985). Esses dois conjuntos de atividades devem estar alinhados e interagirem sistematicamente a todo momento, pois se há problemas no desenvolvimento de atividade primária, haverá reflexos nas atividades de apoio, e vice-versa.

I. Infraestrutura - São os sistemas de apoio para manter as operações, incluindo gestão geral, administrativa, legal, financeira, contábil, dentre outras. Aspectos físicos e tecnológicos possibilitam o desenvolvimento das ações, além de Infraestrutura física e de *software* adequadas para atender às demandas da comunidade universitária.

II. Gerência de recursos humanos – Os servidores da Pró-Reitoria são técnicos das Instituição, selecionados através de concurso público. A integração, proatividade, cooperação e autonomia da equipe são fundamentais para o desenvolvimento efetivo das atividades. Atualmente, a Pró-Reitoria, numa ação inovadora na Universidade, visando selecionar os servidores alinhados aos valores da equipe, vem publicando editais<sup>19 20</sup> para seleção de servidores que já atuam na UFRPE - em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – cujas etapas consistem não apenas na análise dos currículos como também em entrevistas com a Pró-Reitora.

III. Desenvolvimento de tecnologia – Este processo é responsável por intervir nos processos primários com tecnologia, otimização e automação, novas ferramentas que geram retorno aos interesses e necessidades institucionais. De acordo com Veraszto *et al.* (2009), a tecnologia é concebida em função de novas demandas e exigências sociais e acaba modificando todo um conjunto de

---

<sup>19</sup> UFRPE. PROGEPE: Edital 007/2022 - Remoção Interna. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/edital-0072022-remocao-interna-resultado> - Acesso em: 25 fev 2023.

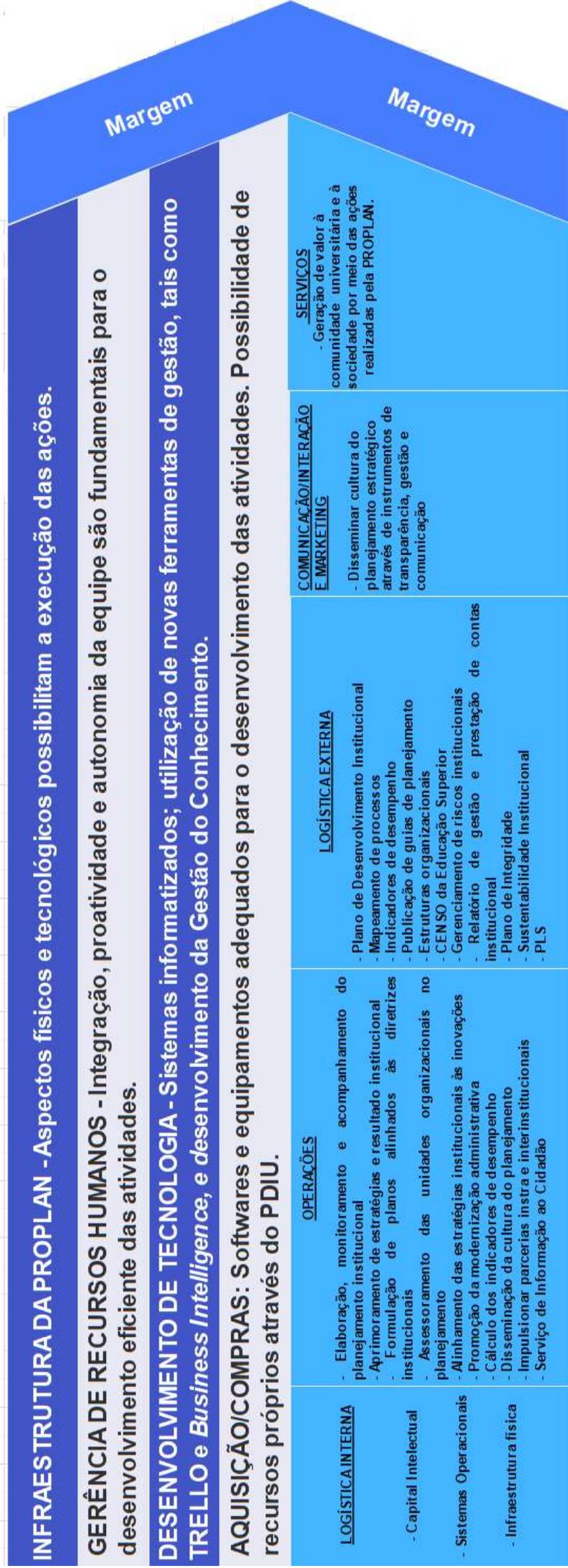
<sup>20</sup> UFRPE. PROGEPE: Edital de Remoção Interna n. 006/2022. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/edital-de-remocao-interna-n-0062022-resultado> - Acesso em: 25 fev 2023.

costumes e valores e, por fim, agrega-se à cultura. Portanto, a atuação da Pró-Reitoria na inovação em sua forma de gestão estratégica, por meio de novas ferramentas e instrumentos, como TRELLO, *BI* e gestão do conhecimento, além de capacitação contínua da equipe e a busca pelo alinhamento às diretrizes de gestão e inovação nacionais e internacionais, como a criação da coordenadoria de sustentabilidade e de gestão de riscos. Esse processo, relacionado ao desenvolvimento de tecnologia, é fundamental para que a organização se mantenha competitiva no mercado, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade e mantendo a eficiência em suas operações.

IV. Aquisição/Compras – Softwares e equipamentos adequados para o desenvolvimento das atividades. O processo de aquisição leva à redução de custos, melhorias na qualidade e aumento da eficiência operacional da empresa. A Pró-Reitoria de Planejamento está em fase de elaboração das normas para Projetos de Desenvolvimento Institucional de Unidade da UFRPE (PDIU). A posterior aprovação do PDIU traz a possibilidade de a Pró-Reitoria passar a trabalhar com bolsas de incentivo a esses projetos e a possibilidade de firmar parcerias e convênios com organizações externas à Universidade. Portanto, a Proplan passará a atuar com recursos próprios, outra ação de inovação proporcionada pela Pró-Reitoria que, até o presente momento, não tem recursos próprios.

Os fatores elencados acima estão descritos, de forma resumida na Figura 10 a fim de demonstrar como estão ordenados na cadeia de valor I proposta por Porter (1985), tendo como modelo a versão original proposta pelo autor (1985).

FIGURA 10: CADEIA DE VALOR I DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Autora (2023), adaptado de Porter (1985; 1989).

É preponderante, contudo, verificar as abordagens mais atuais no que tange à aplicação da cadeia de valor para as instituições públicas, em especial, às universidades. Verificou-se, portanto, que a própria UFRPE em seu relatório de gestão (2022b) além da UFLA<sup>21</sup>, UFCA<sup>22</sup>, UFPB<sup>23</sup>, UFMT<sup>24</sup>, UFVJM<sup>25</sup>, UNIRIO<sup>26</sup>, UFV<sup>27</sup>, UNIPAMPA<sup>28</sup>, UFRN<sup>29</sup>, FURG<sup>30</sup>, dentre outras instituições públicas de ensino superior utilizam uma versão customizada da cadeia de valor de Porter (1985). Algumas dessas instituições fazem referência direta ao modelo BPM (*Business Process Management*), outras apenas informam a adequação de Porter.

Conforme abordagem mais atual da ABPMP (2013), utiliza-se a cadeia de valor para demonstrar um fluxo simples dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes e é aplicada à modelagem corporativa no nível de planejamento.

De acordo com Gonçalves (2013), a gestão por processos altera significativamente a forma como a cadeia de valor é encarada. O autor analisa que a gestão por processo vem sendo aplicada com rigor cada vez maior para consolidar e otimizar os negócios e os modelos de operações das organizações,

---

<sup>21</sup> UFLA. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://cigov.ufla.br/estrategia/estrategia-organizacional/cadeia-valor-modelo-de-negocio>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>22</sup> UFCA. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://sites.ufca.edu.br/cgpp/cadeia-de-valor/>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>23</sup> UFPB. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/menu/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico/cadeia-de-valor>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>24</sup> UFMT. Cadeia de Valor. Disponível em: [https://wiki.ufmt.br/Cadeia\\_de\\_Valor\\_da\\_UFMT](https://wiki.ufmt.br/Cadeia_de_Valor_da_UFMT). Acesso em: 04 mar 2023

<sup>25</sup> UFVJM. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/acesso-a-informacao/institucional/bases-juridicas/bases-juridicas-1/plano-estrategico-institucional-2021-2025>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>26</sup> UNIRIO. Cadeia de Valor. Disponível em: [http://www.unirio.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/arquivos/Valorpublico\\_UNIRIOemnumeros2021.pdf](http://www.unirio.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/arquivos/Valorpublico_UNIRIOemnumeros2021.pdf). Acesso em: 04 mar 2023

<sup>27</sup> UFV. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://ppo.ufv.br/cadeias-de-valor/>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>28</sup> UNIPAMPA. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/eproc/cadeia-de-valor/>. Acesso em: 04 mar 2023

<sup>29</sup> UFRN. Cadeia de Valor. Disponível em: [https://www.ufrn.br/resources/documentos/transparenciaeprestacaodecontas/cadeia\\_de\\_valor-UFRN.pdf](https://www.ufrn.br/resources/documentos/transparenciaeprestacaodecontas/cadeia_de_valor-UFRN.pdf). Acesso em: 04 mar 2023

<sup>30</sup> FURG. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://www.furg.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico>. Acesso em: 04 mar 2023

a fim de obter uma vantagem competitiva, gerando uma maior efetividade, alavancando eficiência e eficácia aos resultados e às estratégias da organização.

Dessa forma, customizando e fazendo adaptações à cadeia de valor trazida pelas inovações do BPM para a Proplan, são apresentados os macroprocessos da Pró-Reitoria. E, esses macroprocessos que são gerenciais ou estratégicos, são como “guarda-chuvas” que geram diretamente valor aos clientes, e as atividades primárias mais específicas, como ramificações.

As atribuições apresentadas foram adaptadas do regimento interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (UFRPE, 2023a):

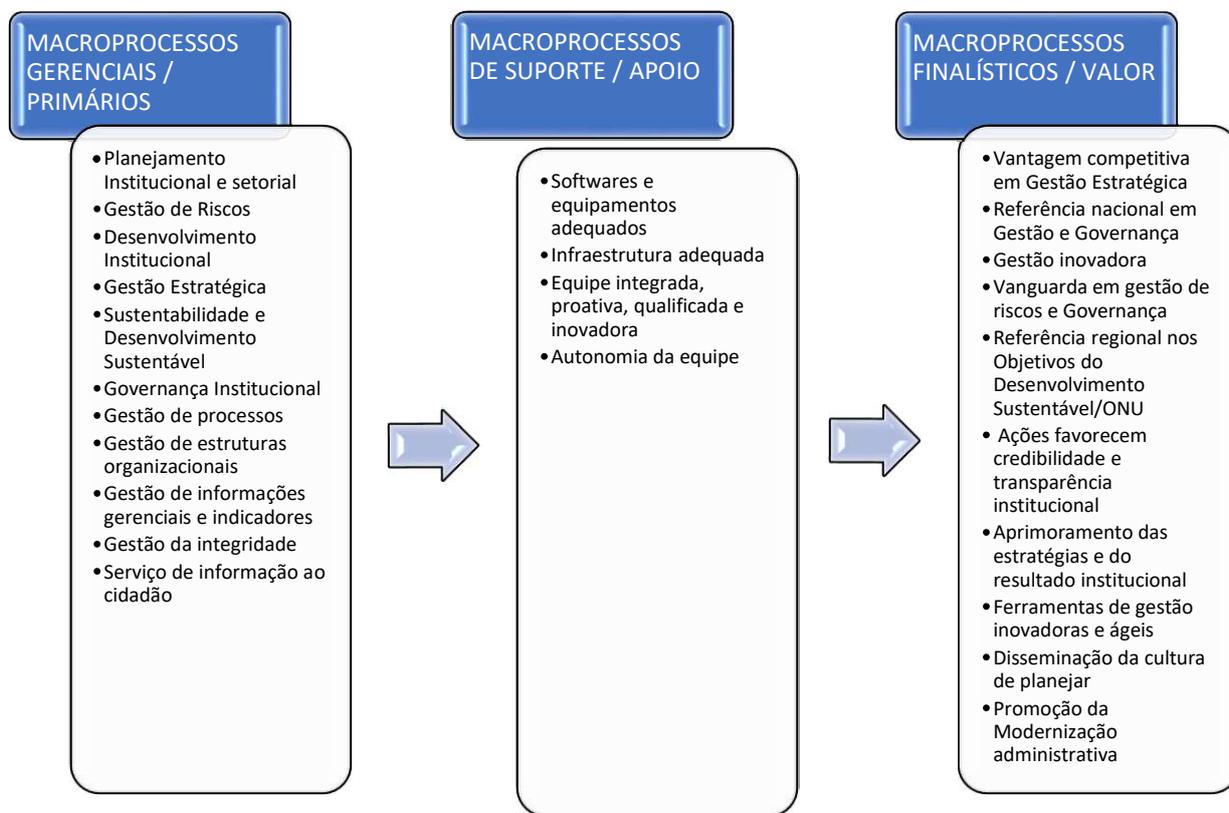
QUADRO 8 - ATRIBUIÇÕES DA PROPLAN PARA CADEIA DE VALOR ABPM/BPM

Propor e acompanhar projetos e políticas para o desenvolvimento institucional
Fomentar a inovação da gestão estratégica da instituição, de forma colaborativa, com ênfase em projetos relacionados ao planejamento estratégico, tático e operacional institucional e setorial da UFRPE
Orientar, disseminar e apoiar os processos de elaboração, negociação, implantação e implementação de normas, instrumentos e métodos necessários ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação das atividades de planejamento, gestão de riscos, integridade, gestão de processos e sustentabilidade e gestão sustentável, desenvolvidas pelas unidades organizacionais da UFRPE
Aprimorar e contribuir e promover, articular, desenvolver mecanismos e ações de acompanhamento e avaliação do planejamento institucional, gestão de processos, gestão de riscos e gestão sustentável da UFRPE, analisando as circunstâncias da eficiência, eficácia e efetividade
Administrar Informações gerenciais e indicadores dentro da instituição; gestão das informações nos sistemas institucionais de acordo com as políticas e diretrizes institucionais, desempenho institucional
Monitorar e avaliar o desempenho da gestão ambiental na Universidade, observando a legislação pertinente
Estudar, elaborar e recomendar projetos inovadores para a Administração Superior

Fonte: Autora (2023), adaptado de UFRPE (2023a).

A figura 11 demonstra a cadeia de valor II resumida, customizada para a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

FIGURA 11 – CADEIA DE VALOR II DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Autora (2023), adaptado de ABPMP (2013) e Porter (1985).

### 5.3 COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DA PROPLAN

De acordo com Rezende (2008), a informação é denominada conhecimento quando é trabalhada por pessoas e recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades. A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações. Os sistemas auxiliam os processos decisórios e atuam como ferramentas nas organizações.

Conforme o autor (2005; 2008), inteligência organizacional é resultado da sinergia das funções organizacionais; da adequação das tecnologias disponíveis; da elaboração do planejamento estratégico organizacional e do planejamento estratégico de informações; da gestão da informação; da gestão do conhecimento e da prática da inteligência competitiva. A organização inovadora oferece produtos e serviços com valores agregados.

As ferramentas de gestão são essenciais para o alcance das estratégias institucionais. Os instrumentos utilizados pelos gestores, tanto na elaboração e definição de estratégia, como no desdobramento desta em projetos e ações são fundamentais para eficiência na gestão organizacional e a consequente geração de valor à sociedade. Esses mecanismos de gestão têm respaldo no modelo Toyota de produção.

De acordo com Torres Junior (2010), a rotina estabelecida dentro do modelo de produção ou negócio da Toyota - o Toyotismo - disseminada no mundo sob princípios gerenciais, conhecidos como *lean thinking* (mentalidade enxuta), é reconhecida na combinação e repetição de cinco etapas, conforme Womack e Jones (1998): demonstrar o que é valor para o cliente; alinhar na melhor sequência etapas que criam esse valor, mapeando o fluxo desse valor; realizar essas etapas em fluxo, com fluidez e sem interrupção, eliminando as fases improdutivas; toda vez que alguém solicita o produto, estabelecer a produção “puxada”, eliminando o excesso de produção; e realizar da forma mais eficaz, objetivando a perfeição e só executando atividades que gerem valor.

De acordo com Torres Junior (2010), o pensamento *lean* ou toyotista envolve uma estrutura que estabelece como esse processo decisório deve seguir no contexto organizacional.

Portanto, é essencial a busca por soluções inovadoras e eficientes que promovam o atingimento dos resultados institucionais. Neste cenário, as metodologias ágeis, advindas do modelo Toyota de produção, aparecem como um conjunto de práticas baseadas na colaboração, auto-organização e equipes interdisciplinares.

O Manifesto Ágil<sup>31</sup> identifica essa crescente necessidade de aprimoramento de métodos e metodologias utilizadas nas organizações; o desenvolvimento de gestão; a definição de mudanças de requisitos e inovação durante o ciclo de desenvolvimento do produto; a criação de um ambiente mais colaborativo e produtivo.

As metodologias ágeis promovem adaptabilidade, flexibilidade, produtividade e colaboração entre equipes, facilitando a fluidez na comunicação.

---

<sup>31</sup> Manifesto Ágil. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html> - Acesso em 05 mai 2022.

Conforme Schwaber e Sutherland (2020), os métodos ou estruturas ágeis mais populares para gerenciamento de projetos são *Kanban*, *Scrum* e *Scrumban*.

Dentro dessa perspectiva, Schwaber e Sutherland (2020) defendem que o método *kanban* tem o foco na mudança evolutiva e contínua melhorias de processo, cuja metodologia envolve, em especial, práticas de visualização do trabalho, gerenciamento de fluxo de atividades, transparência nas políticas de processo, implementação de ciclos de *feedback*. O *Kanban* permite a visualização das ações que funcionam como um grande painel (*dashboard*) de informações para a gestão estratégica, propiciando a colaboração entre os participantes e agilidade dos processos.

Neste contexto ágil de atuação, a implantação de ferramentas ágeis de gestão, a exemplo do TRELLO, são fundamentais para o monitoramento, a avaliação e o acompanhamento das estratégias organizacionais.

A ferramenta TRELLO baseia-se na metodologia *kanban* de funcionamento. O TRELLO possui uma interface que permite a integração com sistemas corporativos e serviços de integração. Essa ferramenta permite a organização do trabalho através de quadros, listas, cartões, cada um num nível diferenciado de abrangência, facilitando o monitoramento e acompanhamento das ações e tarefas de forma sincronizada (Mello; Souza, 2018; Trello, 2022). Essa ferramenta promove a modernização da gestão institucional, gerando facilidade de interação e comunicação, favorecendo o comprometimento e a motivação da equipe. Esse modelo de gestão, orientado para resultados, é fundamental para o aprimoramento da gestão estratégica das organizações.

Outra ferramenta inovadora é o *Business Intelligence* (BI), através da visão abrangente que combina análise organizacional, mineração e visualização de dados, compartilhamento de informações, facilitando a tomada de decisão organizacional. De acordo com Lima e Lima (2011), num ambiente de crescimento contínuo e crescente, é essencial agregar ao conhecimento dos profissionais ferramentas que lhes forneçam informações bem estruturadas para a elaboração de análises rápidas, precisas e eficazes, motivando a tomada de decisões que contribuam para o crescimento sólido e sustentável das organizações, além de favorecer a autonomia dos usuários.

Vale ressaltar que esses mecanismos de monitoramento, avaliação e controle permitem às instituições promoverem a legalidade, impessoalidade,

moralidade, publicidade e eficiência, através, principalmente, de mecanismos de transparência e de fluidez comunicacional.

Ainda há diversos outros mecanismos de monitoramento e acompanhamento de ações que proporcionam a melhoria da gestão organizacional.

De acordo estudo em uma universidade pública federal, realizado por Frozza e Tosta (2019), uma das principais deficiências apontadas no processo de planejamento é a falta de divulgação adequada, dificultando a aplicação de um planejamento de maior qualidade.

O acompanhamento periódico dos objetivos e metas é necessário para dar efetividade ao processo de planejamento. Essas características impactam, sobremaneira, na disseminação e implementação de métodos inovadores de gestão ágeis focados no desenvolvimento de estratégias para o alcance das metas e dos objetivos institucionais. Não se deve parar de planejar até que se tenha alcançado o resultado esperado.

#### **5.4 DIRETRIZES PARA A CONCEPÇÃO DE UMA NOVA PROPLAN (PTT)**

A partir do desenvolvimento e/ou aprimoramento das ferramentas e instrumentos de gestão aplicados à UFRPE e à Pró-Reitoria de Planejamento realizados nesta pesquisa, foi possível elaborar uma estrutura organizacional para a Pró-Reitoria de Planejamento que vise impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade, conforme descrito no PTT (APÊNDICE D) desta pesquisa.

De acordo com Chandler (1962), a estrutura deve ser projetada para facilitar a estratégia organizacional. Conforme o autor, à medida que as organizações crescem e mudam de estratégia ao longo do tempo, faz-se necessário adequar a estrutura organizacional de modo a satisfazer a estratégia implementada. Portanto, a fim de buscar elementos essenciais para a conformidade da estrutura organizacional da Proplan com a estratégia, em aprimoramento, estabelecida pela UFRPE; foi realizado um *benchmarking* com as 20 (vinte) universidades públicas federais mais bem colocadas no Índice Integrado

de Governança e Gestão Pública (IGG) pelo Tribunal de Contas da União (TCU).<sup>32</sup> A avaliação dessas 20 (vinte) universidades foi realizada sob a ótica da inovação, governança e estratégia para aprimorar o modelo organizacional da Proplan.

O Índice IGG, cuja análise mais recente foi divulgada pelo TCU em 2021<sup>33</sup>, tem o objetivo de avaliar a eficiência, eficácia e efetividade das práticas de gestão e governança em instituições públicas. A importância do Índice IGG para as instituições públicas reside no fato de que ele proporciona uma avaliação abrangente e sistêmica da gestão e governança, permitindo identificar pontos fortes e áreas que precisam ser aprimoradas.

Com base nessa avaliação, as instituições podem promover mudanças e adotar boas práticas de gestão e governança, possibilitando o direcionamento de esforços e recursos para o desenvolvimento de estratégias que visem à melhoria contínua da instituição e o cumprimento de sua missão institucional.

Nesse contexto, foram analisadas a composição das pró-reitorias de planejamento das 20 universidades<sup>34</sup> mais bem classificadas no IGG (foram consideradas apenas as universidades que possuem pró-reitorias de planejamento em suas estruturas organizacionais). Essa avaliação - realizada sob

---

<sup>32</sup> TCU. Governança pública. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm> - Acesso em 12 out 2023.

<sup>33</sup> TCU. Governança pública. Disponível em:

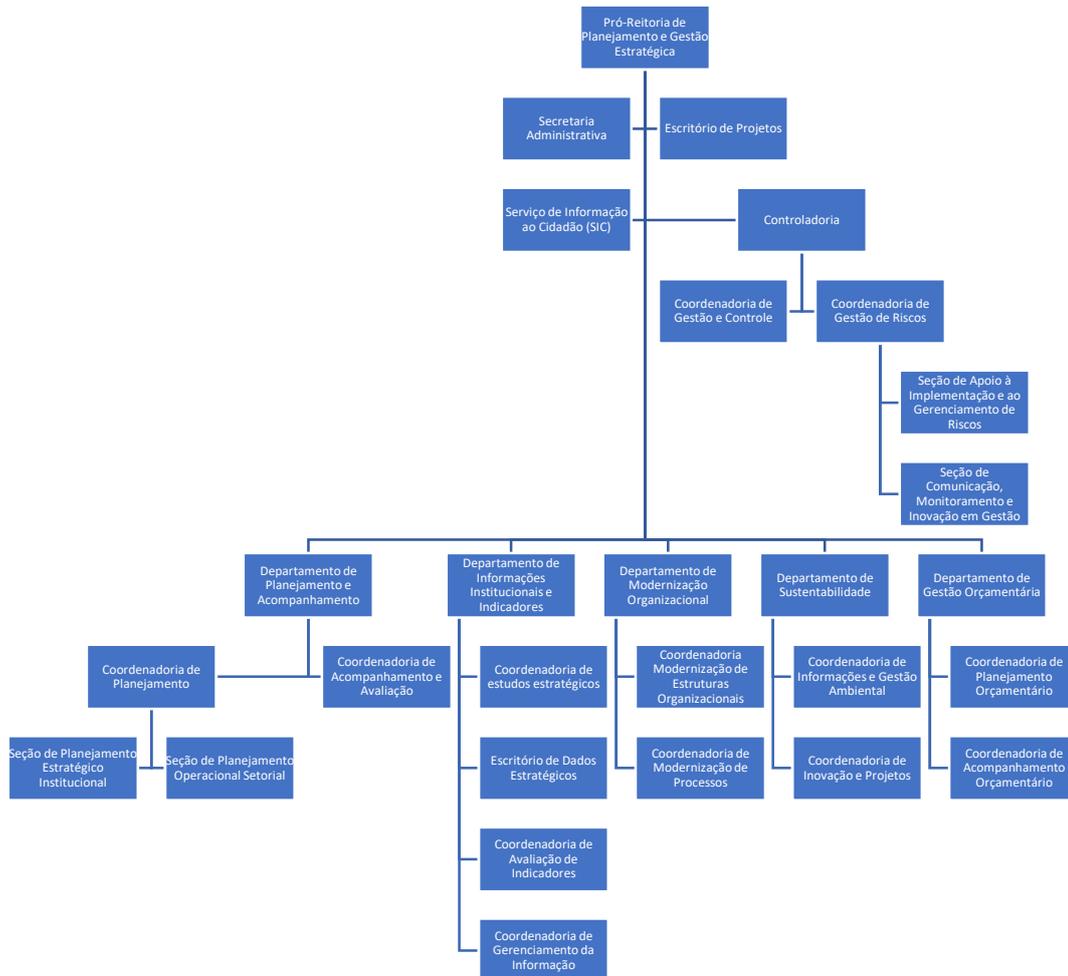
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm> - Acesso em 12 out 2023.

<sup>34</sup> Links de acesso. Acessos realizados entre 10 e 15 de setembro de 2023. Disponíveis em:

[https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i\\_organograma](https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i_organograma) <https://unifei.edu.br/administrativo/>  
<http://proplan.siteh.ufms.br/pagina-inicial/organograma-proplan/>  
<https://proplag.ufla.br/images/Organograma.pdf>  
<https://ppo.ufv.br/conheca-a-ppo/estrutura-organizacional-da-ppo/>  
<https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/Organograma.png>  
[https://dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=665](https://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=665)  
<https://proplan.ufba.br/organograma-proplan>  
<http://ufvjm.edu.br/proplan/estrutura-organizacional.html>  
<http://www.ufopa.edu.br/proplan/institucional/estrutura-organizacional/>  
<https://antigo.ufrr.br/proplan/organograma-proplan>  
[https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=110](https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=110)  
<https://ufpr.br/proplan/organograma/>  
<https://www.uftm.edu.br/organograma/proplan>  
<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/institucional/a-pro-reitoria/organograma>  
<https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2019/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-052-2011-aprovar-a-Regimento-Interno-Proplan-2-alterado-pela-Resolu%C3%A7%C3%A3o-033-2015.pdf>

a ótica da inovação, governança e estratégia - teve como objetivo criar uma nova estrutura organizacional para a PROPLAN, que vise impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco, conforme figura 12 a seguir.

FIGURA 12: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN



Fonte: Autora (2023).

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as contribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (Proplan) para o desenvolvimento da Gestão Estratégica na UFRPE.

A estratégia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa consistiu no estudo de caso, por meio de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, cuja técnica de coleta de dados ocorreu através de pesquisa minuciosa e análise de documentos e relatórios. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a alta gestão da UFRPE, o que possibilitou a coleta de dados primários. Essa combinação de métodos proporcionou a obtenção de dados essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa e para a elaboração das conclusões apresentadas a seguir.

Os três objetivos específicos, inicialmente propostos para esta pesquisa, foram atingidos: I - Identificar quais elementos influenciaram na criação e posteriores reestruturações da Proplan para dar conta do Planejamento e da Gestão Estratégica na UFRPE; II – Verificar quais têm sido as principais contribuições e inovações promovidas e quais os obstáculos à atuação da nova Proplan, no sentido de avançar com o Planejamento e a Gestão Estratégica na UFRPE; e III - Construir um arcabouço, incluindo ferramentas e modelos, para fornecer aos gestores diretrizes e orientações na concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento.

A Proplan, ao longo de sua trajetória, passou por evoluções significativas, passando de uma abordagem centrada no planejamento físico, obras e infraestrutura para abraçar uma abordagem dedicada ao planejamento estratégico e à definição de estratégias para a instituição (UFRPE, 2009; 2013; 2023a). Essas transformações vêm contribuindo, significativamente, para a gestão estratégica da UFRPE, fortalecendo a governança da instituição, promovendo uma mudança na cultura organizacional, bem como, permitindo que a UFRPE venha atingindo elevados índices de governança e gestão, reconhecidos pelo Tribunal de Contas da União. Bem como, refletem a preocupação da Proplan em adotar práticas de gestão eficazes, alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.

Além disso, há destaque para a inovação incremental introduzida pela Proplan que, além de levar um novo modelo de Planejamento Institucional - provocando uma transformação na Universidade -, implementou novos métodos de rotinas para a organização, baseado nas teorias e análises levantadas por Schumpeter (1934; 1939), Christensen (2012) e Manual de Oslo/OECD/Eurostat (2005; 2018).

As ferramentas de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997), a Matriz Ansoff (1965) e a cadeia de valor (Porter, 1980; 1985) e ABPM/BPM (2009; 2013) foram instrumentos utilizados, ao longo desta pesquisa, para obter uma compreensão mais abrangente da Proplan e da UFRPE como um todo. É importante destacar a importância da adequação dessas ferramentas para atender às especificidades e particularidades de uma instituição pública de ensino superior. A utilização de ferramentas inovadoras como o TRELLO, *Business Intelligence* (BI), e metodologias ágeis no contexto universitário também foram analisadas. Ao integrar essas ferramentas, a Proplan bem como as unidades organizacionais da Universidade, podem formular estratégias robustas, alinhadas com suas metas e capazes de enfrentar desafios, promover melhorias nos métodos e rotinas organizacionais além de proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica na UFRPE.

Contudo, a Pró-Reitoria de Planejamento enfrenta obstáculos como quadro de pessoal reduzido, o que limita sua capacidade de implementar mudanças necessárias para uma inovação organizacional mais efetiva. A complexidade, inerente à gestão estratégica em uma instituição de ensino superior, também se apresenta como um desafio, exigindo adaptações contínuas para atender às demandas da comunidade universitária e da sociedade em geral. Entraves como resistência à mudança - devido a uma cultura organizacional arraigada -, dificuldades na comunicação interna e externa além da escassez de recursos, devem ser levados em conta na elaboração de estratégias que incorporem sensibilização e envolvimento para superar esses obstáculos.

Foi desenvolvido o Produto Técnico-Tecnológico (PTT), a partir da elaboração de um arcabouço que inclui ferramentas e modelos baseados em experiências bem-sucedidas e na literatura especializada, que proporciona aos gestores, diretrizes valiosas para a concepção de uma Pró-Reitoria de

Planejamento alinhada às necessidades da UFRPE. Esse conjunto de diretrizes visa impulsionar ainda mais o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade.

Por meio de uma gestão estratégica mais efetiva, a UFRPE pode contribuir ainda mais para a promoção do Estado de Bem-Estar Social, cumprindo seu papel social relevante e transformador. De acordo com Florestan Fernandes (1979), as instituições públicas de ensino superior devem proporcionar o acesso ao ensino superior de qualidade e socialmente referenciado a todas as classes sociais, em especial às mais carentes.

O desafio futuro reside na contínua adaptação às demandas contemporâneas, superando resistências e consolidando a Proplan como motor estratégico na UFRPE.

Ao final, esta pesquisa não apenas forneceu uma compreensão aprofundada das contribuições da Proplan, mas também estabeleceu bases para futuras reflexões e aprimoramentos na gestão estratégica da UFRPE, assim como para outras instituições públicas de ensino superior. A continuidade desse processo demandará esforços contínuos, flexibilidade e adaptação às mudanças do ambiente acadêmico e institucional.

Mesmo em face dos avanços alcançados nesta pesquisa, é importante reconhecer algumas limitações, além de sugestões que podem orientar futuras investigações. A pesquisa concentrou-se na alta gestão da UFRPE, análises futuras podem ampliar a amostra, incluindo diferentes níveis hierárquicos. Outra sugestão consiste no estudo comparativo entre instituições de ensino superior, a fim de identificar boas práticas e desafios comuns, contribuindo para a generalização dos resultados.

Novos estudos poderão enriquecer ainda mais a compreensão da gestão estratégica na UFRPE e em instituições similares, promovendo o avanço contínuo na área.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK - Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. Versão 2, 2009.

\_\_\_\_\_. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Association of Business Process Management Professionals. Versão 3, 2013.

ANDIFES. Regimento Nacional do PROFIAP, de 09/07/2021. Disponível em: <https://profiap.org.br/regimento/>. Acesso em 20 nov. 2022.

ANDRADE, A. R. **A universidade como organização complexa**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, julho/setembro, 2002.

ANDRIGUETTO JUNIOR, H. **A contribuição da estratégia como prática para o estudo da formação de estratégias em universidades**. RPGE—Revista online de Política e Gestão Educacional, v.20, n.2, p. 337-358, 2016.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth**. New York: McGraw-Hill, 1965

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo. 2015. São Paulo: Edições 70, 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22/11/2017**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). [2017a]. Acesso em: 16 abr. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.235, de 15/12/2017**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm). [2017b]. Acesso em: 16 abr. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.534, de 28/10/2020**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10534.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10534.htm). [2020]. Acesso em: 22 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto...** RSP - Revista do Serviço Público. Ano 53, Número 1, Jan-Mar 2002.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7a. edição. Editora FGV, 2006.

CAMÕES, M. R. S., SEVERO, W. R. S., CAVALCANTE, P. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação. In: Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Org.: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CHANDLER, A. D. **STRATEGY AND STRUCTURE: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, 1962.

CHAVES, R.A.M., BARBOSA, M.F. N., ARAGÃO, J. M. C., CARVALHO, J. R. M. **Gestão Socioambiental no Centro de Educação e Saúde da Universidade Federal De Campina Grande: Uma Análise à Luz da Agenda Ambiental na Administração Pública**. Universidade Federal de Campina Grande, 2020.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

Clarivate Analytics. Research in Brazil: a report for CAPES. 2017.  
<https://www.aquila.usp.br/wp-content/uploads/2018/01/Relat%C3%B3rio-Clarivate-Capes-InCites-Brasil-2018.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: editora Saraiva. 2ª. edição, 2007.

CICCARINO, I., ARAKI, M. E. **Blockchain como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidades**. XX SEMEAD. Seminários em Administração, 2017.

CONTO, A. M., BRITTO, J. C., SCHNORRENBERGER, A. **Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 143-159, abr., 2013.

CUNHA, B. Q., SEVERO, W. R. S., Introdução. In: Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Org.: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília: Enap: Ipea, 2017.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 13th ed. Prentice Hall. Francis Marion University. Florence, South Carolina, 2011.

DINIZ, D. M., CASTRO, J. M. **O processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 311-325, set./dez. 2010

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FIGUEIREDO, A. D. **Inovar em Educação, Educar para a Inovação**. In: Domingos Fernandes (Org.), Avaliação em Educação: Olhares Sobre uma Prática Social Incontornável. Pinhais: Melo, 2011.

FERNANDES, F. **Universidade Brasileira: Reforma ou Revolução?** 2ª ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1979.

FRANCO, S. C.; LEITE, R.C. M.; CAMERON, M.M.; LOPES, J.C.; ALMEIDA, V.L. **Plano de Gestão de Logística Sustentável e seus Indicadores: O Conteúdo Mínimo de Divulgação, Conscientização e Capacitação nas Universidades Federais Brasileiras.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 10, n. 4, pp. 204-226, 2017.

FROZZA, T., TOSTA, H. T. **Planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul: percepção dos servidores.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. Curitiba, v. 8, n. 1, p. 96-119, jan./abr, 2019.

GARCIA, D. L., MASCARENHAS, J. P. **A gestão estratégica nas instituições públicas de ensino superior.** XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. 7. Ed. – Barueri, SP: Atlas, 2022.

GONÇALVES, P. M. **Modelagem e gestão de processos de Negócio.** Indaial: Uniasselvi, 2013.

GUTIERRES, H. E. P., CABRAL, I. A., SILVA, R. R. **A implementação de ações sustentáveis baseadas na Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): uma experiência extensionista no ambiente universitário.** Revista Brasileira de Geografia Física, v.12, n.05, 1913-1933, 2019.

HEINTZMAN, R.; MARSON, B. **People, service and trust: is there a public sector service value chain?** International Review of Administrative Science. V. 71 (4): 549-575, 2005.

HENCHEN, A. V., MOURA-LEITE, R., LOPES, J. C. J. **Sustentabilidade e Gestão de Instituições de Ensino Superior: Análise da Produção Científica.** Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, vol. 8, núm. 1, pp. 38-60, 2019.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Alta books, 1ª. edição, 2017.

LEITAO, S. P. **A Questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.- dez. 1985.

LIMA, A. V., LIMA, D. M. **Business intelligence como ferramenta gerencial no suporte ao processo de business performance management.** Univ. Gestão e TI, Brasília, v. 1, n. 1, p. 111-129, jan./jun. 2011.

LOPES, R. L. Estratégias em universidades: emergência e complexidade. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal.** Vitória (ES), v. 7, n. 2, jul./dez. 2018.

MAIA, J. L., ALVES FILHO, A. G. **Estratégia Competitiva na Prática: Teorias, Ferramentas, Estrategistas e Casos no Brasil.** 1. ed. - eBook - Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2016.

MAINARDES, E. W., MIRANDA, C. S., CORREIA, C. H. **A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso.** Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, p. 19-32, 2011.

MARIANI, C. A. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: um estudo de caso.** RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 2, núm. 2, 2005, pp. 110-126. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, A. C., SOUZA, L. H. G. **Solução Simplificada para o Monitoramento e Controle de Projetos Utilizando a Ferramenta Trello.** Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 2, n. 2, out., 2018.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo-Rio de Janeiro, Hucitec-Abrasco, 1992.)

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B., GHOSHAL, S. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** Publicações Europa, 1994. 137-151.

MORITZ, M. O., MORITZ, G. O., MELO, M. B., SILVA, F. M. **A Implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp.228-249, jan./fev./mar./abr, 2012.

NÓBREGA, S. N., OLIVEIRA, J. A., REBOUÇAS, R. **Modelos de Maturidade de BPM: Um Estudo Qualitativo sob a Perspectiva de Especialistas.** XI Brazilian Symposium on Information System. Goiânia, May 26-29, 2015.

NOGUEIRA, M. A. **Organizações complexas e sociedade da informação: o sofrimento como metáfora organizacional.** Organizações & Sociedade. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v. 10, n. 28, p. 145-162, 2003.

OECD/Eurostat (2005). **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª. edição. Paris: OCDE, 2005.

\_\_\_\_\_. (2018), **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. M., JURACH, G. A., PINTO, R. S., KERCHIRNE, L. M. **Project Offices and The Federal Universities: A Study on Project Management in The Context of Higher Education Institutions**. Revista de Gestão e Projetos – GeP, v. 8, n. 3. setembro/dezembro, 2017.

PASCUCI, L., MEYER JUNIOR, V., MAGIONI, B., SENA, R. **Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan, 2016.

PEREIRA, J. M. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

REZENDE, D. A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. Editora Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RICHARTZ, F., KRÜGER, L. M., BORGERT, A. PETRI, S. M. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma Universidade Federal. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 01-22, dez, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

RUMELT, R. P. **Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.** New York: Crown Business, 2011.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações. Coordenado pela SEAD/UFRGS.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura.** Fundação Calouste Gulbenkian. Tradução do original alemão intitulado theorie der wirtschaftlichen entwicklung, de joseph schumpeter, 6ª. edição, 1964 (reimpressão inalterada da 4.ª ed. de 1934). duncker & humblot, berlin. Fundação calouste gulbenkian, Lisboa, 2012.

\_\_\_\_\_. J. A. **Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: the definitive guide to scrum: The Rules of the Game.** November, 2020. Disponível em: <https://billlewisstraining.com/wp-content/uploads/2017/02/PMP-Agile-Study-Materials.pdf> - Acesso em: 4 mai 2022

SELZNICK, P. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1967.

\_\_\_\_\_. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SILVA, J. E. O., MELO, P. A., RAMOS, A. M. AMANTE, C. J. SILVA, F. M. **Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set, 2013.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução: Luciane de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed. 2 ed, 2008.

TEIXEIRA, L. I. L., ALMEIDA, A. J. B., PAIVA, S. C. Q., RODRIGUES, M. V. **Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento**

**da gestão estratégica.** Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, Vol. 14, n. 28, jul.-dez., 2018.

TORRES JÚNIOR, A. S. **Metadecisão no modelo de gestão toyotista.** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 6. Edição Especial, nov/dez - p. 6-30. São Paulo, 2010.

TRELLO. 2022. Disponível em: <https://trello.com/home>. Acesso em: 07 mai. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº176/2009, de 01/07/2009. Aprova reestruturação de Unidades Organizacionais da Universidade Federal Rural de Pernambuco e dá outras providências.** [2009]. Disponível em: <http://seq.ufrpe.br/content/res-no-1762009-com-anexo>

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº90, de 18/03/2013. Aprova reestruturação de Unidades Organizacionais da e dá outras providências.** [2013]. Disponível em: <http://www.nuric.ufrpe.br/sites/nuric.ufrpe.br/files/RECU090.2013%20%20NOVA%20REESTRUTURA%C3%87%C3%83O%20ORGANIZACIONAL%20DA%20UFRPE%2025.03.213%20%20TEM%20ANEXO.pdf> – Acesso em 30 abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. Manual de procedimentos reestruturação e regimento interno das unidades organizacionais. [2015]. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/MANUAL%20DE%20PROCEDIMENTOS%20VERS%C3%83O%20FINAL%20DIAGRAMADO.pdf> - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº 022/2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal Rural de Pernambuco.** [2017]. Disponível em: [https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/politica de gestao de riscos da ufrpe.pdf](https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/politica%20de%20gestao%20de%20riscos%20da%20ufrpe.pdf) - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº115, de 02/08/2018. Aprova alteração da Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) desta Universidade Federal Rural de Pernambuco.** [2018a]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RECU115.2018%20ESTRUTURA%20ORGANIZACIONAL%20PROPLAN.pdf> – Acesso em 30 abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Gabinete da Reitoria. Portaria nº 1.485/2018-GR, 05/12/2018. **Plano de Integridade da UFRPE.** [2018b]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Plano%20de%20Integridade%20-%202018-12-10%20%28FINAL%29.pdf> - Acesso em 22 jan 2023.

Acesso em 22 jan 2023. Link

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Plano%20de%20Integridade%20-%202018-12-10%20%28FINAL%29.pdf>

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Gestão de Logística Sustentável UFRPE 2019**. [2019]. Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PLANO%20DE%20LOG%20C3%8DSTICA%20SUSTENT%20C3%81VEL%202019%5D.pdf> – Acesso em

30 abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Gestão de Logística Sustentável UFRPE 2020**. [2020a]. Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Novo%20PLS%202020.pdf> – Acesso em 30 abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº 054/2020. Aprova a Política de Gestão de Processos da Universidade Federal Rural de Pernambuco**. [2020b]. Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RECU054.2020%20POLITICA%20GESTAO%20DE%20PROCESSOS.pdf> - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Gestão de Logística Sustentável UFRPE 2021**. [2021a]. Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PLANO%20DE%20LOG%20C3%81STICA%20SUSTENTA%20C3%81VEL%202021.pdf> - Acesso em 30

abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021-2030** / UFRPE. Proplan. - Recife: EDUFRPE. [2021b].

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. **Guia para Elaboração de Indicadores**. [2021c]. Disponível em:

[http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia\\_de\\_trabalho\\_para\\_lidar\\_com\\_Indicadores\\_orientacoes.pdf](http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia_de_trabalho_para_lidar_com_Indicadores_orientacoes.pdf) - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional aprovado de acordo com a Resolução Nº 163/2022 do Conselho Universitário**. [2022a]

Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RECU163.2022%20ALTERA%20REGIMENTO%20E%20ESTRUTURA%20DA%20PROPLAN.pdf> -

Acesso em 04 mai 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Relatório de Gestão 2021**. [2022b]. Disponível em:

<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RELAT%20C3%93RIO%20DE%20GEST%20C3%83O%202021%20final%20site.pdf> - Acesso em 04 mai

2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. **Guia prático de planejamento estratégico na UFRPE**. [2022c]. Disponível em: [http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/GUIA\\_PR%C3%81TICO\\_DE\\_PLANEJAMENTO ESTRAT%C3%89GICO NA UFRPE VERSAO3 2022.pdf](http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO ESTRAT%C3%89GICO NA UFRPE VERSAO3 2022.pdf) – Acesso em 2 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. **Plano de Gestão de Processos 2022**. [2022d]. Disponível em: [http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Plano%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos\\_2022.docx%20%282%29.pdf](http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Plano%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos_2022.docx%20%282%29.pdf) - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. Manual de Gestão de Riscos. [2022e]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/MANUAL%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20RISCOS%20-%20VERS%C3%83O%202.0%20-%20PDF.pdf> - Acesso em 22 jan 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional aprovado de acordo com a Resolução Nº 363, de 15/08/2023 do Conselho Universitário**. [2023a]. Disponível em: <http://seg.ufrpe.br/content/res-no-3632023> - Acesso em 19 dez 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. PROPLAN. **Guia de Boas Práticas Gestão do Conhecimento**. [2023b]. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/noticia/proplan-apresenta-o-guia-de-boas-pr%C3%A1ticas-gest%C3%A3o-do-conhecimento> - Acesso em 29 jan 2023.

WOMACK, J., JONES, D. A. **Mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5th ed. Los Angeles: Sage, 2014.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa sobre “**O desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE: o papel da Pró-Reitoria de Planejamento**”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Carolina Guimarães Raposo, Rua Dr. José Maria, 512/702 – Rosarinho, Recife-PE. Contatos: (81) 991675376; carolina.raposo@ufrpe.br. Esta pesquisa tem a orientação do Prof. Romilson Marques Cabral e coorientação da Profa. Alessandra Carla Ceolin.

A coleta destes dados não possui fins financeiros nem serão repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação.

Conforme normativas referentes a pesquisas com seres humanos, a exemplo das resoluções 466/2012 e 510/2016 e da Norma Operacional 001/2013, todas do Conselho Nacional de Saúde (CNS), alguns possíveis riscos associados à pesquisa são: i) riscos emocionais e/ou psicológicos - a entrevista pode abordar tópicos sensíveis, o que pode causar desconforto emocional nos participantes; ii) cansaço, aborrecimento e/ou constrangimento durante a realização da entrevista; iii) medo de não saber responder aos questionamentos.

Dessa forma, a pesquisadora compromete-se a minimizar qualquer estresse ou impacto psicológico negativo, garantindo que os participantes se sintam seguros e apoiados durante o processo.

Há a possibilidade dos riscos de consentimento inadequado. A pesquisadora, portanto, compromete-se a deixar os participantes devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos da entrevista e os possíveis riscos envolvidos, de forma a garantir que tenham uma compreensão completa e façam sua escolha de participação de forma voluntária e informada.

Existe, ainda, a possibilidade remota de quebra de sigilo e confidencialidade, este de forma involuntária e não intencional e, durante a entrevista, os participantes podem compartilhar informações pessoais sensíveis. A pesquisadora compromete-se a gerenciar, adequadamente, garantindo que as informações coletadas sejam tratadas de forma confidencial e que os participantes não sejam identificados.

As normas supracitadas, assim com outras publicações acerca deste tema, visam proteger os direitos e o bem-estar dos participantes, garantindo que a pesquisa seja realizada de forma ética, transparente e responsável. O cumprimento dessas normas pela pesquisadora é fundamental para assegurar a integridade dos participantes e a qualidade dos resultados da pesquisa.

Não haverá benefícios diretos aos participantes, mas sim benefícios indiretos gerados pela produção de conhecimento associada ao desenvolvimento da pesquisa.

As entrevistas serão gravadas, e realizadas de forma virtual, cuja duração está estimada em torno de 40 minutos.

Na eventualidade da realização de alguma entrevista presencial, será recomendado o uso de máscara de proteção facial; vacinação contra a COVID-19 (incluindo doses de reforço); testagem ao manifestar sintomas gripais (bem como isolamento em casos positivos), distanciamento físico e intensificação das medidas de higiene com o objetivo de minimizar os potenciais riscos à saúde e a integridade dos participantes da pesquisa.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com a responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização deste estudo, pedimos que assine este documento (que poderá ser no formato digital ou impresso).

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua

Manoel de Medeiros, S/N, Dois Irmãos – CEP: 52171-900. Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br.

#### Informações sobre a pesquisa

- Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
- Curso: Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFRPE)
- Título da Pesquisa: O desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE: o papel da Pró-Reitoria de Planejamento
- Descrição e justificativa da Pesquisa: Esta pesquisa tem a finalidade de analisar as contribuições efetivas e em perspectiva da PROPLAN para o desenvolvimento da Gestão Estratégica na UFRPE. Este estudo se justifica pela necessidade de entendimento sobre as transformações organizacionais que vêm ocorrendo na Universidade e o papel que a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica vem exercendo neste cenário de mudanças. A presente pesquisa se justifica pelo cenário de transformações que a Universidade Federal Rural de Pernambuco vem atravessando, em função da necessidade de aprimoramento de sua gestão estratégica, de modo a oferecer uma maior efetividade e promover maior satisfação à comunidade universitária, trazendo benefícios à sociedade em geral e o papel da Proplan enquanto elemento contribuinte para gestão estratégica da universidade. Portanto, é relevante analisar de que forma a Proplan pode vir a atuar na maior difusão da gestão estratégica na Universidade, direcionando esforços para a mobilização da comunidade universitária a fim de atuar na definição e consecução das estratégias organizacionais.

<b>Participante</b>	<b>Pesquisadora</b>
Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil do(a) Entrevistado(a)
• <b>Área de formação:</b>
• <b>Tempo de trabalho no serviço público:</b>
• <b>Tempo de trabalho na UFRPE:</b>
• <b>Cargo/Função atual:</b>
• <b>Tempo no Cargo/Função analisada:</b>
• <b>Cargos anteriores relacionados à gestão:</b>

OBJETIVO I – Identificar inovações trazidas pela nova PROPLAN

1. Motivação para Gestão Estratégica
<b>1.1 Ambiente Interno</b>
<b>1.1.1 Gestão Estratégica</b>
<b>P1</b> - Quais foram as principais motivações para instituir a Proplan nos novos moldes?
<b>P2</b> - Em que sentido a antiga Proplan não atendia mais às necessidades de gestão para a administração superior?
<b>1.1.2 Inovação Organizacional</b>
<b>P3</b> - O(a) senhor(a) considera que o fato da unidade engenharia pertencer à antiga Proplan dificultava a atuação da Proplan enquanto unidade de gestão e inovação organizacional?
<b>1.1.3 Estratégia de atuação e estrutura organizacional</b>
<b>P4</b> - Havia diferentes percepções sobre a necessidade de refundação de uma nova Proplan? Se sim, quais eram?
<b>1.1.4 Novas Tecnologias e novos modelos gerenciais</b>
<b>P5</b> - Novas tecnologias e novos modelos organizacionais motivaram a criação da nova Proplan?
<b>1.1.5 Gestão das Informações e de indicadores</b>
<b>P6</b> - Havia a compreensão de que faltava um planejamento mais elaborado (metas, indicadores) para gerir a UFRPE?
<b>1.2 Ambiente Externo</b>
<b>1.2.1 Governança Institucional</b>
<b>1.2.1.1 Compliance</b>
<b>1.2.1.2 Transparência</b>
<b>1.2.1.3 Gestão de risco</b>
<b>1.2.1.4 Accountability</b>

### 1.2.1.5 Integridade

### 1.2.1.6 Benchmarking outras IFES

**P7** - As cobranças dos órgãos de controle no sentido de maior Governança: transparência, compliance, gestão de riscos, integridade apontaram para a necessidade de criação de uma configuração nova para a Proplan?

**P8** - O fato de existir em outras IFES órgão de planejamento diferenciado influenciou a gestão superior?

**OBJETIVO II – Verificar contribuições e obstáculos à nova Proplan para o planejamento e a gestão estratégica da UFRPE**

## 1 – Gestão Estratégica

### 1.1 Formulação da Estratégica

#### 1.1.2 Definição de objetivos, metas e indicadores

**P9** - As orientações da Proplan têm contribuído com a sua unidade no tocante ao cumprimento e acompanhamento dos objetivos, metas e indicadores? Se sim, como?

**P10** - Que medidas o(a) senhor(a) recomendaria adotar no sentido de melhorar o assessoramento da Proplan em relação ao item acima?

### 1.2 Implementação da Estratégia

#### 1.2.1. Cooperação, eficácia na comunicação e assessoramento

**P11** - As orientações /contribuições/ comunicações da Proplan têm sido eficazes para a implementação das estratégias apontadas no PDI da UFRPE?

#### 1.2.2 Aprendizagem

**P12** - Quais têm sido os principais aprendizados nos processos de elaboração e acompanhamento das estratégias organizacionais?

#### 1.2.3 Inovação

**P13** - Têm surgido novas estratégias por orientação interna e/ou externa que têm levado a mudanças sensíveis e/ou inovações na atuação estratégica da sua unidade?

#### 1.2.4 Gerenciamento de riscos

**P14** - Quais têm sido os principais riscos para o não atendimento das estratégias traçadas?

### 1.3. Monitoramento e Controles das Ações

#### 1.3.1. Acompanhamento e Monitoramento

**P15** - O sistema de monitoramento do PDI quanto a objetivos, metas e indicadores têm contribuído com a sua Unidade?

**P16** - O que poderia ser melhorado?

**P17** - Quais iniciativas próprias que sua Unidade vem tomando e que têm contribuído para o acompanhamento e monitoramento das ações estratégicas institucionais?

**P18** - Têm surgido novas estratégias por orientação interna e/ou externa que têm levado a mudanças sensíveis e/ou inovações na atuação estratégica da sua unidade? (JÁ FEITA)

#### **1.4 Avaliação Final**

##### **1.4.1. Ponderações do gestor**

**P19** - Na visão do(a) senhor(a), em que medida a Proplan tem contribuído no sentido do desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE?

**P20** - Quais ações o(a) senhor(a) sugere para a melhoria na atuação da Proplan?

**APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)**

**ARCABOUÇO COM FERRAMENTAS, ESTRATÉGIAS E MODELOS DE  
GESTÃO**



UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL  
DE PERNAMBUCO



# ARCABOUÇO COM FERRAMENTAS, ESTRATÉGIAS E MODELOS DE GESTÃO

RECIFE  
2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA - PROFIAP**

**Arcabouço - incluindo ferramentas, estratégias e  
modelos de gestão - para a Pró-Reitoria de  
Planejamento da UFRPE**



**Carolina Guimarães Raposo - Discente  
Romilson Marques Cabral - Orientador  
Alessandra Carla Ceolin - Coorientadora**

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
1. DIAGNÓSTICO.....	5
2. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	7
2.1 O BALANCED SCORECARD (BSC).....	8
2.2 MATRIZ ANSOFF	
2.2.1 MODELO MATRIZ ANSOFF.....	10
2.2.2 MATRIZ ANSOFF UFRPE.....	11
2.3 CADEIA DE VALOR PORTER PARA A PROPLAN.....	14
2.4 CADEIA DE VALOR BPM PARA A PROPLAN.....	15
3. COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO.....	16
4. SUGESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO.....	19
4.1 ORGANOGRAMA ATUAL DA PROPLAN.....	21
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

## APRESENTAÇÃO

Este arcabouço foi elaborado a partir da inclusão de ferramentas, estratégias e modelos de gestão para a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN) da UFRPE, com base na literatura e em experiências exitosas. Esse conjunto de diretrizes visa oferecer aos gestores orientações para a concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento alinhada à estrutura organizacional da Universidade, a fim de impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE. Serão apresentados ferramentas e instrumentos de gestão, além de um modelo de estrutura organizacional para a PROPLAN.

Boa Leitura!



# 1. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é imprescindível para qualquer planejamento ou definição de estratégia. De acordo com Oliveira (2004), o diagnóstico estratégico pode ser definido como a primeira fase de um planejamento e é responsável por analisar as realidades externas e internas de uma organização. Para tanto, é necessário que os gestores estejam munidos de ferramentas e instrumentos essenciais para a realização desse diagnóstico.



Este arcabouço busca proporcionar ao gestor ferramentas e instrumentos, visando aprimorar o processo de diagnóstico, tanto de sua unidade de atuação quanto da organização como um todo. O emprego eficaz dessas ferramentas também permitirá a elaboração de um modelo mais adequado para a estrutura organizacional.

Vale ressaltar que este arcabouço pode ser adotado não apenas pela Pró-Reitoria de Planejamento, assim como servir de diretriz para unidades de planejamento, em especial, das instituições públicas de ensino superior, promovendo uma abordagem mais eficiente e orientada para resultados.

## 2. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Neste tópico, serão apresentados instrumentos e ferramentas de gestão essenciais - conforme revisão da literatura, pesquisa e análise de documentos e relatórios -, que desempenham um papel fundamental na realização do diagnóstico organizacional. Esses recursos não apenas proporcionam transparência, mas também fomentam a efetividade das ações e estratégias implementadas.

Para iniciar, destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), cuja representação está incorporada no mapa estratégico da UFRPE, conforme descrito no PDI 2021-2030. Além disso, a Matriz Ansoff é aplicada à UFRPE, juntamente com a Cadeia de Valor, seguindo os modelos de Porter (1985, 1989) e do BPM/ABPM (2013). Esses foram desenvolvidos pela pesquisadora, uma vez que nem a UFRPE nem a Proplan contavam com tais ferramentas anteriormente, evidenciando a contribuição inovadora desses instrumentos de gestão.



## 2.1 O Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta gerencial que converte a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, permitindo assim a criação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gerenciamento efetivo. Essa metodologia amplia a visão dos sistemas de controle tradicionais ao possibilitar uma percepção macro da organização, além de um alinhamento da estrutura organizacional, o que permite o estabelecimento de ações direcionadas à gestão estratégica. Na UFRPE, o BSC está traduzido na perspectiva do Mapa Estratégico, conforme figura 1 abaixo, retirada do PDI 2021-2030.

Figura 1 - Mapa Estratégico UFRPE



Fonte: PDI 2021-2030 (UFRPE, 2021)



## DICA IMPORTANTE

Se a organização não tem como finalidade o resultado financeiro, a exemplo das universidades públicas, a metodologia do BSC tem uma excelente aplicação, pois os indicadores existentes permitem acompanhar o desempenho e a eficácia das atividades, a fim de possibilitar a execução e controle do plano estratégico. Sob o prisma do balanced scorecard, o retorno são os resultados institucionais, tais como a formação de estudantes de graduação e pós-graduação e o desenvolvimento de pesquisas, além da realização de extensão, gestão e inovação.

## 2.2 MATRIZ ANSOFF

### 2.2.1 MODELO MATRIZ ANSOFF

Dando sequência ao estabelecimento de estratégias e seus respectivos gerenciamentos, além das metodologias reconhecidas pela academia e pelo mercado, a Matriz Ansoff (1965), conhecida como Matriz Produto-Mercado, é utilizada, nesta pesquisa, como referência para a identificação das estratégias implementadas pela UFRPE. No caso específico da matriz Ansoff, os gestores têm quatro estratégias possíveis. A Figura 2 a seguir demonstra a metodologia desenvolvida por Ansoff.

Figura 2 - Matriz Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965)

## 2.2.2 MATRIZ ANSOFF UFRPE

Trazendo a análise da Matriz Ansoff para o caso específico de universidades públicas federais e avaliando sob o prisma do desenvolvimento da gestão estratégica, pode-se ressaltar, no que concerne à **PENETRAÇÃO DE MERCADO**, o reconhecimento das universidades públicas federais enquanto indutoras da inclusão, democratização, gratuidade e qualidade, responsáveis por 95% da ciência produzida no Brasil, de acordo com o relatório Research in Brazil, realizado pela empresa de análise de dados Clarivate Analytics, a pedido da Capes (CLARIVATE ANALYTICS, 2017).



No que se refere ao **DESENVOLVIMENTO DE MERCADO**, a interiorização das universidades é um exemplo de expansão na oferta de produtos e de criação de novas oportunidades de mercado, além de promover mudança na realidade local. Foi o que aconteceu com a criação das unidades acadêmicas de Garanhuns (UAG) e de Serra Talhada (UAST), localizadas, respectivamente, no agreste e sertão do Estado de Pernambuco.



Com a interiorização da UFRPE para essas regiões, houve uma transformação na realidade local, por meio do acesso da população ao ensino superior de qualidade, a criação de empregos e o desenvolvimento da pesquisa, extensão e inovação na região. Inclusive, houve a posterior emancipação da UAG com a criação de uma nova universidade (UFAPE).

No que tange ao **DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**, refere-se à inovação para levar novas soluções a novas demandas. As universidades públicas federais buscam estar atentas às demandas sociais, a fim de se aproximar cada vez mais da sociedade, de modo a interagir, compartilhar e buscar soluções aos problemas e questões apresentados, através da inovação em ensino, pesquisa, extensão e gestão organizacional. A criação do Instituto de Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo (IPÊ), na UFRPE, teve a finalidade de ampliar parcerias e financiamentos de projetos acadêmicos, além de fomentar a inovação, o empreendedorismo, a pesquisa científica, a internacionalização e as relações da Universidade com outras instituições.

A **DIVERSIFICAÇÃO** consiste em criar novos produtos para novos mercados. Um bom exemplo da estratégia de diversificação consiste no fato da UFRPE estar cada vez mais ampliando as ações voltadas ao envelhecimento, velhice e idosos. Exemplo disso é a criação da Universidade Aberta à Maturidade. Cabe uma referência à gestão organizacional da UFRPE que, em seu processo de inclusão, visa atender de forma cada vez mais efetiva aos anseios da comunidade universitária e às demandas da sociedade. Outro projeto pioneiro, do qual a UFRPE é parceira, é a “Casa do Pão”, cuja missão consiste em atender pessoas em situação de vulnerabilidade, em especial, as que vivem em situação de rua. Esse atendimento vem ocorrendo através de parcerias com pessoas físicas, empresas e órgãos públicos, oferecendo atendimentos espiritual, médico e jurídico, além de serviços de lavanderia, banho e restaurante-escola.



## 2.3 CADEIA DE VALOR PORTER PARA A PROPLAN

A cadeia de valor, proposta por Porter (1985), é um importante instrumento para decompor uma organização em atividades estrategicamente pertinentes, com o objetivo de ressaltar as vantagens competitivas, ou seja, as atividades que resultam em preços maiores ou custos menores, ou, no caso das organizações sem fins lucrativos, as atividades que geram maior valor para seu público-alvo. A cadeia de valor dá suporte à percepção de que cada atividade executada pela organização deverá incrementar no valor ao bem ou serviço final, além de possibilitar às organizações gerenciarem de maneira mais eficaz suas atividades, potencializando seus resultados.



### ATENÇÃO

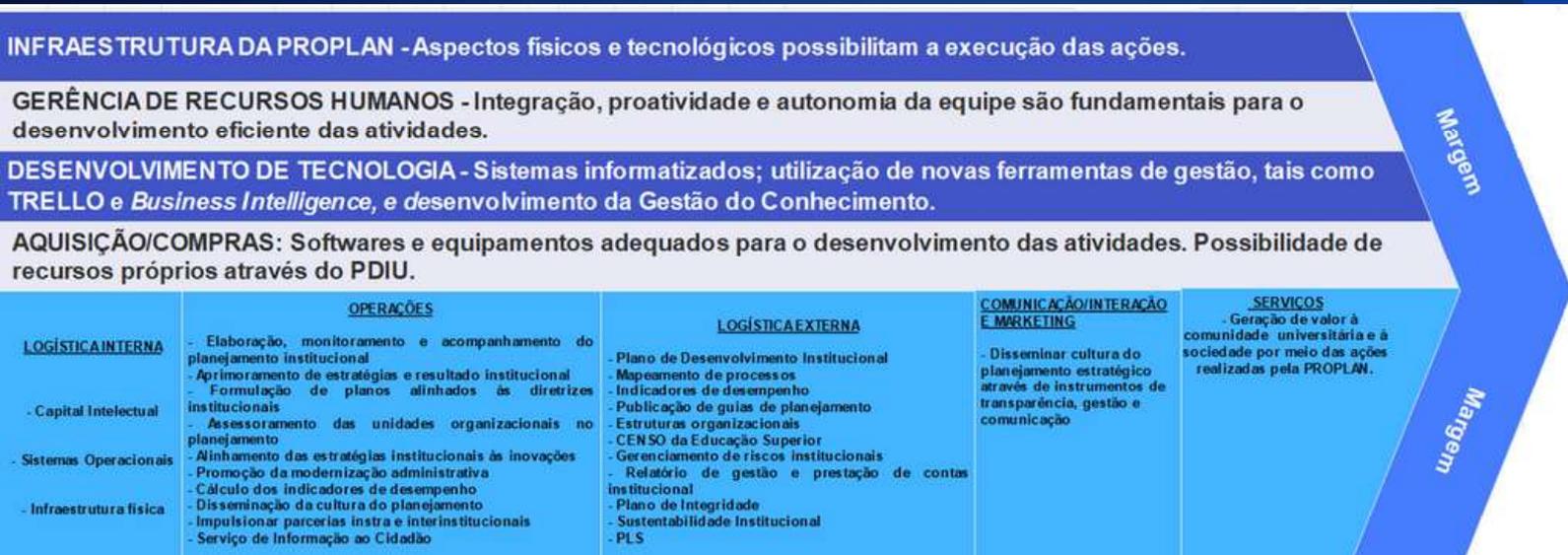


A cadeia de valor, assim como as demais metodologias e ferramentas de gestão apresentadas, quando bem elaboradas, auxiliam os gestores na condução da organização em direção a um futuro almejado.

No entanto, para colocar em prática esses instrumentos, se faz premente compreender o funcionamento e as especificidades de uma organização complexa e plural, como as instituições públicas de ensino superior, levando em consideração sua finalidade.

É importante destacar a importância dessa adequação para promover melhorias nos métodos e rotinas organizacionais, além de proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica.

Figura 3 - Cadeia de Valor I PROPLAN



Margem

Margem

Fonte: Autora, 2023

## 2.4 CADEIA DE VALOR ABPM PARA A PROPLAN

É preponderante, contudo, verificar as abordagens mais atuais no que tange à aplicação da cadeia de valor para as instituições públicas, em especial, às universidades.

Conforme abordagem mais atual da ABPM (2013), utiliza-se a cadeia de valor para demonstrar um fluxo simples dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes e é aplicada à modelagem corporativa no nível de planejamento.

Dessa forma, customizando e fazendo adaptações à cadeia de valor trazida pelas inovações do BPM para a PROPLAN, são apresentados os macroprocessos da Pró-Reitoria. E, esses macroprocessos, gerenciais ou estratégicos, são como “guarda-chuvas”, que geram diretamente valor aos clientes, sendo as atividades primárias mais específicas, como ramificações.

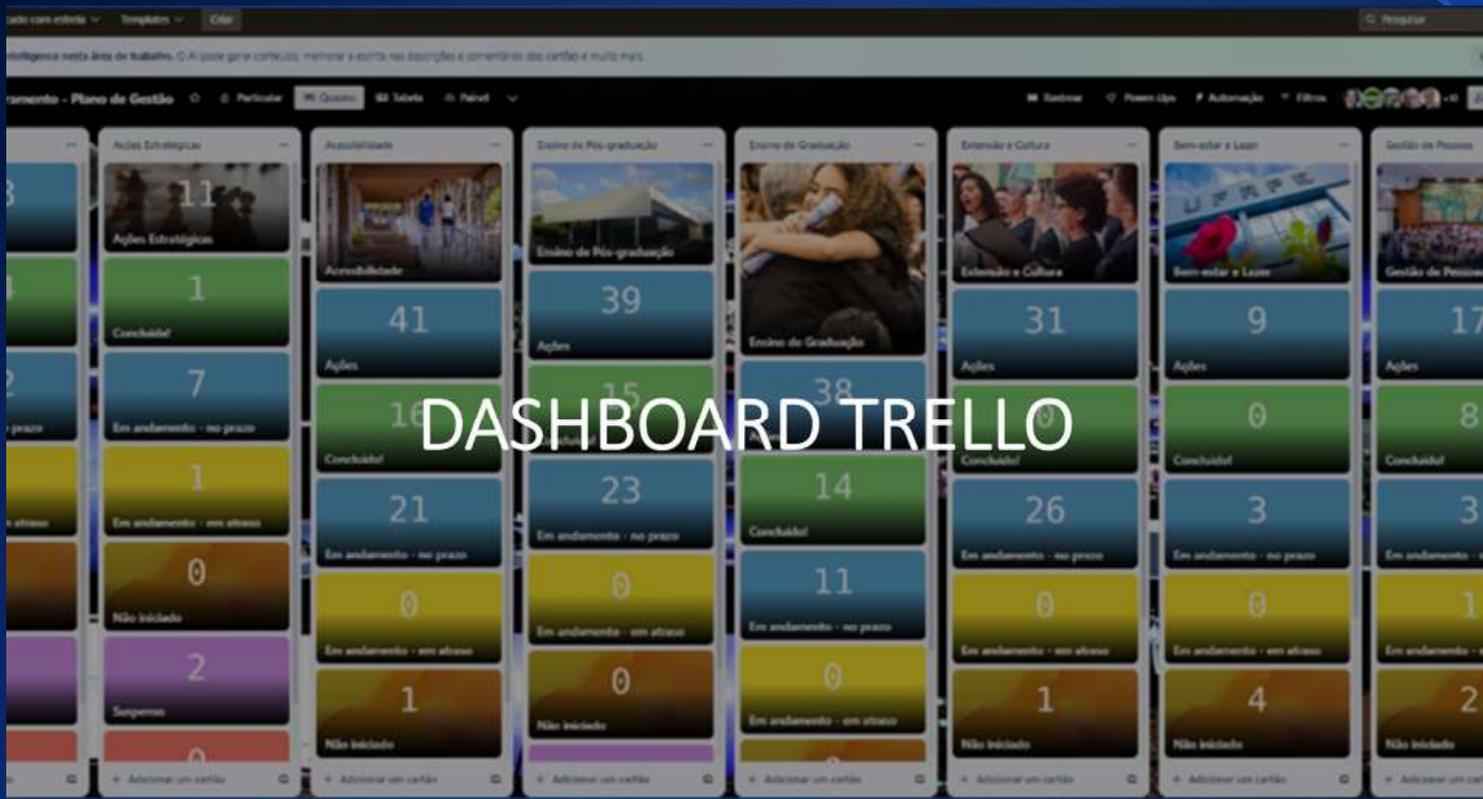
Figura 4 - Cadeia de Valor II PROPLAN



Fonte: Autora, 2023

### 3. COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Apresentados alguns instrumentos e ferramentas de gestão essenciais, é fundamental verificar de que forma serão incorporados e implementados, a fim de tornar mais efetivas as ações de acompanhamento e monitoramento do planejamento e das estratégias organizacionais. De acordo com Rezende (2008), a informação é denominada conhecimento quando é trabalhada por pessoas e recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades. A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações.



Nesse contexto ágil de atuação, a implantação de ferramentas de gestão, a exemplo do TRELLO, são fundamentais para o monitoramento, a avaliação e o acompanhamento das estratégias organizacionais.



Outra ferramenta inovadora é o business intelligence (BI), através da visão abrangente que combina análise organizacional, mineração e visualização de dados e compartilhamento de informações, facilitando a tomada de decisão organizacional.

**Painel de Monitoramento**

Resultados Anuais - Atualizado em 30/03/2023  
Dúvidas, sugestões e mais informações: cpdi.proplan@ufrpe.br

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

✓ PDI 2021-2030

**Objetivos Estratégicos**

Nesta seção são apresentados os objetivos estratégicos, indicadores e metas da Universidade Federal Rural de Pernambuco segmentados nos eixos: Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Orçamentário.

**Objetivos Específicos**

Nesta seção são apresentados os objetivos específicos da UFRPE segmentados nas áreas: Governança, Avaliação e Desempenho, Projeto Pedagógico Institucional, Políticas de atendimento ao Discente, Gestão Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Financeiro.

**Agenda de Intervenções**

Nesta seção são apresentados o acompanhamento das reformas e obras previstos na Agenda de Intervenções do PDI.

**Relatórios de Acompanhamento**

Conforme Rezendo (2008), inteligência organizacional é resultado da sinergia das funções organizacionais; da adequação das tecnologias disponíveis; da elaboração do planejamento estratégico organizacional e do planejamento estratégico de informações; da gestão da informação; da gestão do conhecimento e da prática da inteligência competitiva.

Ao longo deste arcabouço foi apresentada a importância da realização do diagnóstico organizacional, identificadas ferramentas e instrumentos essenciais de gestão e demonstrados meios de comunicação e transparência das informações. Por fim, com o objetivo de atender às necessidades contemporâneas da UFRPE, será apresentada a estrutura organizacional para a Pró-Reitoria de Planejamento que busque impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE.

# 4. SUGESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO



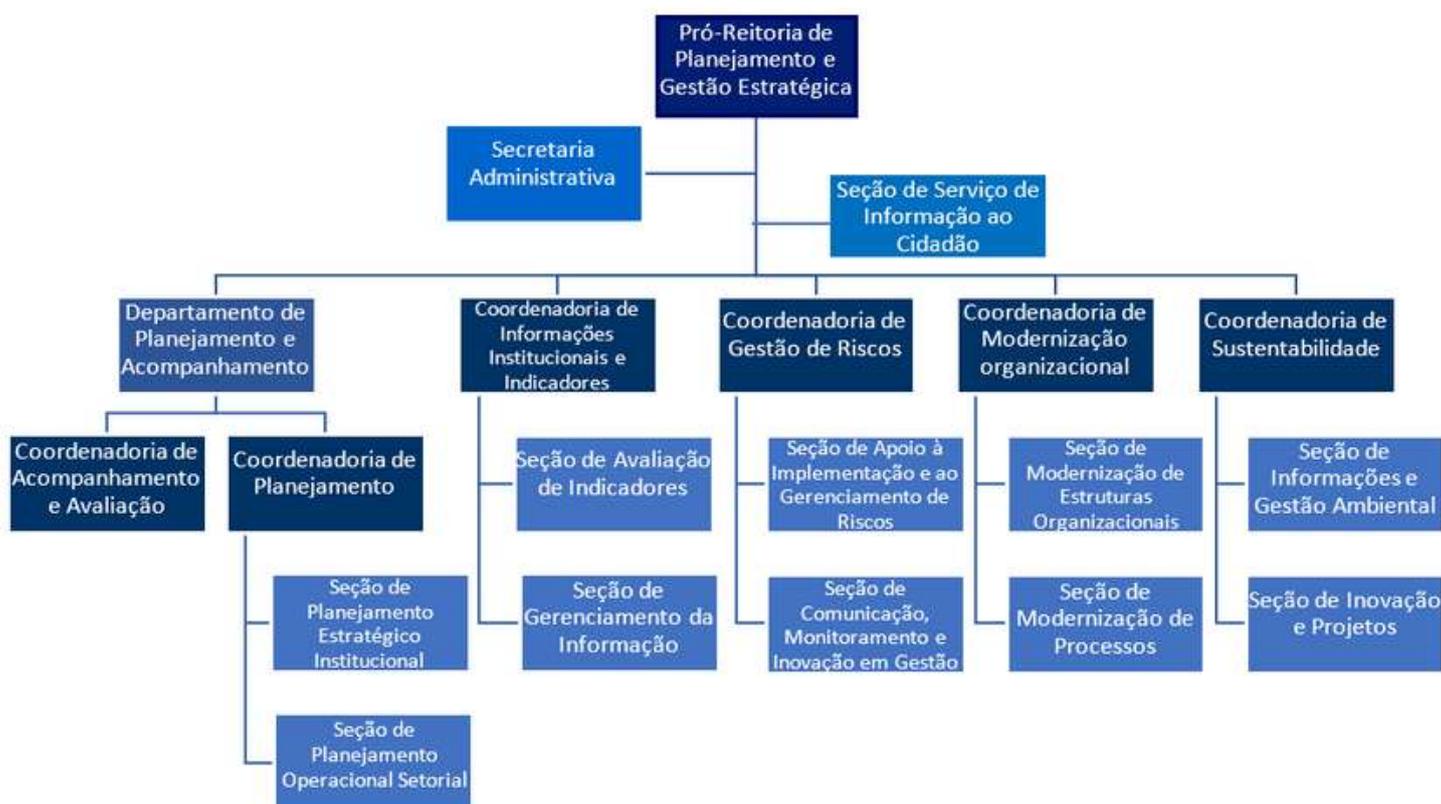
De acordo com Chandler (1962), a estrutura deve ser projetada para facilitar a estratégia organizacional. Conforme o autor, à medida que as organizações crescem e mudam de estratégia ao longo do tempo, faz-se necessário adequar a estrutura organizacional de modo a satisfazer a estratégia implementada. Portanto, a fim de buscar elementos essenciais para a conformidade da estrutura organizacional da PROPLAN com a estratégia, em aprimoramento, estabelecida pela UFRPE; foi realizado um processo de benchmarking com as 20 universidades públicas federais mais bem colocadas no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG) pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

O Índice IGG, cuja análise mais recente foi divulgada pelo TCU em 2021, é uma ferramenta que tem o objetivo de avaliar a eficiência, eficácia e efetividade das práticas de gestão e governança em instituições públicas.

A importância do Índice IGG para as instituições públicas reside no fato de que ele proporciona uma avaliação abrangente e sistêmica da gestão e governança, permitindo identificar pontos fortes e áreas que precisam ser aprimoradas. Com base nessa avaliação, as instituições podem promover mudanças e adotar boas práticas de gestão.

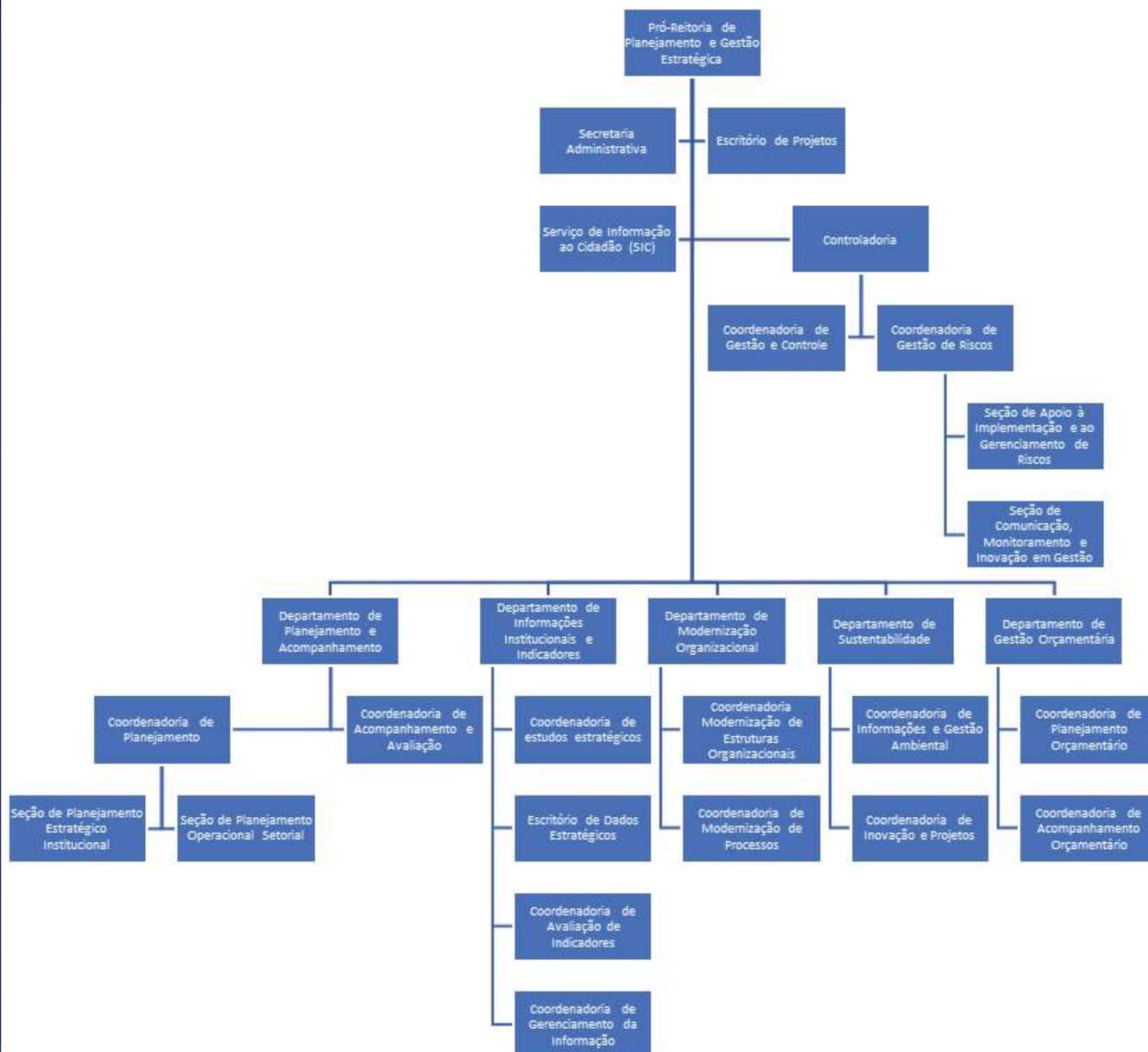
Nesse contexto, foram analisadas a composição das pró-reitorias de planejamento das 20 universidades melhor classificadas no IGG. Essa avaliação - realizada sob a ótica da inovação, governança e estratégia - teve como objetivo criar uma nova estrutura organizacional para a PROPLAN, que vise impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

## 4.1 ORGANOGRAMA ATUAL DA PROPLAN



Fonte: Regimento Proplan 2023 (UFRPE, 2023)

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard, a Matriz Ansoff e a cadeia de valor são instrumentos utilizados para obter uma compreensão mais abrangente da organização. Portanto, é fundamental adaptar esses modelos para atender às especificidades das instituições públicas de ensino superior. Ao integrar essas ferramentas, as organizações podem formular estratégias robustas, alinhadas com suas metas e capazes de enfrentar os desafios do ambiente competitivo, fornecendo informações essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica na Universidade.

Nesse contexto, a atuação da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica torna-se essencial. É por meio das ações da PROPLAN que esses instrumentos de gestão são aplicados, divulgados e monitorados na UFRPE, a partir de ferramentas inovadoras como o TRELLO, Business Intelligence (BI) e demais metodologias ágeis no contexto universitário.

Além disso, a proposta de uma estrutura organizacional para a Pró-Reitoria de Planejamento, alinhada à inovação na gestão que deverá ser promovida pela UFRPE, busca impulsionar ainda mais o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade.



# REFERÊNCIAS

- ABPMP. BPM CBOK. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Versão 2, 2009.
- ABPMP. BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Association of Business Process Management Professionals. Versão 3, 2013.
- ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth. New York: McGraw-Hill, 1965
- ANSOFF, H. I. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHANDLER, A. D. STRATEGY AND STRUCTURE: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, 1962.
- CLARIVATE ANALYTICS. [HTTPS://WWW.AGUIA.USP.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2018/01/RELAT%C3%B3RIO-CLARIVATE-CAPES-INCITES-BRASIL-2018.PDF](https://www.aguia.usp.br/wp-content/uploads/2018/01/RELAT%C3%B3RIO-CLARIVATE-CAPES-INCITES-BRASIL-2018.PDF) – ACESSO EM 30 ABR 2022
- KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta books, 1ª. edição, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M.E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990.
- REZENDE, D.A. Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Governança Pública. <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm> - Acesso em 12 out 2023
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021-2030 / UFRPE. Proplan. - Recife: EDUFRPE.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional aprovado de acordo com a Resolução N° 363, de 15/08/2023 do Conselho Universitário. [2023]. Disponível em: <http://seg.ufrpe.br/content/res-no-3632023> - Acesso em 19 dez 2023.

# REFERÊNCIAS

Links de acesso às pró-reitorias de planejamento das 20 universidades mais bem colocadas no último índice IGG do TCU. Acessos realizados entre 10 e 15 de setembro de 2023.

Obs.: foram consideradas apenas as universidades que possuem pró-reitorias de planejamento em suas estruturas organizacionais.

[https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i\\_organograma](https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i_organograma)

<https://unifei.edu.br/administrativo/>

<http://proplan.siteh.ufms.br/pagina-inicial/organograma-proplan/>

<https://proplag.ufla.br/images/Organograma.pdf>

<https://ppo.ufv.br/conheca-a-ppo/estrutura-organizacional-da-ppo/>

<https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/Organograma.png>

[https://dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=665](https://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=665)

<https://proplan.ufba.br/organograma-proplan>

<http://ufvjm.edu.br/proplan/estrutura-organizacional.html>

<http://www.ufopa.edu.br/proplan/institucional/estrutura-organizacional/>

<https://antigo.ufrr.br/proplan/organograma-proplan>

[https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=110](https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=110)

<https://ufpr.br/proplan/organograma/>

<https://www.uftm.edu.br/organograma/proplan>

<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/institucional/a-pro-reitoria/organograma>

<https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2019/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-052-2011-aprovar-a-Regimento-Interno-Proplan-2-alterado-pela-Resolu%C3%A7%C3%A3o-033-2015.pdf>



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL  
DE PERNAMBUCO**

## ANEXO A - COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DE APRECIÇÃO ÉTICA

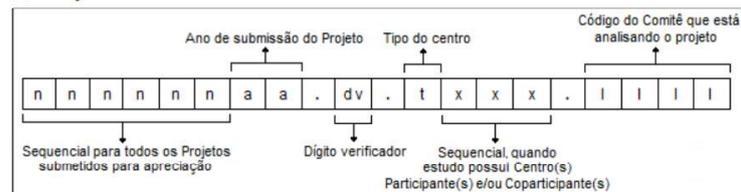
LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:									
Tipo	CAAE	Versão	Pesquisador Responsável	Comitê de Ética	Instituição	Origem	Última Avaliação	Situação	Ação
P	69733323.8.0000.9547	2	CAROLINA GUIMARAES RAPOSO	9547 - Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE		PO	PO	Aprovado	

### LEGENDA:

#### (\*) Tipo

P = Projeto de Centro Coordenador      Pp = Projeto de Centro Participante      Pc = Projeto de Centro Coparticipante

#### (\*) Formação do CAAE



#### (\*) Origem / Última Avaliação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

#### (\*) Lista de Projetos de Pesquisa

- A exibição da ação  indica que existem uma ou mais emendas em fila, ou seja, que aguardam apreciação.

Fonte: Plataforma Brasil (2023).