

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BRENDA DE QUEIROZ VIANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA DE CONDUÇÃO,
APLICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PROPOSTOS PARA A SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR (SESu)**

ITAJUBÁ, OUTUBRO DE 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BRENDA DE QUEIROZ VIANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA DE CONDUÇÃO,
APLICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PROPOSTOS PARA A SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR (SESu)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do título de **Mestre em Ciências em Engenharia de Produção**.

Linha de pesquisa: Qualidade e Produtos

Orientador(a): Prof. Dr. Juliana Helena Daroz Gaudêncio

ITAJUBÁ, OUTUBRO DE 2023

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha mãe, Diva, que nunca mediu esforços em proporcionar as melhores coisas e ser a minha fonte de inspiração. Obrigada por sempre cuidar de mim, por todo o seu incentivo, amor e dedicação sem medidas.

Agradeço ao meu pai, Viana, que mesmo de longe nunca deixou de incentivar a minha educação. Obrigada por toda força, apoio e amor incondicional.

Ao meu noivo, Alexandre, por sempre me apoiar, me incentivar a não desistir nos momentos difíceis, por ser meu porto seguro e compreender a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

A toda minha família, muito obrigada por todo amor, carinho e incentivo que vocês sempre me proporcionaram ao longo de toda a minha vida. Em especial à minha tia Betânia, minha segunda mãe, que sempre cuidou de mim e nunca mediu esforços pra me apoiar e incentivar.

Ao Paulo Júnior, Nara, Joaquim e Benjamim por me receberem tão bem em sua casa para que eu pudesse concluir esse mestrado. Contar com o apoio de vocês foi essencial para a minha caminhada, serei eternamente grata por tudo.

Agradeço imensamente à minha orientadora Juliana por todo apoio, incentivo e dedicação. Muito obrigada por toda a ajuda e por nunca ter desistido de mim. Levarei para sempre todos os ensinamentos que tive a honra de aprender com você. Se hoje estou concluindo esse mestrado, essa conquista é sua também. Serei eternamente grata a você.

A todos os meus amigos, pela amizade incondicional e pelo apoio ao longo de toda a minha vida. Em especial ao Leonardo, Carolina e Juliana, meus amigos que tive a honra de conhecer no mestrado e que me acolheram tão bem. Saibam que vocês foram fundamentais na minha caminhada nesses meses em Minas Gerais e ajudaram com que a saudade de casa não fosse tão difícil.

Agradeço também aos professores Carlos Eduardo Sanches da Silva e Dany Flávio Tonelli por participarem da minha banca de qualificação e de conclusão de mestrado. Muito obrigada por sua disponibilidade e sugestões.

A todos os professores ao longo da minha vida acadêmica, em especial aos professores da Universidade Federal de Itajubá *campus* Itajubá/MG, essenciais no meu processo de formação profissional.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado. Muito obrigada a todos!

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.”
(PETER DRUCKER).

É importante planejar estrategicamente uma otimização dos recursos dentro de instituições de ensino, além de buscar a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e uma gestão estratégica dos principais requisitos relacionados às dimensões de ensino, pesquisa e extensão. O Planejamento Estratégico (PE) é empregado como forma de auxiliar no delineamento de objetivos e metas futuras, assim como na tomada de decisões para a garantia do monitoramento, controle e organização estratégica, podendo utilizar-se recursos como missão, visão, valores, Mapa Estratégico e Análise SWOT. Em Instituições de Ensino Superior (IES), existe uma necessidade em desenvolver um PE eficaz, eficiente e efetivo, que seja capaz de se alinhar com o planejamento orçamentário e estar sempre preparado para se adaptar frente a possíveis alterações orçamentárias e questões políticas, sendo considerado como obrigação legal segundo a Constituição Federal de 1988, decretos e leis. No Brasil, o planejamento, orientação, coordenação e supervisão de toda a Política Nacional de Educação Superior é responsabilidade da Secretaria de Educação Superior (SESu), a qual necessita da formalização e sistematização de um PE próprio. Partindo desta premissa, este trabalho possui como objetivo principal avaliar as ações realizadas durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SESu de modo a identificar os meios de condução, aplicação e acompanhamento propostos para a Secretaria visando atender todos os requisitos necessários em concordância com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC). Diante desse contexto, foi empregado o método de estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados entrevistas e reuniões remotas. Dentre os principais resultados, foi possível acompanhar a condução das ações desenvolvidas em todas as etapas executadas para o PE da SESu, realizar um comparativo com o que foi executado no PE do MEC e o que foi proposto pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica, buscar identificar possíveis mudanças e alterações provocadas pela transição governamental, além de modelar o processo da elaboração do planejamento utilizando a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) e analisar a compressibilidade do modelo.

Palavras-chaves: Qualidade, Qualidade em serviços educacionais, Educação Superior, Planejamento Estratégico, Secretaria de Educação Superior

It is important to plan strategically for optimization of resources within educational institutions and seek continuous improvement of the quality of services provided and a strategic management of the main requirements related to teaching, research, and extension. Strategic Planning (SP) is developed as a way to assist in setting objectives, future goals, decision making, monitoring, control, and strategic organization. It should use resources such as mission, vision, values, Strategic Map and SWOT Analysis. In Higher Education Institutions (HEI), there is a need to develop an effective SP, which can align with the budget planning and always be prepared to adapt to possible budget changes and political issues being considered a legal obligation according to the Federal Constitution of 1988, decrees and laws. In Brazil, the planning, orientation, coordination, and supervision of the entire National Higher Education Policy is the responsibility of the Secretary of Higher Education (SESu), which requires the formalization and systematization of your own SP. Based on this premise, this work has as its primary objective to evaluate the actions carried out during the development of the SESu's SP in order to identify the means of conducting, implementing, and monitoring proposed for the Secretary to meet all necessary requirements in accordance with the guidelines of the Ministry of Education (MEC). In this context, the case study method was employed, using it as an instrument of data collection interviews and remote meetings. Among the main results, it was possible to track the progress of the actions developed in all stages executed for the SESu's SP, make a comparison with what was executed in the MEC's SP and what was proposed by the Technical Guide for Strategic Management, seek to identify possible changes and alterations caused by the government transition, as well as model the planning process using Business Process Model and Notation (BPMN) notation and analyze the compressibility of the model.

Keywords: Quality, Quality in Educational Services, Higher Education, Strategic Planning, Secretary of Higher Education

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Artigos publicados por ano	21
Figura 2 – Fases da RSL.....	25
Figura 3 – Distribuição de publicações ao longo dos anos.....	27
Figura 4 – Nuvem de palavras.....	30
Figura 5 – Mapa temático.....	31
Figura 6 - Seis etapas inerentes ao processo de planejamento	40
Figura 7 – Planejamento em relação aos seus níveis organizacionais.....	41
Figura 8 – Interligação entre os três tipos de planejamento	42
Figura 9 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica	48
Figura 10 – Matriz para a Análise SWOT.....	51
Figura 11 – Modelo de processo de declaração de missão.....	52
Figura 12 – Conceitos necessários para a função controle e avaliação	58
Figura 13 – Etapas do estudo de caso.....	63
Figura 14 – Etapas de condução do protocolo de pesquisa do estudo de caso.....	69
Figura 15 – Etapas de condução do projeto de desenvolvimento do PE da SESu	71
Figura 16 – Sequência para a elaboração da Matriz SWOT.....	72
Figura 17 – Modelagem do Processo da elaboração do PE da SESu utilizando a notação BPMN	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais informações da amostra de trabalhos	27
Tabela 2 - Análise descritiva da produção científica dos países.....	27
Tabela 3 - Análise descritiva dos autores mais relevantes	28
Tabela 4 - Análise descritiva dos periódicos mais relevantes	29

Quadro 1 – Principais conclusões dos autores dos trabalhos saídos do filtro 3 (continua).....	33
Quadro 1 – Principais conclusões dos autores dos trabalhos saídos do filtro 3 (conclusão).....	34
Quadro 2 – Principais diferenças existentes entre os tipos de planejamento.....	41
Quadro 3 – Aspectos para o estabelecimento de pontos fortes, fracos e neutros.....	49
Quadro 4 – Indicadores dentro da gestão estratégica segundo Guia Técnico de Gestão Estratégica (continua)	55
Quadro 4 – Indicadores dentro da gestão estratégica segundo Guia Técnico de Gestão Estratégica (conclusão).....	56
Quadro 5 – Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos técnicos.....	60
Quadro 6 – Tipos de fontes de evidências para o desenvolvimento de um estudo de caso (continua).....	67
Quadro 6 – Tipos de fontes de evidências para o desenvolvimento de um estudo de caso (conclusão).....	68
Quadro 7 – Diretorias e suas Coordenações.....	73
Quadro 8 – Organização das etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC e SESu em relação as etapas sugeridas pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica.....	80
Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico (continua).....	83
Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico (continua).....	84
Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico (conclusão).....	85
Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu (continua).....	86
Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu (continua).....	87
Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu (continua).....	88
Quadro 10– Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu (conclusão).....	89
Quadro 11 - Legenda para a simbologia utilizada da notação BPMN.....	93

Quadro 12 - Avaliação de compreensibilidade por meio das diretrizes propostas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010).....	96
---	----

LISTA DE ABREVIACÕES

AAR	Relatório Padrão de Avaliação e Análise de Resultados
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
CGAI	Coordenação Geral de Assuntos Internacionais
CGGE	Coordenação Geral de Governança, Gestão e Empreendedorismo
CGPES	Coordenação Geral de Programas de Educação Superior
CGPO	Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento
CGPOL	Coordenação Geral de Políticas de Educação Superior
CGPP	Coordenação Geral de Planejamento Acadêmico, Pesquisa e Inovação
CGRED	Coordenação Geral de Relações Estudantis
CEFETS	Centros Federais de Educação Tecnológica
CNE	Conselho Nacional de Educação
DAU	Departamento de Assuntos Universitários
DDES	Diretoria de Desenvolvimento da Educação em Saúde
DIFES	Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior
DIPPEs	Diretoria de Políticas e Programas de Educação Superior
EPP	Escritório de Projetos e Processos (EPP) da (UFMT).
ENDES	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FNDE	Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISF	Programa Idiomas sem Fronteiras
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARCA	Programa de Mobilidade Acadêmica Regional para as Carreiras Acreditadas pelo Sistema ARCU-SUL
MEC	Ministério da Educação
MINFRA	Ministério da Infraestrutura
NOMATI	Núcleo de Otimização da Manufatura e de Tecnologia da Inovação

OMG	<i>Object Management Group</i>
PBP	Programa de Bolsa Permanência
PBP PROUNI	Programa Bolsa Permanência Prouni
PE	Planejamento Estratégico
PEC-G	Programa Estudantes-Convênio de Graduação
PESTAL	Política, Econômica, Social e Tecnológica
PET	Programa Educação Tutorial
PDCA	<i>Plan, Do, Control, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMM	Projeto Mais Médicos para o Brasil
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNAEST	Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de Ensino Superior Públicas Estaduais
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PROEXT	Programa de Apoio À Extensão Universitária
PROIES	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RACI	Responsável, Aprovador, Consultado e Informado
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SESU	Secretaria de Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TAP	Termos de Abertura de Projetos
TI	Tecnologia de Informação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UGP	Unidade de Gerenciamento de Projetos
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
WOS	<i>Web of Science</i>

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização	17
1.2	Justificativa do trabalho.....	18
1.3	Contribuição.....	20
1.4	Objetivos do trabalho	22
1.4.1	Objetivo Geral.....	22
1.4.2	Objetivos Específicos	22
1.5	Limitações na Pesquisa.....	22
1.6	Estrutura do trabalho.....	23
2	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	25
2.1	Coleta de dados	26
2.2	Análise dos resultados dos filtros de leitura	26
2.3	Análise Bibliométrica	26
2.3.1	Países	27
2.3.2	Autores mais relevantes	28
2.3.3	Periódicos mais relevantes	29
2.4	Análise descritiva	29
2.4.1	Nuvem de palavras	29
2.4.2	Mapa temático.....	30
2.5	Síntese	31
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
3.1	Qualidade.....	35
3.1.1	Conceitos gerais acerca da Gestão da Qualidade	35
3.1.2	Qualidade em serviços	36
3.1.3	Qualidade em serviços educacionais voltada ao Ensino Superior.....	37
3.2	A estratégia e o planejamento.....	38

3.2.1	A estratégia.....	38
3.2.2	O planejamento.....	39
3.2.3	Aspectos legais brasileiros voltados para o Planejamento Estratégico.....	42
3.3	O Planejamento Estratégico (PE).....	44
3.3.1	Construção da Cadeia de Valor.....	48
3.3.2	Análise Ambiental.....	48
3.3.2.1	Análise interna.....	49
3.3.2.2	Análise externa	49
3.3.2.3	Análise dos concorrentes	50
3.3.2.4	Análise SWOT	51
3.3.3	Definição da missão, visão e valores.....	52
3.3.3.1	Missão.....	52
3.3.3.2	Visão	53
3.3.3.3	Valores.....	53
3.3.4	Construção do Mapa Estratégico	53
3.3.5	Construção do Painel de Indicadores e Metas	54
3.3.6	Construção do Portfólio de Projetos e Entregas.....	56
3.3.7	Monitoramento intensivo da Estratégia	56
3.3.8	Monitoramento, avaliação e revisão da Estratégia.....	57
3.4	O impacto provocado pela continuidade ou descontinuidade administrativa dentro da Administração Pública.....	58
4	METODOLOGIA	60
4.1	Classificação da pesquisa	60
4.1.1	Quanto à natureza	60
4.1.2	Quanto à abordagem	60
4.1.3	Quanto aos procedimentos técnicos	61
4.1.4	Quanto aos objetivos.....	61

4.2	Etapas de desenvolvimento de um Estudo de Caso	62
4.2.1	Objeto de estudo	64
4.2.2	Protocolo de coleta de dados	67
5	O ESTUDO DE CASO.....	70
5.1	O projeto de desenvolvimento do PE	70
5.1.1	Pré- Etapa.....	71
5.1.2	Etapa 1	73
5.1.3	Etapa 2	75
5.1.4	Etapa 3	77
5.1.5	Etapa 4	78
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	80
6.1	Comparativo entre as etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC, da SESu e o sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica	80
6.2	O impacto da alternância governamental na execução do PE da SESu ..	89
6.3	Modelagem do processo de elaboração do PE da SESu utilizando o <i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN).....	90
6.3.1	Análise da compreensibilidade por meio das sete <i>Guidelines</i> desenvolvidas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010)	95
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
7.1	Sugestões para trabalhos futuros	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I.....	109
	APÊNDICE B – SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA UMA NOVA VERSÃO DO GUIA TÉCNICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A educação deve ser garantida pelos Estados de modo que a mesma seja de qualidade e atinja a todos os cidadãos desde a educação básica à pós-graduação, buscando uma maior equidade e compromisso ao proporcionar conhecimento e aprendizagem, formação, capacitação, entre outros fatores que auxiliem na melhoria contínua da qualidade no ensino (VIEIRA; VIEIRA, 2013).

Fatores como a expansão e democratização do acesso, a diversificação das instituições, o crescimento no número de cursos e programas virtuais são alguns dos exemplos cada vez mais presentes na busca para fomentar políticas que garantam a qualidade no ensino superior (BISINOTO; ALMEIDA, 2017).

No Brasil, o orçamento do Ministério da Educação (MEC) para o ensino básico e superior do país em 2023 passou por um corte de cerca de R\$332 milhões, representando o segundo maior corte entre os ministérios (CASTRO, 2023). Desse modo, é de extrema importância implementar estratégias para melhorar a utilização ideal dos recursos de modo eficiente e eficaz (GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2009).

Lins, Teixeira e Barbosa (2005) apontam que para atingir a qualidade em Instituições de Ensino Superior (IES) deve ser necessário um relacionamento eficaz e eficiente entre o ambiente, seus processos, métodos e gestão que garantam o atendimento das necessidades de seus alunos.

Com o aumento das transformações em diferentes frentes da sociedade atual, pensando em Administração Pública, o próprio Ministério da Infraestrutura (MINFRA) ressalta a importância de uma melhor otimização dos recursos para proporcionar o atendimento das necessidades dos cidadãos, a qualidade dos serviços e uma maior participação da Sociedade nas decisões (BRASIL, 2015).

O Planejamento Estratégico (PE) pode ser considerado como um dos principais objetivos de uma instituição, auxiliando na tomada de decisões quanto a métodos capazes de atingir metas e objetivos planejados de acordo com os recursos destinados, através de uma gestão mais participativa (AKYEL; KORKUSUZPOLAT; ARSLANKAYA, 2012).

A existência de um PE em uma instituição de ensino é muito importante, pois permite o levantamento acerca de seu desempenho, de seus pontos fortes e fracos e de sua estratégia organizacional, assim como a garantia da excelência e a estruturação dessa instituição (SAMPAIO, 2014).

Cabe ressaltar que não basta apenas estabelecer metas e objetivos estratégicos, missão, visão e valores, é importante garantir que a implementação de todos os pontos dentro da gestão estratégica seja de qualidade e atenda a todos os requisitos esperados (BRASIL, 2015).

Com isso, a importância de um bom PE que seja eficiente, eficaz e efetivo para proporcionar uma boa gestão pública e de todos os recursos dentro do Setor Público. Esse PE vai contar com ferramentas e indicadores estratégicos para gerir, monitorar e controlar todos os processos e recursos em busca da melhoria contínua (BRITO; KATO-CRUZ; ENDO, 2021).

Em relação às IES brasileiras, Silveira *et al.* (2017) aponta que é necessário ocorrer um alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamentário em relação aos objetivos estratégicos de curto, médio e longos prazos.

Além disso, em relação aos procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia de gestão administrativa, financeira das universidades, patrimonial e didático-científica, essas instituições obedecerão aos princípios relacionados a indissociabilidade entre o conjunto ensino-pesquisa-extensão (BRASIL, 1988).

Isso significa que, para a elaboração das propostas orçamentárias anuais a serem seguidas pelas IES brasileiras, principalmente as federais, deverá existir uma matriz de distribuição elaborada pelo MEC e integrada, também, por membros indicados pelos reitores de universidades federais, contendo os principais parâmetros para a alocação de recursos destinados a despesas (BRASIL, 2010).

1.2 Justificativa do trabalho

No Brasil, as IES dividem-se em Universidades, Centros Universitários e Faculdade, sendo elas públicas ou privadas (SAMPAIO, 2014). A educação nessas instituições deve contar com a participação da gestão estratégica para a busca pela melhoria contínua da qualidade nos serviços prestados, além de direcionar atenção às dimensões de ensino, pesquisa e extensão (LINS; TEIXEIRA; BARBOSA, 2005).

Segundo o Censo da Educação Superior (INEP, 2023), durante o ano de 2021 o número de IES participantes representou um total de 2.574. Destas, 87,8% são privadas e 12,2% são públicas (5,2% estaduais, 4,6% federais e 2,4% municipais), predominando as faculdades com 76,9%, os centros universitários com 13,6%, as universidades com 7,9% e institutos federais (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) com 1,6% (INEP,2023).

Devido a esse crescimento expressivo é de suma importância que as IES possuam um planejamento estratégico que auxilie na tomada de decisões e organização estratégica para o atendimento dos objetivos e metas desejados de forma clara e objetiva (CAMELO; MARCIÃO, 2018).

No Brasil, o Plano Nacional de Educação (PNE) consiste na Lei nº 13005/2014 com vigência de 10 anos que estabelece diretrizes, metas e estratégias para a política educacional, tendo seu planejamento atual voltado para o período de 2014 a 2024.

Para garantir que essas diretrizes, metas e estratégias sejam executadas de forma eficiente e eficaz, cabe a realização de monitoramento e avaliações por parte do MEC, pela Comissão de Educação da Câmara dos Deputados e Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado Federal, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e pelo Fórum Nacional de Educação, a divulgação de resultados, a análise e proposição de políticas públicas e revisão do percentual público investido em educação, dentre outras instancias (BRASIL, 2014).

Em relação ao Ministério da Educação (MEC), o seu Planejamento Estratégico envolveu a análise do contexto institucional em relação à Cadeia de Valor e Ambiente Institucional, a produção do Mapa Estratégico e seus referenciais, painel de indicadores e metas e portfólio de projetos, devendo ser monitorado e avaliado pelo menos uma vez ao ano para garantir a adequação e confiabilidade de seus indicadores e metas e a melhoria contínua de seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2020).

O MEC possui uma série de Secretarias vinculadas a ele, as quais são responsáveis por regular, supervisionar e orientar as funções da educação presencial, profissional, tecnológica e a distância (FRANCISCO *et al.*, 2011), sendo estruturadas de acordo com o Decreto nº 11.691:2003 que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de Confiança do Ministério (BRASIL, 2023). Desse modo, reforça a importância de um Planejamento Estratégico também para a Secretaria de Educação Superior

(SESu) para que ela possa definir ações que sejam condizentes com as expectativas da educação superior no Brasil.

Em relação aos aspectos orçamentários existentes nas universidades, os Recursos do Tesouro consistem nos repasses orçamentários provenientes do MEC e representam a maior parte da receita da universidade, os quais são definidos pelo Governo Federal baseando-se em estimativas para planos orçamentários específicos definidos pelas Secretarias ou Órgãos do MEC (UNIFEI, 2019).

Esse orçamento deve se basear nos requisitos orçamentários relacionados com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (SILVEIRA *et al.*, 2017).

Dentro desse contexto, a importância de um planejamento estratégico e orçamentário volta-se para garantir o atendimento das necessidades financeiras, atuando em conjunto com o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios voltadas para o cumprimento das metas e implementação das estratégias estabelecidas como objetivo do PNE.

Como forma de avaliar esse cumprimento, utiliza-se de indicadores como os de rendimento escolar e os de avaliação institucional voltados para identificar o nível da qualidade da educação básica e para a orientação das políticas públicas desse nível de ensino (BRASIL, 2014).

Pensando no contexto do ensino superior, o desenvolvimento do PE da SESu deve estar alinhado com o que foi estabelecido no PNE para que a sua execução garanta o atendimento das necessidades do ensino superior levando em consideração o planejamento orçamentário definido para tal.

1.3 Contribuição

Como forma de identificar a relevância da temática escolhida, foi realizado um levantamento de trabalhos durante o mês de setembro de 2023 nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. Para o levantamento dos dados foi utilizada a seguinte *string* de busca: “*strategic planning*” and “*higher education institutions*”.

A busca teve como retorno 172 trabalhos na *WoS* e 292 trabalhos na *Scopus*. A partir desses resultados, decidiu-se aplicar um filtro para buscar apenas artigos e os quais fossem redigidos em inglês em ambas plataformas.

Utilizando-se do comando no *software* estatístico R® com um pacote de ferramentas para pesquisas quantitativas em bibliometria chamado de *bibliometrix* (ARIA; CUCCURULLO, 2017) para o tratamento dos dados, foi possível unir os dois arquivos no formato “.bib” exportados de cada base em um só arquivo, de modo a analisar as informações como um todo, além de remover os artigos duplicados.

Após o tratamento, foram encontrados 235 (81 trabalhos na *WoS* e 154 trabalhos na *Scopus*) trabalhos com a temática estudada e removidos 66 documentos duplicados, totalizando 169 trabalhos distribuídos em 117 fontes e com um horizonte de pesquisa de 44 anos. A amostra possui 490 autores, 556 palavras-chave por autores e 375 palavras-chave mais citadas, possuindo média de citações por documentos em torno de 15,62, 7.445 referências, Índice de colaboração de 3,37, entre outras informações.

Quanto à quantidade de trabalhos publicados em cada ano dentro do horizonte de tempo da pesquisa, é possível visualizar a oscilação na quantidade de publicações e crescimento no interesse acerca do tema ao longo dos anos.

É possível observar, na Figura 1, que o número de publicações cresceu desde o primeiro artigo publicado durante o ano de 1979, possuindo um crescimento mais expressivo a partir do ano de 2016, totalizando cerca de 67% no número de publicações em toda a amostra, com pico de publicações no ano de 2020 (20 artigos).

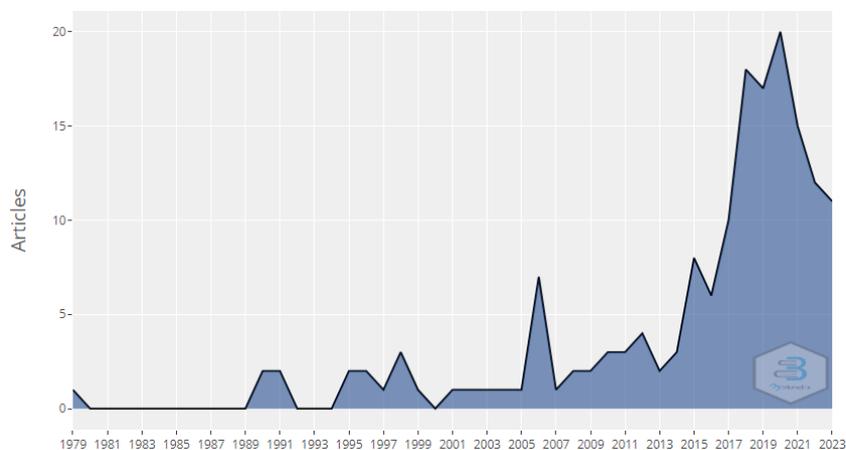


Figura 1 – Artigos publicados por ano

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Sob a ótica de contribuição prática, almeja-se através dessa pesquisa a sugestão de ações adequadas associadas a objetivos estratégicos que possam auxiliar na condução, aplicação e acompanhamento de um PE capaz de atender todos os requisitos necessários por parte da SESu.

Já sob a ótica científica, almeja-se contribuir por meio de um levantamento de novos dados e novas sugestões de pesquisa acerca da qualidade no ensino superior voltado para a Gestão da Qualidade ao desenvolver um Planejamento Estratégico mais eficaz e eficiente da SESu, atendendo à lacuna apontada na justificativa.

1.4 Objetivos do trabalho

De forma a alinhar os objetivos deste estudo é definida a seguinte questão de pesquisa: “qual a forma mais adequada de acompanhar a condução da elaboração de um Planejamento Estratégico visando atender todos os requisitos necessários por parte da SESu em concordância com as diretrizes do MEC?”

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar as ações realizadas durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SESu de modo a identificar os meios de condução, aplicação e acompanhamento propostos para a Secretaria visando atender os requisitos necessários em concordância com as diretrizes do MEC.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são estabelecidos:

- OE01: Analisar as etapas realizadas do Planejamento Estratégico e identificar como se deu a condução de suas ações;
- OE02: Identificar se ocorreram etapas críticas e limitações durante a execução do PE do SESu;
- OE03: Realizar um comparativo entre as etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC, da SESu e o sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica.

1.5 Limitações na Pesquisa

Em relação à metodologia, este estudo se limita a um estudo de caso único onde se busca analisar pontos de melhoria de uma situação já realizada, como é o caso da elaboração do PE

da SESu, em conjunto com ferramentas e indicadores mais adequados para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento.

Outro aspecto a ser considerado é a questão política voltada para a alternância de poder que faz com que planos e ações anteriormente planejados sejam descontinuados, além de falhas no planejamento orçamentário que faz com que o mesmo não possua flexibilidade adequada para se adaptar frente a mudanças e alterações orçamentárias e possíveis trocas nas equipes, o que pode dificultar na comunicação dos processos e ações já realizadas.

1.6 Estrutura do trabalho

Para atingir os objetivos estabelecidos, a presente dissertação foi estruturada em mais seis capítulos, além desta introdução. O presente capítulo, considerado como Capítulo 1, apresenta a introdução do trabalho, apresentando sua contextualização, justificativa, contribuição, objetivo geral e objetivos específicos e limitações na pesquisa.

O Capítulo 2 expõe o desenvolvimento de uma análise bibliométrica levando em consideração os termos “*Strategic Planning*” e “*Higher Education*”, apresentando uma análise descritiva dos termos estudados.

O Capítulo 3 refere-se à fundamentação teórica, onde são expostos os principais conceitos acerca da Qualidade (seus conceitos gerais, qualidade em serviços e qualidade em serviços educacionais voltada ao Ensino Superior), da Estratégia e Planejamento (relacionado aos seus conceitos e ao Planejamento Estratégico), das fases para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico, ferramentas e indicadores estratégicos voltados para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico dentro da SESu (como a missão, visão, valores, Análise SWOT e Mapa Estratégico), assim como aspectos relacionados aos impactos provocados pela continuidade ou descontinuidade administrativa dentro da Administração Pública.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia da pesquisa, descrevendo sua classificação e o método selecionado. Além disso, apresenta-se as etapas de desenvolvimento do trabalho, as técnicas de coleta de dados e a descrição do objeto de estudo.

O Capítulo 5 apresenta as atividades realizadas para a condução deste estudo de caso, analisando o que foi executado durante as etapas de condução do planejamento da Secretaria.

O Capítulo 6 apresenta os resultados e as discussões relacionadas aos mesmos, levando em consideração as ações executadas durante a condução das etapas realizadas do Planejamento Estratégico; o comparativo entre o que foi elaborado para a SESu, o executado para o MEC e o sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica; os possíveis impactos no PE devido a transição governamental; além do desenvolvimento de uma modelagem do processo de elaboração do PE para a Secretaria e a análise da compressibilidade do modelo.

O Capítulo 7 apresenta as Considerações Finais relacionadas com os principais resultados e contribuições alcançadas durante a elaboração desta pesquisa, além de apresentar as sugestões de trabalhos futuros.

Por fim, apresenta-se as principais referências bibliográficas utilizadas para a elaboração desta pesquisa, seguido do apêndice desenvolvido para apresentar o protocolo de entrevista.

2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

De modo a apresentar a relevância de uma pesquisa dentro da temática abordada, um dos caminhos mais indicados é realizar uma análise bibliométrica. Essa metodologia utiliza-se de técnicas estatísticas que permite a descrição de dados e informações de modo quantitativo (CORTINHAS; BARBALHO, 2021).

Ao realizar um levantamento bibliométrico é possível observar o estado da ciência e tecnologia em relação a toda a produção científica presente em bases de dados de repositórios, assim como a identificação de tendências de crescimento, autores, fontes e instituições mais citados na produção de trabalhos relacionadas à área do conhecimento desejada (SOARES *et al.*, 2016).

Em conjunto com a análise bibliométrica da produção acadêmica, foi realizada inicialmente uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre o mapeamento da relevância acerca do PE no ensino superior, através da importação dos dados, seu tratamento e sua análise descritiva.

A RSL permite, através de protocolos específicos, analisar a base de dados de publicações e encontrar critérios de inclusão e exclusão de trabalhos, permitindo a replicação e o registro de todas as etapas realizadas durante a pesquisa (RAMOS; FARIA; FARIA, 2014).

Para essa pesquisa, a RSL levará em consideração as seguintes fases (vide Figura 2):

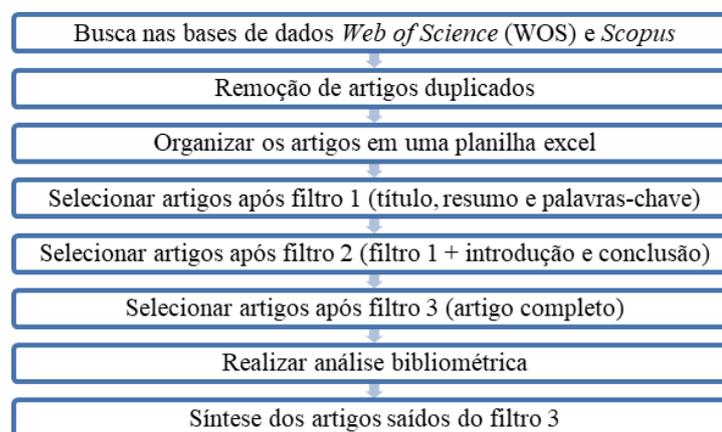


Figura 2 – Fases da RSL

Fonte: Autora (2023).

2.1 Coleta de dados

Sendo assim, conforme apresentado no Tópico 1.3, foi realizado um levantamento bibliométrico nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS) utilizando a *string* de busca “*strategic planning*” and “*higher education institutions*” com filtros de busca para selecionar apenas trabalhos em inglês e no formato de artigos e removendo trabalhos duplicados, retornando, assim, 170 trabalhos com um horizonte de pesquisa de 1979 a 2022 a serem submetidos ao filtro 1 (leitura do título, resumo e palavras-chave).

A escolha em se utilizar *Scopus* e *Web of Science* como bases de dados deu-se devido a relevância dessas plataformas que possuem em seu acervo inúmeros trabalhos científicos publicados de alcance global (RAMÍREZ *et al.*, 2021).

2.2 Análise dos resultados dos filtros de leitura

Para auxiliar na seleção dos artigos foram determinados dois critérios de inclusão, são eles: (i) Artigos que contenham aspectos/estratégias importantes para o desenvolvimento de um PE em IES e (ii) Artigos que contenham metodologias estratégicas que possam ser utilizados durante o desenvolvimento de um PE em IES.

Dos 170 trabalhos submetidos ao filtro de leitura 1 (onde seria realizado a leitura do título, palavras-chave e resumo), 66 trabalhos foram aprovados para serem submetidos para o filtro 2 (onde seria realizado a leitura do título, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão), 23 trabalhos foram selecionados para o filtro de leitura 3 (onde seria realizado a leitura completa do trabalho) e, como saída do filtro 3, 13 trabalhos foram aprovados após leitura completa e avaliação de compatibilidade com algum dos critérios de inclusão.

2.3 Análise Bibliométrica

Dessa forma, a importação dos dados, seu tratamento e sua análise descritiva buscou apresentar informações referentes aos trabalhos identificados, os autores mais relevantes, fontes mais relevantes, nuvens de palavras, entre outros indicadores bibliométricos relacionados à amostra analisada.

Levando em consideração a amostra saída do filtro de leitura 3 (13 trabalhos), a Tabela 1 apresenta algumas informações importantes dessa amostra.

Tabela 1 - Principais informações da amostra de trabalhos

Período de tempo da amostra	2003-2021
Fontes (periódicos, livros, etc.)	12
Documentos	13
Referências	698
Palavras-chave mais citadas	30
Palavras-chave do autor	50
Autores	35

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Percebeu-se que os trabalhos foram distribuídos em 12 fontes e com um horizonte de pesquisa de 18 anos. A amostra possui 35 autores, 50 palavras-chave por autores e 30 palavras-chave mais citadas, possuindo em torno de 698 referências, entre outras informações.

A Figura 3 apresenta a distribuição equilibrada de publicações entre os anos de 2003 a 2021, com uma média de aproximadamente 1 publicação por ano (com exceção de 2005, 2006, 2007, 2008, 2010, 2012, 2014 e 2018).

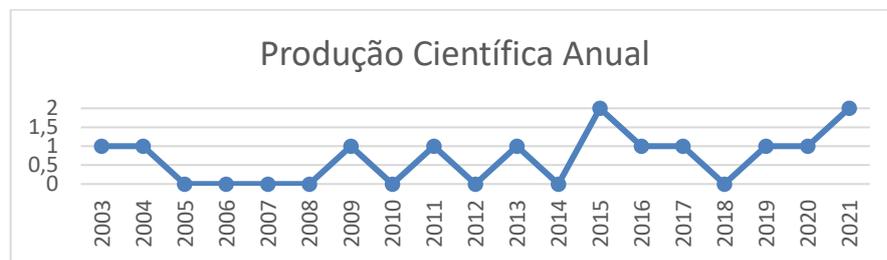


Figura 3 – Distribuição de publicações ao longo dos anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

2.3.1 Países

A Tabela 2 apresenta os países com os maiores números de produção científica em nível mundial.

Tabela 2 - Análise descritiva da produção científica dos países

País	Número de publicações	Total de Citações	Média de citações de artigos
Reino Unido	5	45	22,5
China	5	19	19
Brasil	4	16	8
Malásia	3	1	1
Turquia	3	48	24
Irã	2	-	-
Rússia	2	13	13
Espanha	2	2	2
África do Sul	-	3	3

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que os países com os maiores números de publicações consistem no Reino Unido e na China, responsáveis por 38,5 % de toda publicação mundial relacionada a amostra tratada, seguido do Brasil com 15,4%, Turquia e Malásia com 11,5% cada, Rússia, Espanha e Irã com 7,7% cada. Já em relação total de citações, a Turquia ocupa o primeiro lugar com um total de 48 citações, o Reino Unido em segundo lugar com 45 citações, China com 19, Brasil com 16, Rússia com 13, África do Sul com 3, a Espanha com 2, Malásia com 1, enquanto que o Irã não possui nenhuma citação. Em relação à média de citações de artigos, a Turquia segue em primeiro lugar com cerca de 24 citações, seguido do Reino Unido com 22,5, China com 19, Rússia com 13, Brasil com 8, África do Sul com 3, a Espanha com 2, Malásia com 1, enquanto que o Irã não possui dados.

2.3.2 Autores mais relevantes

A partir da análise dos dados, foi possível identificar os autores mais relevantes dentro dos 13 trabalhos levantados na saída do filtro 3, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise descritiva dos autores mais relevantes

Autores	Artigos	Índice H	Autores	Artigos	Índice H
Akotia	1	5	Gomes	1	7
Al-Azri	1	1	Luque-Martínez	1	13
Al-Jubari	1	-	Machado-Taylor	1	13
Albattat	1	1	Mori	1	2
Allen	1	22	Ngowi	1	13
Awuzie	1	12	Obi	1	8
Barrio-García	1	21	Omotayo	1	12
Cevher	1	1	Salajegheh	1	2
Falqueto	1	1	Tafreshi	1	-
Farhangmehr	1	13	Tavakoli	1	2
García-Aracil	1	17	Taylor	1	6
Han	1	-	Yuksel	1	1
Hoffmann	1	6	Zhong	1	3

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme apresentado, dentro da amostra de 13 trabalhos, cada um dos autores apresentou uma publicação relacionada ao tema pesquisado. Em relação ao índice H, ou seja, ao indicador utilizado para analisar a contribuição e impacto de pesquisadores através de seus artigos com maior número de citações (DREI *et al.*, 2021), o autor mais relevante é Allen com

índice H igual a 22. Cabe ressaltar que não foi possível localizar o valor do índice H dos autores Al-Jubari, Han e Tafreshi.

2.3.3 Periódicos mais relevantes

Na Tabela 4, apresenta-se os principais periódicos organizados de acordo com o Qualis e o número de publicações relacionadas a cada um desses periódicos.

Tabela 4 - Análise descritiva dos periódicos mais relevantes

Fontes	Artigos	Qualis
<i>Applied Sciences (Switzerland)</i>	1	B1
<i>Educational Management Administration & Leadership</i>	1	A2
<i>Eğitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research</i>	1	A4
<i>Higher Education</i>	2	A1
<i>Higher Education Policy</i>	1	A4
<i>Industry and Higher Education</i>	1	A4
<i>International Journal of Educational Development</i>	1	A2
<i>International Journal of Educational Management</i>	1	A1
<i>Journal of Asian Finance Economics and Business</i>	1	-
<i>Kuram Ve Uygulamada Eitim Bilimleri</i>	1	B2
<i>Regional and Sectoral Economic Studies</i>	1	B3
<i>Revista Inclusiones</i>	1	B2

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação ao Qualis, os periódicos mais relevantes são o *Higher Education* e o *International Journal of Educational Management* com Qualis A1 cada, o que significa que o mesmo é reconhecido com o maior nível de avaliação (indicadores que vão desde A1, passando por A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C) e publicações com maior relevância internacional em relação a outros com menor Qualis. O periódico menos relevante consiste no *Regional and Sectoral Economic Studies* com Qualis B3. Cabe ressaltar que não foi possível encontrar o Qualis do periódico *Journal of Asian Finance Economics and Business*.

2.4 Análise descritiva

2.4.1 Nuvem de palavras

Na Figura 4 é possível visualizar uma nuvem de palavras. No caso deste trabalho, a nuvem de palavras é formada com as palavras-chave com maior frequência de cada um dos autores presentes na amostra analisada.

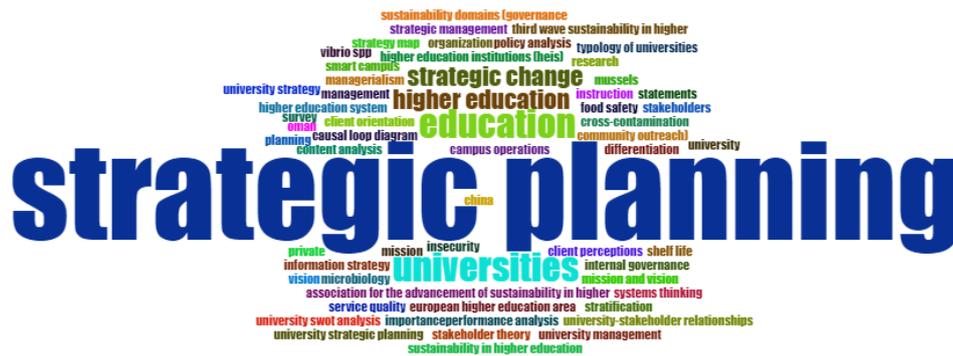


Figura 4 – Nuvem de palavras

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme observado, *Strategic Planning* é o termo mais citado com uma frequência de 10, seguido dos termos *Education* e *Universities* citados 3 vezes cada, *Higher Education* e *Strategic Change* citados 2 vezes cada, entre outros termos citados pelo menos 1 vez cada. Dessa forma, percebe-se que os termos mais citados coincidem com as palavras-chave utilizadas como expressão de busca nas bases de dados de periódicos.

Dessa forma, as outras palavras-chave identificadas relacionam-se com a temática estudada e apresentam-se como opções relevantes para auxiliar no trabalho e servir como palavras-chave para outros trabalhos.

2.4.2 Mapa temático

O Mapa Temático é uma ferramenta organizada em quatro quadrantes determinados pela centralidade e densidade, relacionados a existência de relações entre os temas da amostra tratada e pela concordância entre os assuntos abordados, respectivamente, de modo que, dentro de cada quadrante, organiza-se círculos os quais indicam a quantidade de artigos mais relevantes de acordo com as palavras-chave utilizadas (RIOS; DUTRA, 2021).

Na Figura 5 é possível visualizar os quatro quadrantes pertencentes a amostra tratada, são eles: o quadrante dos temas de nicho (superior esquerdo), o dos temas emergentes ou em declínio (inferior esquerdo), os dos temas motores (superior direito) e os dos temas básicos (inferior direito).



Figura 5 – Mapa temático

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como é possível observar na Figura 5, não existem temas relevantes localizados nos quadrantes superior esquerdo e direito. O quadrante superior direito possui temas motores com uma alta centralidade e alta densidade, enquanto que os temas do quadrante superior esquerdo são considerados temas de nicho, ou seja, aqueles que possuem pouca ligação com os demais temas relacionados a amostra analisada (RIOS; DUTRA, 2021).

Em relação ao quadrante inferior esquerdo, o tema “*strategic change*” é considerado como o que possui uma baixa densidade, baixa centralidade e relacionados a temáticas que vem desaparecendo ao longo do tempo. Por fim, os temas “*strategic planning*”, “*higher education*” e “*universities*” são considerados os mais importantes para a pesquisa, servindo como temas básicos para o seu desenvolvimento e os que mais vão de encontro com a proposta desta pesquisa.

2.5 Síntese

Como forma de identificar os aspectos mais importantes levantados pelos autores, decidiu-se sintetizar, dentro dos trabalhos saídos do filtro 3, os principais pontos apresentados.

Allen (2003) buscou avaliar como o clima organizacional (em relação à segurança *versus* insegurança no trabalho dentro das IES) é influenciado pelo PE e como ele pode influenciá-lo, concluindo que existem 6 problemas que o afetam, devendo ser adotada uma visão mais sofisticada de PE das IES que leve em consideração a natureza social e a mudança

estratégica. Parakhina *et al.* (2017) também buscaram identificar possíveis problemas que pudessem ocorrer dentro da organização da gestão estratégica das IES russas e, como forma de solucioná-los, concluíram que é necessário selecionar estratégias capazes de gerar vantagens competitivas, cumprir a missão e objetivos estratégicos levando em consideração o nível de hierarquia e decomposição dentro do sistema de indicadores, entre outros fatores.

Machado-Taylor, Farhangmehr e Taylor (2004) buscaram medir a participação das IES portuguesas no PE e o nível de benefícios e eficácia do planejamento utilizando-se de critérios críticos e concluiu que, apesar da maioria das IES estarem engajadas no processo de desenvolvimento do PE, ainda se necessita de melhorias na liderança e estratégias ao nível institucional e sistêmico em Portugal.

Al-Azri, Al-Jurabi e Albattat (2021) identificaram que os fatores de liderança e varredura ambiental, relacionados ao PE, impactam diretamente a qualidade do serviço em universidades privadas em Omã, enquanto que os fatores de declaração de missão e participação não impactam diretamente. Já García-Aracil (2013) dentro do contexto da declaração de missão, visão e prioridades estratégicas, buscou identificar o que diferencia as universidades espanholas em relação aos seus PE e com isso, percebeu a importância em desenvolvê-lo para auxiliar no estabelecimento de prioridades e um melhor atendimento da necessidade de seus clientes. Özdem (2011) também analisou as declarações de missão e visão sobre os PE das IES, apontando que ambos são importantes para a identidade institucional, devendo prever mudanças futuras e serem revisadas de acordo com a originalidade, motivação, credibilidade e facilidade de recuperação e postas em prática, além de levar em consideração as metas, objetivos, público-alvo e outros fatores importantes para a instituição.

Cevher e Yüksel (2015), Han e Zhong (2015) e Awuzie *et al.* (2021) analisaram o uso de ferramentas como a Análise SWOT e Mapa Estratégico no desenvolvimento do PE em IES e concluíram que ambas são importantes para auxiliar na verificação da situação atual das IES, na avaliação das estratégias no âmbito do PE, para alcançar um planejamento e gestão estratégicos mais eficazes em IES e melhoria do desempenho.

Hu *et al.* (2016), após a realização de um estudo em IES chinesas, concluíram que há uma consciência positiva por parte das IES em utilizar o PE e, que quanto maior o nível hierárquico entre elas, maior o foco nas missões e objetivos, tendo preferência por planos de médio a longo prazo, que reconheça as necessidades internas da instituição e que auxilia no posicionamento no desenvolvimento institucional.

Tafreshi, Tavakoli e Salajegheh (2019) investigaram o PE no sistema de ensino superior do Irã concluíram que a sua implementação ainda se encontra em um nível desfavorável, propondo a elaboração de estratégias como possuir um consenso sobre o processo de PE, transparência missão e valores da organização, análise ambiental para determinar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e uma revisão do conjunto de forças e tendências ambientais.

Barrio-García e Luque-Martínez (2009) buscaram propor uma metodologia para o desenvolvimento do PE em IES através da percepção de seus clientes e *stakeholders* para identificar os principais déficits e excelências pertencentes à instituição em estudo. Falqueto *et al.* (2020) também buscaram analisar a importância dos *stakeholders* dentro de uma IES e concluíram que os mesmos influenciam e são influenciados durante o processo de implementação do PE, sendo importante que a IES desenvolvam estratégias adequadas para cada uma das partes interessadas, os diferenciando quanto ao grau de importância e influência.

O Quadro 1 abaixo apresenta, de modo resumido, as principais conclusões dos autores levando em consideração as ferramentas e metodologias utilizadas.

Quadro 1 – Principais conclusões dos autores dos trabalhos saídos do filtro 3

(continua)

Autores (ano)	Principais conclusões
Allen (2003)	Introduziu o conceito de clima organizacional e a sua relação com a mudança estratégica (levando em consideração a segurança <i>versus</i> insegurança no trabalho dentro das IES) e como esses fatores influenciam e são influenciados pelo PE
Machado-Taylor, Farhangmehr e Taylor (2004)	Buscaram medir a participação das IES portuguesas no PE e o nível de benefícios e eficácia do planejamento utilizando-se de critérios críticos e concluiu que, apesar da maioria das IES estarem engajadas no processo de desenvolvimento do PE, ainda existem uma série de dificuldades e problemas a serem enfrentados.
Barrio-García e Luque-Martínez (2009)	Buscaram propor uma metodologia para o desenvolvimento do PE em IES através da percepção de seus clientes e <i>stakeholders</i> .
Özdem (2011)	Analisou as declarações de missão e visão sobre os PE das IES, apontando que ambas são importantes para a identidade institucional, além de levar em consideração as metas, objetivos, público-alvo e outros fatores.
García-Aracil (2013)	Buscou identificar o que diferencia as universidades espanholas em relação aos seus PE dentro do contexto da declaração de missão, visão e prioridades estratégicas para auxiliar no estabelecimento de prioridades e o atendimento das necessidades de seus clientes.
Cevher e Yüksel (2015)	Buscaram analisar a situação atual das IES em relação às condições de suas estratégias utilizando a Matriz SWOT.

Quadro 1 – Principais conclusões dos autores dos trabalhos saídos do filtro 3

(conclusão)

Autores (ano)	Principais conclusões
Han e Zhong (2015)	Utilizaram a abordagem da análise dos mapas estratégicos para desenvolver um PE e uma gestão estratégica mais eficaz e eficiente nas IES.
Hu <i>et al.</i> (2016)	Concluíram que há uma consciência positiva por parte das IES em utilizar o PE e, que quanto maior o nível hierárquico entre elas, maior o foco nas missões e objetivos.
Parakhina <i>et al.</i> (2017)	Buscaram identificar e solucionar os principais problemas que a gestão estratégica pode proporcionar em relação à competitividade das IES, levando em consideração a seleção, desenvolvimento e realização das estratégias, o cumprimento da missão e objetivos estratégicos, o fortalecimento do <i>marketing</i> da gestão estratégica e a formulação da própria visão e missão.
Tafreshi, Tavakoli e Salajegheh (2019)	Investigaram o PE no sistema de ensino superior do Irã e concluíram que a sua implementação ainda se encontra em um nível desfavorável, propondo a elaboração de estratégias para implementar o PE nas IES.
Falqueto <i>et al.</i> (2020)	Também analisaram a importância dos <i>stakeholders</i> dentro de uma IES e concluíram que os mesmos influenciam e são influenciados durante o processo de implementação do PE.
Al-Azri, Al-Jurabi e Albattat (2021)	O estudo investiga o impacto dos fatores do PE na qualidade de serviços em universidades privadas e como eles se encaixam no desenvolvimento das IES, levando em consideração os impactos provocados pelos fatores de declaração de missão, liderança, participação e varredura ambiental.
Awuzie <i>et al.</i> (2021)	Utilizaram a Matriz SWOT para investigar as relações entre os seus fatores e as abordagens que facilitam no desenvolvimento do PE.

Fonte: Autora (2023)

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo inicia-se com a descrição dos conceitos de Qualidade e Qualidade em serviços, voltando-se para serviços educacionais, abordando também conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico e em relação ao seu desenvolvimento os quais, juntos, consistem na base para a elaboração da pesquisa proposta.

3.1 Qualidade

3.1.1 Conceitos gerais acerca da Gestão da Qualidade

O termo qualidade possui diversos significados. Ao longo dos anos, diversos autores definiram o significado do termo qualidade, porém sempre voltado ao atendimento das necessidades dos clientes, sua satisfação e conformidade com o que foi proposto (KIRAN, 2016).

Shewhart considera o termo qualidade como algo subjetivo e objetivo, além disso, foi responsável por utilizar ferramentas visuais estatísticas para o controle da qualidade através de gráficos de controle e, também, foi o precursor do ciclo PDCA (do inglês, *Plan-Do-Check-Act*) para o direcionamento, análise e solução de problemas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Feigenbaum (1983) considera a qualidade como um fator mais importante para a tomada de decisões quanto a produtos e serviços, além de proporcionar um melhor sucesso organizacional de empresas tanto do ramo nacional quanto internacional. Também ficou conhecido por formular o Controle Total da Qualidade (TQC) responsável pela busca da qualidade em produtos e serviços voltadas para as organizações (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Para Deming (1990), a melhora da qualidade significa que o desempenho foi satisfatório, com uma melhor prestação de serviços, custos mais baixos, melhoria da competitividade, entre outros, além de estabelecer 14 pontos para serem utilizados em organizações para o gerenciamento da qualidade.

Segundo Juran (1998), existem dois principais significados para o termo qualidade. Qualidade se relaciona com a satisfação das necessidades dos clientes garantindo a ausência de deficiências e erros em seus produtos e serviços (JURAN, 1998).

Crosby considera que a qualidade se apresenta através da conformidade dos requisitos e das especificações (KIRAN, 2016) onde o produto ou serviço apresenta-se livre de defeitos, (o que podia ser observado no Programa Zero Defeitos) e, assim como Deming, divulgou 14 pontos essenciais para o controle da qualidade (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Ishikawa considerava que a qualidade deveria satisfazer todas as necessidades dos clientes de forma competitiva, além disso foi o precursor de técnicas para a análise e solução de problemas como, por exemplo, o diagrama de Causa e Efeito também conhecido como Diagrama de Ishikawa (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Para Garvin, a qualidade deve ser transcendental, focada no produto, focada no usuário, focada na fabricação e focada no valor (GARVIN, 1984).

De modo geral, a Gestão da Qualidade proporciona melhorias, redução de custos e erros, maior confiabilidade, produtividade e eficiência nos seus processos, produtos e serviços, já que a mesma é importante para indicar o nível de satisfação ou insatisfação do cliente (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

A percepção da qualidade por parte dos clientes, sejam eles internos ou externos, é um dos principais requisitos na busca pela qualidade, sendo possível identificar problemas existentes entre as expectativas e percepções dos clientes (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

3.1.2 Qualidade em serviços

O crescimento do setor de serviços se deu durante a década de 1950 graças ao avanço da tecnologia de informação (TI), a automação e a robotização, entre outros, enquanto que o aumento no interesse pela busca da qualidade em serviços surgiu durante a década de 1980 (GUMMESSON, 1994).

Avaliar a qualidade de serviços é bem mais difícil do que avaliar produtos devido a sua intangibilidade, porque não podem ser medidos, contados e verificados com antecedência, o que dificulta no comparativo entre as expectativas do consumidor e o atendimento de sua necessidade (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

Parasuraman *et al.* (1985) identificaram cinco lacunas para se analisar a qualidade em serviços, as quais, de acordo com Bressan, Basso e Becker (2015), giram em torno da confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

Segundo Gummesson (1994), existem três paradigmas importantes na abordagem

quanto ao gerenciamento de serviços, são eles: o paradigma de manufatura, o burocrático-legal e o de serviço.

O paradigma de manufatura foca-se na produtividade buscando garantir o atendimento dos requisitos técnicos e especificações, o paradigma burocrático-legal aborda os direitos legais e a igualdade de tratamento, ligando-se ao monopólio nos serviços públicos e privados e, por fim, o paradigma de serviços foca-se na criação de valor entre o cliente e organização, buscando atender às suas necessidades com qualidade (GUMMESSON, 1994).

Joseph e Joseph (1997) realizaram um estudo, buscando entender a percepção dos alunos quanto a qualidade em serviços educacionais, por meio de questionários aplicados em duas etapas e divididos em quatro seções relacionadas às percepções dos alunos sobre o que seria uma universidade excelente, os atributos mais importantes na qualidade em serviços educacionais, as percepções dos alunos sobre sua própria universidade e suas informações básicas.

Com esses dados, os autores identificaram sete elementos principais para a medição da qualidade em serviços educacionais, sendo eles a reputação acadêmica, oportunidades de carreira, programação dos cursos, tempo de duração e custos dos cursos, aspectos físicos, localização da instituição e outros (JOSEPH; JOSEPH, 1997).

A busca da qualidade em serviços prestados em Instituições de Ensino Superior visa a identificação dos fatores e atributos necessários para o atendimento a qualidade dos serviços educacionais, além do atendimento da retenção e satisfação dos alunos e de bons resultados financeiros (BRESSAN; BASSO; BECKER, 2015).

3.1.3 Qualidade em serviços educacionais voltada ao Ensino Superior

De acordo com Sunder (2016), a busca pela garantia da Qualidade voltada para a educação surgiu desde a década de 1990 ou antes, sempre considerando a importância em se possuir maneiras inovadoras para a organização de seus processos educacionais e de infraestrutura.

Além disso, o crescimento expressivo no número de Instituições de Ensino Superior e a competitividade tem demandado uma gestão da qualidade eficaz e eficiente que auxilie na tomada de decisões e na manutenção de suas atividades (CAMELO; MARCIÃO, 2018).

No Brasil, em relação a seu surgimento, o ensino superior possuía cursos de natureza profissionalizante como aqueles voltados à engenharia militar e medicina aplicada, porém a

existência de falhas no planejamento, ineficiências, questões políticas, entre outros, geraram limitações e consequências perceptíveis até hoje (BORTOLANZA, 2017).

Para que seja possível realizar um planejamento e estabelecer perspectivas de longo prazo, o ensino superior deve realizar periodicamente e sistematicamente um planejamento para atender aos princípios legais e ao fortalecimento institucional (BORTOLANZA, 2017).

No Brasil, a SESu é responsável por diversas atribuições dentro do Ministério da Educação voltadas para o ensino superior, sempre buscando garantir meios que contribuam com o ensino de qualidade, desenvolvendo as IES e capacitando-as com a finalidade de atingir seus objetivos estratégicos de forma mais assertiva possível.

Ao estabelecer a qualidade no ensino superior em uma IES, Chuchalin e Zamyatin (2011) apontam a necessidade de estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) adequado e que aborde a melhoria contínua dos processos, apoiando-se, também, em princípios do TQM (do inglês *Total Quality Management*). Cabe ressaltar que, a utilização dos conceitos e técnicas do TQM no setor educacional, vem crescendo ao longo dos anos (PSOMAS; ANTONY, 2017).

Sabe-se que um SGQ se utiliza de conceitos e requisitos da NBR ISO 9001:2015 como base para a sua implementação (MOLDOVAN, 2012). Dentro de uma IES, o SGQ deve voltar-se para o foco no cliente, na liderança da gestão, na participação dos membros da equipe e no tipo de abordagem utilizada para a gestão de modo a garantir a melhoria contínua de seus produtos e processos (CHUCHALIN; ZAMYATIN, 2011).

3.2 A estratégia e o planejamento

3.2.1 A estratégia

De origem militar, o termo estratégia pode ser definido como o meio pelo qual são estabelecidas ações voltadas para que uma organização possa atingir os seus objetivos estratégicos de modo satisfatório, utilizando-se de ferramentas e análises, sejam elas de oportunidades, pontos fortes e fracos, entre outros (CERTO; PETER, 2005).

O desenvolvimento de uma estratégia adequada permite a criação de vantagens competitivas frente a outras organizações, gerando valor em relação aos seus produtos e serviços por entregar o esperado e desejado por seus clientes (NOGUEIRA, 2014).

Albadry (2016) considera que a estratégia possui alguns aspectos gerais inerentes a sua natureza, os quais, giram em torno de como a estratégia considera a organização e o ambiente, como inclui procedimentos de pensamento e questões de conteúdo, como afeta o bem-estar geral de uma organização e como pode ser desenvolvida em diferentes contextos de forma complexa.

Dentro de uma IES, a estratégia deve voltar-se para o atendimento de requisitos externos pertencentes à instituição, buscando, sempre, o atendimento de seus objetivos e metas estratégicas (CHUCHALIN; ZAMYATIN, 2011).

Além disso, o desenvolvimento de estratégias competitivas voltada para a qualidade dentro de uma IES permite a competitividade e a sua diferenciação frente aos seus concorrentes seus currículos, a demanda do mercado, a utilização de novas técnicas educacionais através do uso de tecnologias, entre outros fatores que permitam a obtenção de melhores resultados e controle da qualidade educacional (MOLDOVAN, 2012).

3.2.2 O planejamento

O ato de planejar faz parte do dia a dia de todos, desde o planejamento do que vestir no outro dia até atividades mais complexas que exigem uma organização de todas as suas etapas de execução.

Isso se dá devido a racionalidade inerente aos seres humanos que faz com que ocorra a organização de pensamentos em forma de planos, mesmo que mentalmente, para a execução de alguma atividade (MAGRI, 2016).

O planejamento volta-se para um futuro desejado, portanto, é necessário a organização do rumo de suas atividades e etapas de execução para que possa ser possível atingir seus objetivos (COSTA, 2013), além de proporcionar direção, foco, ações proativas, controle do desempenho, motivação e informações para uma empresa tomar melhores decisões (NOGUEIRA, 2014).

Através de processos, técnicas e ações administrativas (COSTA, 2013), o planejamento pode definir a base de tudo o que deve ser alcançado pela organização por meio de ações inter-relacionadas como as funções de organizar, influenciar e controlar (COSTABILE, 2007).

O planejamento deve ser contínuo e permanente, proporcionando como benefícios a melhoria do foco e flexibilidade da organização, na coordenação, controle e administração do tempo para o atendimento das necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2012).

Para Magri (2016), existem três etapas básicas importante no processo de planejar. É preciso determinar objetivos e metas, identificar e avaliar todas as premissas futuras inerentes a esses objetivos e desenvolver meios para atingi-los, além de etapas como a implementação de plano de ação, seu controle e avaliação da eficácia (MAGRI, 2016).

Já Chiavenato (2012), considera que existem seis etapas básicas inerentes ao processo de planejamento, as quais podem ser visualizadas na Figura 6.

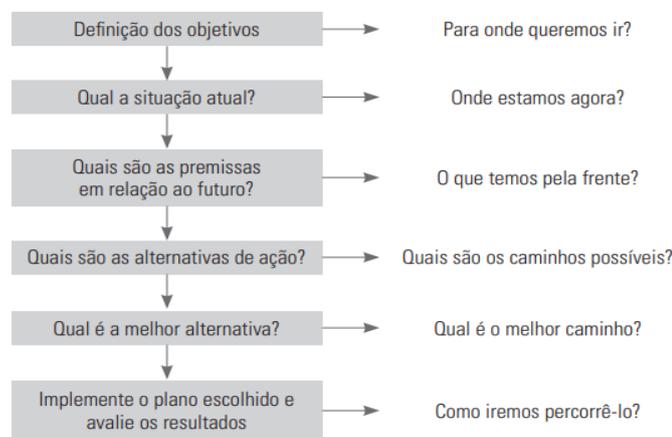


Figura 6 - Seis etapas inerentes ao processo de planejamento

Fonte: Chiavenato (2012).

Segundo Chiavenato (2012), a fase de *Definição dos objetivos* consiste na etapa onde todos os objetivos serão levantados para permitir o direcionamento do planejamento, devendo ocorrer em conjunto com a *verificação da situação atual* em relação aos objetivos pretendidos. Após essas duas fases iniciais, deve ocorrer o *desenvolvimento de premissas futuras* em relação aos cenários futuros, de modo a verificar se as ações que serão utilizadas serão assertivas ou não, passando pela etapa de *análise de alternativas de ação* na qual ocorrerá o levantamento e análise das ações mais adequadas para alcançar os objetivos, de modo a *escolher a melhor alternativa* e permitir a *implementação do plano e avaliação dos resultados*, verificando se tudo o que foi planejado foi atingido e o quais pontos necessitam de melhorias e adaptações (CHIAVENATO, 2012).

Em uma organização, o planejamento é dividido em três níveis: o operacional, o tático e o estratégico. O planejamento operacional volta-se para os procedimentos e ações de curto

prazo relacionadas à execução operacional do planejamento tático (NOGUEIRA, 2014), enquanto que o planejamento tático foca-se nos objetivos, estratégias e ações considerados de médio prazo (SANTOS, 2010) e, por fim, o planejamento estratégico é responsável por envolver os objetivos e estratégias de longo prazo, focando, principalmente, no ambiente externo, no cenário econômico, político e social, traçando objetivos e metas mensuráveis e alcançáveis (NOGUEIRA, 2014).

Chiavenato (2012) organiza essa divisão do planejamento de acordo com o nível organizacional, tipo de planejamento, conteúdo, tempo e amplitude, conforme Figura 7.

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macrorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microrientado. Aborda cada operação separadamente.

Figura 7 – Planejamento em relação aos seus níveis organizacionais

Fonte: Chiavenato (2012).

Em relação aos prazos, os planos de curto prazo devem cobrir um horizonte de 1 ano ou menos, os planos intermediários de 1 a 2 anos e os planos de longo prazo devem cobrir um horizonte de tempo de 5 ou mais anos, devendo sempre levar em consideração todas as direções futuras possíveis (CHIAVENATO, 2012).

Oliveira (2007) aponta as principais diferenças existentes entre o planejamento estratégico e o tático, assim como entre o planejamento tático e o operacional. Para ele, essas diferenças são organizadas da seguinte forma (vide Quadro 2):

Quadro 2 – Principais diferenças existentes entre os tipos de planejamento

Discriminação	Entre o estratégico e o tático		Entre o tático e o operacional	
Prazo	Mais longo	Mais curto	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Os prazos são considerados mais longos (quando o planejamento necessita de um período maior de tempo) e mais curtos (quando esse tempo é menor); a amplitude varia ao considerar toda a empresa (no caso se torna mais ampla) ou quando se considera apenas uma parte do todo (no caso mais restrita); os riscos podem ser considerados maiores (quando possuem uma maior amplitude e maior prazo) ou menores (quando possuem uma menor amplitude e menor prazo); as atividades variam entre atividades-fim ou atividades-meio; por fim, a flexibilidade varia de acordo com o tamanho da empresa, sua situação e posição (OLIVEIRA, 2007).

Ainda em relação às diferenças existentes entre os três tipos de planejamentos, Chiavenato (2012) organizou-as da seguinte forma (vide Figura 8):

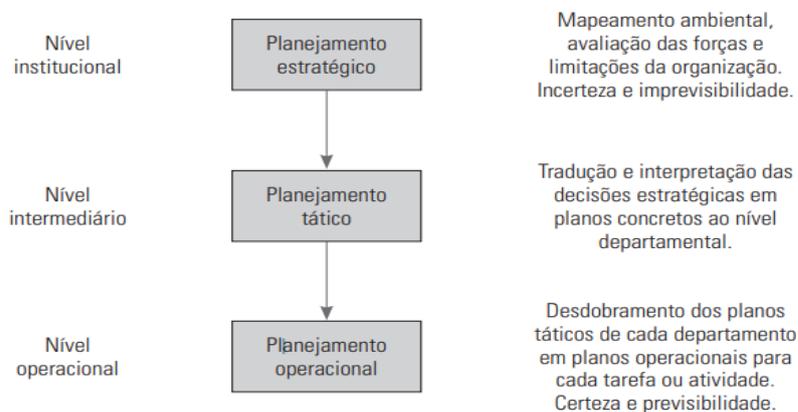


Figura 8 – Interligação entre os três tipos de planejamento

Fonte: Chiavenato (2012).

Com isso, podemos observar que os tipos de planejamento possuem uma interligação importante, devendo atuar em conjunto para permitir o alcance de todos os objetivos e metas estabelecidas no planejamento em todos os cenários possíveis.

3.2.3 Aspectos legais brasileiros voltados para o Planejamento Estratégico

Segundo o Art. 37º da Constituição Federal de 1988, “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p.24).

Constitui-se como integrantes da administração pública direta todos da estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e, como integrantes da

administração pública indireta, as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967).

Sabe-se que a Administração Pública é um instrumento primordial do governo sendo responsável pelo planejamento, organização, direção e controle de todas as ações administrativas, voltadas para o atendimento das necessidades de interesse coletivo e para a melhoria da qualidade em geral, buscando a transparência na implementação das ações do governo, principalmente aquelas voltadas para os serviços gerais, de organização e modernização administrativa, informação e informática, planejamento e orçamento e controle interno (CHIAVENATO, 2012).

Em relação ao planejamento, o Art. 7º do Decreto-Lei nº 200 de 1967 (BRASIL, 1967) aponta que a responsabilidade em promover o desenvolvimento econômico-social e da segurança nacional através da elaboração e atualização plano geral de governo; programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; orçamento-programa anual e programação financeira de desembolso.

Já a Lei nº 10.180 de 2001 estabelece os meios voltados para a organização e disciplina dos Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, tendo com finalidade a formulação do planejamento estratégico nacional; dos planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social; do plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e orçamentos anuais; o gerenciamento do processo de planejamento e orçamento federal e a articulação com os Estados, Distrito Federal e Municípios em relação a compatibilização de normas e tarefas afins (BRASIL, 2001).

Dentro desse contexto, é de responsabilidade do Poder Executivo estabelecer um plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais (BRASIL, 1988), sendo representados através do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (SILVEIRA et al., 2017).

O Plano Plurianual (PPA), atualmente em vigor o PPA 2020-2023 estabelece as diretrizes, objetivos e metas do planejamento governamental de médio prazo para a viabilização de Programas Finalísticos (ações orçamentárias ou não para enfrentamento de problemas da sociedade) e de Gestão (ações orçamentárias ou não voltadas à gestão da atuação governamental ou à manutenção da capacidade produtiva das empresas estatais), Investimentos Plurianuais

Prioritários (impacta programa finalístico em mais de um exercício financeiro) e Investimentos Plurianuais das Empresas Estatais não dependentes (abrange empresa em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto) (BRASIL, 2019).

Segundo Santos et al. (2017), o PPA deve ser aplicado para um período de quatro anos, sendo considerado como uma ligação entre o que foi planejado com o orçamento previsto para o período de vigência, evitando possíveis interrupções no seu desenvolvimento.

A Lei nº 14.436 de 2022, apresenta as principais diretrizes necessárias para a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) referente ao ano de 2023. Segundo o § 2º do Art. 165º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a LDO:

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, estabelecerá as diretrizes de política fiscal e respectivas metas, em consonância com trajetória sustentável da dívida pública, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (BRASIL, 1988).

A Lei Orçamentária Anual (LOA), atualmente em vigor, refere-se a Lei nº 14.535 de 2023 a qual estabelece uma estimativa da receita e despesa da União para o exercício financeiro do ano de 2023 (BRASIL, 2023). Além disso, segundo o § 5º do Art. 165º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a LOA compreenderá:

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;

II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público (BRASIL, 1988).

3.3 O Planejamento Estratégico (PE)

O Planejamento Estratégico refere-se a um processo contínuo e sistemático, que envolve a tomada de decisões, as quais podem envolver riscos, buscando a organização de suas ideias para a realização de suas expectativas futuras desejadas (DRUCKER, 1998).

Considera-se que o Planejamento Estratégico surgiu como uma ferramenta durante a década de 50 voltada para ser aplicada em questões financeiras apresentando três etapas básicas: quanto a sua formulação (desenvolvendo os objetivos estratégicos com caráter de longo prazo), quanto a sua implementação (identificando os objetivos de curto prazo, metas e planos táticos e operacionais) e quanto o seu controle (garantir que os objetivos foram atingidos de modo eficaz e eficiente, conforme o planejado) (OLIVEIRA, 2014).

Chiavenato (2012) considera que o planejamento estratégico apresenta cinco características principais, devendo ser orientado para o futuro, ser compreensivo, ser considerado como um processo de construção de consenso, ser considerado como uma aprendizagem organizacional e permitir uma relação entre a visão do futuro, seus fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos.

Para estabelecer o PE de forma eficaz e eficiente é preciso integrá-lo em todas as áreas de uma organização de modo a permitir o conhecimento não apenas dos fatores externos, mas também os fatores internos da organização para que seja possível identificar em quais pontos do processo devem ser melhorados e, assim, para que o planejamento seja elaborado (COSTA, 2013).

Para Costabile (2007), os principais objetivos de um planejamento estratégico consistem na definição do negócio e da sua missão, a análise de ambiente, a definição de planos de ação, seguidos por sua implantação e controle, os quais, permitem a tomada de decisões viáveis e orientem o PE de modo satisfatório.

Oliveira (2007) aponta que toda organização que desenvolve um planejamento estratégico espera conhecer todos os seus pontos fortes e fracos (sendo capazes de eliminá-los ou adequá-los), conhecer suas oportunidades e ameaças (além de saber como evitá-las), além de saber desenvolver um plano de trabalho assertivo.

Além disso, organizações que realizam um PE de forma mais assertiva tendem a possuir uma visão de longo prazo mais realizável e realista, fazendo com que o desenvolvimento dos seus processos possua um nível de qualidade superior (ALBADRY, 2016).

O PE deve possuir uma visão de planejamento que leve em consideração os momentos antes, durante e depois para que o mesmo possa ser elaborado e implementado de modo mais

assertivo, utilizando-se de métodos, técnicas e ações que auxiliem nas tomadas de decisões a longo prazo de modo mais coerente, eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 2007).

No ensino superior, o planejamento estratégico auxiliará a tomada de decisão para o gerenciamento de objetivos estratégicos e a tomada de ações adequadas, de modo que a instituição possa se adaptar frente a mudanças e auxiliar na adaptação ao escopo necessário para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (FRANCISCO *et al.*, 2011).

Consideradas como organizações intrinsecamente complexas (COSTA, 2013), as IES são consideradas como fontes necessárias para a formação profissional, aperfeiçoamento e reciclagem profissional (SANTOS, 2010), sendo ministradas em instituições públicas ou privadas (BRASIL, 1996), além de se organizarem academicamente na forma de faculdade, centros universitários e universidades (BRASIL, 2017).

As IES, assim como qualquer outra organização, buscam atender seus objetivos com qualidade, gerando produtividade e competitividade no mercado no qual se insere, além de proporcionar crescimento econômico e desenvolvimento intelectual e humano (ALBADRY, 2016).

Para que as mesmas possam permanecer cada vez mais competitivas é preciso qualificar e capacitar seus gestores, direcionando-os para serem capazes de tomar decisões mais assertivas e eficientes para a melhoria na gestão da instituição e antecipação quanto a oportunidades e possíveis ameaças (CAMELO; MARCIÃO, 2018).

Apesar de necessário, o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico em IES ainda não é algo tão presente na gestão da maioria das instituições, apresentando-se, quando existente, como algo ainda deficiente e que não engloba todos os elementos necessários para o atingimento de seus objetivos estratégicos (COSTABILE, 2007).

Para Kotler (1981), as IES possuem uma noção geral acerca dos tipos de planejamento, subdivididos em um nível inicial (responsável pelo orçamento e programação das ações necessárias na instituição), um nível secundário (responsável por um planejamento de curto prazo quanto a recrutamento de alunos, decisões físicas e curriculares) e um nível terciário (responsável por um planejamento de longo prazo com realização de avaliações quantitativas e qualitativas do ambiente externo).

Deve levar em consideração que o desenvolvimento de um PE em uma IES diferencia-se de um PE voltado para indústrias do setor de manufatura, por exemplo, já que as instituições educacionais são independentes e contam com estratégias que devem ser traduzidas considerando todos os objetivos individuais e todas as partes relacionadas à IES, o que torna o processo mais complexo (ALBADRY, 2016), além de poder sofrer limitações quanto ao excesso do formalismo, rigidez, exigências desnecessárias, entre outras, que influenciam na tomada de decisões quanto à objetivos e metas, preparação frente a mudanças, riscos e desafios da instituição (COSTABILE, 2007).

É de suma importância que a IES seja capaz de planejar estrategicamente e organizar sua estrutura e funcionamento para a garantia do atendimento de seus objetivos e ações estratégicas voltados para os resultados nos eixos didático-pedagógico-administrativo-político (COSTABILE, 2007), levando em consideração o planejamento de curto e longo prazo (ALBADRY, 2016).

O desenvolvimento de um planejamento estratégico é definido por um processo contínuo composto por várias etapas, o qual busca uma maior compreensão acerca de todos os condicionantes existentes na organização para que possa ser possível a delimitação de cenários futuros desejáveis e a tomada de decisão quanto a ações capazes de atingi-los (OLIVEIRA, 2007).

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico possui três principais dimensões: o delineamento (onde ocorre a estruturação do PE), a elaboração (onde ocorre a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, além do estabelecimento de metas e objetivos estratégicos) e a implementação (onde se implementa todos os fatores organizacionais e do sistema em si, além do treinamento e liderança necessária).

O Guia Técnico de Gestão Estratégica consiste em um guia voltado para o planejamento estratégico institucional e em processos de planejamento e gestão estratégica de órgãos e entidades da Administração Pública (BRASIL, 2020). Segundo esse guia (BRASIL, 2020), o processo de gestão estratégica é dividido em 8 etapas (vide Figura 9), são elas:

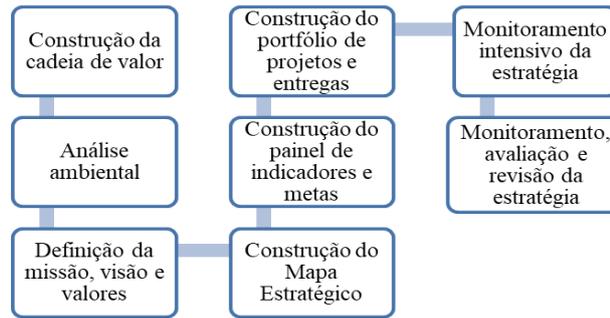


Figura 9 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

Tomando como base o guia (BRASIL, 2020) e o que foi escrito por Oliveira (2007) é possível identificar o passo a passo a ser seguido para a construção de um planejamento estratégico.

3.3.1 Construção da Cadeia de Valor

A cadeia de valor pode ser utilizada como uma ferramenta diagnóstica e de gestão, voltada para a representação do funcionamento de uma organização, na qual cada uma das atividades de valor utiliza-se de insumos, recursos humanos e tecnologia para realizar uma função (PORTER, 1947).

Essas atividades de valor são divididas em atividades primárias (relacionadas a logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços) e em atividades de apoio (relacionadas à aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa) (PORTER, 1947).

Conforme o Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020), durante essa etapa é preciso planejar a construção da cadeia de valor por meio da identificação das competências legais das atividades da organização, enfatizar os macroprocessos que criam valor através de suas entradas, saídas, clientes e responsáveis e, por fim, realizar o ajuste, validação e comunicação da cadeia de valor para todas as partes interessadas.

3.3.2 Análise Ambiental

Através da Análise Ambiental é possível identificar os fatores, tanto externos quanto internos, que impactam diretamente o planejamento estratégico da organização. Segundo o guia (BRASIL, 2020) algumas atividades importantes nessa etapa consistem na realização de uma análise interna e externa, levando em consideração o relacionamento entre eles e a sua validação.

3.3.2.1 Análise interna

A análise interna conta com a parte interna de uma organização, a qual impacta imediata e especificamente todos os seus setores, como é o caso dos aspectos organizacionais, aspectos de pessoal, de *marketing*, de produção e financeiros (CERTO; PETER, 2005).

Nessa análise deve-se verificar todos os pontos fortes, fracos e neutros da organização (OLIVEIRA, 2007). Os pontos fortes são todos aqueles que proporcionam vantagens competitivas a organização, os pontos fracos são todas as deficiências que devem ser eliminadas ou mitigadas dentro de uma organização (KUAZAQUI, 2016) e os pontos neutros são aquelas variáveis que ainda não possui uma classificação mais assertiva quanto ser um ponto forte ou fraco (OLIVEIRA, 2007).

Para o estabelecimento desses pontos, Oliveira (2007) aponta ser necessário levar em consideração seis aspectos, são eles (vide Quadro 3):

Quadro 3 – Aspectos para o estabelecimento de pontos fortes, fracos e neutros

Aspectos	Considerações
Funções a serem analisadas	Informações relacionadas a função de <i>marketing</i> , finanças, produção e recursos humanos.
Aspectos organizacionais	Análise da estrutura organizacional, políticas, capacitação e habilidades da alta administração, normas e procedimentos operacionais, entre outros.
Abrangência dos processos	Análise da empresa como um todo, das suas áreas funcionais, unidades organizacionais, equipes multidisciplinares e profissionais da empresa.
Níveis de controle e avaliação	Verificar se o controle efetuado controla a eficiência, a eficácia e/ou a efetividade.
Critérios de avaliação	Considerar a base histórica da empresa, opiniões pessoais, de consultores e executivos da empresa, além de uma análise em literatura e orçamentária.
Obtenção de informações	Por observação, conversas, questionários, experiência e prática, reuniões, entre outros.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

3.3.2.2 Análise externa

A análise externa envolve tanto a análise das ameaças quanto a análise de oportunidades existentes em uma organização, levando em consideração a relação entre a organização e o meio ambiente na qual se insere (OLIVEIRA, 2007).

A análise de ameaças deve levar em consideração todos os fatores externos e não controláveis (OLIVEIRA, 2007) que podem impactar diretamente na competitividade da

organização, devendo identificá-los em tempo hábil (KUAZAQUI, 2016). A análise de oportunidades, segundo Kotler (1981), pode levar em consideração a análise da sua atratividade potencial (em relação a receita ou resultados da organização) e a probabilidade de sucesso ao desenvolver essa oportunidade.

Oliveira (2007) classifica as ameaças e oportunidades da seguinte forma:

- a) Ameaças:
 - a) Naturais: incorporadas à natureza da organização.
 - b) Aceitáveis: é preciso avaliar até que ponto essa ameaça é aceitável dentro da organização.
 - c) Inaceitáveis: quando a organização é incapaz de lidar com essa ameaça, caso venha a existir.
- b) Oportunidades:
 - a) Naturais: relacionadas à natureza da empresa.
 - b) De evolução: relacionados às condições e circunstâncias para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.
 - c) Sinérgicas: responsáveis por modificar a estrutura organizacional e proporcionar novas situações para a organização.
 - d) De inovação: responsáveis por modificar características econômicas fundamentais e a capacidade da organização.

3.3.2.3 Análise dos concorrentes

Nessa etapa, Oliveira (2007) aponta a importância em se identificar todas as vantagens competitivas relacionadas à organização em seus concorrentes, através de uma avaliação que considere todos os aspectos mais importantes para o futuro do planejamento.

Quanto a identificação e análise de concorrentes, Oliveira (2007) aponta alguns aspectos importantes para se levar em consideração, são eles:

- d) Quanto aos concorrentes, podem-se analisar:
 - quantos e quais são;
 - qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza;
 - qual a participação de cada concorrente no mercado;
 - qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;

- qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, verificando o orçamento global, o orçamento de publicidade e o orçamento de pesquisa de mercado;
- qual o tipo e nível da força de vendas dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios, capacitação, desempenho, e o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores; e
- qual sua linha de produtos e serviços, analisando seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências (OLIVEIRA, 2007, p. 80).

3.3.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT pode ser utilizada para tomada de decisões devido a sua flexibilidade, sua capacidade em permitir uma visão clara de realidade da organização e por ser de uso simples (CAETANO; SAMPAIO, 2016).

O anagrama SWOT vem do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. É utilizada como meio de tomada de decisões quanto às suas forças e fraquezas (relacionadas ao ambiente interno da organização) e as suas oportunidades e ameaças (relacionadas ao ambiente externo da organização) (CAETANO; SAMPAIO, 2016).

O ambiente interno pode ser controlado pela própria organização, onde deve ressaltar cada ponto forte encontrado e controlar cada ponto fraco encontrado, enquanto que o ambiente externo, apesar da organização não poder controlá-lo de modo eficaz, necessita-se identificar as suas oportunidades e evitar as possíveis ameaças que possam vir a acontecer (LEITE; GASPAROTTO, 2018).

Para Daychoum (2016), a matriz utilizada para a análise SWOT possuirá quatro cruzamentos principais, conforme apresentado na Figura 10.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	ALAVANCA	DEFESA
	FRAQUEZAS	RESTRIÇÃO	PROBLEMA

Figura 10 – Matriz para a Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Daychoum (2016).

O cruzamento entre forças e oportunidades, chamado por Alavanca, apresenta oportunidades que podem favorecer os pontos fortes da empresa; o cruzamento entre fraquezas e oportunidades, chamado por Restrição, apresenta oportunidades que não podem ser utilizadas, pois atuam diretamente nos pontos fracos da empresa; o cruzamento entre forças e ameaças, chamado por Defesa, apresenta algumas ameaças que serão minimizadas pelos pontos fortes da empresa e o cruzamento entre ameaças e fraquezas, chamado por Problema, apresenta as ameaças que podem prejudicar a empresa, pois afetam diretamente nos pontos fracos da empresa (DAYCHOUM, 2016).

3.3.3 Definição da missão, visão e valores

3.3.3.1 Missão

A missão deve ser duradoura e de longo alcance, sendo responsável por caracterizar o negócio (CERTO; PETER, 2005), definir o que a empresa almeja e o que deve ser evitado, apresentada na forma de declaração de missão (BARNEY; HESTERLY, 2007), conforme apresentada na Figura 11.

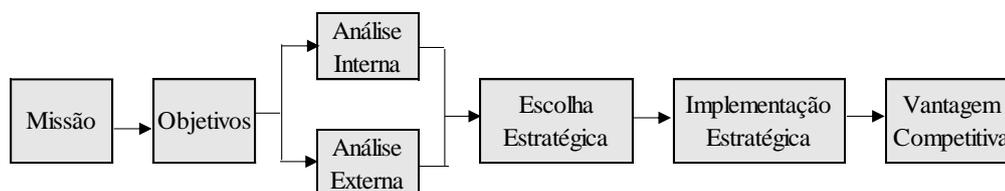


Figura 11 – Modelo de processo de declaração de missão

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Os objetivos de uma missão devem ser específicos e mensuráveis, sendo utilizados no desenvolvimento de planos operacionais e na estratégia (CERTO; PETER, 2005). A análise externa deve identificar as principais ameaças e oportunidades do mercado, enquanto que a análise interna deve identificar as forças e fraquezas organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A declaração de uma missão deve conter informações acerca do produto ou serviço da empresa, descrição do mercado onde a empresa irá atuar, quais tecnologias serão utilizadas, quais os seus objetivos, filosofia e autoconceito da empresa, assim como o tipo de imagem pública que a empresa deseja passar para a sociedade (CERTO; PETER, 2005).

Por sua vez, a escolha estratégica deve buscar a obtenção de vantagens competitivas tanto em um único mercado como em múltiplos mercados, enquanto que a sua implementação

deve adotar políticas e práticas relacionadas com o que foi planejado nas etapas anteriores, de modo a buscar atingir a vantagem competitiva esperada (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Além da definição de uma missão, Oliveira (2007) aponta a necessidade de estabelecer propósitos atuais e potenciais relacionados à missão, contendo informações importantes para o desenvolvimento de cenários e estabelecimento de posturas estratégicas para atingir a missão, além de macroestratégias (ações voltadas para a competitividade que devem ser adotadas) e macropolíticas (orientações para a tomada de decisões).

Para Certo e Peter (2005), a missão é importante pois permite a concentração de esforços em uma direção comum e serve como base para uma alocação de recursos de modo mais assertivo para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

3.3.3.2 Visão

A visão é responsável por orientar a empresa em relação ao caminho que a mesma deve seguir em relação ao seu futuro (DAYCHOUM, 2016), levando em consideração os seus limites (OLIVEIRA, 2007) e auxiliando o planejamento estratégico para a definição de como a empresa pretende ser vista (VALENTE; BRASIL, 2019).

3.3.3.3 Valores

Os valores devem ser responsáveis por nortear todos os fatores relacionados com a missão, valores, comportamentos e atitudes, possuindo, assim, um caráter comum a todos (VIVIAN, 2018). Além disso, devem se relacionar com as características e princípios desejados pela organização (VALENTE; BRASIL, 2019), sendo considerados como os compromissos e princípios que a empresa deve possuir como conduta ética (DAYCHOUM, 2016).

3.3.4 Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico pode ser considerado como uma representação entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004), permitindo a tradução da missão, da visão, dos valores e também da estratégia em objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas com uma relação de causa e efeito entre si, para ser possível o atingimento de suas metas e objetivos esperados (BRASIL, 2020).

Através do Mapa Estratégico, a instituição pode organizar seus objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, de modo a assegurar que a estratégia será implantada e atenderá todos os pontos almejados no planejamento estratégico (KUAZAQUI, 2016).

Além disso, é através dessa ferramenta que é possível visualizar as relações de causa e efeito existentes entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, a perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (OLIVEIRA, 2014).

Essa ferramenta deve levar em consideração, as principais perspectivas de cada uma das dimensões pertencentes às estratégias, formalizando na forma de gráficos e tabelas os requisitos necessários para a execução e gestão do planejamento estratégico (REZENDE, 2018).

3.3.5 Construção do Painel de Indicadores e Metas

Segundo Oliveira (2007), os instrumentos quantitativos são todas as projeções econômico-financeiras, de caráter diário, relacionadas ao planejamento orçamentário da organização, devendo identificar todos os recursos importantes para o atingimento das metas e objetivos pretendidos, enquanto que os instrumentos prescritivos apresentam todos os caminhos pelos quais a organização deve seguir para atingir os aspectos desejados em sua missão e visão, utilizando-se de instrumentos como os objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação.

Nesse contexto, os objetivos referem-se a todos os possíveis desafios que podem acontecer e que a empresa pretende superá-los no futuro, servindo, então, como um norteador de caminho (KUAZAQUI, 2016), devendo ser mensuráveis, com prazos coerentes e de acordo com a missão anteriormente estabelecida, além de ressaltar a importância de que a definição desses objetivos seja realizada pela mesma equipe responsável pela elaboração da missão e execução das análises externas e internas (VALERIANO, 2001).

Para Oliveira (2007), os objetivos devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, entendidos, escritos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais, devendo expressar as necessidades de áreas funcionais da empresa, como é o caso do *marketing*, produção, finanças e recursos humanos, sendo então chamados por objetivos funcionais.

Em relação às metas, as mesmas devem ser consideradas como uma etapa necessária para o atingimento dos objetivos, através da sua quantificação (OLIVEIRA, 2007), e para que a empresa seja capaz de superar desafios (KUAZAQUI, 2016), de modo que, a cada meta superada, mais próxima estará de atingir todos os objetivos desejados.

Segundo Oliveira (2007), a ponte entre os instrumentos prescritivos e quantitativos consiste nos projetos, esses devem ser responsáveis pela alocação adequada dos recursos de modo a compatibilizar o planejamento orçamentário com o planejamento estratégico, de modo a garantir o cumprimento dos prazos previstos, enquadramento aos custos pré-estabelecidos, cumprimento da qualidade técnica esperada, das exigências de viabilidade e do equilíbrio financeiro durante e/ou após a conclusão, as manutenções de equilíbrio operacional e financeiro nas atividades da empresa e o aumento ou, pelo menos, da manutenção da rentabilidade normal da empresa e da captação de oportunidades de negócios. Ao determinar todos os instrumentos prescritivos e quantitativos, é necessário a indicação dos instrumentos organizacionais, processos, métodos e indicadores (KUAZAQUI, 2016).

Em conjunto com as metas, a construção de indicadores para cada um dos objetivos estratégicos é importante para a identificação e mensuração dos aspectos relacionados aos resultados que deverão ser entregues.

Dentro da gestão estratégica, o guia (BRASIL, 2020) aponta que existem basicamente a existência dos seguintes tipos de indicadores, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores dentro da gestão estratégica segundo Guia Técnico de Gestão Estratégica

(continua)

Indicadores	Função
Descritivos	Responsáveis por descrever uma situação sem estar relacionado a uma meta
Desempenho	Tomam como base uma meta de referência para determinar como o indicador será alcançado através da realização de uma intervenção
Intermediários	Relacionados aos insumos (recursos financeiros, humanos e materiais), os de atividade (responsáveis pela transformação dos insumos) e os de produto (responsáveis por medir as ações relacionadas com a transformação dos insumos)
Finais	Se são considerados de resultado de curto prazo (medem os efeitos imediatos), de médio prazo (medem efeitos à medida que os resultados aparecem) ou de impacto (medem efeitos positivos, negativos, primários e secundários de longo prazo)
Contextuais	Medem tendências, riscos ou efeitos colaterais indesejados
Eficiência	Apresentam a proporção de insumos necessários para a realização de uma unidade de produto ou serviço
Efetividade	Apresentam a proporção de produtos ou recursos para a realização de uma unidade de resultado ou a sua proporção para atingir um nível de impacto
Sustentabilidade	Medem resultados ou impactos ao longo do tempo pós intervenção
Padronizados	São considerados de fácil monitoramento e agregam valor na tomada de decisões de alto nível, já que geram dados que podem ser agregados e comparados em outras situações

Quadro 4 – Indicadores dentro da gestão estratégica segundo Guia Técnico de Gestão Estratégica

(conclusão)

Indicadores	Função
Customizados	Descrevem ou estimam situações específicas, sendo comuns para medir atividades e produtos
Chave	Medem fenômenos específicos quando há uma forte correlação entre os fenômenos
Compostos	São considerados subjetivos por identificar e atribuir pesos ao avaliar o fenômeno, sendo compilado a partir de outros tipos de indicadores

Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

Dessa forma, é importante nessa etapa avaliar o tipo mais adequado de indicador e elaborar as metas para ser possível do painel de indicadores e metas mais assertivas para a organização.

3.3.6 Construção do Portfólio de Projetos e Entregas

Segundo o PMBOK® (PMBOK, 2021), projeto é todo esforço temporário voltado para a criação de um produto, serviço ou resultado de caráter único, enquanto que o portfólio consiste em projetos, programas, portfólios subsidiários e operações que devem ser gerenciados em grupo.

Os planos de ação devem ser voltados para atingir as metas e objetivos, de modo a garantir que tudo o que foi planejado no planejamento estratégico da organização seja realizado (KUAZAQUI, 2016). Além disso, devem ser desenvolvidos de forma participativa envolvendo uma equipe multidisciplinar para a definição de quais ações serão tomadas, quem serão os responsáveis por cada uma delas, qual o período de tempo para a sua execução e quais recursos serão necessários, tudo isso para ser possível atingir a estratégia desejada (REZENDE, 2018).

Dessa forma, o portfólio de projetos deve ser decomposto em entregas de modo a auxiliar no monitoramento e visualização de todas as atividades que devem ser gerenciados, envolvendo também toda a equipe e partes interessadas, o seu detalhamento, o alinhamento em relação ao orçamento, a matriz de riscos e a sua validação (BRASIL, 2020).

3.3.7 Monitoramento intensivo da Estratégia

As diretrizes estratégicas se referem aos objetivos, propósitos, políticas e estratégias, de modo a garantir que as estratégias sejam as mais assertivas possíveis para que os objetivos e

metas desejadas sejam atingidas com eficiência e eficácia, levando em consideração os requisitos estabelecidos na missão, visão e valores da organização (KUAZAQUI, 2016).

As estratégias classificam-se quanto a sua amplitude, concentração, qualidade dos resultados, recursos aplicados e enfoque, podendo ser formuladas através da identificação dos pontos fortes, fracos ou neutros, sua missão, visão e valores, além das oportunidades e ameaças do ambiente na qual a organização está inserida, de modo que a escolha do tipo mais adequado dependa da situação atual ou desejada da empresa, além de identificar políticas voltadas para a orientação, auxílio e tomada de decisões de acordo com suas fontes de conceituação e quanto à sua abrangência (OLIVEIRA, 2007).

No caso do Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020), indica-se que esse monitoramento envolva a coleta, análise e síntese dos indicadores relacionados aos objetivos específicos, os resultados da cadeia de valor e dos processos internos críticos para os objetivos estratégicos, o orçamento, prazos e riscos relacionados ao portfólio de projetos e entregas estabelecidos na etapa anterior.

3.3.8 Monitoramento, avaliação e revisão da Estratégia

Segundo Oliveira (2007), deve ser encontrados meios adequados para a realização do controle e avaliação (cujos principais pontos a serem analisados estão expostos na Figura 12) de todas as ações tomadas durante o planejamento estratégico com o objetivo de medir e avaliar o seu desempenho e resultados, além de identificar e corrigir o que precisa ser melhorado, sempre buscando a melhoria contínua e o atendimento às metas, desafios e objetivos estratégicos planejados.

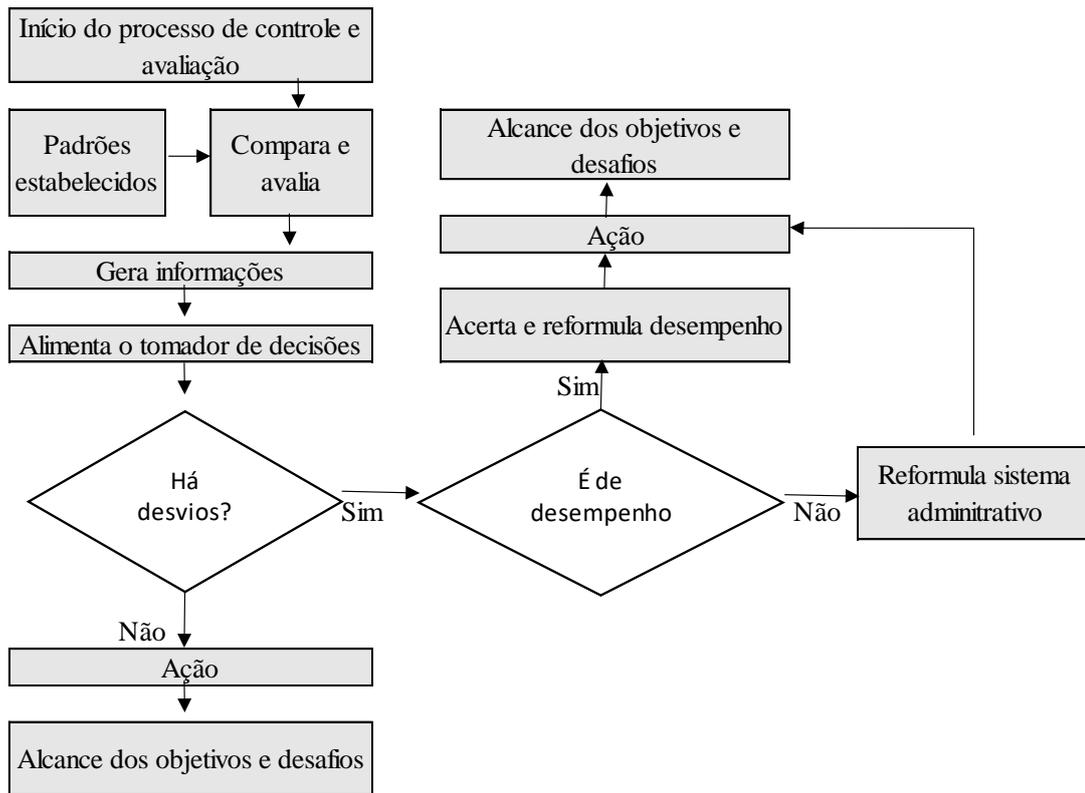


Figura 12 – Conceitos necessários para a função controle e avaliação

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

O controle do planejamento estratégico deve envolver decisões relacionadas à alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais e de estratégias e políticas estabelecidas, além da revisão do diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 2007).

3.4 O impacto provocado pela continuidade ou descontinuidade administrativa dentro da Administração Pública

Segundo Spink (1987), os fatores relacionados à continuidade ou descontinuidade administrativa consistem em todas as práticas, dilemas e contradições provocadas graças a alternância governamental e/ou trocas de dirigentes dentro da Administração Pública.

Essa continuidade ou descontinuidade é uma questão presente durante a transição governamental e pode vir a interferir na execução dos planos e ações previamente estabelecidos, pois, a cada troca governamental, surge uma insegurança na equipe quanto ao futuro, quanto a novas mudanças, como devem atuar nessa transição, passando a realizar o mínimo necessário ou atuando de forma independente (SPINK, 1987).

O processo de transição governamental surgiu em 2002 e é regulamentado pelo Decreto nº 4.199/2002, sendo responsável pela “prestação de informações institucionais relativas à Administração Pública Federal a partidos políticos, coligações e candidatos à Presidência da República até a data de divulgação oficial do resultado final das eleições” (BRASIL, 2002, p.1) e por garantir que todos os dados e informações da Administração Pública Federal seja repassada do Presidente da República anterior para o candidato eleito, segundo o Decreto nº 7.221/2010 (BRASIL, 2010).

Rebello e Almeida (2008) apontam algumas práticas que podem vir a acontecer durante a transição governamental, como é o caso da substituição e transferência de funcionários de cargos de confiança, a eliminação de projetos em andamento e a retirada do legislativo de projetos de lei encaminhados pela administração anterior, entre outros, podendo impactar na rapidez na tomada de decisão, na velocidade das atividades, adiar ações e despachos que deveriam acontecer, prejudicando, assim, o funcionamento esperado da Administração Pública (TIAGO; ROHM, 2019).

Por isso, Couto (2017) aponta a necessidade de ajustes no planejamento estratégico previamente existente e treinamento da nova equipe, isso faz com que a existência de um PE bem claro e meios de comunicações bem definidos auxiliem nesse período e permita a continuidade do planejamento sem que haja interrupções que prejudiquem o seu funcionamento.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a classificação da pesquisa de acordo com sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos, além de evidenciar a etapa inicial do delineamento da pesquisa focada para a submissão deste trabalho à etapa de qualificação.

4.1 Classificação da pesquisa

4.1.1 Quanto à natureza

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa quanto à natureza divide-se em Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada.

A pesquisa básica é aquela responsável por identificar novos conhecimentos de interesse universal (PRODANOV; FREITAS, 2013) e úteis para o desenvolvimento da ciência, sem que haja uma necessidade prévia de aplicação prática (SILVA; MENEZES, 2005). Enquanto que a pesquisa aplicada permite a aplicação e utilização na solução de problemas reais, possuindo, assim, pressa na obtenção de resultados (SANTOS; PARRA FILHO, 2012).

Dessa forma, essa pesquisa classifica-se em pesquisa aplicada, já que serão desenvolvidos meios para solucionar problemas relacionados ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SESu voltados para o desenvolvimento e monitoramento do PE.

4.1.2 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa (BERTO; NAKANO, 2000) e também quali-quantitativa (FLEURY *et al.*, 2018).

A pesquisa será considerada quantitativa quando se utilizar de recursos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005) para analisar e explicar relações de causa e efeito (BERTO; NAKANO, 2000). Por sua vez, a pesquisa será qualitativa quando não houver a necessidade de mensurar as informações (FLEURY *et al.*, 2018), buscando identificar os processos e a relação o mais real entre o mundo e o sujeito (PRODANOV; FREITAS, 2013). Por fim, será considerada pesquisa combinada ou quali-quantitativa quando se utilizar recursos existentes em ambas as abordagens.

Essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois busca entender os processos existentes do ambiente estudado e analisar as informações por meio de pequenas amostras (MALHOTRA, 2012) e fontes de evidências, fundamentando-as por meio da revisão

bibliográfica para entender como elas interagem com os indivíduos e o ambiente ao redor (FLEURY *et al.*, 2018).

4.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

De acordo com os procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa da seguinte forma, apresentada no Quadro 5:

Quadro 5 – Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Tipo de Pesquisa	Definição
Bibliográfica	Utiliza-se de materiais confiáveis e verídicos, publicados em livros, revistas, artigos científicos, jornais, entre outros.
Documental	Classificados em fontes de primeira e de segunda mão, nesta pesquisa o pesquisador deverá analisar a veracidade e a confiabilidade das informações.
Experimental	Verifica todas as variáveis inerentes a um fato, buscando as principais ligações entre as causas e efeitos para o seu acontecimento.
De campo	Utilizada quando se deseja obter informações acerca de determinado assunto por meio da observação de como eles acontecem espontaneamente, coleta e registro dos aspectos mais importantes para posterior análise.
Survey	Utilizada quando se deseja um conhecimento mais real e direto com as pessoas envolvidas, além de contar com ferramentas quantitativas para a análise dos dados.
Estudo de caso	Pesquisa qualitativa e/ou quantitativa para obtenção de informações sobre as diversas variáveis inerentes a um fato, coletando esses dados de diversas fontes de evidência.
Pesquisa-ação	Utilizada quando deseja sugerir uma ação para solucionar algum problema de interesse coletivo para o pesquisador e os participantes, os quais atuarão de forma coordenada para o levantamento dos dados.
Ex-post-facto	Utilizada quando se quer investigar a relação entre as principais variáveis de um fato após o mesmo já ter acontecido.
Participante	Desenvolvida por meio da participação ativa entre o pesquisador e os indivíduos que participam dos fatos a serem estudados.

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013).

Para fins de classificação, essa pesquisa conta com estudo de caso como o principal procedimento.

4.1.4 Quanto aos objetivos

De acordo com Gil (2017), classifica-se a pesquisa quanto aos objetivos em exploratórias, descritivas, explicativas.

Prodanov e Freitas (2013) consideram que pesquisas possuem caráter descritivo quando serão investigadas as relações entre as variáveis existentes nas características de uma

determinada população e, quando possuem caráter exploratórias relacionam-se há uma maior flexibilidade em realizar a definição de seus objetivos.

Gil (2017) complementa que, em pesquisas exploratórias, ocorre a formulação de problemas e hipóteses mais reais, de modo a serem utilizadas em pesquisas posteriores e, no caso de pesquisas explicativas, há uma maior preocupação em explicar de modo mais aprofundado as principais variáveis responsáveis por contribuir para o aparecimento de determinado fator.

Essa pesquisa foi considerada descritiva, pois busca utilizar-se de técnicas de coleta de dados como forma de identificar as relações existentes entre as variáveis relacionadas ao processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SESu.

4.2 Etapas de desenvolvimento de um Estudo de Caso

O estudo de caso é capaz de permitir um maior conhecimento acerca das variáveis estudadas (GIL, 2017) sobre diversos aspectos nos quais estão envolvidas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ao longo dos anos, o estudo de caso vem se fortalecendo como uma das metodologias mais utilizadas em trabalhos científicos. Isso acontece porque o estudo de caso permite um maior conhecimento dos dados analisados, auxiliando no desenvolvimento de novas ideias e teorias voltadas para a investigação, teste da teoria aplicada e o refinamento de dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é indicado em pesquisas que envolvem política, ciência política e pesquisa em administração pública, pesquisas de planejamento regional e municipal e em dissertações e teses na área de ciências sociais.

Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) indicam o uso do estudo de caso em pesquisas com caráter exploratório com fenômeno desconhecido, em pesquisas que permite uma maior compreensão acerca da complexidade da natureza do fenômeno analisado, assim como pesquisas voltadas para a observação de fenômenos reais dentro do seu ambiente natural.

Para aplicar a abordagem metodológica de um estudo de caso tomou-se como base os componentes importantes para projetos de pesquisas em estudo de caso apresentadas por Yin (2015), conforme Figura 13:

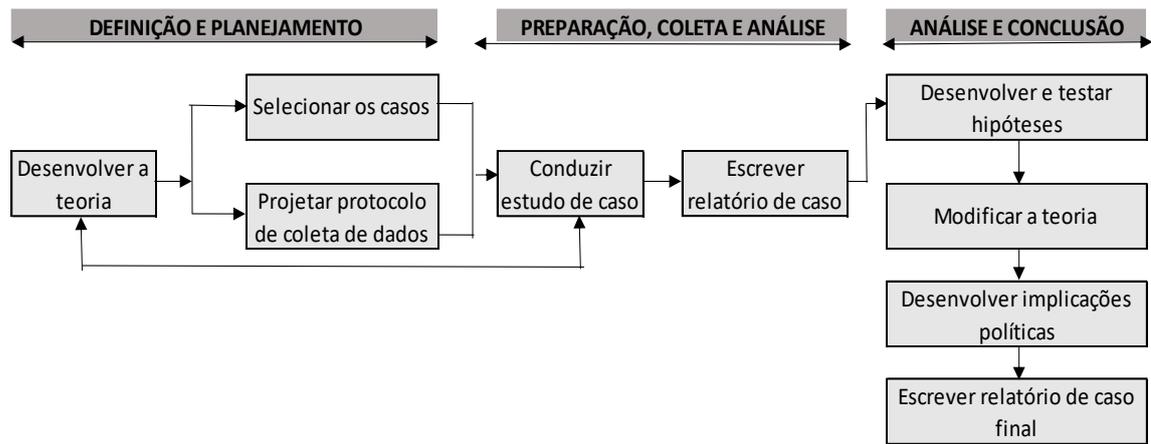


Figura 13 – Etapas do estudo de caso

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Para Yin (2015), existem cinco componentes principais que devem fazer parte dos projetos de pesquisa para estudos de caso. São eles: as questões de estudo (buscando responder as perguntas “como” e “por que” para estabelecer a estratégia mais adequada para o estudo de caso), as preposições de estudo (tudo o que deve ser levado em consideração dentro do escopo do estudo), a unidade de análise (se consiste em um estudo de caso único ou múltiplo), a lógica entre os dados e as preposições e os critérios para interpretação.

Dentro do conceito de construção de teorias, Yin (2015) aponta que é necessário obter informações acerca do que será explorado, qual o propósito e quais os critérios serão julgados necessários para atingir bons resultados.

Como forma de desenvolver uma estrutura conceitual-teórica foram definidos os principais pontos a serem levantados no referencial teórico do trabalho. Dessa forma, foi estabelecido que os principais temas abordados girassem em torno dos conceitos da Gestão da Qualidade e Qualidade em serviços, levando em consideração a vertente relacionada ao setor educacional de Ensino Superior, e de conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico, suas etapas de desenvolvimento, ferramentas e indicadores, assim como assuntos ligados à sua importância dentro de Instituições de Ensino Superior e da SESu.

Além disso, cabe ressaltar que nessa etapa é de extrema importância realizar um levantamento de trabalhos existentes que auxiliam nas escolhas de cunho metodológico e apoiem o referencial teórico na tomada de limites para o trabalho pesquisado (FLEURY *et al.*, 2018).

Com isso, foi realizada uma análise bibliométrica, apresentada no Capítulo 1, para a identificação da relevância da temática escolhida e como a mesma é influenciada pelas fontes bibliográficas existentes. Dessa forma, tomando como base a *string* de busca utilizada em bases de dados como *Scopus* e *Web of Science*, identificou-se 235 trabalhos distribuídos em 117 fontes e com um horizonte de pesquisa de 44 anos, apresentando um crescimento no número de publicações nos últimos 7 anos (vide Figura 1).

Em relação à pesquisa bibliográfica, selecionou-se como fonte principal os autores Kotler (1981), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Kaplan e Norton (2004), Peter Drucker (1998), Certo e Peter (2005), Oliveira (2007), Carvalho e Paladini (2012), Chiavenato (2012), Magri (2016), Kiran (2017), Psomas e Antony (2017), entre outros.

Yin (2015), ainda, aponta que é preciso identificar a quantidade de casos escolhida para o estudo de caso, ou seja, se possui caráter de caso único ou de múltiplos casos.

Um estudo de caso único corresponde a um experimento único sendo decisivo para testar a adequação de uma teoria formulada, quando representa um caso raro ou extremo ou quando possui caráter revelador, já em relação a múltiplos casos, a sua condução exige mais tempo e recursos, deve prever resultados semelhantes ou contrastantes, devendo seguir uma lógica de replicação e não de amostragem (YIN, 2015).

No caso desta pesquisa, decidiu-se utilizar um estudo de caso de caso único devido ao caráter revelador no estudo para a elaboração e diagnóstico de um Planejamento Estratégico na SESu, a qual ainda não possui um PE próprio.

A escolha de caso único permite um maior aprofundamento na investigação dos dados (FLEURY *et al.*, 2018), de modo a auxiliar na elaboração de um planejamento mais assertivo em conjunto com as ferramentas e indicadores estratégicos mais adequados para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico na SESu que atenda todos os requisitos necessários.

4.2.1 Objeto de estudo

A Secretaria de Educação Superior (SESu) foi criada em 1979, considerada como um órgão originário do antigo Departamento de Assuntos Universitários (DAU), sendo responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior (BRASIL, s. d.).

A SESu possui três Diretorias (Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior – DIFES, Diretoria de Desenvolvimento da Educação em Saúde – DDES e Diretoria de Políticas e Programas de Educação Superior - DIPPEs) e oito Coordenações-Gerais, além disso é considerada como o pólo orientador das políticas, programas e ações relacionadas à educação superior, nos planos público e privado, no âmbito do Ministério da Educação, suas Secretarias, IES e demais autarquias, fundações, empresas públicas e órgãos do governo (BRASIL, s.d.).

Conforme apresentação no site do Ministério da Educação, algumas das principais atribuições da SESu consistem em (BRASIL, s.d.):

- Propor e executar programas voltados para a ampliação do acesso e da permanência de estudantes na etapa da formação superior;
- Ofertar, financiar e apoiar o estudante do ensino superior, em conjunto com o Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE).
- Estabelecer políticas e executar programas voltados às residências em saúde;
- Incentivar e apoiar a capacitação das IES para desenvolvimento de programas de cooperação internacional para intercâmbio de pessoas e de conhecimento e, assim, contribuir com uma maior visibilidade internacional à educação superior do Brasil;
- Desenvolver ações e políticas de formação para profissionais de educação básica junto às instituições da Rede Federal de Ensino Superior;
- Construir um quadro de referência de qualidade para a modalidade de educação a distância.

Dentro do MEC, a SESu é responsável pelas seguintes políticas, programas, ações, projetos e atividades dentro do âmbito da educação superior no Brasil (BRASIL, s. d.):

- Programa Idiomas sem Fronteiras (IsF) voltada para a internacionalização da educação superior;
- Programa Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) para formação superior a cidadãos de países em desenvolvimento com os quais o Brasil possui parceria;
- Programa de Mobilidade Acadêmica Regional para as Carreiras Acreditadas pelo Sistema ARCU-SUL (MARCA) responsáveis pelo incentivo a mobilidade e o intercâmbio acadêmico entre estudantes, docentes-pesquisadores e

coordenadores acadêmicos e institucionais dos cursos acreditadas pelo Sistema ARCUSUL;

- Programa Educação Tutorial (PET) voltado para o fomento de grupos de aprendizagem tutorial mediante a concessão de bolsas de iniciação científica;
- Programa de Acessibilidade na Educação Superior (Programa Incluir) para o desenvolvimento de políticas institucionais de acessibilidade nas instituições federais de educação superior;
- Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes) para a democratização do acesso e permanência na educação superior de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior;
- Programa de Bolsa Permanência (PBP) para a concessão de auxílio financeiro a estudantes de graduação matriculados nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes);
- Programa Bolsa Permanência Prouni (PBP Prouni) para o auxílio financeiro ao bolsista integral do Prouni;
- Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) para financiamentos a estudantes de cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva no SINAES;
- Reconhecimento e Revalidação de Diplomas Estrangeiros – Portal e Plataforma Carolina Bori para o processo de revalidação e reconhecimento de diplomas estrangeiros no Brasil e reconhecimentos e revalidações de diplomas emitidos por instituições de ensino no exterior;
- Projeto Mais Médicos para o Brasil (PMM) para o acompanhamento das atividades desenvolvidas pela tutoria e supervisão acadêmica junto aos profissionais médicos intercambistas;
- Política de Expansão das escolas médicas, no âmbito do Programa Mais Médicos para a ampliação da oferta de vagas de graduação em medicina;
- Residência Médica como modalidade de ensino de pós-graduação destinada a médicos, sob a forma de curso de especialização;
- Residência Multiprofissional como modalidades de ensino de pós-graduação *Lato Sensu* destinado às profissões da saúde, sob a forma de curso de especialização caracterizado por ensino em serviço;

- Programa de Certificação de Hospitais de Ensino para o estabelecimento dos requisitos para certificação de unidades hospitalares como Hospital de Ensino;
- Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies) voltado para assegurar a continuidade das atividades de entidades mantenedoras de instituições com conceito satisfatório no SINAES;
- Programa de Apoio À Extensão Universitária (Proext) para apoiar as instituições públicas e comunitárias de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que contribuam para a implementação de políticas públicas;
- Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de Ensino Superior Públicas Estaduais (Pnaest) para ampliar as condições de acesso, permanência e sucesso dos jovens na educação superior pública estadual;
- Sistema de Seleção Unificada (Sisu) para selecionar candidatos a vagas em cursos de graduação ofertadas pelas instituições públicas de educação superior.

4.2.2 Protocolo de coleta de dados

De acordo com Yin (2015) o desenvolvimento de um protocolo de coleta de dados para um estudo de caso pode contar com seis fontes de evidências. Cada uma delas é de extrema importância para o desenvolvimento de um estudo de caso eficiente e eficaz, visto que as mesmas podem auxiliar nos processos de validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade da pesquisa (YIN, 2015).

No Quadro 6 é possível visualizar uma melhor descrição de cada um dos tipos de fontes de evidências.

Quadro 6 – Tipos de fontes de evidências para o desenvolvimento de um estudo de caso

(continua)

Tipo de fonte de evidência	Definição
Documentação	Pode corroborar com informações obtidas em outras fontes de evidências, sendo visualizados na forma de cartas, memorandos, agendas, avisos e minutas de reuniões, documentos administrativos e outros artigos publicados na mídia.
Registros em arquivos	Pode ser utilizado em conjunto com outras fontes de evidências, sendo visualizados na forma de registros de serviços, registros organizacionais, mapas, tabelas, listas de nomes, dados oriundos de levantamentos e registros pessoais.
Entrevistas	Possibilita a coleta de informações de forma espontânea sobre os fatos, opinião, percepções e interpretações dos entrevistados acerca dos mesmos.

Quadro 6 – Tipos de fontes de evidências para o desenvolvimento de um estudo de caso

(conclusão)

Tipo de fonte de evidência	Definição
Observações diretas	Permite realizar observações de comportamentos ou condições ambientais relevantes para o estudo de caso, sendo visualizadas na forma de atividades formais ou informais de coleta de dados.
Observação participante	Permite assumir variadas funções dentro do próprio estudo de caso, já que o responsável faz parte da realidade do estudo de caso estudado, colaborando com seu ponto de vista.
Artefatos físicos	Realizada através de uma visita de campo, pode ser visualizada na forma de um artefato físico ou cultural, como ferramentas ou instrumentos, obra de arte ou outro tipo de evidência física.

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Dessa forma, para essa pesquisa, utilizou-se como fontes de evidências a realização de entrevistas e análises documentais com objetivo de identificar como o processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SESu foi conduzido, como se deu a divisão em etapas, quais métodos foram utilizados, ferramentas e indicadores, dentre outros.

Para esta pesquisa, a amostra analisada consistiu nas Diretorias pertencentes à SESu, no caso a Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior – DIFES, Diretoria de Desenvolvimento da Educação em Saúde – DDES e Diretoria de Políticas e Programas de Educação Superior - DIPPEES.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e reuniões remotas. A realização das entrevistas e reuniões remotas possui o intuito de acompanhar o Planejamento Estratégico da SESu e identificar como as ações realizadas foram conduzidas e, se os indicadores e ferramentas previamente estipulados estão sendo capazes de atender as demandas para cada uma dessas ações.

Foram realizadas três entrevistas, duas delas voltadas para obter informações acerca das atividades realizadas durante as etapas de desenvolvimento do PE da SESu e a terceira entrevista voltada para obter informações acerca dos principais impactos provocados com a transição governamental em relação ao PE. As duas primeiras entrevistas realizadas duas entrevistas com dois membros da equipe de projeto responsável pela DIFES, sendo uma delas Professora Doutora e uma Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da UNIFEI *campus* Itajubá/MG, enquanto que a última entrevista foi

realizada também com um Professor Doutor do PPGEF da UNIFEI que, no momento do desenvolvimento do PE da SESu, encontrava-se a serviço do MEC atuando como coordenador na SESu.

Dessa forma, como meio para desenvolver um protocolo de pesquisa para a condução deste estudo de caso, foi necessário a seguinte sequência de fases, apresentada na Figura 14:

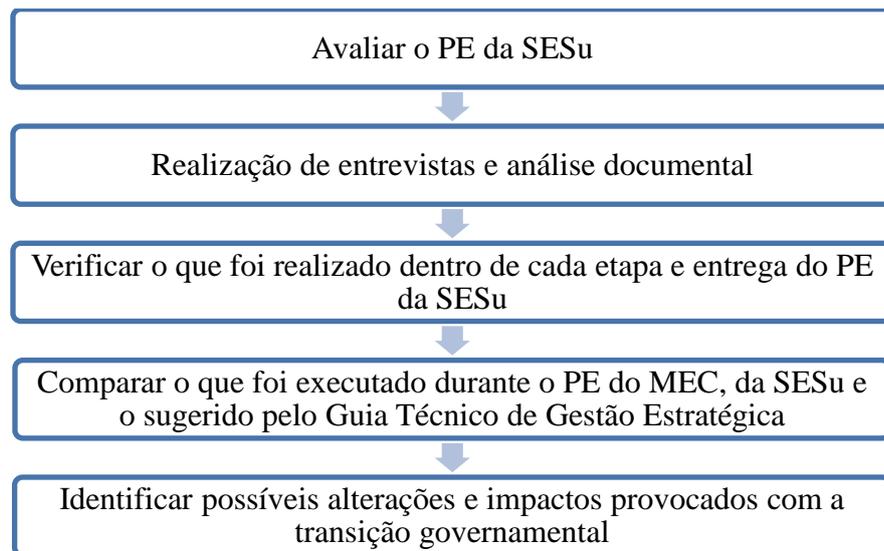


Figura 14 – Etapas de condução do protocolo de pesquisa do estudo de caso

Fonte: Autora (2023).

5 O ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentadas as atividades realizadas para a condução deste estudo de caso, de acordo com a sequência de fases apresentada no protocolo de pesquisa da Figura 14 e que tenta responder aos objetivos específicos delimitados no início da pesquisa.

Conforme definido no Capítulo 4, a coleta de dados foi baseada em três fontes principais: (i) análise documental, (ii) registro de arquivos e (iii) entrevistas e reuniões, sendo realizada paralelamente entre todas as fontes para otimizar o levantamento dos dados.

5.1 O projeto de desenvolvimento do PE

A proposta para a efetivação de um projeto de desenvolvimento do PE para a SESu surgiu em 2020 para que fosse possível registrar as ações já desenvolvidas pela Secretaria em consonância com o PE do MEC.

Conforme análise documental observou-se que o projeto tinha como data de início o primeiro trimestre de 2021 e data final no segundo trimestre de 2022. Dentro desse cronograma, a elaboração desse planejamento contaria com a realização de reuniões voltadas para identificar as principais necessidades e objetivos estratégicos da Secretaria para o seu PE.

A equipe de projeto foi formada por alguns dos membros do Núcleo de Otimização da Manufatura e de Tecnologia da Inovação (NOMATI) (Professores Doutores e Doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) *campus* Itajubá/MG, dividindo-se na forma de Coordenações (Administrativa e Técnica), Assessoria Técnica e Equipe Básica, totalizando sete integrantes.

A equipe de projeto dividiu-se em duas duplas e um trio para cada uma das Diretorias da SESu voltada para a condução de cada etapa de desenvolvimento do PE da SESu. Desse modo, inicialmente uma dupla ficou responsável pela DDES, outra dupla pela DIPPES e o trio pela DIFES.

Após reuniões iniciais e a identificação dos principais objetivos do projeto, foi possível validar a sua condução em quatro etapas (vide Figura 15) voltadas para o desenvolvimento e estruturação do PE, do portfólio de ações, assim como o estabelecimento de um sistema de medição de desempenho, de acompanhamento e comunicação do planejamento, sendo realizada sempre em conjunto com o Secretário, Secretário Adjunto e as três Diretorias da SESu.

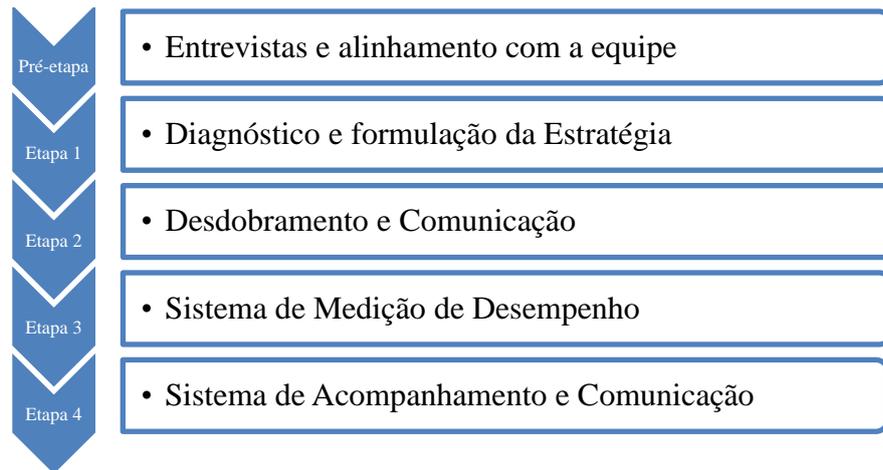


Figura 15 – Etapas de condução do projeto de desenvolvimento do PE da SESu

Fonte: Autora (2023).

Cabe ressaltar que essas etapas foram apresentadas inicialmente durante a submissão do projeto para a Secretaria e validadas durante o início do projeto, apresentando nenhuma necessidade de alteração.

Desse modo, como forma de obter informações acerca do projeto, foram realizadas duas entrevistas com dois membros da equipe de projeto responsável pela DIFES para entender o que foi executado na sua pré-etapa e obter informações importantes das ações realizadas durante as etapas do projeto, além de análise documental dos relatórios entregues a cada etapa do projeto.

As entrevistas ocorreram de modo remoto por meio de videoconferência, seguindo um roteiro de entrevista organizado contendo perguntas abertas e divididos em cinco seções, conforme Apêndice A, para obtenção de informações referentes às etapas de condução do projeto do PE da SESu. Com as informações obtidas na entrevista e com a análise realizadas dos relatórios foi possível identificar como se deu a condução do desenvolvimento do PE e o levantamento dos pontos principais de cada uma das etapas.

5.1.1 Pré- Etapa

Como resultado da entrevista, observou-se que a demanda pelo desenvolvimento do PE da SESu surgiu como uma necessidade da elaboração de um planejamento próprio da Secretaria, já que se seguia as diretrizes do PE do MEC como um todo e não um específico para suas secretarias. Desenvolver um planejamento específico para a SESu permitirá um melhor aproveitamento de suas ações para garantir que os objetivos estratégicos e específicos da secretaria sejam atingidos de forma mais eficaz e eficiente.

O projeto para o desenvolvimento do PE da SESu contou com três equipes, sendo cada uma responsável por uma das Diretorias da SESu. A equipe deveria acompanhar as reuniões dos integrantes de cada Diretoria e auxiliá-los na identificação das principais necessidades do setor para fazer parte do PE.

As principais necessidades a serem levadas em consideração para o desenvolvimento do PE foram levantadas durante reuniões com a equipe de projeto e a equipe formada por cada coordenação, diretoria, Secretário e Secretário Adjunto da SESu. Essas informações preliminares seriam importantes para o delineamento das principais ações a serem tomadas nas etapas do projeto, levando em consideração quais métodos seriam utilizados para cada uma delas.

As principais atividades realizadas durante a pré-etapa do projeto consistiram em entrevistas e alinhamento com a equipe em relação aos seus objetivos e responsabilidades, além do estabelecimento de um cronograma de entregas para cada uma das etapas, o que deveria ocorrer a cada trimestre para a sua validação e a realização de entregas na forma de relatórios a cada fim de etapa, que apresentasse todos os pontos importantes, resultados e metodologias utilizadas durante a etapa.

A equipe do projeto acompanhou a equipe SESu na realização do diagnóstico inicial da situação da Secretaria e análise dos ambientes internos e externos, auxiliando na tomada de decisões quanto a ajustes, soluções de problemas, uso de ferramentas e indicadores, entre outros, norteando a equipe para um melhor levantamento de informações para a condução eficiente do planejamento estratégico.

As ações estratégicas deveriam ser levantadas após a realização do diagnóstico da situação da SESu levando em consideração as suas coordenações, suas Diretorias e, por fim, a SESu como um todo (vide Figura 16).



Figura 16 – Sequência para a elaboração da Matriz SWOT
Fonte: Autora (2023).

A identificação de pontos fortes e fracos levando em consideração essa hierarquização dentro da Secretaria permite um melhor diagnóstico e conhecimento de todos os pontos importantes, permitindo uma visão mais clara dentro de todos os setores e uma priorização mais eficaz dos aspectos mais importantes para a Secretaria.

5.1.2 Etapa 1

Conforme avaliado no Relatório entregue da Etapa 1 foi possível identificar a realização do diagnóstico inicial da situação da SESu. Isso ocorreu após a elaboração da Matriz SWOT para cada Coordenação, cada Diretoria e, por fim, servindo como base para a elaboração final da matriz da SESu

Para a condução dessa primeira etapa (durante os meses de Janeiro a Novembro de 2021), a análise documental apontou que a equipe se dividiu em duplas, cada uma responsável por uma das Diretorias.

Inicialmente as reuniões ocorreram para cada Coordenação (vide Quadro 7) buscando identificar a situação atual do setor e realizar a análise interna e externa conforme aplicação da Matriz SWOT.

Quadro 7 – Diretorias e suas Coordenações

Diretoria	Coordenações
DIPES	Coordenação Geral de Relações Estudantis (CGRED), Coordenação Geral de Programas de Educação Superior (CGPES) e Coordenação Geral de Políticas de Educação Superior (CGPOL)
DIFES	Coordenação Geral de Assuntos Internacionais (CGAI), Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento (CGPO), Coordenação Geral de Governança, Gestão e Empreendedorismo (CGGE) e Coordenação Geral de Planejamento Acadêmico, Pesquisa e Inovação (CGPP)
DDES	Coordenação-Geral de Expansão e Gestão da Educação em Saúde e Coordenação de Residências em Saúde

Fonte: Autora (2023).

A escolha em se utilizar a Matriz SWOT como meio adequado para o levantamento do diagnóstico da situação atual se deu por permitir a avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, no caso, das Coordenações, Diretorias e, por fim, da SESu.

Segundo a entrevista realizada, a identificação dos pontos potenciais da análise interna e externa tomando como base questões orientadoras comuns a cada diretoria para que o diagnóstico fosse padrão. Foi realizado um *brainstorming* para o levantamento de pontos fortes

e fracos, oportunidades e ameaças de cada coordenação, em sequência, ocorreu o cruzamento entre esses fatores para permitir a aglutinação ou eliminação e, conseqüentemente, o ranqueamento e escolha dos principais fatores que fariam parte da matriz da Diretoria.

Esses pontos devem ser relevantes para a Coordenação, mas também para a Diretoria e, conseqüentemente, para a SESu como um todo, fazendo com o que a sua escolha impacte positivamente no PE da Secretaria.

Ocorreram, então, a aglutinação ou eliminação dos fatores internos e externos das matrizes de cada uma das Coordenações para a elaboração de cada matriz das Diretorias, ocorrendo o mesmo para a elaboração da Matriz SWOT da SESu, ocorrendo, ainda, a divisão desses fatores em prioritários e não prioritários para a Secretaria através de um ranqueamento.

O ranqueamento foi realizado pela equipe de projeto em conjunto com cada Diretoria e Coordenação através de um critério de pontuação com notas de 1, 3 e 9, onde, por meio de uma planilha realizou-se um cruzamento entre a linha e a coluna da matriz e elencando notas para cada quadrante. Assim, após o somatório de cada linha e coluna foi definido um *ranking* com os fatores com as maiores notas e validados com a equipe acerca da sua relevância para integrar a matriz SWOT final.

Após a elaboração das matrizes para cada coordenação, ocorreram reuniões de validação com cada Diretoria, Secretário e Secretário Adjunto para que fosse possível priorizar e escolher os pontos mais importantes para a Secretaria como um todo e desenvolver a matriz SWOT da SESu. Dessa forma, após a realização de um ranqueamento, a Matriz SWOT elaborada da SESu possui 7 pontos fortes, 8 pontos fracos, 8 oportunidades e 7 ameaças.

Um ponto destacado durante a entrevista consistiu na realização de consultorias por parte da equipe do projeto com a equipe SESu acerca da metodologia e ferramentas que seriam utilizadas durante as etapas do projeto. Apresentar essas ferramentas e metodologias para equipe SESu foi muito importante para garantir uma maior compreensão e envolvimento da equipe, de modo a deixar claro os processos a serem executados durante o planejamento.

Essa escolha em realizar o diagnóstico da Matriz SWOT de forma afunilada desde as Coordenações até a Secretaria como um todo permitiu um melhor reconhecimento de todos os aspectos importantes para o setor e uma visão mais clara do cenário atual, o que auxilia em uma melhor reflexão e direcionamento das tomadas de decisões de forma mais assertiva.

Alguns pontos fracos apontados pelas Diretorias, por exemplo, consistiram na equipe restrita, com elevado conhecimento técnico, que necessitava de apoio técnico dos especialistas para coletar, compilar e organizar os dados, além da restrição de tempo dos gestores para participarem do PE, o orçamento restrito, várias ações operacionais manuais, entre outros.

A presença de uma equipe técnica de gestores especialistas, envolvidos em atividades operacionais e com entendimento das ações, propicia a participação na forma de reuniões rápidas que resultam no aperfeiçoamento dos processos operacionais.

Outro ponto desenvolvido nessa etapa consistiu na estruturação da missão e visão da SESU por parte da equipe SESu em conjunto com a equipe de projeto. A SESu não possuía missão e visão própria, de modo que a estruturação se deu através da aplicação de questionários que contavam com perguntas orientadoras para a sua elaboração.

Após isso, foram realizadas novas reuniões com o objetivo de identificar os objetivos estratégicos e a forma na qual ocorreu o monitoramento da estratégia da Secretaria, além do direcionamento de quais objetivos seriam de responsabilidade de cada Diretoria. Assim, para cada objetivo estratégico, foram definidos metas, ações e indicadores a serem executadas durante o PE, de modo a identificar quais indicadores melhor se encaixavam para medir cada um deles.

Conforme apontado na entrevista, a Etapa 1 teve uma duração acima do esperado pela equipe, isso se deu devido à alta demanda de atividades da equipe SESu que por muitas vezes não tinham disponibilidade de horário para a realização das reuniões ou as mesmas eram interrompidas devido o surgimento de demandas urgentes.

Outro ponto que colaborou com a demora na execução dessa etapa se deu devido a grande quantidade de pontos importantes dentro da análise interna e externa de cada Coordenação e Diretoria.

5.1.3 Etapa 2

Uma das principais etapas a serem realizadas durante o desenvolvimento de um planejamento estratégico, segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020), consiste na Cadeia de Valor Global.

No caso do PE da SESu, a análise documental apontou que foi escolhida a Cadeia de Valor Global desenvolvida pelo Escritório de Projetos e Processos (EPP) da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

O próximo passo realizado na Entrega 2 consistiu na elaboração de um Mapa Estratégico buscando organizar os objetivos estratégicos estabelecidos na entrega anterior em relação às perspectivas financeira, de cliente, de aprendizado e crescimento e processos internos. Um aspecto muito importante a ser levado em consideração na criação de um Mapa Estratégico consiste no estabelecimento de meios visuais mais eficientes e eficazes permitindo uma comunicação mais clara e direta para todos da equipe.

Em relação a esse PE, conforme apontado no Relatório da Etapa 2, como a SESu trata-se de um órgão do setor público, a estruturação do Mapa Estratégico deve seguir a seguinte sequência de perspectivas: clientes – processo – pessoas – financeira. Cabe ressaltar que, no caso do PE da SESu, a perspectiva de clientes foi substituída pela perspectiva de Sociedade, já que se trata de um planejamento de uma organização governamental, a qual deve gerar valor para coletividade (BRASIL, 2020).

Com a identificação dos principais objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações durante a etapa anterior, as equipes realizaram a elaboração de uma Matriz de Responsabilidades que deveria conter as principais ações prioritárias para a condução das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos, além de apontar qual Diretoria seria responsável pelo mesmo. Foi, então, aplicada a Matriz RACI atribuindo para cada uma das Diretorias as siglas referentes a Responsável, Aprovador, Consultado e Informado referentes aos objetivos estratégicos estabelecidos na Etapa 1.

Sabe-se que em instituições governamentais é comum a troca da equipe devido fatores como, por exemplo, alternância de governo; assim, desenvolver meios de comunicação eficientes fazem com que os novos participantes saibam exatamente o que deve ser feito, onde, como e quem deve realizar. Com isso, estabelecer uma comunicação das estratégias desenvolvidas durante o PE auxilia na sua condução e no acompanhamento, permitindo identificar possíveis gargalos e pontos de correção que possam impactar na eficiência do processo.

Quanto aos meios de documentação e comunicação dos processos realizados, foi apontado a elaboração de relatórios para cada uma das etapas, além da elaboração de atas para

cada reunião realizada e, se a mesma ocorreu de forma remota, a gravação para consulta caso surgisse alguma dúvida.

No caso da SESu, conforme relatório da Etapa 2, a comunicação das estratégias é de responsabilidade do Secretário Adjunto, o qual deve informar a todos os servidores a cada mês os resultados levantados após a realização de análises críticas das ações executadas e apresentadas em relatórios que devem seguir uma pauta composta por seis passos.

Essa pauta foi apontada em entrevista como tendo sido elaborada pela equipe de projeto, apresentada para a equipe SESu como um roteiro de condução das análises críticas a serem realizadas nas próximas etapas do projeto.

5.1.4 Etapa 3

A terceira etapa do projeto consistiu na aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) para a tradução dos objetivos estratégicos estabelecidos na Etapa 1 em indicadores estratégicos na forma de um Mapa de Indicadores Estratégicos, inicialmente sugeridos pela equipe de projeto para que, no futuro, a equipe SESu adapte-os de acordo com a realidade do PE.

Cabe ressaltar que para o estabelecimento dos indicadores a serem utilizados no PE é preciso levar em consideração a realidade da Secretaria e comparar com o que é esperado pelas diretrizes do MEC, ou seja, verificar se os indicadores estabelecidos no PE do MEC se encaixam nos objetivos traçados para a SESu.

Conforme apontado na Etapa 1, durante a definição dos objetivos estratégicos foram previamente sugeridos alguns possíveis indicadores para serem utilizados para a medição dos objetivos.

Durante essa etapa, para cada um dos indicadores indicados anteriormente, foram sugeridas fontes de dados necessárias para fornecer informações para a sua construção, além de estabelecer que os mesmos serão acompanhados e monitorados mensalmente através do roteiro de condução das análises críticas e cada Diretoria elaborará e apresentará os resultados referentes aos objetivos e indicadores sob sua responsabilidade.

Dessa forma, após a definição dos indicadores e fontes de dados para cada objetivo estratégico foi estabelecido a sistemática adequada para o acompanhamento dos indicadores. O seu acompanhamento deverá ser realizado utilizando-se do passo-a-passo definido para ser

aplicado nas reuniões de análise crítica conforme Etapa 2. Os resultados deverão, então, ser apresentados por cada uma das Diretorias na forma de relatórios mensais.

5.1.5 Etapa 4

A última etapa consistiu na realização da avaliação e acompanhamento do PE da SESu desenvolvido até o momento. Foram realizadas reuniões de análise crítica para acompanhar as ações e metas estabelecidas nas etapas anteriores, inicialmente com cada Diretoria e Coordenadores e, em seguida, com toda a equipe SESu em conjunto com o Secretário Adjunto como forma de avaliar o PE da SESu como um todo.

Durante essas reuniões de acompanhamento, a equipe de projeto orientou os membros das Diretorias sobre os principais pontos que deveriam ser comentados com o Secretário, de modo promover uma reunião mais assertiva, mostrando os indicadores, os resultados e o quanto cada Diretoria evoluiu durante o mês anterior

Durante a entrevista conduzida com o membro da equipe de projeto foi apontado que essa última etapa foi muito importante para avaliar a consolidação do monitoramento e controle do planejamento de modo a identificar pontos que precisam de melhoria, troca e/ou ajustes, como por exemplo algum objetivo estratégico que não se adequa mais ou outro que devia ser levado em consideração, mas não foi levantado no momento certo.

Cada reunião de análise crítica utilizou como passo-a-passo o roteiro de condução das análises críticas proposto na Etapa 2 e a equipe de projeto propôs, ainda, um Relatório Padrão de Avaliação e Análise de Resultados (AAR) para ser utilizado como forma de relatório padrão para a padronização da apresentação e discussão dos resultados de cada uma das Diretorias para cada um dos seus objetivos estratégicos.

Ficou definido que as próximas reuniões de análise crítica seriam realizadas mensalmente pela Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP) da própria Secretaria, sendo responsável pela preparação de cada uma das Diretorias e Coordenação para as reuniões com o Secretário e elaboração do relatório mensal de análise crítica com prestação de dados quanto a evolução de cada um dos indicadores.

Outro ponto importante dessa última etapa consistiu na elaboração de meios eficientes e eficazes para a divulgação e comunicação das estratégias desenvolvidas durante o PE da SESu. Isso ocorreu na forma de um Relatório de Divulgação para apresentar e divulgar o Planejamento Estratégico da SESu, informando como ele foi desenvolvido, quais os principais

objetivos, metas, indicadores e ações serão realizados para cada uma das Diretorias, como deverão ser acompanhados e quais as fontes de dados serão utilizadas para a coleta de dados, o processo de acompanhamento, apresentação e registro na forma de um relatório padrão.

Além disso, foi elaborado um infográfico para apresentar de forma visual o panorama geral do PE da SESu com seus objetivos, metas, indicadores e ações, assim como a missão e visão da SESu que poderá ser atualizado e divulgado para toda a população.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Comparativo entre as etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC, da SESu e o sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica

Conforme apresentado na Figura 9, existem oito etapas e atividades principais do processo de gestão estratégica segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020). Dentro desse contexto, o propósito do Quadro 8 consiste em apresentar as principais etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC e o da SESu de acordo com a sua organização em relação às oito etapas sugeridas pelo Guia Técnico.

Quadro 8 – Organização das etapas executadas durante o desenvolvimento do PE do MEC e SESu em relação às etapas sugeridas pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica

	O que foi feito?	Em qual etapa?
Guia Técnico	Cadeia de Valor	Etapa 1
	Análise Ambiental	Etapa 2
	Missão, Visão e Valores	Etapa 3
	Mapa Estratégico	Etapa 4
	Indicadores e Metas	Etapa 5
	Portfólio de Projetos e Entregas	Etapa 6
	Monitoramento da Estratégia	Etapa 7
	Avaliação e revisão da estratégia	Etapa 8
MEC	Cadeia de Valor	Etapa 1
	Análise Ambiental	
	Mapa Estratégico	
	Missão, Visão e Valores	Etapa 2
	Indicadores e Metas	
Portfólio de Projetos		
Validação final	Etapa 3	
SESu	Análise ambiental	
	Definição de objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações	Etapa 1
	Missão e Visão	
	Cadeia de Valor	
	Mapa Estratégico	Etapa 2
	Matriz de Responsabilidades	
	Mapa de Indicadores Estratégicos	
	Acompanhamento de indicadores	Etapa 3
Acompanhamento e Análise Crítica das ações e metas		
Avaliação e Análise de Resultados	Etapa 4	
Divulgação e comunicação do PE		

Fonte: Autora (2023).

Sabe-se que o PE do MEC era seguido pela SESu como o documento principal para a tomada de decisões quanto às ações a serem executadas dentro da Secretaria antes do desenvolvimento de seu próprio PE.

O projeto de desenvolvimento do PE do MEC teve início no ano de 2019 e, assim como o projeto da SESu, iniciou-se com a realização de reuniões e entrevistas com as principais lideranças do órgão com o objetivo de identificar as principais estratégias a serem consideradas para o planejamento.

O Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020) sugere que a primeira etapa para o processo de gestão estratégica seja a construção da cadeia de valor. Isso coincidiu com a primeira etapa executada dentro do PE do MEC, o qual após analisar o seu contexto institucional, construiu a sua cadeia de valor em 2020 levando em consideração todas as atividades e competências exercidas pelo Ministério. Já no caso do PE da SESu, a Cadeia de Valor Global foi desenvolvida pelo EPP da UFMT durante a Etapa 2.

Ao comparar as Cadeias de Valor da SESu e do MEC percebeu-se que ambas se dividem em macroprocessos de governança, finalístico e de suporte. A da SESu segue a mesma estrutura dos macroprocessos de suporte e governança do MEC, diferenciando-se nos macroprocessos finalísticos por levar em consideração os aspectos mais importantes relacionados aos bens e serviços finais da própria Secretaria e não do Ministério como um todo.

A próxima etapa refere-se à Análise Ambiental, realizada na primeira etapa de desenvolvimento do projeto do planejamento tanto na SESu quanto no MEC. Assim como o MEC, a SESu utilizou a análise SWOT como ferramenta para identificar os aspectos internos e externos, como as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Cabe ressaltar que além da análise SWOT, o MEC utilizou a análise PESTAL (acrônimo de análise Política, Econômica, Social e Tecnológica) que leva em consideração os aspectos Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (BRASIL, 2020).

A terceira etapa do Guia Técnico refere-se ao estabelecimento da missão, visão e valores da organização. No caso do MEC, esse estabelecimento ocorreu durante a Etapa 2 e no caso da SESu durante a Etapa 1. Cabe ressaltar que para o PE da SESu foram estabelecidos apenas a missão e a visão da Secretaria.

O Mapa Estratégico foi desenvolvido no MEC durante a Etapa 1 e na SESu durante a Etapa 2. O mapa apresentou os principais objetivos estratégicos estabelecidos durante o desenvolvimento do planejamento distribuídos em cada perspectiva do BSC, sendo eles 20 objetivos estratégicos no PE do MEC e 11 no PE da SESu.

Para cada objetivo estratégico foram apontados indicadores e metas a serem alcançadas dentro do que foi proposto pelo PE, o que deveria ocorrer durante a Etapa 5 do Guia Técnico (BRASIL, 2020). No MEC, foram estabelecidos inicialmente metas e indicadores para cada um dos vinte objetivos estratégicos durante a etapa 2 do seu planejamento, em seguida, apontava-se um ou mais indicadores, fórmula de cálculo, unidade de medida e periodicidade (que podia variar desde mensais, trimestrais, anuais ou bianuais) para cada objetivo como forma de estabelecer o monitoramento e avaliação de cada indicador. Na SESu, durante a etapa 1 na qual foram levantados os objetivos estratégicos, foram apontados inicialmente alguns indicadores e metas para mensuração desses objetivos e, durante a etapa 3, esses indicadores foram validados e organizados na forma de um Mapa de Indicadores Estratégicos que apontava, também, as fontes de dados necessárias para fornecer informações para a sua construção e a sua periodicidade (no caso, mensal).

No caso da SESu, durante a etapa 3, os indicadores serão acompanhados mensalmente através de reuniões de análise crítica que seguirão um roteiro de seis passos, o qual permitirá a apresentação dos resultados de cada um dos indicadores estratégicos por cada uma das Diretorias responsáveis pelos objetivos estratégicos e seus indicadores. Essa etapa coincide com a etapa do Guia Técnico que deve ser voltada para o Monitoramento da Estratégia apresentando os indicadores dos objetivos estratégicos, seus resultados, orçamentos, prazos e riscos dos projetos e entregas (BRASIL, 2020).

Além do Mapa Estratégico, o PE da SESu contou com o desenvolvimento de uma Matriz de Responsabilidade voltada para auxiliar na gestão das responsabilidades e atribuições de cada uma das Diretorias frente aos objetivos estratégicos.

A etapa 6 que se refere ao Portfólio de Projetos e Entregas, segundo o Guia Técnico (BRASIL, 2020), deveria entregar uma análise dos projetos existentes, análise de relevância e viabilidade dos projetos, portfólios de projetos estratégicos, termos de abertura dos projetos e matriz geral de riscos do portfólio de projetos. O PE do MEC apresentou o seu Portfólio de Projetos e Entregas contendo 48 projetos, cada um apresentando uma descrição geral, as principais entregas a serem realizadas, a unidade responsável pelo projeto e o prazo para as entregas. No caso da SESu, consistiu na elaboração de um Mapa Estratégico buscando organizar os objetivos estratégicos estabelecidos na entrega anterior em relação às perspectivas do BSC e na elaboração de uma Matriz de Responsabilidades que deveria conter as ações prioritárias para a condução das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos.

A última etapa consiste na Avaliação e revisão da estratégia, conforme o Guia Técnico (BRASIL, 2020), que foi seguido pelo MEC e pela SESu em suas últimas etapas. O MEC passou por uma validação final de todas as ações realizadas durante o desenvolvimento do seu PE para que o mesmo pudesse ser publicado, devendo ser vigente durante os anos de 2020-2023. Já a SESu desenvolveu um roteiro para a realização de reuniões de análise crítica para o acompanhamento dos indicadores, análise e readequação das ações, assim como elaborou um AAR e Relatórios de divulgação e comunicação, como infográficos.

De modo geral, o desenvolvimento do PE da SESu seguiu as etapas apresentadas pelo Guia Técnico (BRASIL, 2020) e possui muitas semelhanças com o PE do MEC, documento no qual a Secretaria tomava como base e tentava adequar suas ações conforme as diretrizes do Ministério.

O Quadro 9 apresenta, de forma resumida, um comparativo entre os resultados para cada etapa de desenvolvimento dos PE do MEC e SESu, levando em consideração as oito etapas propostas pelo Guia, além de apresentar sugestões de pontos de melhorias a serem implementadas no Guia (os quais poderão ser melhor visualizados no Apêndice B). Cabe ressaltar que é possível verificar no Quadro 8 em qual etapa cada atividade foi realizada.

Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico

(continua)

Etapas do Guia	O que foi executado no PE do MEC	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Etapa 1 - Cadeia de Valor	Desenvolvida durante a Etapa 1	Desenvolvida pelo EPP da UFMT durante a Etapa 2	O guia sugere o desenvolvimento da cadeia de valor logo no início do PE, o que foi seguido pelo MEC e SESu.
Etapa 2 - Análise Ambiental	Utilizou a Análise SWOT e Análise PESTAL.	Utilizou a Análise SWOT.	O guia sugere a utilização da Análise SWOT e Análise PESTAL. A utilização de ambos os métodos foi seguida apenas pelo MEC, já que a SESu utilizou apenas a Análise SWOT.
Etapa 3 - Missão, Visão e Valores	Possui missão, visão e valores.	Foi desenvolvida apenas a missão e visão.	O guia sugere o desenvolvimento da missão, visão e valores da organização. Esse desenvolvimento foi seguido apenas pelo MEC, já que a SESu desenvolveu apenas missão e visão.

Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico

(continua)

Etapas do Guia	O que foi executado no PE do MEC	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Etapa 4 – Mapa Estratégico	Possui 20 objetivos estratégicos distribuídos em cada perspectiva do BSC.	Possui 11 objetivos estratégicos distribuídos em cada perspectiva do BSC.	Além de identificar os objetivos estratégicos, tanto o MEC quanto a SESu estabeleceram junto ao Mapa Estratégico os indicadores relacionados com cada objetivo, o que não ocorre nessa etapa do Guia. Como melhoria, a identificação dos indicadores estratégicos mais adequados para cada um dos objetivos deve ocorrer em conjunto com a sua identificação e não separadamente como ocorre atualmente no Guia. Além disso, sugere-se a elaboração de uma Matriz de Responsabilidades, algo que foi um diferencial realizado dentro do PE da SESu que nem mesmo foi desenvolvida dentro do PE do MEC.
Etapa 5 - Indicadores e Metas	Foram estabelecidos inicialmente metas e indicadores para cada um dos 20 objetivos estratégicos durante a Etapa 2, em seguida, apontava-se um ou mais indicadores, fórmula de cálculo, unidade de medida e periodicidade (que podia variar desde mensais, trimestrais, anuais ou bianuais) para cada um dos objetivos.	Durante a Etapa 1 foram apontados inicialmente alguns indicadores e metas para mensuração desses objetivos e, durante a Etapa 3, esses indicadores foram validados e organizados na forma de um Mapa de Indicadores Estratégicos que apontava, também, as fontes de dados necessárias para fornecer informações para a sua construção e a sua periodicidade (no caso, mensal).	O guia indica planejar os indicadores e metas apenas na Etapa 5. Como sugestão, assim como o executado no MEC e na SESu, indica-se estabelecer os indicadores e metas em etapas anteriores, juntamente com o estabelecimento dos objetivos estratégicos.

Quadro 9 – Comparativo entre os resultados do PE do MEC e SESu e o sugerido pelo Guia Técnico

(conclusão)

Etapas do Guia	O que foi executado no PE do MEC	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Etapa 6 - Portfólio de Projetos e Entregas	Contém 48 projetos, cada um apresentando uma descrição geral, as principais entregas a serem realizadas, a unidade responsável pelo projeto e o prazo para as entregas.	Consistiu na elaboração de um Mapa Estratégico buscando organizar os objetivos estratégicos estabelecidos na entrega anterior em relação às perspectivas financeira, de cliente, de aprendizado e crescimento e processos internos e na elaboração de uma Matriz de Responsabilidades que deveria conter as ações prioritárias para a condução das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos, além de apontar qual Diretoria seria responsável pelo mesmo.	O guia indica o planejamento e construção do portfólio de projetos e entregas, devendo realizar o seu detalhamento em termos de abertura de projetos (TAP), além de vinculá-los ao orçamento, elaborar a matriz de riscos dos projetos e realizar a sua validação.
Etapa 7 - Monitoramento da Estratégia	Mensal, trimestral, anual ou bianual.	Mensal.	O guia sugere um monitoramento com frequência mensal em diferentes fontes e sistemas.
Etapa 8 - Avaliação e revisão da estratégia	Passou por uma validação final de todas as ações realizadas durante o desenvolvimento do PE e sua publicação e vigência durante os anos de 2020-2023.	Desenvolveu roteiro para reuniões de análise crítica, elaborou Relatório Padrão de Avaliação e Análise de Resultados e Padrão de Avaliação e Análise de Resultados (AAR) e Relatórios de divulgação e comunicação, como infográficos.	O guia sugere que durante essa etapa ocorra a avaliação da estratégia e a realização de reuniões de avaliação com frequência mínima de três meses, além de promover a revisão, ajuste, atualização, publicação e comunicação da estratégia sempre que for necessário.

Fonte: Autora (2023).

Levando em consideração as principais conclusões apresentadas pelos autores da amostra tratada na RSL do Capítulo 2, o Quadro 10 abaixo apresenta algumas conclusões e

análises relacionando o que foi exposto por eles e o que foi executado durante as etapas do PE da SESu.

Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu

(continua)

Autores	Principais conclusões	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Allen (2003)	No trabalho, uma das inseguranças identificadas consistiu na percepção do medo de perder o emprego.	No caso da SESu, de certa forma, existe uma percepção do medo de perder o emprego devido a possível troca de equipe durante a transição governamental.	Por se tratar de um guia a ser utilizado em órgãos e entidades da Administração Pública que estão sujeitos a trocas de equipe e/ou transição governamental deveria ser levado em consideração um foco maior nos possíveis impactos relacionados com essas trocas, já que podem provocar mudanças dentro do que foi previamente planejado no PE, além da identificação de possíveis inseguranças dentro da organização.
Machado-Taylor, Farhangmehr e Taylor (2004)	Foram considerados 9 critérios críticos para verificar se a IES estava envolvida dentro do processo de elaboração de PE.	As variáveis avaliadas como critérios críticos foram utilizadas durante a elaboração do PE da SESu, sendo elas relacionadas a verificação do ambiente externo e interno, a identificação da missão, o estabelecimento de metas e objetivos, o desenvolvimento de estratégias, a alocação de recursos, a avaliação de resultados e a utilização de indicadores de desempenho.	Buscar garantir o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> durante todo o processo de elaboração de PE, desde a análise ambiental para identificar todos os pontos externos e internos importantes para a instituição até a avaliação e revisão das estratégias consideradas como importantes. O próprio guia aponta a importância da participação de todos em todos os níveis e setores da organização para a tomada de decisões mais assertivas.
Barrio-García e Luque-Martínez (2009)	Buscaram propor uma metodologia para o desenvolvimento do PE em IES através da percepção de seus clientes e <i>stakeholders</i> .	No caso da SESu, o PE deve ser voltado para atender as necessidades da Secretaria, assim como às diretrizes do PE do MEC.	É importante o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> para identificação das principais necessidades da organização para o desenvolvimento do PE, além de, por se tratar de um guia para órgãos da Administração Pública, é preciso estar alinhado com a Constituição Federal de 1988, com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), com os Planos Setoriais, com o PPA e com leis e decretos que orientam o planejamento e gestão das ações e resultados desses órgãos.

Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu

(continua)

Autores	Principais conclusões	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Özdem (2011)	O trabalho buscou analisar a importância da declaração de missão e visão dos PE das IES.	A elaboração da declaração da missão e visão da SESu foi muito importante para alinhar as necessidades da Secretaria com o PE.	A definição de missão, visão e valores consiste em uma das etapas iniciais a serem desenvolvidas de acordo com o guia. O mesmo aponta que a definição de forma clara desses fatores auxilia na definição do referencial estratégico da organização, permitindo tomadas de decisões mais assertivas e de acordo com as necessidades da organização.
García-Aracil (2013)	A maioria das universidades espanholas utiliza a Matriz SWOT durante a elaboração dos seus PE.	Durante a elaboração do PE da SESu, foram desenvolvidas Matrizes SWOT para cada Diretoria e Coordenações, até a definição da Matriz SWOT da SESu.	A Matriz SWOT é um meio apontado pelo guia a ser utilizado durante a etapa de Análise Ambiental, podendo ser utilizada em conjunto com a Análise Pestal. É indicado utilizar essa ferramenta, podendo ser utilizada em conjunto com outras, para a realização de uma análise ambiental que permita a identificação de todos os pontos externos e internos que impactam diretamente na organização e, por consequência, na elaboração de seus planos e ações.
Cevher e Yüksel (2015)	A pesquisa utilizou a Matriz SWOT para avaliar as condições das estratégias das IES.	Durante a elaboração do PE da SESu, foram desenvolvidas Matrizes SWOT para cada Diretoria e Coordenações, até a definição da Matriz SWOT da SESu.	Uma sugestão é de, além de desenvolver um Mapa Estratégico, elaborar também uma Matriz de Responsabilidades, estratégia utilizada durante o PE da SESu. A Matriz de Responsabilidades auxilia na identificação das principais ações prioritárias para a condução das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos, além de apontar qual setor ou integrante da organização é responsável por cada um deles.
Han e Zhong (2015)	Ao analisar os mapas estratégicos das IES, os autores concluíram que os mapas podem ser uma estratégia para melhorar o desempenho e a competitividade das universidades.	No PE da SESu, o mapa estratégico foi desenvolvido durante a Etapa 2, buscando organizar os objetivos estratégicos definidos na Etapa 1 em relação às perspectivas financeira, de cliente, de aprendizado e crescimento e processos internos.	A identificação de todos os pontos prioritários e de todas as necessidades da organização antes do início da elaboração do PE é importante para a definição das estratégias e objetivos estratégicos do planejamento, assim como na tomada de decisões mais assertivas para alcançar os resultados esperados.
Hu et al. (2016)	De modo geral, a busca pelas principais diferenças entre os PE das IES revelou que não há uma grande diferença entre elas, apresentando uma consciência positiva por parte das instituições em utilizar o PE.	A elaboração do PE da SESu foi de extrema importância para alinhar todas as necessidades específicas da Secretaria, levando em consideração todas as suas Diretorias e Coordenações.	A identificação de todos os pontos prioritários e de todas as necessidades da organização antes do início da elaboração do PE é importante para a definição das estratégias e objetivos estratégicos do planejamento, assim como na tomada de decisões mais assertivas para alcançar os resultados esperados.

Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu

(continua)

Autores	Principais conclusões	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Parakhina et al. (2017)	Os autores apresentam algumas formas de resoluções de problemas da gestão estratégica em IES como meio de proporcionar melhorias na competitividade das instituições.	Duas das formas de resoluções consistem no fortalecimento do marketing da gestão estratégica em redes que, no caso da SESu, ocorreu com a elaboração do AAR e infográficos; e na formulação da visão e missão própria, os quais foram elaborados para a SESu durante a Etapa 1 do PE.	Uma melhoria a ser adotada no Guia consiste na modelagem dos processos utilizados durante a elaboração do PE através da notação BPMN em conjunto com a realização da Análise da Compressibilidade, buscando garantir a compreensão de todas as ações executadas durante o PE por qualquer pessoa que tenha acesso a esse planejamento.
Tafreshi, Tavakoli e Salajegheh (2019)	A implementação do PE nas IES depende da elaboração de estratégias como uma maior transparência da missão e valores da organização, análise ambiental para determinar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e uma revisão do conjunto de forças e tendências ambientais.	No PE da SESu foram definidas estratégias como a definição de missão e visão, a elaboração de Matriz SWOT para as Diretorias, Coordenações e para a SESU, entre outras.	A definição de missão, visão e valores, assim como a elaboração de Matriz SWOT e outras ferramentas para a realização de uma análise ambiental eficaz e eficiente consistem em etapas preliminares a serem executadas durante o desenvolvimento do PE, podendo utilizar de novas abordagens como a Matriz de Responsabilidades e a modelagem em BPMN de processo, por exemplo.
Falqueto et al. (2020)	Analisaram a importância dos stakeholders dentro das IES e concluíram que os mesmos são importantes para o desenvolvimento de estratégias adequadas para o PE.	O envolvimento de todas as partes interessadas garante um desenvolvimento mais eficaz e eficiente do PE. No caso da SESu, englobando todas as Diretorias, Coordenações e a Secretaria como um todo.	É importante o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> para identificação das principais necessidades da organização para o desenvolvimento do PE, além de, por se tratar de um guia para órgãos da Administração Pública, é preciso estar alinhado com a Constituição Federal de 1988, com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), com os Planos Setoriais, com o PPA e com leis e decretos que orientam o planejamento e gestão das ações e resultados desses órgãos.

Quadro 10 – Principais conclusões e análises relacionadas entre a RSL e o que foi executado no PE da SESu

(conclusão)

Autores	Principais conclusões	O que foi executado no PE da SESu	O que pode ser melhorado no Guia Técnico
Al-Azri, Al-Jurabi e Albattat (2021)	Os principais fatores para a implementação de um PE mais organizado e estruturado, levando em consideração a qualidade em serviços, consiste na melhoria contínua, na declaração de missão clara, no foco de acadêmicos e administradores, na preocupação da liderança e na compreensão da varredura ambiental.	Pensando na elaboração do PE da SESu, foi realizado uma declaração de missão clara, assim como a visão, além de realizar uma varredura ambiental por meio da Matriz SWOT, sempre buscando na melhoria contínua e na participação de todos os envolvidos na Secretaria em conjunto com a equipe de projeto.	É importante o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> para identificação das principais necessidades da organização para o desenvolvimento do PE, além da utilização de meios eficientes e eficazes para a realização de uma análise ambiental assertiva para a identificação de todos os pontos externos e internos importantes para a organização.
Awuzie et al. (2021)	Assim como outros autores, esse trabalho buscou analisar a importância da Matriz SWOT para a elaboração de um PE.	A elaboração da Matriz SWOT durante a Etapa 1 do PE da SESu foi muito importante para visualizar as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da Secretaria.	A Matriz SWOT é um meio apontado pelo guia a ser utilizado durante a etapa de Análise Ambiental, podendo ser utilizada em conjunto com a Análise Pestal. É indicado utilizar essa ferramenta, podendo ser utilizada em conjunto com outras, para a realização de uma análise ambiental que permita a identificação de todos os pontos externos e internos que impactam diretamente na organização e, por consequência, na elaboração de seus planos e ações.

Fonte: Autora (2023).

6.2 O impacto da alternância governamental na execução do PE da SESu

Um dos pontos apresentados no início desta pesquisa consiste no impacto que a alternância de poder dentro da Administração Pública pode ocasionar em possíveis discontinuidades de planos e ações anteriormente planejados. No caso do PE da SESu, após o seu desenvolvimento, ocorreram eleições no Brasil e uma alternância governamental para os próximos quatro anos.

Com a nova equipe governamental, todos os Ministérios e, por seguinte, suas Secretarias passaram por um período de transição com troca de servidores, inclusive a própria SESu. Assim

como outras ações desenvolvidas durante o governo anterior, o PE passou por uma reavaliação quanto às ações propostas para os próximos anos.

Foi realizada uma entrevista com um membro da equipe SESu que participou tanto da elaboração do PE quanto da equipe de transição governamental da Secretaria. De modo geral, as perguntas foram direcionadas para entender como se deu a transição e como a mesma impactaria de forma direta no PE.

Como apontado na última etapa do PE, o monitoramento e controle do planejamento de modo na identificação de pontos que precisam de melhoria, troca e/ou ajustes será de extrema importância nesse período de alternância governamental, já que o que pode ter sido identificado como objetivo estratégico na gestão anterior, pode não se adequar no planejamento do governo atual.

Dessa forma, ao delinear as possíveis alterações do PE da SESu durante a etapa de transição governamental, imagina-se que as principais mudanças atinjam principalmente os objetivos e indicadores estratégicos.

De acordo com a entrevista realizada, o PE da SESu, de modo geral, não passou por grandes mudanças. As principais alterações estão relacionadas com a priorização na execução dos objetivos e metas estratégicas previamente estabelecidos no planejamento. Além disso, quanto aos indicadores estratégicos validados na Etapa 3, não houve alteração dos mesmos, devendo ser avaliados e priorizados de acordo com as necessidades da Secretaria nos próximos anos, em conformidade com o Ministério.

Acredita-se que o planejamento seja reavaliado e readequado nos próximos anos, sendo realimentado de acordo com as necessidades e prioridades da Secretaria em conformidade com o plano governamental, buscando sempre priorizar os objetivos e ações adequadas para o bom funcionamento de suas Diretorias e Coordenações.

6.3 Modelagem do processo de elaboração do PE da SESu utilizando o *Business Process Model and Notation* (BPMN)

A notação gráfica BPMN (do inglês *Business Process Model and Notation*) surgiu em 2002 por meio do *Business Process Management Initiative* (BPMI) e incorporado pelo *Object Management Group* (OMG) (BPM CBOK, 2013) como um meio de representar processos de

negócios através de uma linguagem formal e de fácil compreensão, utilizando-se de sete elementos básicos que representam as principais atividades do processo (CAMPOS, 2014).

Essa notação pode ser utilizada para apresentar um modelo de processo para facilitar o entendimento para públicos-alvo diferentes sobre as variadas situações do processo, permitindo a visualização dos eventos de início, intermediário e fim, o fluxo de atividades e mensagem e a comunicação intranegócio e internegócio (BPM CBOOK, 2013).

Dessa forma, como meio de apresentar as atividades executadas durante as quatro etapas de elaboração do PE da SESu, utilizou-se a notação BPMN para representar de forma visual o processo do planejamento da Secretaria (vide Figura 17).

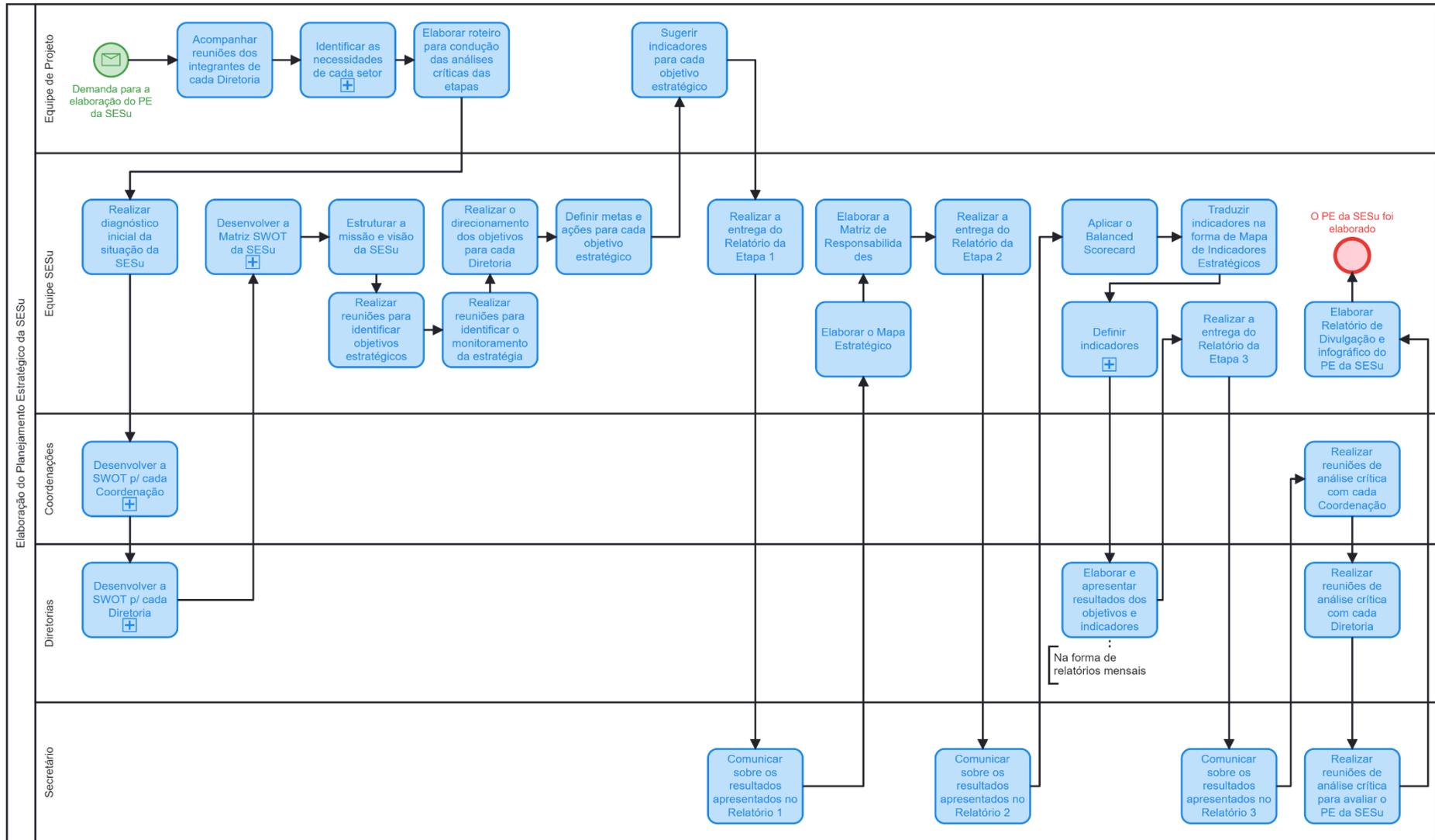


Figura 17 – Modelagem do Processo da elaboração do PE da SESu utilizando a notação BPMN

Fonte: Autora (2023).

Cabe ressaltar que a legenda para auxiliar no entendimento da simbologia utilizada na modelagem encontra-se no Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 - Legenda para a simbologia utilizada da notação BPMN

Símbolo	Nome	Descrição
	Evento de início	Evento responsável por dar início ao processo.
	Evento de fim	Evento responsável por dar fim ao processo.
	Evento de mensagem	Retrata um o início de um processo por meio do recebimento de uma mensagem enviada por algum participante do mesmo.
	Atividade	Representam uma ação dentro de um processo.
	Subprocesso	Representa uma atividade que pode ser desmembrada em outras atividades.

Fonte: Adaptado de Campos (2013).

Na notação, o processo é representado por meio de uma *Pool* que se divide em *Lanes* ou raias, responsáveis por identificar os participantes do processo. No caso do PE da SESu, a *Pool* se dividiu em cinco *Lanes*, representando a equipe SESu, equipe de projeto, Coordenações, Diretorias e Secretário.

Os processos em BPMN são iniciados através de um evento de início, representados na forma de um círculo com linha fina. No caso do PE da SESu, o processo inicia com um evento de início do tipo mensagem (com um símbolo de envelope em branco). Esse símbolo representa que o processo vai ser iniciado a partir do recebimento de uma mensagem enviada por um participante (CAMPOS, 2014).

As atividades executadas no processo são representadas por retângulos com cantos arredondados e são ligadas através de linhas contínuas, as quais representam o fluxo de sequência de execução. Quando essa linha vai de uma *lane* para outra, significa que naquele ponto ocorreu um *handoff*, ou seja, a informação passou de uma função ou participante para outro dentro do mesmo processo (BPM CBOK, 2013).

Quando as atividades são representadas por retângulos com um símbolo de adição (+) significa que a mesma consiste em um subprocesso colapsado, ou seja, a atividade pode ser desmembrada em outras atividades, não sendo apresentadas diretamente no processo principal.

O processo inicia-se na *lane* da Equipe de Projeto com a chegada da demanda para a elaboração do PE da SESu e, em seguida, a equipe acompanha as reuniões dos integrantes de cada diretoria, identifica as necessidades de cada setor e elabora um roteiro para a condução das análises críticas das etapas do planejamento. Nesse momento, após a elaboração, é realizado

um *handoff* com a *lane* da equipe SESu, que será responsável por realizar o diagnóstico inicial da situação da Secretaria. A equipe SESu faz um *handoff* com a *lane* das Coordenações para iniciar o desenvolvimento de uma matriz SWOT para cada uma delas e, em seguida, ocorre um *handoff* com a *lane* das Diretorias para, também, elaborar as matrizes SWOT de cada uma delas.

Logo após, ocorre um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que irá desenvolver a matriz SWOT da Secretaria baseada nas matrizes desenvolvidas para cada Coordenação e Diretoria. Na sequência, a equipe irá estruturar a missão e visão da Secretaria e realizar reuniões para identificar os objetivos estratégicos, o monitoramento da estratégia, o direcionamento dos objetivos para cada Diretoria e definir metas e ações para cada objetivo.

Ocorre, então, um *handoff* de volta para a *lane* da equipe de projeto que irá sugerir indicadores para cada objetivo estratégico. A partir desse ponto, ocorrerá um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que irá realizar a entrega do Relatório da Etapa 1 e, em seguida, um *handoff* para a *lane* do Secretário que irá comunicar os resultados apresentados neste relatório.

Após isso, há um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que elaborará o Mapa Estratégico e a Matriz de Responsabilidades, seguidos da entrega do Relatório da Etapa 2. Ocorrerá, novamente, um *handoff* para a *lane* do Secretário que irá comunicar os resultados apresentados nesse relatório.

Depois, ocorrerá um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que aplicará o BSC e traduzirá os indicadores na forma do Mapa de Indicadores Estratégicos, além da definição dos indicadores. Logo após, ocorrerá um *handoff* de volta para a *lane* das Diretorias para a elaboração e apresentação dos resultados dos objetivos e indicadores estratégicos, seguido de um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que irá realizar a entrega do Relatório da Etapa 3 e, em seguida, um *handoff* para a *lane* do Secretário que irá comunicar os resultados apresentados nesse relatório.

Da *lane* do Secretário, ocorreu um *handoff* com a *lane* das Coordenação para a realização das reuniões de análise crítica com cada uma delas, seguida de um *handoff* com a *lane* das Diretorias para a realização das mesmas reuniões com cada uma delas. Após, ocorrerá um *handoff* com a *lane* do Secretário que será responsável por realizar as reuniões de análise crítica para avaliar o PE da SESu.

O processo de elaboração conclui-se com um *handoff* de volta para a *lane* da equipe SESu que elaborará um Relatório de Divulgação e de um infográfico do planejamento e,

encerrará com um evento de fim (na forma de um círculo com linha grossa) representando a elaboração do planejamento estratégico.

6.3.1 Análise da compreensibilidade por meio das sete *Guidelines* desenvolvidas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010)

Para garantir que o processo modelado em BPMN esteja compreensível, ou seja, que possa garantir a compreensibilidade para qualquer leitor, mesmo para aqueles que não possuam conhecimento na notação BPMN, Mendling, Reijers e van der Aalst (2010) desenvolveram sete diretrizes consideradas como boas práticas a serem adotadas, chamadas de *Guidelines*, para auxiliar na compreensibilidade dos processos modelados com notação BPMN.

As *Guidelines* consistem em (MENDLING; REIJERS; VAN DER AALST, 2010):

- a) G1: usar o menor número possível de elementos no modelo, pois quanto maior o modelo, maior a tendência de dificultar o entendimento e a probabilidade de erro maior;
- b) G2: minimizar os caminhos de roteamento (Conectores de convergência e divergência, chamados de *Gateways*), pois quanto maior o número total de conexões de entrada e saída, mais difícil se torna o entendimento do modelo;
- c) G3: usar um evento de início e um evento final;
- d) G4: estruturar o modelo o melhor possível, de modo a possuir uma correspondência para cada conector de divergência e de convergência do mesmo tipo;
- e) G5: evitar a utilização de *Gateway* inclusivo (representado por um losango com um O dentro, onde mais de um caminho é aceito dentro do fluxo do processo), já que modelos que possuem apenas *Gateways* paralelos (representado por um losango com um + dentro, onde todos os caminhos são aceitos dentro do fluxo do processo) e exclusivos (representado por um losango com um X dentro, onde apenas um caminho é aceito dentro do fluxo do processo), são menos propensos a erros;
- f) G6: usar verbo e objeto para rotular atividades;
- g) G7: decompor o modelo caso este tenha mais de 50 elementos, pois modelos com mais de 50 elementos possuem probabilidade de erro maior do que 50%.

Dessa forma, após o desenvolvimento do modelo em BPMN, foi avaliada a compreensibilidade deste por meio das 7 diretrizes de Mendling, Reijers e van der Aalst (2010). Os resultados são apresentados no Quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - Avaliação de compreensibilidade por meio das diretrizes propostas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010)

Diretriz Analisada	Atendido?	Justificativa
<i>Guideline 1 (G1)</i>	Sim	Foi utilizado o menor número possível de elementos no modelo
<i>Guideline 2 (G2)</i>	Sim	Não foi utilizado nenhum conector de divergência e/ou convergência
<i>Guideline 3 (G3)</i>	Sim	Foi utilizado apenas um evento de início e um evento de fim
<i>Guideline 4 (G4)</i>	Não	Como não foi utilizado nenhum conector de divergência e/ou convergência, o modelo não pôde atender a essa <i>guideline</i>
<i>Guideline 5 (G5)</i>	Sim	Foi evitada a adoção de qualquer tipo de <i>gateways</i>
<i>Guideline 6 (G6)</i>	Sim	Foram utilizados verbo e objeto na rotulação das atividades
<i>Guideline 7 (G7)</i>	Sim	Foram utilizados 31 elementos no modelo apresentado

Fonte: Autora (2023).

Assim, observa-se que o modelo desenvolvido da elaboração do PE da SESu utilizando a notação BPMN atendeu seis das sete *Guidelines* propostas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010), o que significa que o modelo atende aos requisitos de compreensibilidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos deste trabalho, pode-se considerar que os mesmos foram atingidos de forma satisfatória. Foi possível realizar a avaliação das ações executadas durante o desenvolvimento do PE da SESu, a identificação das ações executadas durante as etapas do planejamento, acompanhando os objetivos e indicadores estratégicos propostos para que o PE da SESu atendesse aos requisitos necessários por parte da mesma e, também, para o MEC.

Através da análise bibliográfica realizada, foi possível identificar aspectos importantes e metodologias que possam ser utilizados durante o desenvolvimento de um PE em IES. Foi realizada uma RSL por meio da qual a amostra final de 14 trabalhos pôde confirmar a relevância da temática abordada e a importância do PE para o ensino superior e suas instituições. Conforme a síntese dos aspectos mais importantes para os autores da amostra tratada foi possível identificar que o clima organizacional pode influenciar e ser influenciado pelo PE, que é preciso adotar estratégias capazes de solucionar problemas e de gerar vantagens competitivas, além de ser necessário o monitoramento e avaliação para a implementação bem-sucedida do PE, assim como a possibilidade em se utilizar ferramentas como a Análise SWOT e Mapa Estratégico no desenvolvimento do PE em IES e auxiliar na verificação da situação atual das instituições e suas estratégias.

Com a análise do estudo de caso, foi possível identificar as principais atividades realizadas para a condução do mesmo, desde a pré-etapa passando pelas quatro etapas desenvolvidas durante a elaboração do PE da SESu, além de perceber a importância de cada um dos participantes dentro do planejamento.

Em relação a realização de um comparativo entre o que foi executado dentro do projeto de desenvolvimento do PE da SESu com o que foi sugerido no Guia Técnico de Gestão Estratégica e o desenvolvido no PE do MEC, concluiu-se que, de modo geral, o PE da SESu seguiu as etapas apresentadas pelo Guia e possui muitas semelhanças com o PE do MEC, documento no qual a Secretaria tomava como base e tentava adequar suas ações conforme as diretrizes do Ministério. Isso demonstra que as atividades realizadas dentro das quatro etapas do desenvolvimento do PE da SESu estavam de acordo com o esperado e que os resultados obtidos estão de acordo com o que foi planejado.

Em relação a modelagem do processo de elaboração do PE da SESu utilizando o BPMN, conclui-se que foi possível apresentar de forma visual todas as atividades realizadas durante o planejamento, assim como todos os participantes envolvidos, de modo a permitir que todas as pessoas que possam vir a ter acesso ao modelo consiga entender de forma simples e clara, sem necessitar de conhecimentos específicos acerca do tema. A análise da compressibilidade do modelo pôde constatar que o modelo atendeu seis das sete *Guidelines* propostas por Mendling, Reijers e van der Aalst (2010), o que significa que o modelo está compreensível a qualquer leitor.

Em relação ao Guia Técnico, foram encontrados alguns pontos de melhoria do mesmo após a realização de um comparativo entre os 13 trabalhos selecionados na RSL e, também, entre as atividades executadas durante os PE do MEC e SESu. Quanto ao comparativo entre os PE, sugere-se que o Guia identifique em suas etapas iniciais os objetivos estratégicos em conjunto com seus indicadores estratégicos mais adequados, além da elaboração de uma Matriz de Responsabilidade em conjunto com o desenvolvimento do Mapa Estratégico. Essas melhorias no Guia permitirão um melhor alinhamento das estratégias a serem utilizadas dentro do PE, tomando como base artifícios já utilizados nos PE de órgãos da Administração Pública, como o MEC e a SESu. Já em relação a RSL, tomando como base as conclusões dos autores, o Guia precisa levar em consideração um foco maior nos possíveis impactos relacionados com a transição governamental, além de garantir um envolvimento de todos os *stakeholders* durante a elaboração do PE, estando alinhados às principais diretrizes como a Constituição Federal de 1988, a ENDES, os Planos Setoriais, o PPA, entre outros. Cabe ressaltar, também, apresentar a modelagem utilizando a notação BPMN como uma possibilidade do Guia de representar os processos e atividades realizadas durante o desenvolvimento de um PE.

Dessa forma, conclui-se que o desenvolvimento do PE da SESu foi importante para o fortalecimento da Secretaria dentro dos principais órgãos da Administração Pública e, além disso, permitirá que a mesma tome decisões mais assertivas que garantam um alinhamento entre seus processos e objetivos estratégicos com o estabelecido no PNE, atendendo as necessidades do ensino superior levando em consideração o planejamento definido para tal.

7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Sob a ótica de trabalhos futuros, almeja-se:

- a) a condução de um comparativo entre o executado no PE de outras Secretarias do MEC com o PE do MEC e o proposto pelo Guia, de modo a verificar se as etapas e atividades realizadas estão condizentes com o que foi proposto,
- b) acompanhar a condução da elaboração de PE para outros órgãos dentro da Administração Pública;
- c) identificar e avaliar todas as mudanças e impactos provocados com a transição governamental dentro do PE da SESu;
- d) ser utilizado como um guia para a condução, aplicação e acompanhamento propostos para PE de outras Secretarias dentro do MEC e/ou de outros órgãos dentro da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAY, S. **Strategic Planning in Institutions of Higher Education: a case study of sakarya university**. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, [S.L.], v. 58, p. 66-72, out. 2012. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.979>>. Acesso em: 22 set. 2021.
- AL-AZRI, M.; AL-JUBARI, I.; ALBATTAT, A. **The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman**. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, p. 557-569, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO7.0557>>. Acesso em: 24 mar. 2022.
- ALBADRY, O. **Strategic Management and its impact on university's Service Quality: The role of Organisational Commitment**. 2016. Disponível em: <[10.13140/RG.2.2.24849.45929](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24849.45929)>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- ALLEN, D. K. **Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity**. v.46, n. 1, p. 61-92, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1023/A:1024445024385>>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. **bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis**. *Journal of Informetrics*, v. 11, n. 4, p. 959-975. Elsevier, 2017.
- AWUZIE, B. *et al.* **Facilitating successful smart campus transitions: a systems thinking-swot analysis approach**. *Applied Sciences*, v. 11, n. 5, p. 2044, 25 fev. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/app11052044>>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- BARRIO-GARCÍA, S. D.; LUQUE-MARTÍNEZ, T. **The value of client perceptions in university strategic planning: an empirical research study**. *Industry and Higher Education*, v. 23, n. 6, p. 423-436, dez. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5367/000000009790156391>>. Acesso em 11 mar. 2022.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131999000200005>>. Acesso em 18 jan. 2022.
- BIELER, A.; MCKENZIE, M. **Strategic planning for sustainability in canadian higher education**. *Sustainability*, v. 9, n. 2, p. 161, 24 jan. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su9020161>>. Acesso em 10 mar. 2022.
- BISINOTO, C.; ALMEIDA, L. S. **Qualidade do ensino na educação superior: sentidos sobre a avaliação**. *Estudos em Avaliação Educacional*. V. 28, n. 69, p. 774, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18222/eae.v28i69.4370>>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- BORTOLANZA, J. **Trajectoria do ensino superior Brasileiro: Uma busca da origem até a atualidade**. Anais XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181204/101_00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. *Association of business process management professionals*. 2013. Acesso em: 17 set. 2023.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 30 nov. 2021.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 set. 2021.

_____. **Lei nº 9.394, de 23 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 08 set. 2021.

_____. **Lei nº 10.180, de 06 de Fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.** Brasília, 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm>. Acesso em: 28 out. 2023.

_____. **Decreto nº 4.199, de 16 de Abril de 2002. Dispõe sobre a prestação de informações institucionais relativas à Administração Pública Federal a partidos políticos, coligações e candidatos à Presidência da República até a data da divulgação oficial do resultado final das eleições.** Brasília, DF, 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4199.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%204.199%2C%20DE%2016,do%20resultado%20final%20das%20elei%C3%A7%C3%B5es.>. Acesso em: 23 abr. 2023.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 3, 14 abr. 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 08 set. 2021.

_____. **Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI – Diretrizes para elaboração.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: <https://www.dti.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021.

_____. **Decreto nº 7.221, de 29 de Junho de 2010. Dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal durante o processo de transição governamental.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7221.htm>. Acesso em: 23 abr. 2023.

_____. **Decreto nº 7.233, de 19 de Julho de 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 jul. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm>. Acesso em: 30 nov. 2021.

_____. **Lei nº 13.971, de 15 de Dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 2, 18 dez. 2017. Disponível em:

<<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/Lein13.971de27dedezembrede2019.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2021.

_____. **Decreto nº 9.235, de 27 de Dezembro de 2019. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 27 dez. 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm>. Acesso em: 08 set. 2021.

_____. SESu/MEC. **A democratização e expansão da educação superior no país.** 2003-2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-SESu-2003-2014&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 02 dez. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Superior.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/SESu-secretaria-de-educacao-superior/apresentacao>>. Acesso em: 02 dez. 2021.

_____. Ministério da Infraestrutura. **Gestão Estratégica: Um novo paradigma para o setor público.** 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

_____. Ministério da Educação. **Plano Estratégico Institucional.** 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145591-plano-estrategico-mec&category_slug=maio-2020-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 15 jul. de 2021.

_____. Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica.** 2020. Brasília, v. 1, 55p. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Guiatecnicodegestaoestrategicav1.pdf>>. Acesso em: 15 ago. de 2022.

_____. **Lei nº 14.436, de 9 de Agosto de 2022. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2023 e dá outras providências.** Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114436.htm>. Acesso em: 28 de out. 2023.

_____. **Lei nº 14.535, de 17 de Janeiro de 2023. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2023.** Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114535.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.535%2C%20DE%2017%20DE%20JANEIRO%20DE%202023&text=Estima%20a%20receita%20e%20fixa,o%20exerc%C3%ADcio%20financeiro%20de%202023.&text=III%20D%20o%20Or%C3%A7amento%20de%20Investimento,social%20com%20direito%20a%20voto.>. Acesso em: 28 de out. 2023.

_____. Ministério da Educação. **Decreto nº 11.691, de 5 de setembro de 2023.** 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11691.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.691%2C%20DE%205%20DE%20SETEMBRO%20DE%202023&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,comiss%C3%A3o%20e%20fun%C3%A7%C3%B5es%20de%20confian%C3%A7a.>. Acesso em: 28 out. de 2023.

BRESSAN, V. P.; BASSO, K.; BECKER, L. C. B. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços Educacionais:** Proposta de uma escala. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v. 8, n. 2, 2015, pp. 216-236. Universidade Federal de Santa Catarina.

Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319338455011>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. **Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8442>>. Acesso em 24 jan. 2022.

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. **Planejamento estratégico e administração em segurança**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CAMELO, M. R.; MARCIÃO, M.I.R. **Gestão da qualidade aplicada ao plano pedagógico do curso institucional de instituições de ensino superior**. Anais V CONEDU. Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: <<http://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/47535>>. Acesso em: 18 jul. 2021.

CAMPOS, A. L. N. **A modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. Acesso em: 17 set. 2023.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CASTRO, A. P. **Saúde e Educação são pastas mais atingidas por bloqueio de R\$ 1,5 bilhão no Orçamento, detalha governo**. G1, 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/07/28/governo-detalha-bloqueio-de-r-15-bilhao-no-orcamento-dos-ministerios.ghtml>>. Acesso em: 23 set. 2023.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Acesso em: 03 nov. 2021.

CEVHER, E.; YÜKSEL, H. *In regards to higher education strategy, assessment of educational activities in public universities: the case of turkey*. *Eurasian Journal of Educational Research*, v. 15, n. 61, p. 237-256, 26 out. 2015. Disponível em: <<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/318870>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2012. Acesso em: 28 nov. 2021.

CHUCHALIN, A. I.; ZAMYATIN, A. V. **Higher Education Institution Integrated Quality Management System**. *International Journal Of Quality Assurance In Engineering And Technology Education*, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 30-43, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4018/ijqaete.2011010103>>. Acesso em: 25 ago 2021.

CORTINHAS, L. M. O.; BARBALHO, S. C. M. **Uma Análise Bibliométrica Sobre Compras Públicas em Projetos de Inovação**. *Cadernos de Prospecção*, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 899, 1 jul. 2021. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9771/cp.v14i3.29695>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

COSTA, E. A. N. **Planejamento Estratégico aplicado a Instituição de Ensino Superior: O caso de uma unidade administrativa**. 2013. 49 f. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1884/51070>>. Acesso em: 24 ago 2021.

COSTABILE, L. T. **Desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia de Fabricação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2007. Disponível em:

- <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/265570/1/Costabile_LucioTadeu_M.pdf>. Acesso em: 24 ago 2021.
- COUTO, J. C. D. **Descontinuidade das políticas públicas em educação: ações políticas e alternância de poder.** 2017. 421p. Tese (Educação) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1702>>. Acesso em: 23 abr. 2023.
- DAYCHOUW, M. **40+16 Ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2016. 541 p.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DREI, S. M. *et al.* **Evaluation of the papers' panorama on h-index over the decade of 2011 to 2020.** *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 11, 2021. Disponível em: <[10.33448/rsd-v10i11.19785](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.19785)>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Acesso em: 10 nov. 2021.
- FALQUETO, J. M. Z. *et al.* **Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?** *Higher Education*, v. 79, n. 6, p. 1039-1056, 2020. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-019-00455-8>>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control.** 3. ed. McGraw-Hill, 1983.
- FLEURY, A. *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- FRANCISCO, T. H. A. *et al.* **O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC.** *Revista Gestão Universitária na América Latina – Gual*, [S.L.], p. 133-162, 2011, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp133>>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- GARCÍA-ARACIL, A. **What is it that differentiates the universities in Spain? A quality perspective.** *Regional and Sectoral Economic Studies*. v. 13, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10251/68708>>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- GARCÍA-ARACIL, A.; PALOMARES-MONTERO, D. **Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions.** *Higher Education*, [S.L.], v. 60, n. 2, p. 217-234, 2009. *Springer Science and Business Media LLC.*, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10734-009-9296-8>>. Acesso em: 25 ago 2021.
- GARVIN, D. A. **What does “Product Quality” really mean?** *MIT Sloan Management Review*, n. 1, 1984.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUMMESSON, E. **Service management: an evaluation and the future.** *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09564239410051920>>. Acesso em: 29 ago 2021.
- HAN, S.; ZHONG, Z. **Strategy maps in university management.** *Educational Management Administration & Leadership*, v. 43, n. 6, p. 939-953, 16 jan. 2015. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?redir=http%3a%2f%2fdx.doi.org%2f10.1177%2f1741143214552860>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

HU, J. *et al.* **Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions.** *International Journal of Educational Development*, v. 63, p. 36-43, nov. 2018. Disponível em: <[10.1016/j.ijedudev.2017.03.003](https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003)>. Acesso em 21 mar. 2022.

INEP. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2021.** Brasília, 2023. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2021.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022.

JOSEPH, M; JOSEPH, B. **Service quality in education: a student perspective.** *Quality Assurance in Education*. v. 5, n. 1, p. 15-21, 1997. Disponível em: <https://files.isec.pt/DOCUMENTOS/SERVICOS/BIBLIO/Documentos%20de%20acesso%20remoto/Service_quality_in_education.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

JURAN, J. M. **Juran's quality handbook.** 5. ed. McGraw-Hill Companies, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIRAN, D. R. **Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies.** Índia: Butterworth-heinemann, 2016. 496 p.

KOTLER, P.; MURPHY, P. E. **Strategic Planning for Higher Education.** *The Journal of Higher Education*. v. 52, n. 5, p. 470-489, 1981. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/1981836>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Cengage, 2016.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. **Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância.** *Revista Interface Tecnológica*, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018. Disponível em: <[10.31510/inf.v15i2.450](https://doi.org/10.31510/inf.v15i2.450)>. Acesso em: 16 dez. 2021.

LINS, M. T. G; TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D. **Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior:** Percepção das ações estratégicas e operacionais pelos discentes, docentes e gestores. In: V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária são América del Sur., 2005, Mar del Plata. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/96975/MARIA%20TERESA%20GOMES%20LINS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 jul. 2021

MACHADO, M. D. L.; FARHANGMEHR, M.; TAYLOR, J. S. **The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: trappings or substance?.** *Higher Education Policy*, v. 17, n. 4, p. 383-404, dez. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300064>>. Acesso em 15 mar. 2022.

MAGRI, C. **Planejamento educacional no ensino superior.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing [recurso eletrônico]:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

MENDLING, J.; REIJERS, H. A.; W.M.P. VAN DER AALST. **Seven process modeling guidelines (7PMG).** *Journal Information and Software Technology*. Volume 52 (Issue 2). p 127-136, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.08.004>. Acesso em: 17 set. 2023.

MOLDOVAN, L. *Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education*. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, [S.L.], v. 58, p. 1458-1465, 2012. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1132>>. Acesso em: 26 ago 2021.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 09 nov. 2021.

ÖZDEM, G. *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*. *Educational Sciences: Theory and Practice*. v. 11, p. 1887-1894, 2011. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ962679.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PARAKHINA, V. *et al. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness*. *International Journal of Educational Management*, v. 31, n. 1, p. 62-75, 9 jan. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*. V. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/1251430>>. Acesso em: 18 jul. 2021.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1947.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

PSOMAS, E.; ANTONY, J. *Total quality management elements and results in higher education institutions*. *Quality Assurance In Education*, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 206-223, 2017. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/qae-08-2015-0033>>. Acesso em: 24 ago 2021.

RAMÍREZ, Y. S. *et al. Políticas públicas na pandemia: análise bibliométrica no contexto brasileiro na Web of Science e Scopus*. *Research, Society And Development*, [S.L.], v. 10, n. 12, 19 set. 2021. *Research, Society and Development*. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i12.20485>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

RAMOS, A.; M. FARIA, P.; FARIA, Á. **Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação**. *Revista Diálogo Educacional*, [S. l.], v. 14, n. 41, p. 17–36, 2014.

REBELO, L. M. B; ALMEIDA, I. G. **Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta De Gestão Para A Administração Do Setor Público Estadual Do Amazonas**. In: IV Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2008. . Disponível em: <<https://sil0.tips/download/planejamento-estrategico-uma-ferramenta-de-gestao-para-a-administraao-do-setor-p>>. Acesso em: 23 abr. 2023.

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

RIOS, J. E.; DUTRA, J. S. **Competência e internacionalização: um estudo bibliométrico do estado da arte e tendências de pesquisa.** Anais. Maringá: ANPAD, 2021. Disponível em: <<http://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/2557911c1bf75c2b643afb4ecbfc8ec2.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2021.

SAMPAIO, K. R. **A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior.** Faculdade Cearense em Revista, v. 8, p. 1, 2014. Disponível em: <<https://www.faculdaDESCearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2021.

SANTOS, A. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes.** 2010. 37 f. Monografia (Pós-Graduação) – Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SANTOS, F. M. **A Educação Superior no Século XXI.** 2010. 44 f. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/41594>>. Acesso em: 08 set. 2021.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia Científica.** 2. ed. Cengage Learning Brasil, 2012.

SANTOS, S. L. J. dos et al. **O Orçamento Participativo na Gestão Pública.** Id On Line Revista de Psicologia, [S.L.], v. 11, n. 36, p. 146, 30 jul. 2017. Lepidus Tecnologia. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v11i36.772>>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SILVA FILHO, A. M. **Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos.** Revista Espaço Acadêmico, v. 14, n. 169, p. 53-57, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083/14693>>. Acesso em: 16 dez. 2021.

SILVEIRA, N. G. *et al.* **Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino.** Revista Brasileira de Administração Científica, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 221-235, 11 jan. 2017. Companhia Brasileira de Produção Científica. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6008/spc2179-684x.2017.001.0017>>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SLACK, N.; BRANDO-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 8. ed, 856 p. Atlas, 2018.

SOARES, P. B. *et al.* **Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre Tecnologia de Construção e Edificações na base de dados Web of Science.** Ambiente Construído, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 175-185, jan. 2016. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212016000100067>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

SPINK, P.K. **Continuidade e Descontinuidade em Organizações Públicas: Um Paradoxo Democrático.** Cadernos FUNDAP, v. 1, p. 7-13, 1987. Disponível em: <https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/spink_continuidade_e_descontinuidade_.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SUNDER, V. *Constructs of quality in higher education services. International Journal Of Productivity And Performance Management*, [S.L.], v. 65, n. 8, p. 1091-1111, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-05-2015-0079>>. Acesso em: 18 jul. 2021.

TAFRESHI, S. M.; TAVAKOLI, H. M.; SALAJEGHEH, S. *Realization of Strategic Planning in Iran's Higher Education System. Revista Inclusiones*, v. 6, p. 204-217, 2019. Disponível em: <<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/2042>>. Acesso em 17 mar. 2022.

TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. D. **O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo.** Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 70-83, mai./ago. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.12957/ric.2019.38513>>. Acesso em: 25 abr. 2023.

UNIFEI. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023.** Itajubá, 2019. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/z5jSHPRXvnbXyox>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

VALENTE, D. L.; BRASIL, C. V. M. **Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico.** FESPPR Publica. v.3, n1. 2019. Disponível em: <<http://publica.fesppr.br/index.php/publica/article/view/162>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VIEIRA, J. A.; VIEIRA, M. M. M. **Qualidade da Educação Superior: Complexidade, Multidimensionalidade, Preocupações.** In: XI Congresso Nacional de Educação, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/10562_5512.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2021.

VIVIAN, B. B. **Uma análise dos resultados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), referente ao período de 2011 a 2015.** 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/178555>>. Acesso em 09 nov. 2021.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I

Sabe-se a importância do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico (PE) em instituições. No caso de Instituições de Ensino Superior esse desenvolvimento surge como uma necessidade para o direcionamento das ações dessas instituições para o atendimento de suas metas e objetivos a longo prazo.

No Brasil, o planejamento, orientação, coordenação e supervisão de toda a Política Nacional de Educação Superior é responsabilidade da Secretaria de Educação Superior (SESu), a qual necessita da formalização e sistematização de um PE próprio.

Partindo desta premissa, este roteiro de entrevista tem como objetivo obter informações acerca das etapas executadas do projeto voltado para o desenvolvimento do PE da SESu pelo Núcleo de Otimização da Manufatura e de Tecnologia da Inovação (NOMATI) em conjunto com a SESu.

Pré-etapa:

1. Sabe-se a importância do desenvolvimento de um PE em instituições. O Ministério da Educação possui um PE próprio definido para o desenvolvimento de ações voltadas para o atendimento de suas necessidades de longo prazo. A SESu, por outro lado, ainda não existe um PE próprio. Nesse caso, como surgiu a proposta para o projeto?
2. Como se deu a escolha da equipe para fazer parte desse projeto? Quantos grupos foram formados e como ocorreu a sua distribuição?
3. Quais as principais responsabilidades das equipes de projeto?
4. Em quanto tempo deveria ser executado o projeto de desenvolvimento desse PE?
5. Existia algum planejamento prévio que era utilizado antes do desenvolvimento do PE? Qual documento era seguido pela SESu como forma prévia de PE? Seguia-se o PE do MEC ou outro plano?
6. Quais as principais necessidades da SESu que deveriam ser levadas em consideração para o desenvolvimento desse PE?
7. Quais as principais atividades a serem realizadas durante a pré-etapa do projeto?
8. Sabe-se que a SESu é formada por 3 diretorias. As ações estratégicas eram definidas de forma individual ou levando em consideração as diretorias como um todo?
9. Como era feita a definição das ações estratégicas da SESu?
10. Em relação as entregas para cada etapa do projeto, de quanto em quanto tempo elas deveriam ser realizadas?

11. Em quantas etapas foram definidas como necessárias para a execução do projeto? E o que deveria ser executado em cada uma delas?

Etapa 1

1. Como foi realizado o levantamento do diagnóstico da situação atual da SESu na etapa inicial do projeto?
2. Como se deu a escolha em se utilizar a Matriz SWOT para essa etapa do projeto?
3. Existia alguma outra ferramenta ou método a serem utilizadas no lugar ou em conjunto com a Matriz SWOT?
4. As reuniões para a elaboração da Matriz SWOT foram pensadas para a elaboração de uma única Matriz SWOT para as 3 diretorias ou para cada uma separadamente?
5. Como se deu a identificação dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças)?
6. Já existiam alguns desses fatores internos e externos já estabelecidos ou foram identificados durante o desenvolvimento do projeto de desenvolvimento do PE da SESu?
7. Ao final das reuniões, sabe-se que foi realizado o ranqueamento de todos os fatores internos e externos identificados para a escolha dos que iriam fazer parte da Matriz SWOT final da SESu. Quais os aspectos foram levados em consideração de quais fatores seriam escolhidos ou não?
8. Como se deu a validação da Matriz SWOT final da SESu?
9. Como se deu a escolha da visão da SESu? Já existia uma visão escolhida anteriormente?

Etapa 2

1. Como se deu o desenvolvimento da cadeia de valor global da SESu? Foi levando em consideração algum modelo pré-existente?
2. Por que foi tomada essa cadeia de valor global como ideal para a Secretaria?

3. Os objetivos estratégicos a serem utilizados no Mapa Estratégico foram os estabelecidos durante a Etapa 1?
4. Como ocorreu a organização desses objetivos dentro de cada uma das perspectivas do BSC?
5. Por que houve a substituição da Perspectiva de Clientes pela a de Sociedade?
6. Em relação a matriz de responsabilidades, como se deu a divisão das tarefas? Foi levado em consideração qual processo?
7. Como foi feita a definição de meios de comunicação e documentação dos processos realizados durante o projeto? Quais ferramentas e/ou métodos foram utilizados durante esta etapa?
8. Quem era o responsável por comunicar a execução das ações estratégicas?

Etapa 3

1. Após a definição da visão, foi realizado a tradução da mesma em objetivos estratégicos e metas e, para cada um deles, foram definidos indicadores mensuráveis. Como se deu a escolha desses indicadores?
2. Após avaliação do relatório da Etapa 3, constatou-se a elaboração de um Mapa de Indicadores Estratégicos. Como se deu a organização dos objetivos estratégicos dentro desse mapa?
3. Quais instrumentos foram selecionados para medir e avaliar o desempenho e resultados para esses objetivos, metas e indicadores?
4. Como deverá ocorrer a sistemática de acompanhamento desses indicadores?
5. Como os resultados dos indicadores deverão ser apresentados?
6. Qual a periodicidade de apresentação dos indicadores?

Etapa 4

1. Qual o foco principal da última etapa do projeto?
2. O que deveria ser analisado durante as reuniões de análise crítica?
3. Além das reuniões de análise crítica, ocorriam também reuniões de acompanhamento. O que deveria ser analisado durante essas reuniões?
4. Qual a importância em realizar as reuniões de análise crítica?
5. Quais instrumentos foram selecionados para serem utilizados durante as reuniões de análise crítica?
6. Qual setor seria responsável por apresentar os resultados das reuniões de análise crítica?
7. Como esses resultados deverão ser apresentados e com qual periodicidade?
8. Quais estratégias serão utilizadas para divulgar e comunicar o PE da SESu?

APÊNDICE B – SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA UMA NOVA VERSÃO DO GUIA TÉCNICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Após a realização de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) acerca da temática de Planejamento Estratégico (PE) em Instituições de Ensino Superior (IES) e a análise das etapas de desenvolvimento dos Planejamentos Estratégicos do Ministério da Educação (MEC) e da Secretaria de Educação Superior (SESu), foi possível identificar alguns pontos de melhoria que poderão ser implementados em uma versão futura do Guia Técnico de Gestão Estratégico, o qual, atualmente, encontra-se em sua versão 1.0 publicada em abril/2020.

Dessa forma, como sugestão de melhorias, temos:

- 1) No Guia, a Etapa 4 é responsável pela elaboração de um Mapa Estratégico responsável por traduzir a missão, visão, valores e estratégia em objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas com uma relação de causa e efeito entre si para atingir suas metas e objetivos esperados. No caso do PE do MEC e da SESu, além de identificar os objetivos estratégicos ambos estabeleceram junto ao Mapa Estratégico os indicadores relacionados com cada objetivo, o que não ocorre nessa etapa do Guia. Como melhoria, a identificação dos indicadores estratégicos mais adequados para cada um dos objetivos deve ocorrer em conjunto com a sua identificação e não separadamente como ocorre atualmente no Guia.
- 2) Além da elaboração de um Mapa Estratégico, conforme Etapa 4, sugere-se a elaboração de uma Matriz de Responsabilidades, algo que foi um diferencial realizado dentro do PE da SESu que nem mesmo foi desenvolvida dentro do PE do MEC. A Matriz de Responsabilidades é responsável por apresentar as ações prioritárias para a condução das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos, além de identificar qual setor ou pessoa será responsável por eles.

- 3) O Guia indica planejar os indicadores e metas apenas na Etapa 5. Como sugestão, assim como o executado no MEC e na SESu, indica-se estabelecer os indicadores e metas em etapas anteriores, juntamente com o estabelecimento dos objetivos estratégicos.
- 4) Por se tratar de um Guia a ser utilizado em órgãos e entidades da Administração Pública que estão sujeitos a trocas de equipe e/ou transição governamental, devia ser levado em consideração um foco maior nos possíveis impactos relacionados com essas trocas, já que podem provocar mudanças dentro do que foi previamente planejado no PE, além da identificação de possíveis inseguranças dentro da organização.
- 5) Uma melhoria a ser adotada no Guia consiste na modelagem dos processos utilizados durante a elaboração do PE através da notação BPMN em conjunto com a realização da Análise da Compressibilidade, buscando garantir a compreensão de todas as ações executadas durante o PE por qualquer pessoa que tenha acesso a esse planejamento. A modelagem em BPMN permite representar processos de negócios através de uma linguagem formal e de fácil compreensão, enquanto que a Análise da Compressibilidade busca garantir que o processo modelado em BPMN esteja compreensível, ou seja, que possa garantir a compreensibilidade para qualquer leitor, mesmo para aqueles que não possuam conhecimento na notação BPMN.