



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

THIAGO BORGES LOBATO GONÇALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO  
SUPERIOR: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Belém - PA  
2018

THIAGO BORGES LOBATO GONÇALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO  
SUPERIOR: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Linha de pesquisa:** Gestão de Organizações Públicas

**Orientadora:** Profa. Dra. Marina Yassuko Toma

Belém - PA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA/UFPA

---

Gonçalves, Thiago Borges Lobato

Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: análise da utilização do *balanced scorecard* na Universidade Federal do Pará/ Thiago Borges Lobato Gonçalves; orientadora Marina Yassuko Toma. – 2018.

98f. : il. ; 29 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2018.

1. *Balanced Scorecard*. 2. Planejamento Estratégico. 3. Instituições Federais de Ensino Superior. I. Toma, Marina Yassuko. Orientadora. II. Título.

CDD. 22. 658.4012

---

Elaborada por  
Rosângela Caldas Mourão  
CRB-2/888

THIAGO BORGES LOBATO GONÇALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO  
SUPERIOR: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Linha de pesquisa:** Gestão de Organizações Públicas

**Aprovação em:** 16/02/2018

**Banca examinadora:**

Profa. Dra. Marina Yassuko Toma  
Orientadora - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros  
Examinador Interno - NAEA/UFPA

Prof. Dr. João Batista Miranda Ribeiro  
Examinador Externo - IG/UFPA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pelo permanente suporte que me disponibilizaram em todos os momentos da minha vida e pela educação e valores que me proporcionaram.

À minha família e aos meus amigos pelo incentivo e estímulo que me concederam durante todas as etapas da realização desta missão.

Aos meus colegas de turma pela parceria, colaboração e compartilhamento de experiências e conhecimentos durante o curso.

Aos meus colegas da equipe de trabalho da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UFPA, por todo o apoio, incentivo e por proporcionarem um espaço de trabalho estimulante, inovador e rico em experiências, sendo fundamentais para a execução bem-sucedida deste trabalho.

Aos professores do NAEA pela inspiração e estímulo ao questionamento e a exploração do conhecimento.

À minha orientadora, professora Marina Yassuko Toma, pela assistência e colaboração durante a realização desta pesquisa.

À UFPA por proporcionar formação superior de qualidade para a sociedade amazônica e ao NAEA por estimular, especialmente por meio Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, a evolução da qualidade dos serviços públicos visando a entrega de resultados efetivos aos cidadãos da região.

As convicções são inimigas mais perigosas da verdade do que as mentiras.

(Friedrich Nietzsche)

## RESUMO

As Instituições de Ensino Superior têm fundamental importância para o desenvolvimento social e econômico da população na qual estão inseridas e por isso precisam utilizar ferramentas adequadas de planejamento e medição de seu desempenho estratégico institucional. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é o de realizar uma análise processo de planejamento estratégico da UFPA com base em documentos institucionais e na percepção dos gestores das áreas diretamente envolvidas com este processo, considerando o período a partir de quando a instituição passou a adotar a metodologia Balanced Scorecard (BSC). Para consecução deste objetivo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza aplicada, baseando-se em abordagem predominantemente qualitativa, de caráter exploratória e descritiva. Quanto aos tipos de procedimentos utilizados, a pesquisa é considerada como um estudo de caso baseado em pesquisa documental e aplicação de um questionário. A pesquisa inseriu-se no contexto da estrutura do Planejamento Estratégico da UFPA, abordando especificamente o processo de monitoramento do alcance dos objetivos e metas do painel de desempenho da Instituição. A pesquisa concentrou-se no período que compreende o início de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015 da instituição, quando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) foi implantada, até os primeiros anos de vigência do PDI 2016-2025, analisando como se desenvolveu a avaliação do desempenho estratégico institucional neste período. Os resultados da pesquisa permitiram concluir-se que a instituição adota adequadamente o modelo BSC e que o planejamento institucional em geral é bem avaliado sendo reconhecido como fator relevante para o sucesso da instituição. Todavia, foram identificadas possíveis fragilidades em determinados parâmetros da política de planejamento da instituição, em especial os relacionados à correlação entre o que está registrado no planejamento e o que é efetivamente executado. Identificou-se ainda a percepção de que há deficiências na comunicação dos resultados do planejamento para toda a equipe da organização.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Instituições Federais de Ensino Superior.

## ABSTRACT

Higher education institutions have fundamental importance for the social and economic development of the population in which they are inserted and therefore need to use appropriate tools to plan and measure their strategic institutional performance. In this sense, the general objective of this study is to carry out a strategic planning process analysis of UFPA based on institutional documents and the perception of the managers of the areas directly involved with this process, considering the period from when the institution started adopting the Balanced Scorecard (BSC) methodology. In order to achieve this objective, an applied research was developed, based predominantly on a qualitative, exploratory and descriptive approach. Regarding the types of procedures used, the research is considered as a case study based on documentary research and application of a questionnaire. The research was inserted in the context of the UFPA's Strategic Planning structure dealing specifically with the process of monitoring the achievement of the objectives and goals of the institution's performance panel. The research focused on the period that covers the beginning of validity of the UFPA's Institutional Development Plan (PDI) 2011-2015, when the Balanced Scorecard (BSC) methodology was implemented, until the first years of the PDI 2016-2025, analyzing how the strategic performance evaluation in this period was developed. The results of the research allowed to conclude that the institution adopts properly the BSC model and that institutional planning in general is well evaluated and recognized as a relevant factor for the success of the institution. However, possible fragilities have been identified in certain parameters of the institution's planning policy, especially those related to the correlation between what is recorded in the planning and what is actually executed. It was also identified a perception that there are deficiencies in the process of communicating the results of planning for the whole team of the organization.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic Planning. Federal Institutions of Higher Education



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Linha do tempo do período de vigência dos PDIs da UFPA.....	46
Figura 2-	Níveis do Planejamento na UFPA, 2017.....	47
Figura 3-	Fluxograma do Macroprocesso da Reunião de Avaliação da Estratégia: UFPA, 2017.....	52
Figura 4-	Partes, perspectivas e quantidade de itens que compuseram o levantamento por meio de questionário.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Unidades: UFPA, 2017.....	59
Gráfico 2 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Categorias: UFPA, 2017.....	61
Gráfico 3 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço na Instituição (anos): UFPA, 2017.....	62
Gráfico 4 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço na Unidade: UFPA, 2017.....	62
Gráfico 5 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço como Chefe na Unidade Atual: UFPA, 2017.....	63
Gráfico 6 -	Distribuição Percentual da Amostra em Relação à Pergunta “Já trabalhou em outra organização antes de ingressar na UFPA?”, 2017.....	64
Gráfico 7 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Gênero: UFPA, 2017.....	65
Gráfico 8 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixa Etária: UFPA, 2017.....	65
Gráfico 9 -	Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Grau de Instrução: UFPA, 2017.....	66
Gráfico 10 -	Média dos valores atribuídos aos itens do bloco “Autopercepção - PDI e Planejamento Estratégico”: UFPA, 2017.....	72
Gráfico 11 -	Média dos valores atribuídos aos itens do bloco "Percepção sobre a Gestão do Planejamento - PDI e Planejamento Estratégico": UFPA, 2017.....	74
Gráfico 12 -	Média dos valores atribuídos aos itens do bloco “Percepção sobre a Unidade - PDI e Planejamento Estratégico”: UFPA, 2017.....	75
Gráfico 13 -	Média dos valores atribuídos aos itens do bloco “Autopercepção - PDU e Planejamento Tático”: UFPA, 2017.....	77
Gráfico 14 -	Média dos valores atribuídos aos itens do bloco “Percepção em relação à unidade - Planejamento Tático e PDU”: UFPA, 2017.....	78
Gráfico 15 -	Média dos valores atribuídos aos blocos de análise da percepção quanto ao Planejamento: UFPA, 2017.....	79
Gráfico 16 -	Média dos valores atribuídos aos itens relativos às variáveis de planejamento: UFPA, 2017.....	81
Gráfico 17 -	Média dos valores atribuídos aos constructos de percepção sobre “variáveis de planejamento”: UFPA, 2017.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia de PDIs de IFES que registram a utilização de modelos baseados ou similares ao BSC.....	19
Quadro 2 - Diferenças entre Administração pública burocrática e a Administração pública gerencial.....	25
Quadro 3 - Diferenças entre as perspectivas do BSC no setor privado e no setor público.....	29
Quadro 4 - Dificuldades enfrentadas para implementação do Planejamento Estratégico das IFES.....	36
Quadro 5 - Situação das IFES em relação às variáveis de Planejamento Estratégico.....	37
Quadro 6 - Principais componentes do BSC nos dois últimos PDIs da UFPA.....	48
Quadro 7 - Objetivos Estratégicos e respectivas UROEs do PDI 2016-2025 da UFPA.....	50
Quadro 8 - Itens do questionário relativos à “percepção sobre planejamento da UFPA”, agrupados por “nível de planejamento” e por “constructo de análise”.....	70
Quadro 9 - Blocos de variáveis de planejamento e itens do questionário.....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado do Questionário do "Minha Opinião" na Dimensão 1: UFPA, 2017.....	23
Tabela 2 - Critérios para definição no universo de pesquisa: UFPA, 2017.....	57
Tabela 3 - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Cargos: UFPA, 2017.....	60
Tabela 4 - Média e Desvio Padrão dos parâmetros de tempo de serviço da amostra: UFPA, 2017.....	64
Tabela 5 - Teste de Correlação de Pearson dos Técnicos Administrativos: UFPA, 2017.....	69
Tabela 6 - Teste de Correlação de Pearson dos Docentes: UFPA, 2017.....	69
Tabela 7 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Cargo de Chefia” e “Item 9”: UFPA, 2017.....	83
Tabela 8 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 9”: UFPA, 2017.....	84
Tabela 9 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 11”: UFPA, 2017.....	84
Tabela 10 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 17”: UFPA, 2017.....	85
Tabela 11 - Frequência percentual, mediana, média e desvio padrão das respostas do questionário para os itens relativos à “percepção sobre o planejamento estratégico da UFPA”.....	96
Tabela 12 - Frequência percentual, mediana, média e desvio padrão das respostas do questionário para os itens relativos à “variáveis de planejamento”.....	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAS	Coordenação de Administração Superior
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano de Ações de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PGO	Plano de Gestão Orçamentária
PIT	Plano Interno de Trabalho
PNE	Plano Nacional de Educação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEG	Pró-Reitoria de Ensino e Graduação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROINTER	Pró-Reitoria de Relações Internacionais
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UROE	Unidade Responsável pelo Objetivo Estratégico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>21</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
<b>1.3</b>	<b>Problema de pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>Nova Gestão Pública e Administração Pública Gerencial.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>26</b>
2.2.1	<i>O Balanced Scorecard.....</i>	27
2.2.2	Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.....	30
2.2.3	Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)....	31
2.2.4	O Controle Estratégico ou Avaliação da Estratégia.....	32
2.2.5	Principais restrições à execução e avaliação do Planejamento Estratégico de IFES.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>39</b>
3.2.1	Análise Descritiva de Dados.....	41
3.2.2	Teste <i>t-Student</i> .....	41
3.2.3	Teste Qui-quadrado de Independência.....	42
3.2.4	Teste de Correlação de Pearson.....	43
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>O processo de planejamento estratégico na UFPA.....</b>	<b>44</b>
4.1.1	O histórico do Planejamento Estratégico na UFPA.....	44
4.1.2	A estrutura do Planejamento Estratégico na UFPA.....	46
4.1.3	A avaliação da execução do Planejamento Estratégico da UFPA.....	49
<b>4.2</b>	<b>Levantamento de percepção dos gestores envolvidos.....</b>	<b>53</b>
4.2.1	Universo de pesquisa e definição da amostra.....	55
4.2.2	Perfil da amostra.....	58

4.2.2.1	Perfil profissional.....	59
4.2.2.2	Perfil socioeconômico.....	64
4.2.2.3	Teste <i>T-Student</i> .....	66
4.2.2.4	Teste de Correlação de Pearson.....	68
4.2.3	Percepção sobre o conhecimento e iniciativas de planejamento institucional.....	70
4.2.3.1	Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI.....	72
4.2.3.2	Percepção sobre o Planejamento Tático e PDU.....	76
4.2.3.3	Comparativo entre perspectivas de percepção sobre o planejamento da instituição.....	78
4.2.4	Percepção sobre a influência de variáveis de planejamento.....	79
4.2.5	Teste Qui-Quadrado de Independência para resultados do levantamento.....	83
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B - Tabelas de frequências, medianas, médias e desvio padrão das respostas das partes 1 e 2 do questionário.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior de qualidade é fator preponderante para o desenvolvimento social e econômico de um país. Steiner (2006) destaca que o conhecimento científico, principalmente o produzido na área acadêmica, é um dos elementos essenciais para a geração de riqueza na economia e na sociedade do conhecimento em que vivemos. Devido à essa importância estratégica, é fundamental o desenvolvimento de estudos que avaliem as perspectivas de futuro dos maiores centros de produção de conhecimento científico, que são as universidades, e o seu entrelaçamento com o desenvolvimento econômico e social no qual elas estão inseridas.

Neste sentido, Gubiani et al. (2013) enfatizam que o papel das universidades, no modelo econômico vigente, vai muito além da formação acadêmica e da pesquisa básica, inserindo-se como importantes agentes de transferência do conhecimento científico para o mercado sob forma de inovação.

Chiarini e Vieira (2012) ressaltam a importância do papel do Estado brasileiro, por meio das universidades públicas, na formação de recursos humanos altamente qualificados e para a produção de conhecimento, tendo papel preponderante também no Sistema de Inovação brasileiro. Destaca-se ainda os esforços empreendidos no âmbito do Estado brasileiro no sentido de ampliar o acesso à educação superior no país, seja pelo lado da demanda, através de programas como o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), seja do lado da oferta, através da criação e ampliação das universidades federais, com o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (CHIARINI; VIEIRA, 2012).

E no contexto da produção de conhecimento no Brasil, as universidades federais em especial exercem papel fundamental. De acordo com Andifes (2017) o Sistema Público de Universidades Federais do Brasil é formado por sessenta e três instituições, às quais se vinculam trezentos e vinte e oito campi, distribuídos por todas as regiões do país contemplando ensino de graduação, mestrado e doutorado, para um contingente de cerca de um milhão e duzentos mil alunos. Na área de pesquisa e pós-graduação, as Universidades Federais concentram mais da metade dos cursos e dos alunos de mestrado e doutorado do país, gerando parcela considerável da produção de conhecimento acadêmico e inovação tecnológica do Brasil (ANDIFES, 2017).



Em paralelo ao reconhecimento da importância das IFES brasileiras para a formação superior e produção de conhecimento, vêm evoluindo tendências de maior cobrança por entregas efetivas de resultados do setor público para a população. As IFES sentem cada vez mais a necessidade de empreender esforços que promovam a ampliação dos seus resultados institucionais e, por consequência, ampliação dos impactos positivos gerados para a sociedade.

E uma das principais respostas a esse anseio crescente por mais efetividade no setor público têm sido a implementação de políticas de Planejamento Estratégico, especialmente os modelos baseados em medição de desempenho e avaliação de resultados. A esse respeito, destacam Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008):

Verifica-se que nas últimas três décadas, as práticas do planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental (MARCELINO, MATIAS-PEREIRA E BERBERT, 2008, p. 115).

Oliveira (2015) aponta que o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. A forte aderência, portanto, do conceito de planejamento estratégico com o emergente modelo gerencial da nova gestão pública tem feito com que este tema ganhe destaque.

No caso específico do setor educacional existe um destaque para a avaliação de resultados e impactos por meio da utilização de indicadores de desempenho. Bertolin (2007) ressalta que os sistemas de indicadores são utilizados no mundo todo para estudo e análise do desenvolvimento, do desempenho e da qualidade dos sistemas nacionais de educação. Alguns dos mais importantes organismos internacionais e diversos países têm desenvolvido, elaborado e aplicado sistemas de indicadores com a finalidade de avaliar sistemas de educação.

No ambiente da IFES brasileiras atualmente são empregados ainda indicadores para avaliação institucional no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), indicadores estatísticos, indicadores orçamentários, indicadores acadêmicos e diversos indicadores operacionais. Monteiro Pessoa (2000) ressalta que as universidades federais brasileiras utilizam intensivamente uma diversidade de medidas genéricas comuns do setor educacional como o “custo de um aluno”, “o número de publicações” ou a “relação

aluno/professor”. Portanto, torna-se natural a adoção de modelos de planejamento estratégico também baseados em indicadores de desempenho, como é o caso do modelo *Balanced Scorecard*.

Conforme destacam Mortiz et al. (2012), outro fator que impulsionou a gestão das universidades a empreenderem esforços em Planejamento Estratégico foi a instituição de exigência legal de que as universidades tenham um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Silva (2015) relata que o PDI passou a ser uma ferramenta obrigatória para a regularização de instituições de ensino superior a partir da aprovação da Lei Federal nº 10.861, em 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esta exigência fez com que, as universidades, mesmo que de forma imposta, começassem a dar mais importância para a elaboração de planejamentos e a se pensar no futuro, passando a ter maior consciência da importância do planejamento estratégico para o seu desenvolvimento.

Adicionalmente, as IFES, como protagonistas no cenário da produção de conhecimento científico no Brasil, têm também a responsabilidade de contribuir para o alcance das metas no Plano Nacional da Educação (PNE). De acordo com Brasil (2014), a partir da Emenda Constitucional nº 59/2009 (EC nº 59/2009), o PNE passou à condição de obrigação constitucional com periodicidade decenal, o que significa que até mesmo os planos plurianuais devem utilizá-lo como referência. O PNE que está em vigor atualmente foi aprovado por meio da lei 13.005/2014, tendo um prazo de vigência de 2014 à 2024. As metas relacionadas ao ensino superior são relativas a elevação das taxas de matrículas e titulação da graduação e pós-graduação *strictu sensu*, elevação da qualidade da formação, e ampliação da proporção de mestres e doutores.

Atender a estes desafios exige um adequado planejamento das IFES, tendo em vista o papel de destaque que exercem no contexto do ensino superior no Brasil. Por mais que diversos outros fatores e atores estejam envolvidos e que variáveis que estão fora da governabilidade das IFES influenciam neste ambiente, cabe aos gestores das IFES o papel de proporcionar o ambiente favorável para o atendimento destas metas na significativa parcela de contribuição que cabe à estas instituições.

E para além da adoção oficial de políticas de planejamento estratégico e da elaboração e publicação de planos, é fundamental que as organizações avaliem constantemente o modo como essas políticas e planos estão sendo executados, avaliando os fatores que facilitam e dificultam as iniciativas nesta área.

Desta forma, considerando o contexto do tema apresentando, este estudo aborda a utilização de um sistema de planejamento estratégico, baseado no modelo *Balanced Scorecard*, pela Universidade Federal do Pará (UFPA).

A experiência da UFPA, que utiliza desde 2011 uma política de planejamento estratégico com foco em avaliação de resultados por meio de um conjunto balanceado de indicadores de desempenho, pode fornecer revelações e compreensões relevantes para os estudos na área de planejamento estratégico em órgãos públicos e instituições de ensino superior, especialmente as IFES.

### **1.1 Justificativa**

Elaborar de forma adequada e principalmente controlar e executar um determinado plano estratégico é um desafio que se impõe às universidades públicas do Brasil, notadamente às IFES. O nível de cobrança em relação à universidade pública, por parte dos contribuintes, das empresas, dos alunos, e do próprio governo (por exemplo, por meio do ministério da educação e órgãos de controle), se torna cada vez maior, demandando novas capacidades no sentido de garantirem seu sucesso na busca de sua missão. (MONTEIRO PESSOA, 2000)

Desta forma, as metas do Plano Nacional de Educação, a exigência legal de elaboração de PDIs, as tendências de gestão pública por resultados e a crescente exigência da própria sociedade em geral exercem pressão para que as universidades tenham planos estratégicos bem elaborados. Em resposta à essas pressões, as universidades brasileiras em geral cumprem a contento a tarefa de elaborar seus PDIs, de acordo com sua realidade e complexidade do ambiente no qual estão inseridas, buscando otimizar os recursos disponibilizados pelos governos e, com isso, atender às demandas da sociedade por uma administração eficiente (FALQUETO, 2012).

Tendo os PDIs ou planos estratégicos sido elaborados, emergem os desafios mais complexos do processo de planejamento estratégico: a implantação do que estava previsto no plano, o controle e a avaliação periódica e constante da sua execução. A organização precisa mobilizar recursos de forma adequada para controlar a implantação do planejamento, tendo em vista que grande parte das dificuldades aparece nesta etapa, que é, certamente, a mais difícil (MURIEL, 2006).

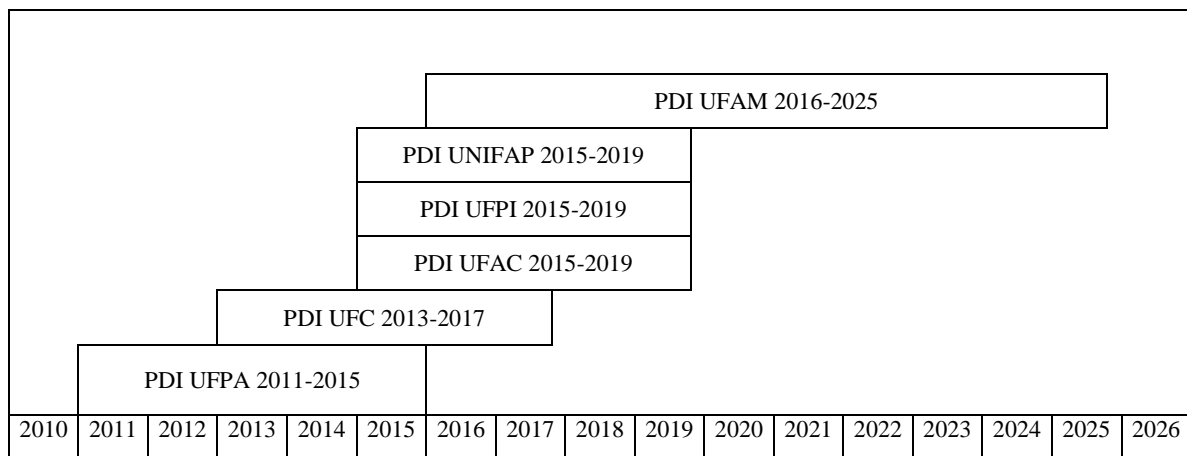
A complexidade do ambiente universitário dificulta ainda mais o processo de acompanhamento da execução de planejamentos. Monteiro Pessoa (2000) defende que a universidade hoje é um dos tipos de organização mais complexas da sociedade. O autor

destaca ainda que, no caso das universidades públicas, sua gestão tem sido permeada de complicadores adicionais, que vão desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa. Adicionalmente, a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita de forma que não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta qualquer ação voltada à racionalização dos recursos, o que não significa dizer que esta seja uma tarefa impossível.

Este cenário de complexidade na área de planejamento estratégico em IFES instiga o desenvolvimento de pesquisas que investiguem o modo como as iniciativas nesta área vêm sendo executadas. E a UFPA, por ser uma das IFES pioneiras na utilização de uma metodologia de planejamento baseada em medição de desempenho por indicadores inspirada no *Balanced Scorecard*, configura-se como relevante campo de estudo acerca da utilização deste tipo de metodologia.

A partir de uma busca de palavras-chave relacionadas aos itens essenciais do modelo *Balanced Scorecard* nos PDIs das principais IFES sediadas em capitais brasileiras, foi possível constatar que a UFPA foi uma das primeiras grandes IFES brasileiras a adotar um modelo de planejamento inspirado no BSC. Conforme pode ser verificado no Quadro 1, o PDI 2011-2015 da UFPA foi o primeiro, dentre os identificados, a registrar a utilização de um modelo com as características principais do BSC, seguido pelos PDIs da Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Acre (UFAC), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

**Quadro 1** - Cronologia dos primeiros PDIs de IFES que registram a utilização de modelos baseados ou similares ao BSC.



**Fonte:** O autor (2017), com base nos PDIs das principais IFES de capitais do Brasil.

A partir do PDI 2011-2015, a instituição passou a adotar um modelo baseado na criação de um mapa estratégico com objetivos estratégicos, de forma que cada um desses objetivos estão associados à determinados indicadores de desempenho com respectivas metas anuais e projetos estratégicos, configurando-se como um modelo adaptado de *Balanced Scorecard*. Já em 2016 foi aprovado no novo PDI 2016-2025 da UFPA, que manteve a mesma metodologia de planejamento. Desta forma, em 2017 a UFPA completou 7 anos de adoção do seu atual modelo de planejamento, um tempo de experiência que já permite algum nível de avaliação da sua efetividade.

Durante o processo de elaboração do novo PDI da instituição, que ocorreu entre 2015 e 2016, a gestão superior da universidade deu sinais de que considerava o modelo adequado, e portanto, a perspectiva é de que o modelo seja utilizado pelo menos até o final do período de vigência do PDI 2016-2025 da instituição. Isto torna ainda mais oportuno o desenvolvimento de pesquisas que avaliem como o modelo vem sendo executado, de modo a fornecer revelações e descobertas que podem orientar o futuro da utilização do modelo na instituição.

De acordo com Brasil (2010) os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, por permitirem monitorar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Todavia, é fundamental que esses indicadores sejam coletados e monitorados de forma adequada para que tenham relevância e possam refletir e traduzir a realidade da instituição e seu avanço em relação aos seus objetivos estratégicos. Desta forma, os sistemas de monitoramento da execução do planejamento estratégico representam instrumentos relevantes para a efetivação da estratégia da instituição.

Desta forma esta pesquisa justifica-se devido a importância de se analisar a adequação e qualidade e do processo que envolve a avaliação da execução do plano estratégico das organizações, sobretudo no cenário em que a organização objeto de estudo se insere. A etapa de controle e avaliação de resultados é fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico, fazendo com que ele não seja uma mera carta de intenções sem um acompanhamento efetivo do seu cumprimento. É na etapa de avaliação, que a organização realiza um diagnóstico da execução do seu plano, possibilitando que as ações necessárias sejam tomadas e que os caminhos sejam reorientados para o alcance dos compromissos estabelecidos no plano estratégico.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise do processo de planejamento estratégico da UFPA com base em documentos institucionais e na percepção dos gestores das áreas diretamente envolvidos com este processo, considerando o período a partir de quando a instituição passou a adotar a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar e analisar o modo como ocorreu a execução e avaliação do Planejamento Estratégico da UFPA desde quando foi adotado o modelo *Balanced Scorecard*, no ano 2011, até o início da vigência do PDI 2016-2015.

b) Detectar como os gestores envolvidos neste processo se autoavaliam e como avaliam suas equipes de trabalho em relação à compreensão acerca do Planejamento Estratégico da instituição e ao empenho empregado para o cumprimento desse planejamento.

c) Investigar como os gestores envolvidos neste processo avaliam a adequação e utilidade do método de planejamento estratégico utilizado para o desenvolvimento da instituição.

d) Analisar a percepção dos gestores envolvidos quanto à efetiva execução dos objetivos estratégicos da instituição.

e) Identificar a percepção dos gestores envolvidos quanto aos principais fatores que representaram barreiras ou facilitadores à implantação do planejamento estratégico da instituição.

## 1.3 Problema de pesquisa

O planejamento estratégico de uma instituição é um processo naturalmente dinâmico, que deve envolver toda a organização, de forma alinhada e coordenada. E além de planos bem elaborados na sua concepção, o sucesso do planejamento está intimamente relacionado com o modo como ele é utilizado e executado durante o período no qual ele está em vigor.

Neste contexto, Oliveira (2015) destaca que o processo de planejamento estratégico deve conter, simultaneamente, os componentes individuais e organizacionais, de tal maneira que a ação nesses dois níveis deve ser orientada de modo que garanta adequada convergência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa. Portanto, os profissionais

que atuam em uma determinada organização devem atuar como os vetores na condução das políticas de planejamento estratégico. E esse fluxo prescinde de uma alta carga de coordenação e articulação entre os atores envolvidos. Os gestores da organização, portanto, exercem primordialmente a atribuição de impulsionar as iniciativas desenvolvidas no caminho da execução do planejamento, e essencialmente da missão da instituição. Conforme destacam Tachizawa e Andrade (2006), os gestores de uma organização têm papel decisivo para a definição e implementação da estratégia, especialmente com a função de garantir a sinergia para o cumprimento dos objetivos e metas entre os vários níveis da estrutura organizacional.

No caso específico da UFPA, instituição no qual foi desenvolvido este estudo, o próprio documento institucional de planejamento atribui a responsabilidade principal (porém não exclusiva) de impulsionar a execução do planejamento aos setores da organização denominados de Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos (UROEs). O PDI 2016-2025 da UFPA define de forma explícita, portanto, uma política de responsabilização pelo alcance de objetivos estratégicos, conforme verifica-se no trecho a seguir do documento:

Em conformidade com o modelo de gestão definido anteriormente, e com o sistema de responsabilização e papéis definidos [...], seguem, as Unidades definidas para responsabilizarem-se pela implementação dos objetivos do Mapa Estratégico, devendo estas se articularem, entre si e com os responsáveis pelos projetos e indicadores, com a missão de executar, de forma integrada, o Plano Estratégico da UFPA. A definição dos responsáveis se deu em função da proximidade do objetivo estratégico com a área de atuação da Unidade, corroborando para a sua gestão que deverá ser evidenciada nas RAEs (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017, p. 46).

Apesar do avanço representado pela utilização do modelo *Balanced Scorecard* e introdução do acompanhamento de resultados por meio de indicadores de desempenho a partir do PDI 2011-2015, os dados da ferramenta de autoavaliação institucional da UFPA, denominada de “Minha Opinião” reforçam que os docentes da instituição ainda identificam a necessidade de aperfeiçoamento do Planejamento Institucional. O Minha Opinião é uma ferramenta desenvolvida pela PROPLAN baseada em um questionário que era apresentando na tela inicial de acesso ao Sistema Integrado de Gestão da instituição.

No questionário do Minha Opinião referente ao ano de 2015 havia duas questões solicitando que docentes da instituição emitissem uma avaliação da sua percepção acerca do Planejamento Institucional da UFPA sob os aspectos “Execução do PDI (considerando as metas, as ações institucionais firmadas e a estrutura e os procedimentos administrativos e administrativos)” e “Articulação entre o PDI e os processos de autoavaliação e avaliações externas”.

**Tabela 1** - Resultado do Questionário do "Minha Opinião" na Dimensão 1: UFPA, 2017.

<b>Dimensão 1 - Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional</b>			
<b>Questão</b>	<b>Ruim / Regular</b>	<b>Bom / Ótimo</b>	<b>Não sei responder</b>
Questão 1: Execução do PDI (considerando as metas, as ações institucionais firmadas e a estrutura e os procedimentos administrativos)	26%	58%	16%
Questão 2: Articulação entre PDI e os processos de autoavaliação e avaliações externas	35%	47%	19%

**Fonte:** Elaboração própria com dados de UFPA (2015).

Os resultados apresentados podem ser interpretados como um alerta para a gestão da instituição, tendo em vista que, para maioria dos docentes respondentes, a articulação entre o PDI e os processos de avaliação ainda é frágil e que precisa ser aperfeiçoada. Há a necessidade ainda de melhoria na forma de comunicação do planejamento, tendo em vista que parte considerável dos docentes responderam com “Não sei responder” para as questões apresentadas.

Desta forma, considerando os fatores elencados até aqui que compõem a problematização da pesquisa, e a partir da evidenciação realizada acerca da relevância do tema geral, da pertinência, conveniência e viabilidade do estudo, esta pesquisa se propõem responder essencialmente o seguinte problema de pesquisa: **Como se desenvolveu o processo de planejamento estratégico da UFPA desde 2011, quando foi adotado um modelo baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), sobretudo a partir da percepção dos gestores das áreas responsáveis por impulsionar sua execução?**

Tendo como orientação de investigação obter respostas para este questionamento, foram estabelecidas adicionalmente as seguintes questões como norteadoras do processo de investigação desenvolvido:

a) Como se caracterizou o controle e avaliação do planejamento estratégico da UFPA desde a implantação de um modelo baseado no BSC a partir do PDI 2011-2015?

b) Qual o perfil dos gestores responsáveis por impulsionar a execução desse planejamento?

c) Na visão desses gestores, a política de planejamento estratégico utilizada na UFPA desde o PDI 2011-2015 ocorreu de forma adequada? Essa política foi útil, gerando resultados positivos relevantes para a instituição? Quais foram os fatores que eles identificam como sendo os que mais facilitaram ou dificultaram o desenvolvimento adequado desse processo?



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Nova Gestão Pública e Administração Pública Gerencial

No ambiente de profundas transformações que ocorrem no mundo na atualidade, caracterizado por mudanças nos ambientes de todas as organizações, especialmente nos campos econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental, têm ascendido a utilização de novos modelos de gestão, em especial os modelos baseados nos princípios da Nova Gestão Pública, Novo Serviço Público (*New Public Service*) ou Administração Pública Gerencial.

A Nova Gestão Pública visa fomentar maior envolvimento do cidadão na Gestão Pública, sustentando que deve-se estimular uma maior participação, cidadania e *accountability* das atividades governamentais pela sociedade, por meio de diversas formas como a coprodução entre comunidades, órgãos públicos, privados e não governamentais (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Pereira (1996) destaca que a primeira grande reforma administrativa de caráter global foi a Reforma Burocrática ou Reforma do Serviço Público, que surgiu com mais ênfase na Europa no século XIX, nos Estados Unidos na primeira década do século XX e no Brasil na década de 1930. A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da burocracia e do mérito profissional de Max Weber, foi adotada em substituição à administração patrimonialista na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. A Reforma gerencial pode ser considerada como segunda grande reforma administrativa, passando a ocorrer a partir da década de 1980, sucedendo a reforma anterior.

Conforme ressaltam Kanaane et al. (2010), no modelo burocrático weberiano prioriza-se o controle dos processos sob a justificativa da prevenção da corrupção e do patrimonialismo, enquanto que no modelo gerencial priorizam-se desempenho e resultados, que devem ser monitorados, sem abrir mão da legalidade dos processos.

Kettl (2003) ressalta o avanço ocorrido na década de 1980 das tendências favoráveis à gestão pública baseada na avaliação do desempenho do aparelho do Estado, centrando a tomada de decisões na aferição de resultados. Experiências surgidas em meados da década de 1980 em governos da Nova Zelândia, do Reino Unido, da França e da Suécia instituíram a ascensão das ideias favoráveis a concentração das decisões político-administrativas na utilização de dados para avaliação de resultados no setor público. A avaliação de desempenho, que despontou como tendência, baseia-se, em sua modalidade típica, na definição por parte de

gestores públicos de fatores como o estabelecimento de missões, de objetivos, de metas e de aferição constante de resultados.

O avanço da administração pública gerencial, de acordo com Pereira (1996), tem sua origem na percepção geral por parte dos cidadãos no final do século XX de que a administração pública burocrática não correspondia mais às demandas da sociedade civil. Esta nova abordagem emerge, portanto, como resposta a crise do Estado configurando-se como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a gestão pública.

O Quadro 2 resume as principais diferenças de acordo com Nascimento (2006) entre os modelos que se sucederam como modelos predominantes na Gestão Pública, o da Administração Pública Burocrática e o modelo da Administração Pública Gerencial:

**Quadro 2** - Diferenças entre Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial.

<b>Administração pública burocrática</b>	<b>Administração pública gerencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra-se no processo;</li> <li>• É auto-referente</li> <li>• Define os procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços;</li> <li>• Satisfaz as demandas dos cidadãos;</li> <li>• Tem controle de procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta-se para resultados;</li> <li>• É voltada para o cidadão;</li> <li>• Combate o nepotismo e a corrupção;</li> <li>• Não adota procedimentos rígidos;</li> <li>• Define indicadores de desempenho;</li> <li>• Utiliza contratos de gestão</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Nascimento (2006).

Neste contexto de maior cobrança pelo cidadão de resultados por parte dos órgãos públicos, o planejamento estratégico têm ganhado destaque e importância no setor público. Conforme destaca Marcelino et al. (2008), as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas a partir das reformas gerenciais do Estado, que deram maior ênfase a conceitos como eficiência, eficácia e efetividade governamental. O planejamento estratégico, portanto, caracteriza-se como uma importante ferramenta para a efetivação da administração pública gerencial, especialmente quando constituído por modelos que enfatizam a utilização de indicadores de desempenho e acompanhamento permanente de resultados, como é o caso do *Balanced Scorecard*. A utilização de um sistema consistente de planejamento baseado em medição e acompanhamento da execução de objetivos estratégico atende aos anseios da nova gestão pública por mecanismos de controle destinados a promover a efetiva entrega de resultados aos cidadãos.

Desta forma, a modernização da administração pública, de acordo com Matias-Pereira (2012), caracteriza-se pela busca permanente por modelos de gestão que possibilitem o alcance de objetivos, dentre os quais, notadamente: melhorar a qualidade dos serviços públicos ofertados à população, aprimoramento do sistema de controle social da administração pública, elevação da transparência, combate a corrupção e valorização do servidor público.

Pereira (1996) destaca que a administração pública gerencial “tomou de empréstimo” alguns dos grandes avanços por que passaram as empresas de administração de negócios durante o século XX, porém sem perder principal característica da administração pública: a orientação à satisfação do interesse público. No contexto de adaptação de ferramentas da gestão privada no setor público, Matias-Pereira (2012) ressalta que muitos dos princípios da governança pública não são tão discrepantes dos aplicados na governança corporativa. Porém, apesar das similaridades, a gestão pública não deve ser analisada exclusivamente com base em perspectivas da esfera privada, sob o risco de comprometer a própria capacidade transformadora e democratizante das iniciativas e políticas de Estado.

Sendo assim, a grande diferença entre as duas esferas de governança está relacionada ao fato de que os gestores da esfera pública têm sob sua responsabilidade bens que pertencem a toda sociedade, exigindo um gerenciamento com base em elevado compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça (MATIAS-PEREIRA, 2010).

## **2.2 Planejamento Estratégico**

A estratégia organizacional na perspectiva de plano, para Mintzberg (2006), conceitua-se como algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação, envolvendo a maneira como se estabelece direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação predeterminados.

Para Fernandes e Berton (2005) o termo “Planejamento Estratégico” associa-se às grandes decisões tomadas em uma empresa, normalmente por instâncias diretivas, com caráter de médio e longo prazo, a fim de que a organização atinja determinados objetivos estabelecidos. Entretanto, o Planejamento Estratégico não é um fim e si, mas um caminho, e diz respeito aos métodos e recursos utilizados para se chegar a um objetivo.

Neste sentido, o conceito de Administração Estratégica é estabelecido por Certo e Peter (2010) como um processo contínuo e circular com o propósito de manter a organização

como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente, sendo um processo contínuo, levando com que os membros da organização se comprometam com a realização de metas de longo prazo.

Dumont et al. (2006) ressaltam que, embora não exista um padrão único estabelecido, adotado universalmente para a formulação de um planejamento estratégico, as diversas abordagens predominantemente baseiam-se nas seguintes atividades: formular, desenvolver, planejar, implantar e controlar. Todas as atividades podem ser também agrupadas em duas grandes etapas: a de definição do conteúdo e a do processo.

O Planejamento Estratégico é importante para qualquer organização tendo em vista que ele representa a tomada de controle da organização sobre o seu próprio destino, frente ao ambiente no qual ela está inserida. Desta forma o Planejamento Estratégico bem desenvolvido proporciona diversos benefícios, tais como: a definição de novos rumos para a organização, a introdução da disciplina de se pensar a longo prazo, a mobilização de recursos em torno de objetivos comuns e a promoção das mudanças (FERNANDES; BERTON, 2005).

É importante destacar que a estratégia de uma organização após sua concepção sofre diversas interferências internas (decisões internas) e externas (eventos externos), que fazem com que a gestão da organização precise tomar novas providências para responder à sociedade (externa) e às suas próprias decisões (internas). Esses fatores que ocorrem durante as atividades de se conceber a estratégia, executar, absorver e responder às interferências internas e externas é o que representa o processo estratégico (DUMONT et al., 2006).

### 2.2.1 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (ou BSC) foi desenvolvido nos anos 90 com um estudo liderado por David Norton, tendo como finalidade desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Para Kaplan e Norton (1997), o nome *Balanced Scorecard* representa o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre parâmetros financeiros e não-financeiros, e entre perspectivas internas e externas de desempenho. Desta forma, o BSC apresenta-se como importante metodologia para estabelecimento e monitoramento dos objetivos das organizações.

O propósito original de Kaplan e Norton ao lançarem o BSC em 1992 era fornecer aos gestores um conjunto de indicadores mais amplo e mais “balanceado” (*balanced*) ou equilibrado com vistas a impulsionar a criação de valor a longo prazo. Eles entenderam que a medição é tão fundamental para os gestores que para melhorarem a gestão de seus

relacionamentos com os clientes, de seus processos operacionais e de inovação e de seus ativos intangíveis (como pessoas, sistemas e cultura), as empresas precisam integrar a mensuração desses itens no próprio sistema gerencial.

No *Balanced Scorecard* os objetivos estratégicos são fins desejados e mensuráveis, que são medidos e avaliados por meio de indicadores estratégicos. As metas são os valores objetivos que a organização pretende obter para os indicadores em um determinado período de tempo. Há também a atribuição de responsabilidade a unidades da estrutura organizacional da empresa para atingimento de cada objetivo, de indicador, do fornecimento de informações e de desenvolvimento de planos de ação. Os objetivos estratégicos estão distribuídos entre as quatro seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento (DUMONT et al., 2006).

São consideradas no modelo *Balanced Scorecard* indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros oriundos da estratégia da organização. O grande diferencial do modelo, portanto, é a capacidade de comunicação da visão e da estratégia institucional por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem inseridos em uma estrutura lógica de causa e efeito (DUMONT et al., 2006)

A metodologia *Balanced Scorecard*, com as devidas adaptações ao ambiente da administração pública, destaca-se também como excelente alternativa de sistema para medição e controle da eficiência da gestão nas instituições públicas. De acordo com Dumont et al. (2006) o *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão amplamente utilizado atualmente nas empresas públicas que praticam estilos de gestão modernos orientados à estratégia.

Todavia, Silva (2009) enfatiza que a existência de inúmeras especificidades no setor público, e em especial em Instituições de Ensino Superior, determina a necessidade de adaptações ao modelo original do *Balanced Scorecard*. O Quadro 3 sintetiza algumas das diferenças apresentadas por Dumont et al. (2006) entre o *Balanced Scorecard* aplicado no setor público e no setor privado.

**Quadro 3** - Diferenças entre as Perspectivas do BSC no Setor Privado e no Setor Público.

Perspectiva	Setor Privado	Setor Público
<b>Perspectiva Financeira</b>	Trata das necessidades de satisfação dos acionistas e dos clientes e de geração de fluxo de caixa	Indicadores financeiros podem ser vistos como catalizadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre as quais a organização deve operar
<b>Perspectiva Cliente</b>	Avalia a nossa atuação relativamente à principal fonte de receita da empresa	A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de fazê-lo para concretizar a sua missão
<b>Perspectiva Processos Internos</b>	Para oferecer valor aos clientes, é necessário processos internos otimizados que permitam obter níveis de custo baixos e competitivos	Identificação dos processos internos que direcionam valor para o cliente (cidadão), com o intuito de melhorá-los até a excelência
<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	O êxito do desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infraestruturas básicas da organização (pessoas, tecnologia, alianças, marcas...)	O sucesso em aperfeiçoar processos depende em grande parte da habilidade dos funcionários e das ferramentas que usam como suporte para sua atividade

Fonte: Adaptado de Dumont et al. (2006).

No caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem as necessidades de seus participantes. Neste caso, o *Balanced Scorecard*, pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos, por oferecer base lógica para a existência dessas organizações e comunica interna e externamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Silva (2015) ressalta que o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas de desdobramento do planejamento estratégico mais utilizadas em universidades no contexto global, sendo um dos modelos de gestão estratégica que aparece com maior frequência em periódicos científicos internacionais que tratam de planejamento estratégico no ensino superior.

Wilson et al. (2004) enfatizam ainda que a abordagem do *Balanced Scorecard* têm se mostrado útil tanto para empresas privadas quanto públicas. A diferença principal da utilização do modelo nas duas esferas, recai sobre o fato de que no caso das organizações

públicas os resultados almejados são menos tangíveis, tornando a aplicação da ferramenta mais desafiadora.

Neste sentido, tendo em vista as vantagens pela utilização de indicadores de planejamento estratégico, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle da administração pública federal, incentiva e requisita a utilização de indicadores de gestão pelos órgãos públicos, em especial inseridos no modelo *Balanced Scorecard*, como evidencia-se, por exemplo, pelo Acórdão 1952/2007 do TCU a seguir:

Os esforços, ao menos no nível governamental no sentido estrito, de se buscar incorporar elementos de medição do desempenho da gestão têm sido constantes e culminou com o uso de ferramentas consagradas em empresas e governos estrangeiros, como é o caso do *Balanced Scorecard* - BSC, já incorporado ao Government Performance and Results Act - GPRA norte-americano e também dentro do próprio Tribunal de Contas da União, cujo Mapa Estratégico, já elaborado e aprovado pelo Plenário, constitui o primeiro elemento, à luz dos conceitos do BSC, de tradução da estratégia de atuação da Corte com seus desafios (BRASIL, 2007, p. 39).

Conforme mencionado no trecho do acórdão apresentado, o próprio TCU utiliza indicadores de desempenho estratégico, inseridos no modelo *Balanced Scorecard* e institucionalizados por meio do seu Plano Estratégico 2015-2021.

Vale ressaltar, conforme destacam Ghelman e Costa (2006), que a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão do setor privado, todavia nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Sendo assim, é importante fazer as adaptações e ajustes necessários no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude cumprir com suas finalidades.

### 2.2.2 Planejamento estratégico em organizações públicas

E em um cenário no qual as transformações estão cada vez mais aceleradas na sociedade, torna-se de extrema importância que haja um emprego de esforços por parte da administração pública para se planejar vislumbrar o futuro. Desta forma, o planejamento estratégico apresenta-se como o mecanismo apropriado para mobilizar as pessoas, as organizações e os governos para construir e definir claramente o futuro que almejam.

Nesta perspectiva Kanaane et al. (2010) alegam que a gestão estratégica tem se apresentado compatível com a nova visão da gestão pública focada no atendimento das expectativas do cidadão e/ou da sociedade na qual se insere. O planejamento estratégico, desta

forma, constitui-se como fator de suma importância no contexto organizacional na medida em que viabiliza o dimensionamento de práticas públicas sob várias perspectivas, sendo um mecanismo de alavancagem das organizações públicas.

Wright et al. (2000) destacam que os processos que envolvem a formulação, implementação e controle de estratégias são naturalmente mais complexos e desafiadores nas organizações públicas e sem fins lucrativos. Nas empresas públicas as diretrizes precisam estar alinhadas às legislações vigentes e às diretrizes estabelecidas por outras organizações que compõem a estrutura do setor governamental no qual está inserido. Além disso, como o setor público é pautado pela alternância de poder, as decisões estratégicas de longo prazo muitas vezes acabam sendo preteridas em favor de decisões de curto prazo que correspondem à aspectos políticos de gestão.

As decisões governamentais não podem ser conduzidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é função do Estado determinar rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender as necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Conforme destaca Matus (1996), a ação do Estado precisa ter um determinado direcionamento de forma a se basear por pensamento sistemático e com método. Desta forma, a gestão estratégica tem sido a resposta que se mostra mais adequada para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda.

Estando clara a importância do planejamento estratégico nas organizações públicas, vale destacar que a gestão estratégica precisa empenhar-se em seguir uma orientação voltada às demandas e expectativas da sociedade em um contexto social amplo, funcionando como instrumento para alcance das expectativas dos cidadãos (KANAANE et al., 2010).

### 2.2.3 Planejamento estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

No contexto brasileiro, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em regra atualmente materializam os seus planejamentos estratégicos por meio de seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento obrigatório a todas as instituições de ensino superior, imposto por meio do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, sendo um instrumento de planejamento que identifica a instituição no que diz respeito a



diversos aspectos. O PDI deve apresentar a filosofia de trabalho da instituição, sua missão, visão, diretrizes institucionais, estrutura organizacional, e ações a serem tomadas para alcance dos objetivos e metas institucionais além dos mecanismos para seu monitoramento.

Desta forma, o PDI é o documento que reflete o planejamento macro de longo prazo da instituição como um todo, e está inserido no topo da “pirâmide” do Planejamento Estratégico da instituição. No caso da Universidade Federal do Pará, criou-se em paralelo outra ferramenta que posiciona-se logo abaixo do nível estratégico que são os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs), documento nos quais as unidades internas materializam seu planejamento a nível tático no contexto do planejamento estratégico da instituição.

Meyer Junior (2005) destaca que os modelos de planejamento estratégico para universidades advêm geralmente de padrões adaptados que foram formatados originalmente para a área empresarial, sendo mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados, como é o caso das organizações acadêmicas.

#### 2.2.4 O Controle Estratégico ou Avaliação da Estratégia

Kaplan e Norton (2009) destacam ainda a importância da realização de reuniões de análise da estratégia, que são as ocasiões nas quais os membros da equipe de liderança das unidades estratégicas da organização se juntam para monitorar e discutir o progresso da estratégia da instituição. As discussões nestas reuniões devem se concentrar na avaliação se a estratégia está no rumo certo, identificação de entraves à execução bem-sucedida da estratégia, identificação de causas dos problemas, adoção de providências para eliminação dos obstáculos identificados e definição de responsabilidades para a consecução dos resultados pretendidos.

Wright et al. (2000) destacam que o controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da organização estão obtendo sucesso no atingimento dos seus objetivos e metas institucionais. A função da avaliação ou controle da estratégia é monitorar os resultados e, conforme a necessidade, modificar as ações de implementação de modo a melhorar a habilidade da organização para atingir os objetivos estratégicos organizacionais.

Para que a organização atinja os objetivos estabelecidos em sua estratégia é fundamental que haja um adequado controle estratégico ou avaliação da estratégia. Certo e Peter (2010) conceituam o controle como sendo as ações que envolvem o monitoramento, avaliação e melhoria das diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Mais

especificamente, o controle estratégico é um tipo de controle organizacional que se concentra no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que os resultados planejados durante o processo de administração estratégica se materializem de fato.

A finalidade precípua, portanto, do controle e avaliação da estratégia é a de auxiliar a direção da organização a atingir as metas organizacionais através do monitoramento periódico e constante do andamento dos objetivos e metas estipulados no planejamento da organização.

Certo e Peter (2010), enfatizam que o processo avaliação da execução da estratégia é composto basicamente por três etapas distintas, porém relacionadas, que permitem medir o desempenho da organização comparando-o com os padrões e metas estabelecidos. As três etapas básicas são:

a) Medir o desempenho organizacional

b) Comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos

c) Determinar as ações corretivas necessárias

Martins e Marini (2010) destacam que organizações públicas em geral não são naturalmente auto-orientados para resultados e também não basta defini-los bem pois resultados não são autoexecutáveis. Neste sentido é necessário que as organizações tenham sistemas de gestão para resultados que envolvam arranjos de implementação e mecanismos adequados de monitoramento e avaliação, que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Brasil (2012) ressalta que a etapa de interpretação e avaliação dos resultados é aspecto primordial para o processo decisório, pois, caso contrário, a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação não proporciona ganhos e benefícios para a organização, havendo apenas dispêndio de tempo e de recursos. E para facilitar e auxiliar este processo de controle e avaliação da execução das ações de um Planejamento Estratégico uma ferramenta comumente utilizada e que está presente em vários modelos são os indicadores de desempenho.

#### 2.2.5 Principais restrições à execução e avaliação do planejamento estratégico de IFES

Após a elaboração e oficialização do planejamento estratégico de uma instituição, ocorrem as etapas mais desafiadoras e essenciais para o sucesso da organização: a implantação, execução e acompanhamento da estratégia. Estrada (2000) identificou em seu

estudo praticamente uma unanimidade entre os estudiosos da área de planejamento estratégico no sentido de reconhecer que as etapas relacionadas à implantação e controle da execução do planejamento são as mais difíceis, contrastando com a quantidade menor de problemas que surgem durante o momento da elaboração do plano.

Pesquisas realizadas em 1996 por Kaplan e Norton (2009) em grandes empresas apontaram resultados que evidenciam a grande dificuldade existente para a execução da estratégia, tais como: apenas 40% das empresas pesquisadas vinculavam os orçamentos à estratégia, menos de 10% dos empregados afirmavam que conheciam a estratégia da organização e 85% das equipes operacionais dedicavam menos de uma hora por mês à discussão da estratégia. Outras pesquisas similares realizadas dez anos depois pelos autores, em 2006, apresentaram resultados similares, porém com alguns destaques positivos: 54% dos respondentes já afirmavam que dispunham de algum processo formal para gerenciamento da execução da estratégia. Dos gerentes que afirmavam já dispor de um processo formal para a etapa de execução, 70% relatavam que vinham apresentando desempenho superior à empresas congêneres, o que evidencia que a efetiva execução da estratégia aumenta de duas a três vezes a chance de sucesso da organização.

Kaplan e Norton (2009) enfatizam ainda que a execução da estratégia está vinculada à seis principais processos, quais sejam:

- a) Traduzir a estratégia
- b) Gerenciar iniciativas estratégicas
- c) Alinhar unidades organizacionais com a estratégia
- d) Comunicar a estratégia
- e) Avaliar a estratégia
- f) Atualizar a estratégia

Schneiderman (1999) identificou em seu estudo seis principais razões dos problemas de implementação de um planejamento estratégico em empresas baseado no *Balanced Scorecard*, quais sejam:

- a) As variáveis independentes são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*
- b) Falhas na definição de boas medidas
- c) Falhas na composição de metas no *scorecard*
- d) Baixa utilização do *scorecard*
- e) Falta de estudo dos processos de causa e efeito nos objetivos

f) Falta de coordenação entre medidas financeiras e não financeiras

Oliveira (2015) destaca que “um dos aspectos mais importantes a que os executivos devem estar constantemente atentos refere-se às possíveis resistências ao processo de controle e avaliação. Controles existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados.

Essa resistência tem como base o fato de o planejamento estratégico considerar toda a empresa e de maneira sistêmica; e isso cria uma situação em que falhas numa área repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa.

Portanto, os vários executivos e funcionários começam a sentir-se vulneráveis e passam a apresentar, na maior parte das vezes, atitude agressiva para com os controladores ou total apatia e indiferença quanto aos resultados apresentados pelos sistemas de controle.

Diante desses aspectos o executivo deve estudar, muito bem, o processo de controle e avaliação que será operacionalizado para o planejamento estratégico da empresa.

Dentre os problemas para a efetivação da cultura do planejamento estratégico nas Instituições Federais de Ensino, Estrada (2000) identificou em seu estudo, realizado no início dos anos 2000, que as Pró-Reitorias de Planejamento das universidades, por serem as unidades responsáveis pela concepção e implementação do modelo de Planejamento Estratégico da instituição, acabam por concentrar as ações nesta área. Esta realidade resulta em uma considerável dificuldade para envolvimento de todos os segmentos e atores da comunidade de todas as unidades da instituição.

O Quadro 4 destaca as principais dificuldades que o planejamento estratégico enfrenta para sua efetivação no âmbito das universidades públicas, identificadas no estudo de Estrada (2000).

**Quadro 4** - Dificuldades Enfrentadas para Implementação do Planejamento Estratégico das IFES.

<b>Principais dificuldades enfrentadas para a implementação do Planejamento Estratégico das IFES brasileiras</b>
Falta de conhecimento sobre Planejamento Estratégico.
Falta de cultura para o planejamento.
Falta de vontade política.
Falta de preparo administrativo dos dirigentes.
Falta de poder político do Pró-Reitor de Planejamento.
Falta de execução de todas as etapas do modelo.
Falta objetivar a discussão sobre a Visão e Missão.
Complexidade da estrutura universitária.
Descompasso nos mandatos de Reitor e Diretores de Centro.
Falta de quantificação e especificação das ações.
As estratégias não servem de orientação para as ações.
Falta de acompanhamento e controle das ações

**Fonte:** Estrada (2000, p.189).

Observa-se que vários itens identificados na pesquisa de Estrada (2000) estão direta ou indiretamente relacionadas com a etapa de avaliação e controle da execução do planejamento, tais como “Falta de cultura para o planejamento”, “Falta de quantificação e especificação das ações”, “Falta de execução de todas as etapas do modelo”, “As estratégias não servem de orientação para as ações” e “Falta de acompanhamento e controle das ações”. Isto evidencia a importância de que seja desenvolvido um processo adequado de monitoramento da execução do planejamento para o sucesso geral da implementação do planejamento estratégico nas IFES.

Silva (2015) destaca que as IFES brasileiras vêm passando por um processo de evolução na utilização de ferramentas de planejamento estratégico nas últimas décadas, identificando em seu estudo uma relação das principais variáveis de planejamento estratégico com as respectivas situações das IFES com base na literatura, conforme Quadro 5.

**Quadro 5 - Situação das IFES em Relação às Variáveis de Planejamento Estratégico.**

<b>Variável</b>	<b>Situação IFES</b>
<b>Governança</b>	Poderes centrais emitem em excesso normas para as IFES, gerando rigidez e formalismo desnecessário, a fim de controlar e influenciar o seu processo de decisão.
<b>Estrutura Organizacional</b>	Existe uma necessidade de estrutura de poder mais definida e adaptada às necessidades de cada instituição, para que as a formulação dos seus objetivos seja mais alinhada aos da IFES como um todo.
<b>Variação no Ambiente Externo</b>	As IFES são muito suscetíveis ao ambiente de atuação, devido ao fato de que exercem diversas funções. Porém, suas reações são lentas.
<b>Interesses Difusos</b>	Os seus objetivos são ambíguos e além deles e das metas da instituição, a própria definição de missão pode ser afetada por devido a esse desalinhamento.
<b>Maturidade em Planejamento</b>	Há pouca cultura de planejamento dentro das IFES, além disso se tem a crença de que a formulação das estratégias está desvinculada da implantação e os métodos utilizados não geram confiança aos <i>stakeholders</i> .
<b>Envolvimento da Comunidade</b>	Existe a preocupação com o respaldo da comunidade acadêmica dentro das IFES, mas no planejamento estratégico o envolvimento não é grande
<b>Experiência Prática</b>	Há pouco experiência na implementação das estratégias, aliado ao fato de os dirigentes não terem a capacidade de quantificar e especificar as ações. Isso caracteriza a falta de preparo da gestão universitária aos conceitos mais modernos, visto que hoje o planejamento é realizado de maneira intuitiva.
<b>Gestão de Informações</b>	As IFES têm dificuldade em organizar e mensurar os resultados de suas ações, portanto faz-se necessário um sistema de informações que ajudem o controle do planejamento e da administração.
<b>Conhecimento Institucional</b>	Existe dentro das próprias IFES a multiplicidade de concepções e entendimentos sobre o que ela realmente é.
<b>Método de Planejamento</b>	Há muito a fazer para viabilizar o planejamento estratégico como um instrumento gerencial, precisam ser criadas não apenas condições materiais, mas principalmente de legitimidade para que esta prática seja institucionalizada.
<b>Resistência à Mudança</b>	A resistência é grande devido à cultura organizacional característica de instituições públicas, o receio de perda de poder e a dificuldade de compreender as mudanças realizadas pelo planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Silva (2015).

Observa-se por meio do estudo de Silva (2015), que as IFES brasileiras enfrentam ainda dificuldades relevantes nas variáveis de planejamento estratégico, destacando que estas se apresentam notadamente desafiadoras nas fases de implementação, e monitoramento da execução dos planos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, este trabalho refere-se a um estudo aplicado tendo em vista que a sua utilização prática para análise e identificação de soluções para um problema específico, objetivando primeiramente a geração de conhecimentos práticos envolvendo verdades e interesses locais. Em relação à abordagem do problema de pesquisa, este estudo baseia-se tanto na abordagem qualitativa quanto quantitativa (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto aos objetivos este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado com a intenção de torná-lo mais explícito ou aprimorar as ideias acerca do tema. As pesquisas descritivas visam descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis.

Este estudo pode ser considerado como pesquisa exploratória pois busca fornecer maiores esclarecimentos acerca do tema objeto do estudo – a execução da política de planejamento estratégico da UFPA no período analisado. Todavia, também há um caráter de pesquisa descritiva, tendo em vista que esta pesquisa visa descrever ou relatar como se desenvolveu o processo de implementação do planejamento estratégico, com base da percepção de atores envolvidos, para permitir uma avaliação deste processo.

Quanto a classificação dos tipos de procedimentos de investigação utilizados estabelecida por Gil (2002) e Marconi e Lakatos (2003), esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, baseado em pesquisa documental e levantamento por meio de aplicação de questionário.

Considera-se esta pesquisa como um estudo de caso tendo em vista que envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos – a gestão do planejamento estratégico da UFPA - de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sem que seja possível estabelecer uma distinção clara entre o fenômeno e seu contexto.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental ocorre quando a fonte de coleta de dados são documentos, escritos ou não, obtidos de arquivos públicos, arquivos particulares, de fontes estatísticas, dentre outras. Sendo assim, este estudo caracteriza-se também como sendo pesquisa documental, pois foram analisados documentos

institucionais relativos ao processo analisado. A pesquisa documental forneceu subsídios para analisar como ocorreu o processo objeto do estudo no período analisado, além de propiciar as bases para o posterior desenvolvimento do levantamento por meio de questionário.

Este estudo, portanto, baseou-se também em um levantamento realizado por meio de aplicação de um questionário a gestores de unidades da UFPA que tiveram sob sua responsabilidade principal a execução e avaliação do planejamento estratégico da instituição durante o período analisado.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Inicialmente, o estudo originou-se por meio de investigação bibliográfica e a análise preliminar do ambiente no qual a instituição está inserida tanto a nível macro, considerando o panorama atual da gestão pública e mais especificamente das IFES brasileiras. Essa análise do ambiente se fundamenta em pesquisas na literatura relacionada à gestão pública, planejamento estratégico, planejamento no setor público, em especial em IFES, e avaliação de desempenho estratégico institucional.

A partir da compreensão geral do ambiente no qual a pesquisa estava inserida iniciou-se a análise de documentos instituição que concentram informações sobre o processo objeto do estudo, tais como Relatórios de Gestão da UFPA e outros relatórios institucionais, atas de reuniões e dados internos que apresentavam informações sobre a execução e o monitoramento dos resultados do planejamento. O objetivo principal desta etapa foi o de descrever e analisar como ocorreu o processo de monitoramento dos indicadores de desempenho do planejamento estratégico da instituição no período de vigência dos PDI 2011-2015 e 2016-2025 da UFPA.

A etapa seguinte foi composta pelo desenvolvimento e aplicação de um questionário com o intuito de identificar, na percepção gestores responsáveis por coordenar o processo analisado, a avaliação que eles fazem em relação a esse processo e às variáveis a ele relacionadas. Desta forma, foram convidados a participar do levantamento os gestores das unidades da UFPA que foram responsáveis, desde a implantação da política de planejamento vigente, pelo atingimento dos objetivos estratégicos. O questionário aplicado nesta etapa do estudo visava investigar o julgamento que os respondentes fazem em relação ao processo analisado quanto a parâmetros identificados como importantes para modelos de planejamento



institucional, considerando as especificidades da estrutura de planejamento estratégico utilizada pela UFPA.

A estrutura e formatação básica das questões que compuseram os questionários de pesquisa estão apresentadas no Apêndice A. Nos questionários foram avaliados os seguintes fatores:

- a) Autoavaliação dos gestores e avaliação das suas equipes de trabalho quanto ao conhecimento e empenho em relação à execução do planejamento da instituição;
- b) Percepção quanto à efetiva execução do planejamento;
- c) Adequação e utilidade da política de planejamento utilizada;
- d) Identificação de variáveis facilitadoras e restritivas para a execução do planejamento.

Os itens do questionário de pesquisa relativos à autoavaliação e avaliação das equipes de trabalho foi elaborado com base no tipo de levantamento que Queiroga et al. (2015) denominam de avaliação do desempenho direcionado ao contexto organizacional. Esta abordagem de avaliação de comportamento organizacional contextual pode ser definida como a que considera o conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são predominantemente voltadas estrategicamente para o alcance de metas da organização.

Por fim, na última etapa do estudo, os dados coletados nas etapas anteriores foram consolidados e analisados a fim de que seja desenvolvido um diagnóstico, sob o ponto de vista dos gestores envolvidos, acerca do processo objeto do estudo. Para análise dos resultados do levantamento feito por meio de questionários utilizou-se a análise descritiva, apoiada pela utilização dos testes T-Student, Teste de Correlação de Pearson e Teste Qui-quadrado de Independência.

Vale ressaltar que o acesso às fontes de coleta de informações, dados e acesso às pessoas envolvidas com o processo objeto de análise deste estudo foi facilitado pelo fato de o pesquisador fazer parte da organização no qual o estudo foi desenvolvido, atuando diretamente como servidor público lotado na Pró-Reitoria de Planejamento da UFPA. O pesquisador tem ainda envolvimento com o processo analisado, tendo desenvolvido atividades profissionais neste setor por cerca de três anos até o momento da realização da pesquisa.

### 3.2.1 Análise Descritiva de Dados

A análise descritiva de dados, também conhecida como análise exploratória, é o método que envolve a coleta de dados, caracterização e apresentação, de um conjunto de informações de modo a se descrever de maneira simples e objetiva as suas características (BUSSAB; MORETTIN, 2005).

Levine et al. (1996), destaca que esta técnica pode ser descrita de três maneiras: tabelas, gráficos e medidas estatísticas de posição, dispersão e associação, tendo como principal objetivo descrever e reduzir os dados para que se tenha uma caracterização e uma melhor visualização desses dados de forma clara e objetiva.

Bussab e Morettin (2005) ressaltam que na estatística existem inúmeras ferramentas de apresentação de análises descritivas, como os gráficos, tabelas e medidas de síntese como porcentagens, índices e médias para organização dos dados. A ferramenta básica de apresentação de dados descritivos é a Tabela, que tem por finalidade resumir em um quadro um conjunto de observações, visando expor de modo sintético os resultados dos dados analisados. Já os gráficos têm como objetivo principal produzir no leitor uma impressão mais rápida e visual dos dados de uma Tabela.

### 3.2.2 Teste *t-Student*

O teste *t-Student* é aplicado sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respectivas variâncias. Neste tipo de teste são retiradas duas amostras de forma independente, isto é, as medidas são obtidas em unidades amostrais diferentes. Além de se verificar a normalidade dos dados, geralmente pelo teste não paramétrico *Kolmogorov Smirnov* (KS), com as hipóteses (BIOESTAT, 2007).

A estatística do teste de *Kolmogorov-Smirnov* é dada por:

$$D_{cal} = \max \left\{ \left| F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_i) \right|; \left| F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_{i-1}) \right| \right\}, i = 1, \dots, n \quad (1)$$

Em que  $F_{esp}(X_i)$  é a frequência relativa acumulada esperada na categoria  $i$ ,  $F_{obs}(X_i)$  é a frequência relativa acumulada observada na categoria  $i$  e  $F_{obs}(X_{i-1})$  é a frequência relativa acumulada observada na categoria  $i-1$ .

Para realizar o teste é necessário fixar a hipótese nula ( $H_0$ ) e uma alternativa ( $H_1$ ). A hipótese nula a amostra provem de uma distribuição  $N(\mu, \sigma)$  e a hipótese alternativa afirma

que a amostra não provem de um distribuição  $N(\mu, \sigma)$ , após fixar um nível de significância neste caso de 5% é tomada a decisão.

Considerando que as variâncias das populações são iguais, porém, desconhecidas, ou seja,  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma^2$ . Então, para testar a igualdade das médias, considera-se a variável  $T$  conforme equação (x) a seguir:

$$T = \frac{(\bar{X} - \bar{Y}) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (2)$$

Esta variável segue uma distribuição  $t$  de *Student* com  $n_1 + n_2 - 2$  graus de liberdade. Na equação (3) a seguir o  $S_p$  é o desvio padrão agrupado que é dado por:

$$S_p = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \quad (3)$$

E  $T_{obs}$  é dado por:

$$T_{obs} = \frac{(\bar{x} - \bar{y})}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (4)$$

### 3.2.3 Teste Qui-quadrado de Independência

Seja  $p_{ij}$  a probabilidade de um indivíduo ser classificado nas categorias  $i$  ( $i = 1, \dots, r$ ) e  $j$  ( $j = 1, \dots, s$ ). Em que seja a probabilidade marginal de um indivíduo a ser classificado em uma categoria  $i$  da variável  $X$ , e:

$$p_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r p_{ij}$$

A probabilidade marginal de um indivíduo ser classificado na categoria  $j$  da variável  $Y$  (BIOESTAT, 2007). Em que a estatística de teste é dada por:

Em que :

$\chi^2$  : É o valor da estatística de teste;

$O_{ij}$  : É o valor observado na  $i$ -ésima e  $j$ -ésima posição

$E_{ij}$  : É o valor esperado na  $i$ -ésima e  $j$ -ésima posição

### 3.2.4 Teste de Correlação de Pearson

O coeficiente de Pearson quantifica a força de associação linear entre duas variáveis quantitativas (BIOESTAT, 2007). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, e quanto mais próximo estiver de 1 (forte associação positiva) ou -1 (forte associação negativa), mais forte é a associação linear entre as duas variáveis, a sua fórmula de cálculo é:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2)(\sum (y_i - \bar{y})^2)}} \quad (6)$$

Em que as hipóteses utilizadas são as seguintes:

$$H_0 : \rho(x, y) = 0 \quad \text{contra} \quad H_1 : \rho(x, y) \neq 0$$

Em que, quando não há rejeição da hipótese nula é indicado que a associação entre as duas variáveis é zero, ou seja, ela é nula, caso seja rejeitada a hipótese nula o caso é contrário.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O processo de planejamento estratégico na UFPA

Para entender como ocorreu a execução do planejamento institucional da UFPA no período a ser estudado e o contexto no qual este processo esteve inserido, foi desenvolvida inicialmente uma coleta de informações em documentos institucionais. Primeiramente foram selecionados os Relatórios de Gestão da UFPA dos anos de 2001 à 2016, além dos próprios PDIs da UFPA dos períodos de 2001-2010, 2011-2015 e 2016-2025.

Também foram analisadas pesquisas acadêmicas que abordavam o processo analisado na instituição, além de relatórios, atas de reuniões e dados internos relativos ao monitoramento dos resultados do planejamento, aos quais o pesquisador teve acesso mediante autorização concedida pela direção da Pró-Reitoria de Planejamento da instituição, para fins acadêmicos. Estes relatórios continham informações acerca das Reuniões da Avaliação da Estratégia, além de apresentarem a análise dos resultados dos indicadores de desempenho do planejamento da instituição.

Procurou-se obter, a partir do exame destes documentos, as seguintes informações que caracterizariam a forma como o processo de planejamento estratégico se desenvolveu na instituição pesquisada:

- a) Como se constituiu o processo histórico de planejamento institucional da UFPA até o momento do desenvolvimento desta pesquisa?
- b) Como se configura a estrutura do planejamento institucional da UFPA?
- c) Como se desenvolveu o acompanhamento dos resultados do planejamento institucional desde 2011, quando foi adotado o modelo *Balanced Scorecard*, até o momento da realização da pesquisa?

Os resultados desta pesquisa documental são apresentados nos itens seguintes da pesquisa.

#### 4.1.1 O histórico do Planejamento Estratégico na UFPA

De acordo com Athanázio (2010), a utilização do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão na Universidade Federal do Pará teve seu delineamento originário no início da década de noventa. Nesta ocasião foram empreendidos esforços para implantação da

cultura do planejamento, adotando-se inicialmente a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES), que serviu como base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010.

O PDI 2001-2010 da UFPA foi aprovado em novembro de 2002 e continha uma seleção de metas, estratégias e linhas de ação organizadas e inseridas em eixos estruturantes que traduziam os temas referenciais do Plano.

Na avaliação de Amaral (2014), A elaboração e oficialização do PDI 2001-2010 representou introdução do modelo de gestão do tipo gerencial no centro do planejamento institucional da UFPA por meio da aplicação dos fundamentos da administração estratégica. Este padrão introduzia na administração acadêmica da instituição uma mudança de paradigma no que se refere à sua cultura organizacional e inspirou uma visão mais ampla e orgânica das diretrizes de sua atuação institucional, concebidas a partir do contexto histórico-cultural no qual a universidade se insere.

Ao final do período de abrangência do primeiro PDI da UFPA, entre os anos de 2010 e 2012 ocorreu a elaboração do PDI 2011-2015 da UFPA, sendo idealizado a partir de um processo amplo e participativo e baseando-se dessa vez na utilização da metodologia *Balanced Scorecard*. De acordo com o próprio documento, a metodologia foi escolhida por propiciar de forma sistêmica o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos processos internos, ao orçamento, aos recursos humanos, à tecnologia da informação e aos resultados institucionais.

O documento também destaca que “a utilização dessa metodologia representou uma inovação no universo das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras naquele momento” (UFPA 2011, p.26). O Relatório de Gestão 2011 da UFPA (p. 26) destacava que uma das razões para a adoção da ferramenta foi o fato de que “a metodologia [...] está sendo amplamente adotada pelas instituições públicas no desenvolvimento dos seus planos estratégicos”.

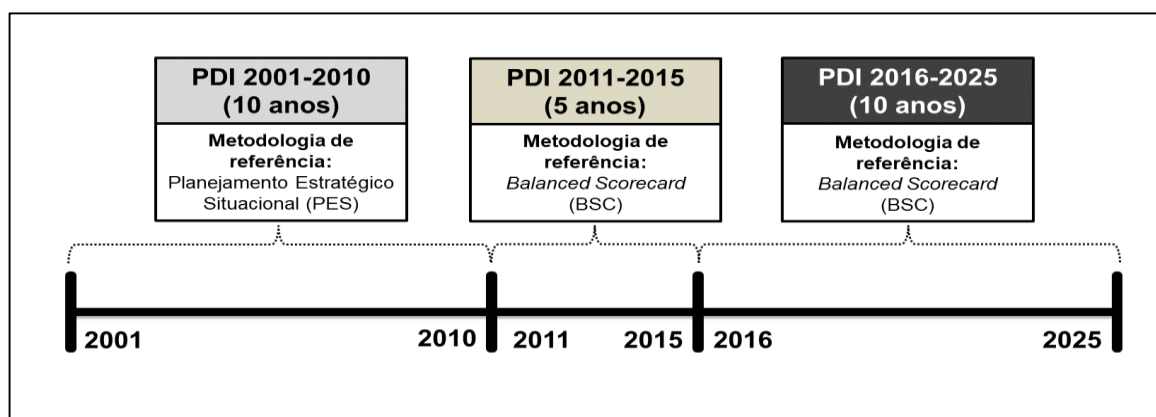
No ano de 2015, com a aproximação do fim do ciclo 2011-2015 de planejamento, iniciou-se o processo para elaboração de um novo PDI, projetando as ações a serem executadas no período de 2016 a 2025. No dia 22 de junho de 2015 foi apresentado e aprovado o projeto de elaboração do PDI 2016-2025 durante reunião da Administração Superior da UFPA Reunião da Coordenação de Administração Superior (CAS). De acordo com a ata desta reunião, a que o pesquisador teve acesso, houve consenso dos dirigentes presentes quanto a manutenção de um modelo de planejamento baseado no *Balanced*

*Scorecard*, tendo em vista que a instituição já apresentava naquele momento um bom grau de maturidade na utilização da metodologia, obtida a partir da experiência bem sucedida durante o ciclo 2011-2015.

Conforme texto do próprio documento, o processo para elaboração do PDI 2016-2025 da UFPA foi composto por diversas etapas tais como entrevistas com representantes de todas as unidades da UFPA para coleta de informações e opiniões, questionários abertos a toda a comunidade acadêmica, reuniões de trabalho e workshops. A apreciação final e aprovação do documento pelos conselheiros membros do Conselho Universitário (CONSUN), foi realizada em dezembro de 2016.

A Figura 1 sintetiza uma representação da linha do tempo da sequência de PDIs da UFPA com suas respectivas metodologias de planejamento utilizadas como referência.

**Figura 1** - Linha do Tempo do Período de Vigência dos PDIs da UFPA.



**Fonte:** Elaboração própria, com base nos PDIs da UFPA.

Esta pesquisa focou-se apenas na análise dos períodos de vigência dos dois últimos PDIs da instituição, que foram os que utilizaram a metodologia *Balanced Scorecard*.

#### 4.1.2 A estrutura do Planejamento Estratégico na UFPA

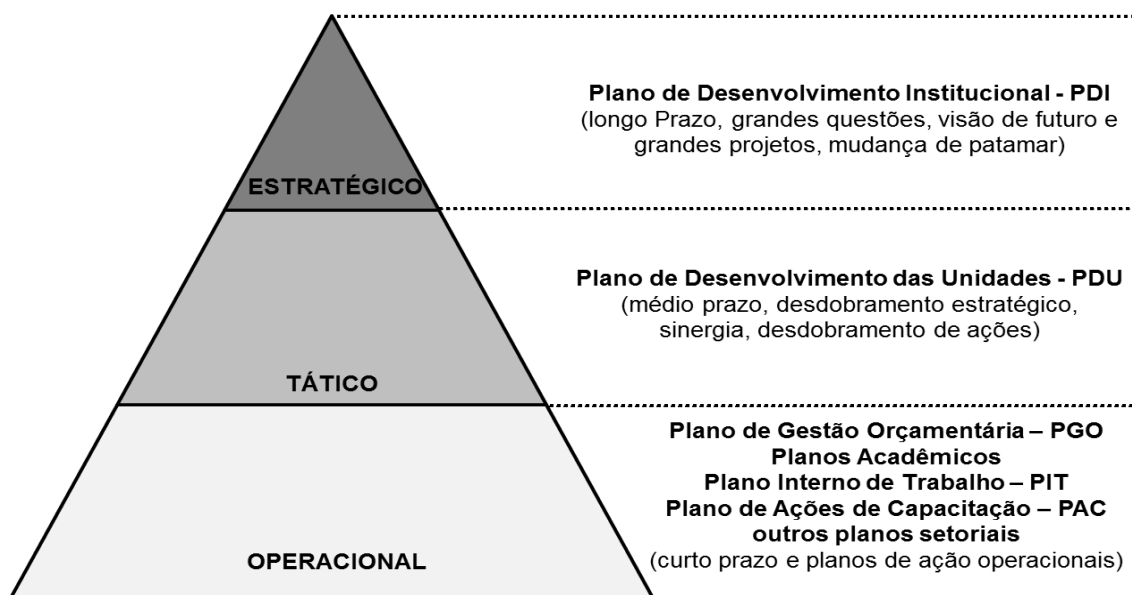
O Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) representa no contexto da UFPA o planejamento macro de longo prazo da instituição, estando inserido no topo da pirâmide do Planejamento Estratégico da instituição.

Logo abaixo do nível estratégico, posiciona-se o nível de planejamento tático, materializado pelos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) (UFPA, 2017).

O nível operacional de planejamento da UFPA é representado por distintas ferramentas utilizadas no dia-a-dia das atividades institucionais, dentre elas o Plano de Gestão

Orçamentária (PGO), os Planos Internos de Trabalho (PITs), o Plano de Ações de Capacitação (PAC) e diversos outros planos setoriais. A Figura 2 apresenta a representação gráfica da pirâmide de planejamento da UFPA, em seus três níveis.

**Figura 2** - Níveis do Planejamento na UFPA, 2017.



**Fonte:** Adaptado de UFPA (2017).

Tanto o PDI 2011-2015 quanto o PDI 2016-2025 da instituição, por serem documentos baseados na metodologia *Balanced Scorecard*, apresentavam os seguintes itens principais que caracterizam o modelo:

- a) Declaração de Missão, Visão e Princípios
- b) Mapa Estratégico
- c) Painel de Desempenho com os Objetivos, indicadores e metas

O Quadro 6 a seguir apresenta um resumo comparando os principais itens característicos do BSC nos dois últimos PDIs em vigência na instituição.



**Quadro 6** - Principais Componentes do BSC nos Dois Últimos PDIs da UFPA.

Componente do PDI	PDI UFPA 2011-2015	PDI UFPA 2016-2025
Missão	“Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável”	“Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável”
Visão	“Ser referência nacional e internacional como universidade multicampi integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural.”	“Ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade no ensino, na produção de conhecimento e em práticas sustentáveis, criativas e inovadoras integradas à sociedade”
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A universalização do conhecimento;</li> <li>• O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológico;</li> <li>• O pluralismo de ideias e de pensamento;</li> <li>• O ensino público e gratuito;</li> <li>• A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;</li> <li>• A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;</li> <li>• A excelência acadêmica;</li> <li>• A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A universalização do conhecimento;</li> <li>• O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual;</li> <li>• O pluralismo de ideias e de pensamento;</li> <li>• O ensino público e gratuito;</li> <li>• A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;</li> <li>• A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;</li> <li>• A excelência acadêmica;</li> <li>• A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.</li> </ul>
Quantidade de Objetivos Estratégicos	20 objetivos estratégicos	20 objetivos estratégicos
Quantidade de Indicadores de Desempenho	34 indicadores de desempenho <i>(quantidade ao final do período de vigência do plano, tendo em vista que houve variação nessa quantidade devido aos ajustes feitos no painel)</i>	41 indicadores de desempenho

**Fonte:** Fonte: Elaboração própria, com base nos PDIs da UFPA: 2011-2015 e PDI UFPA 2016-2025.

Além dos componentes citados acima, os dois últimos PDIs da instituição também apresentam uma listagem de projetos e iniciativas estratégicas projetadas que, ao serem executadas, permitirão o alcance das metas e objetivos estratégicos. Conforme destacam Kaplan e Norton (2009), as iniciativas estratégicas tem papel de destaque no modelo BSC e representam conjuntos de projetos e programas, de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras da organização, designados a auxiliar a organização a alcançar o desempenho almejado.

Apesar da relevância das iniciativas estratégicas no modelo BSC, pôde-se identificar por meio da análise dos Relatórios de Gestão e dos próprios PDIs, que a UFPA dedicou um

papel secundário na sua estrutura de planejamento à gestão e monitoramento do seu portfólio de projetos estratégicos.

Nos Relatórios de Gestão da UFPA dos anos de 2012 a 2016 são apresentadas de forma clara e direta dados sobre o painel de objetivos, indicadores e metas estratégicas da instituição, inclusive com a apresentação dos resultados dos indicadores e a interpretação crítica desses resultados, porém não há menção direta em relação ao andamento e execução das iniciativas estratégicas. A análise das atas de Reuniões de Avaliação da Estratégia da instituição corroboram a conclusão de que as iniciativas estratégicas são acompanhadas sem grande profundidade e com acompanhamento relativamente superficial.

Desta forma, constata-se que a instituição concentrou o seu modelo de planejamento institucional ao monitoramento dos resultados dos indicadores de desempenho, obtendo relativo sucesso nesta esfera de atuação, porém destinando um controle menos rígido em relação aos projetos e iniciativas estratégicas.

#### 4.1.3 A avaliação da execução do Planejamento Estratégico da UFPA

O texto do PDI 2016-2025 da UFPA enfatiza em seu capítulo “Indicadores Estratégicos e Metas” que os indicadores, no contexto do modelo de planejamento utilizado pela instituição, têm o propósito de viabilizar o controle do alcance dos objetivos estratégicos do PDI, permitindo o desdobramento das metas das ações e reavaliação contínua dos processos organizacionais. Permitem acompanhar o progresso da instituição em direção aos seus objetivos e representam um teste permanente da validade da estratégia. O texto destaca ainda que os indicadores devem manter uma relação de causa e efeito com os objetivos e preservando a mesma coerência que embasa a hipótese estratégica existente no Mapa Estratégico da instituição.

Para que haja coordenação entre as ações, cada um dos 20 objetivos estratégicos do Mapa Estratégico fica sob responsabilidade principal de uma das unidades que compõem a estrutura administrativa da UFPA, que é considerada como Unidade Responsável pelo Objetivo Estratégico (UROE), conforme apresentado no Quadro 7. De acordo com o texto do PDI 2016-2025 (p. 38) as metas representam “um pacto com os gestores responsáveis por viabilizar cada objetivo estratégico”, cabendo a estes gestores assegurarem a “efetivação das ações necessárias para o correto monitoramento dos indicadores sob sua responsabilidade e responder pelo seu desempenho”

Desta forma, a UROE é a responsável primária pelo monitoramento dos objetivos estratégico sob sua responsabilidade. Todavia, vale destacar que a responsabilidade por cada objetivo não é exclusiva da respectiva UROE, tendo em vista que todas as unidades da UFPA compõem um sistema interligado de esforços para atingimento conjunto dos objetivos da instituição.

**Quadro 7** - Objetivos Estratégicos e Respektivas UROEs do PDI 2016-2025 da UFPA.

Nº	Objetivos Estratégicos	Unidade Responsável pelo Objetivo Estratégico (UROE)
1	Valorizar a diversidade nos processos formativos.	PROEG
2	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	PROEG
3	Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.	PROPESP
4	Ampliar e consolidar as relações internacionais.	PROINTER
5	Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão.	PROEX
6	Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação.	PROEG
7	Aprimorar a gestão acadêmica.	PROEG
8	Fomentar ações integradas entre os <i>campi</i> .	VICE-REITORIA
9	Promover a responsabilidade socioambiental.	PREFEITURA
10	Aprimorar a comunicação institucional.	ASCOM
11	Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	PROPLAN
12	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva <i>multicampi</i> .	PROPLAN
13	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.	PROEX
14	Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.	PROAD
15	Valorizar servidores com foco em resultados.	PROGEP
16	Gerir estrategicamente o quadro de pessoal.	PROGEP
17	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas.	PREFEITURA
18	Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.	CTIC
19	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.	PROPLAN
20	Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.	PROPLAN

**Fonte:** Adaptado de UFPA (2016).

Cada um dos 20 objetivos estratégicos do PDI 2016-2015 da UFPA apresenta um ou mais indicadores de desempenho, totalizando 41 indicadores.

Para o acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico da UFPA, a instituição, com a coordenação da sua Pró-Reitoria de Planejamento, desenvolveu entre os anos de 2011 a 2015 a coleta e monitoramento periódico dos resultados dos indicadores de desempenho. Foi criado ainda um instrumento denominado de Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE). De acordo com o PDI 2016-2025, a RAE é uma reunião dos membros da gestão administrativa da UFPA na qual debate-se o andamento do cumprimento dos objetivos do planejamento institucional. São, portanto, mecanismos de avaliação periódica do andamento do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, para dar suporte à etapa de avaliação do gerenciamento da estratégia da instituição.

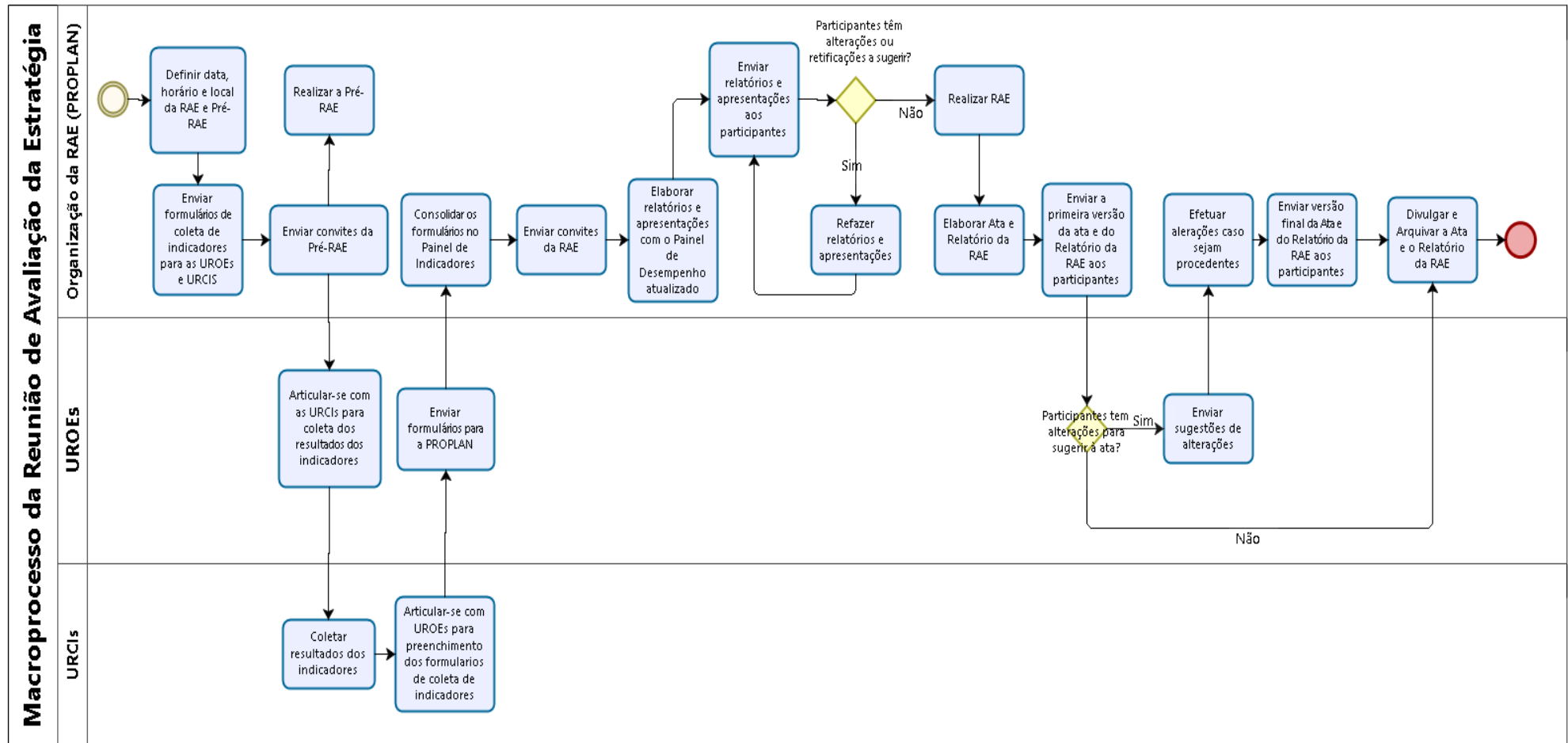
O item “Análise & avaliação estratégica” do PDI 2016-2025 da UFPA realça que as Reuniões de Avaliação da Estratégia são tão importantes quanto o planejamento estratégico em si, pois possibilitam sistematizar o planejamento e a tomada de decisões, estimulando a cultura de aprendizado nas lideranças para que haja uma decisão pautada na expectativa de resultado futuro e não no imediatismo.

São convocados para participar da RAE o reitor, o vice-reitor e os representantes de todas as unidades da UFPA que têm responsabilidade por objetivos ou que realizam a coleta de resultados dos indicadores estratégicos da instituição. Na RAE os dirigentes das Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos apresentam os resultados dos seus indicadores de desempenho, justificando os resultados positivos ou negativos em relação à meta, e apresentam o andamento dos projetos e planos de ação para a consecução dos objetivos.

Conforme relatado nos relatórios de gestão da UFPA nos períodos de 2011 a 2016, foram realizadas um total de 4 RAEs, todas ocorridas no período de vigência do PDI 2011-2015. Com a aprovação do PDI 2016-2025 ocorrida ao final de 2016, o relatório de gestão 2016 da instituição destacou que, após um esforço de institucionalização do novo plano, a expectativa é que as RAEs seriam retomadas a partir de 2017.

A Figura 3 apresenta a representação, por meio de um fluxograma, de como se desenvolvia o processo de realização das RAEs que ocorreram durante o ciclo 2011-2015, elaborado com base nos relatórios destas reuniões a que o pesquisador teve acesso.

Figura 3 - Fluxograma do Macroprocesso da Reunião de Avaliação da Estratégia: UFPA, 2017.



Fonte: Elaboração própria (2017), com base em relatórios das RAEs.

## 4.2 Levantamento de Percepção dos Gestores Envolvidos

Após a identificação do contexto e estrutura do planejamento estratégico da instituição objeto do estudo, a pesquisa desenvolveu-se a partir do exame dos resultados obtidos através do levantamento por meio de questionários de pesquisa. O questionário foi desenvolvido visando a identificação da percepção dos gestores envolvidos acerca do processo de planejamento da instituição. O questionário desenvolvido foi subdividido nas seguintes partes:

a) Parte 1 - Percepção sobre o planejamento na UFPA: nesta parte foram apresentadas aos respondentes do questionário um total de 28 afirmativas que tratavam sobre o conhecimento e iniciativas desenvolvidas relativas ao planejamento da instituição.

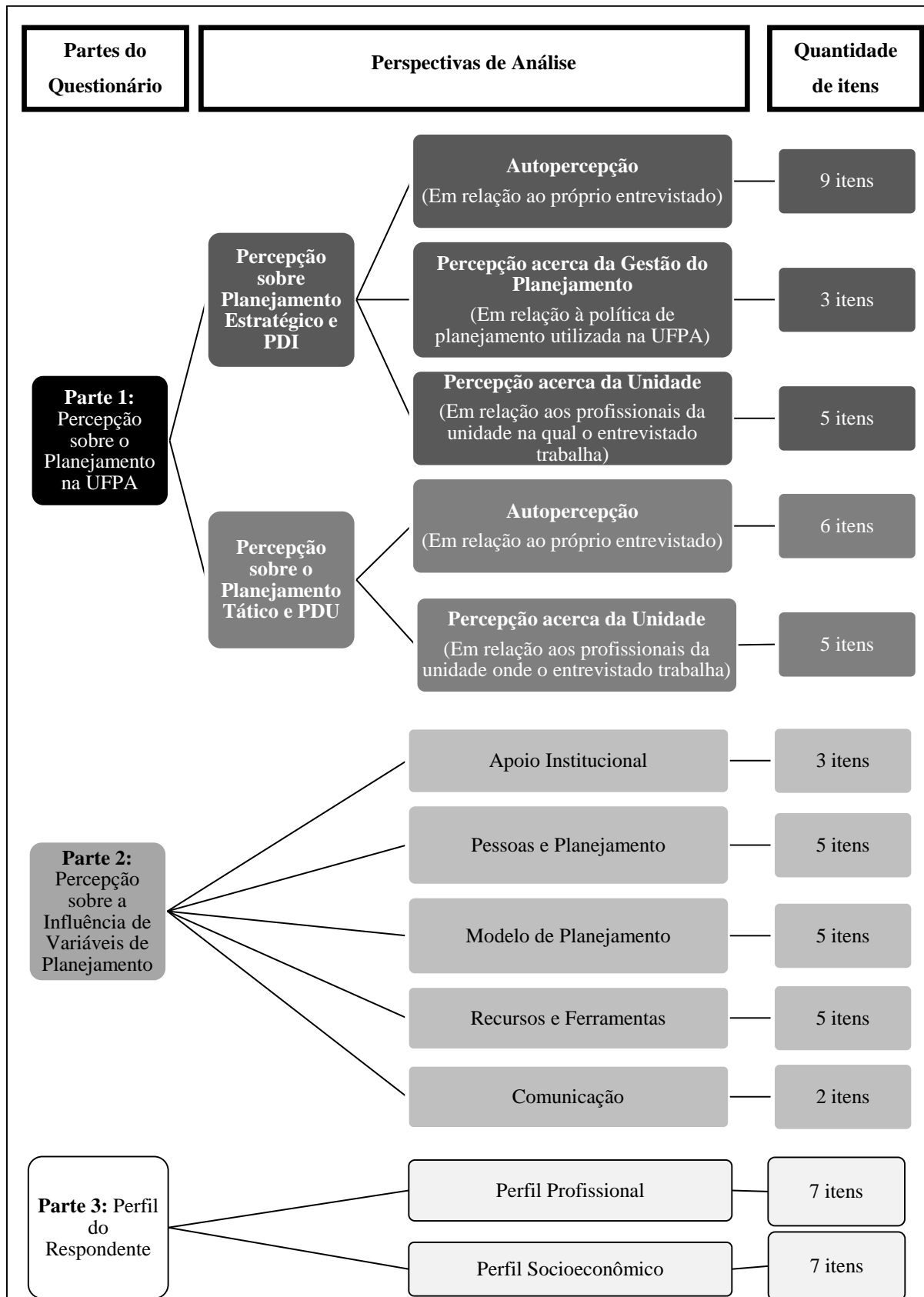
b) Parte 2 - Percepção sobre a influência de variáveis de planejamento: foi solicitado ao respondente, por meio de 20 itens, avaliar o quanto que cada um dos itens influenciou negativamente/dificultou ou positivamente/facilitou, até o momento da aplicação da pesquisa, na execução do planejamento da instituição durante o período de vigência dos PDIs 2011-2015 e 2016-2025.

c) Parte 3 - Perfil do respondente: o entrevistado deveria responder a 14 questões relativas ao seu perfil profissional e socioeconômico.

Para os itens das partes 1 e 2 do questionário, foi solicitado que o respondente atribuisse um valor, em uma escala de 1 a 7. No caso da parte 1 do levantamento a escala se referia ao nível de concordância (concordo totalmente/discordo totalmente) para cada uma das afirmações apresentadas. Já na parte 2 do levantamento o respondente deveria atribuir um valor de acordo com a influência que cada um dos itens apresentados teve na execução do planejamento institucional, como pode ser verificado no formulário de pesquisa apresentado no Apêndice A.

Cada uma das três partes que compuseram a pesquisa foi subdividida em outras perspectivas de análise, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4** - Partes, Perspectivas e Quantidade de Itens que Compuseram o Levantamento por Meio de Questionário: UFPA, 2017.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

#### 4.2.1 Universo de pesquisa e definição da amostra

O universo de pesquisa do questionário aplicado, portanto, foi definido a partir da identificação dos critérios a seguir:

a) **Servidores Públicos da UFPA:** foram considerados as pessoas que tinham vínculo formal como servidor público da UFPA, seja vínculo como técnico administrativo ou como docente;

b) **Gestores:** foram considerados apenas servidores que tenham, no momento da aplicação do questionário, algum tipo de cargo com responsabilidades de gestor sejam cargos de chefia, direção, coordenação ou gerência. Esse critério foi adotado devido o papel que os gestores têm como direcionadores das atividades da instituição para caminhos que levem o alcance do objetivos institucionais. Gestores têm papel fundamental também como agentes transmissores do planejamento do nível estratégico e tático para o nível operacional. Além disso gestores tem um nível maior de responsabilização com os rumos da instituição;

c) **Lotados em Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos (UROEs):** a pesquisa restringiu-se a investigar somente a percepção dos gestores lotados em unidades administrativas que são consideradas como Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos (UROEs). Esse critério foi adotado pelo fato de os gestores destas unidades estarem especialmente incumbidos pela execução do planejamento da instituição. O próprio (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, PDI 2016-2025, p. 46) destaca de forma direta que as Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos “devem responsabilizarem-se pela implementação dos objetivos do Mapa Estratégico”. Desta forma, estas unidades têm a incumbência de se articularem, entre si e com os responsáveis pelos projetos e indicadores, com a missão de executar, de forma integrada, o planejamento da UFPA. Na estrutura do planejamento estratégico da instituição, portanto, as UROEs exercem um papel de impulsionar a execução do planejamento, fornecendo o suporte para que as demais unidades trabalhem no sentido de alcançar as metas institucionais, e cobrando os resultados destas. Foram consideradas portanto, as UROEs tanto do PDI 2011-2015, quanto as do PDI 2016-2025, tendo em vista que as perguntas envolviam o planejamento na instituição no período de vigência abrangido pelos dois documento.

Tendo sido estabelecido o universo de pesquisa do levantamento, o meio para obtenção de dados acerca do tamanho deste universo foi o Portal da Transparência do Governo Federal. Conforme destaca Nazário et al. (2012), o Portal da Transparência do Governo Federal é uma iniciativa de governo aberto, lançada em 2004, e que atende as



exigências da Lei da Transparência (131/2009), atendendo ainda a contento critérios de qualidade das informações que são disponibilizadas.

Para obtenção do tamanho do universo de pesquisa, utilizou-se a base de dados de Servidores Civis e Militares do Executivo Federal referente ao mês de setembro do ano de 2017, disponibilizada no Portal da Transparência na seção “Download de Dados”. Foram aplicados os seguintes filtros, de acordo com os critérios pré-estabelecidos:

a) **Critério 1:** foram filtradas apenas as entradas no banco de dados relativas a servidores cujas “unidades de exercício” a que estão vinculados compõem a estrutura administrativa da instituição “UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA”;

b) **Critério 2:** Para separar apenas as UROEs, foram filtrados as seguintes entradas de servidores no campo “unidades de exercício”: ASSESSORIA DE COMUNICACAO INSTITUCIONAL, AUDITORIA INTERNA, CENTRO DE TEC. DA INFORM. E COMUNICACAO, PREFEITURA, PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRACAO, PRÓ-REITORIA DE DES. E GESTAO DE PESSOAL, PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUACAO, PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO, PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUACAO, PRÓ-REITORIA DE PLAN. E DES. INSTITUCIONAL, PRÓ-REITORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, REITORIA e VICE REITORIA.

c) **Critério 3:** Foram selecionadas apenas as entradas relativas a servidores que tinham as seguintes “funções de chefia”, consideradas como funções de gestão: CHEFE, CHEFE DE DIVISÃO, CHEFE DE SEÇÃO, CHEFE DE SERVIÇO, CHEFE DE SETOR, CHEFE DE UNIDADE, COORDENADOR, DIRETOR, DIRETOR DE DIVISÃO, PREFEITO UNIVERSITARIO, PRESIDENTE, PRÓ-REITOR ADMINISTRAÇÃO, PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, PRÓ-REITOR EXTENSÃO, PRÓ-REITOR GRADUAÇÃO, PRÓ-REITOR PES. PÓS-GRADUAÇÃO, PRÓ-REITOR, REITOR e VICE-REITOR.

Como resultado dos filtros aplicados chegou-se à conclusão de que estavam oficialmente registrados como servidores públicos da UFPA com cargos de gestor definidos e lotados em alguma das Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos um total de 133 servidores, conforme Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2** - Critérios para Definição no Universo de Pesquisa: UFPA, 2017.

<b>Critérios</b>	<b>Quantidade</b>
Critério 1: Servidores da UFPA	5.893
Critério 2: Servidores da UFPA com cargo de chefia	1.037
Critério 3: Servidores da UFPA lotados em UROEs	612
Interseção de todos os três critérios: Servidores da UFPA com cargo de gestor e lotados em UROEs	133

**Fonte:** Autoria própria (2017), com base em dados do Portal da Transparência (2018).

Identificando-se o tamanho do universo de pesquisa, partiu-se para definição de como seriam coletadas as informações de pesquisa desta população.

Por mais que o tamanho da população fosse relativamente pequeno, optou-se pelo levantamento por meio de amostragem, tendo em vista a existência de fatores que inviabilizariam a consulta de toda a população, tais como: servidores em gozo de férias e outros afastamentos, com indisponibilidades de acesso, ou simples recusa em participar do levantamento.

Sendo assim, o principal critério para seleção da amostra, foi o critério de disponibilidade do servidor em local de trabalho para participação no levantamento período em que este foi aplicado. Adotando-se esta disponibilidade como sendo um fator essencialmente randômico, considerou-se que a amostragem seguiu um certo nível de aleatoriedade suficiente para que possa-se definir um tamanho mínimo de amostra com base na fórmula de cálculo do tamanho de amostra por amostragem aleatória simples.

Conforme estabelece Barbetta (2012), para se chegar a um tamanho mínimo de amostra por amostragem aleatória simples, um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem se conhecer o tamanho da população, através da expressão 7 a seguir:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad (7)$$

E no caso de uma população que não seja considerada como grande (ou seja, que não tenha um tamanho de população 20 vezes o tamanho da amostra) adota-se, em seguida, a fórmula 8 a seguir:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad (8)$$

Aplicando-se o tamanho da população identificado por meio da aplicação de filtros no banco de dados do Portal da Transparência ( $N = 133$ ) e adotando-se um erro amostral aceitável de 4,5% ( $n_0 = 494$ ), obtém-se como tamanho mínimo da amostra para a população definida como sendo de pelo menos 104 servidores públicos.

A aplicação do questionário de pesquisa ocorreu a partir da visita do pesquisador à diversos locais de trabalho nos quais estão alocadas as UROEs. Inicialmente perguntava-se se o servidor em seu local de trabalho se este concordava e se tinha disponibilidade em participar da pesquisa, e em caso de resposta positiva, o questionário era entregue, sendo recolhido já respondido no mesmo dia, em no mínimo uma hora de intervalo.

Seguindo esta dinâmica, foram obtidos um total de 109 questionários respondidos válidos, quantidade que atendia o tamanho mínimo requerido que era de 104 amostras. Para serem considerados válidos, os questionários deveriam ter sido respondidos por pessoas que atendiam aos três critérios estabelecidos: ser um servidor público da UFPA, com cargo de gerência e que esteja lotado em uma das UROEs. Sendo assim, os questionários de servidores que não atendiam a esses critérios foram descartados.

#### 4.2.2 Perfil da amostra

O perfil dos respondentes que compuseram a amostra de pesquisa foi identificado por meio dos itens da terceira parte do questionário, denominada de “Perfil do Respondente”. A caracterização do perfil destes respondentes é importante compreensão das suas especificidades e para identificação das premissas a serem consideradas na interpretação dos resultados das demais partes do questionário.

Os itens relativos ao perfil da amostra foram posicionados na última parte do questionário com o intuito de concentrar a atenção do respondente primeiramente nas partes 1 e 2, que eram as partes principais do levantamento, relacionadas à percepção sobre o planejamento e suas variáveis no contexto da instituição. Todavia, para análise dos resultados, a primeira parte do levantamento a ser examinada foi a análise do perfil da amostra (parte 3 do questionário) tendo em vista que esta parte forneceria as bases para as análises a serem desenvolvidas nas demais partes.

Para possibilitar a análise da percepção dos gestores da instituição, que constituíram a população de estudo, acerca do processo estudado nesta pesquisa, identificou-se o perfil

dessa população, com base nos dados coletados amostra. Essa caracterização foi subdividida em dois aspectos, com os respectivos itens elencados a seguir:

**a) Perfil profissional:** Cargo, lotação na UFPA, cargo de chefia na unidade atual, tempo de serviço na UFPA, tempo de serviço na unidade atual, tempo no exercício de chefia na unidade atual, se já trabalhou em outro local antes de trabalhar na UFPA e setor da economia do trabalho exercido antes de trabalhar na UFPA.

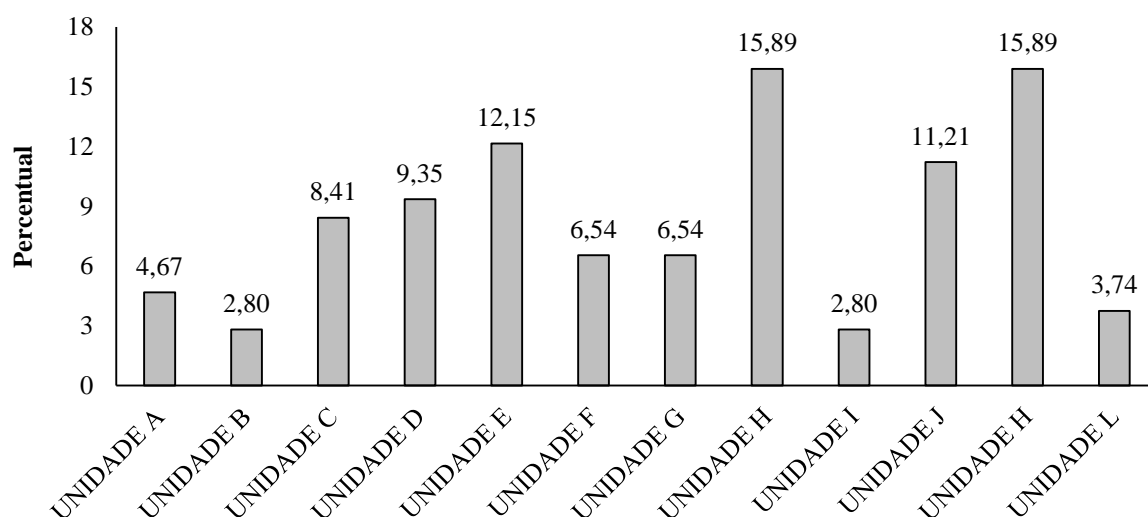
**b) Perfil socioeconômico:** gênero, estado civil, escolaridade, faixa etária e renda familiar.

A seguir apresenta-se os resultados obtidos relativos ao perfil da amostra, de acordo com os dois aspectos abordados no levantamento.

#### a) 4.2.2.1 Perfil profissional

A amostra obtida estava distribuída entre as Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos conforme Gráfico 1 a seguir.

**Gráfico 1** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Unidades: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Para esta pesquisa o nome das unidades foi omitido, estabelecendo-se um codinome para cada uma delas (conforme Gráfico 1), com o intuito de não expor informações estritamente internas, e tendo em vista que o levantamento visava obter a percepção global sem a preocupação de estabelecer comparações de percepções com base na unidade em que os servidores estão alocados. A distribuição das amostras entre as unidades ocorreu conforme a

disponibilidade de acesso aos gestores. Houve um esforço para que todas as UROEs tivessem pelo menos um gestor participando do levantamento, de forma a garantir um mínimo de representatividade para todas as unidades objeto da pesquisa.

Quanto aos cargos dos participantes da pesquisa dentro da instituição, a amostra apresentou a distribuição conforme Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Cargos: UFPA, 2017.

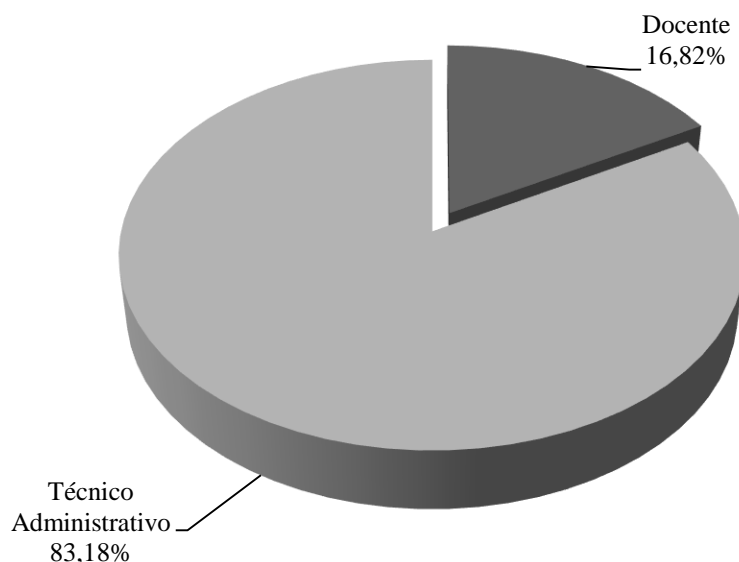
Cargo	Quantidade
Administrador	16,82%
Analista de TI	9,35%
Assistente em Administração	20,56%
Auditor	0,93%
Auxiliar em Administração	5,61%
Contador	3,74%
Docente	16,82%
Economista	2,80%
Engenheiro	2,80%
Estatístico	1,87%
Jornalista	1,87%
Pedagogo	0,93%
Publicitária	0,93%
Relações Públicas	0,93%
Secretário executivo	3,74%
Técnico de TI	0,93%
Técnico em Assuntos Educacionais	6,54%
Técnico em Cinematografia	0,93%
Vigilante	1,87%
Total	100,00%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Considerando que os servidores da UFPA estão divididos em dois tipos de carreira, os “técnicos administrativos” e os “docentes”, pode-se agrupar os cargos dentro destas duas

grandes categorias conforme Gráfico 2. Este agrupamento foi realizado considerando que, dentre todos os cargos citados, todos os que não se enquadram como “docentes” fazem parte da categoria de “técnico administrativo”.

**Gráfico 2** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Categorias: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

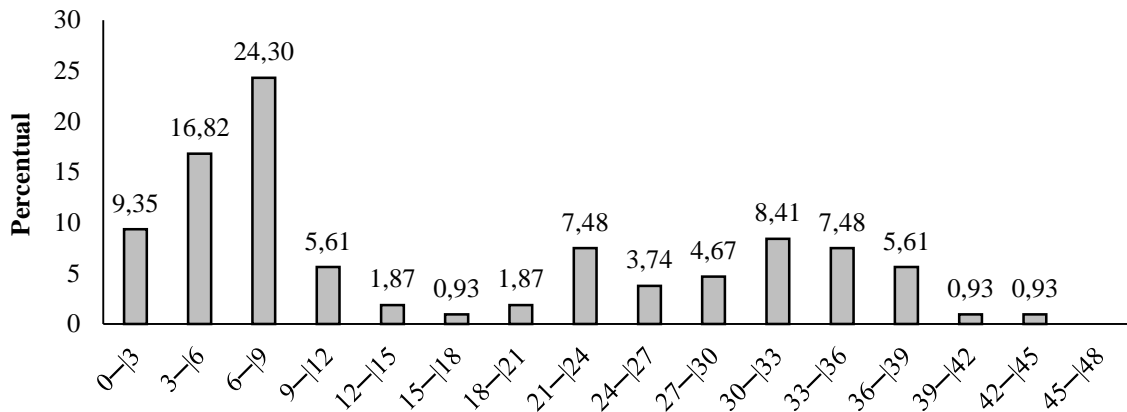
Pode-se concluir, portanto, que os gestores das Unidades Responsáveis por Objetivos Estratégicos em sua maioria são da categoria de técnicos administrativos (83,18%). Isto ocorre devido a característica predominantemente administrativa do trabalho desenvolvido nas UROEs. Além disso, a carreira docente nas IFES desenvolve-se predominantemente em atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão. Todavia, por mais que os técnicos administrativos sejam a maioria, muitos docentes assumem posições chave na administração da instituição, devido ao caráter acadêmico-científico das IFES, transferindo o conhecimento de vivência acadêmica para a gestão.

Nos Gráficos 3, 4 e 5 a seguir são apresentados os dados da amostra relativos a três diferentes parâmetros de tempo: o tempo de serviço na UFPA, o tempo de serviço na unidade atual e o tempo exercendo cargo de chefia na unidade atual.

Pode-se perceber observando o Gráfico 3 que as três primeiras faixas de tempo de serviço na UFPA obtiveram as maiores frequências, concentrando mais da metade de todas as amostras. Já nas faixas seguintes, com tempos acima de 9 anos, há uma grande dispersão das frequências. Isto demonstra que houve uma entrada, e permanência, concentrada de um grupo de servidores na instituição nos últimos 9 anos e uma entrada de um outro grupo de servidores

mais dispersa entre as faixas de 9 a 45 anos atrás em relação ao ano de 2017 no qual foi realizada a pesquisa. Portanto há um certo equilíbrio entre servidores com mais e com menos de 9 anos de trabalho exercido na instituição.

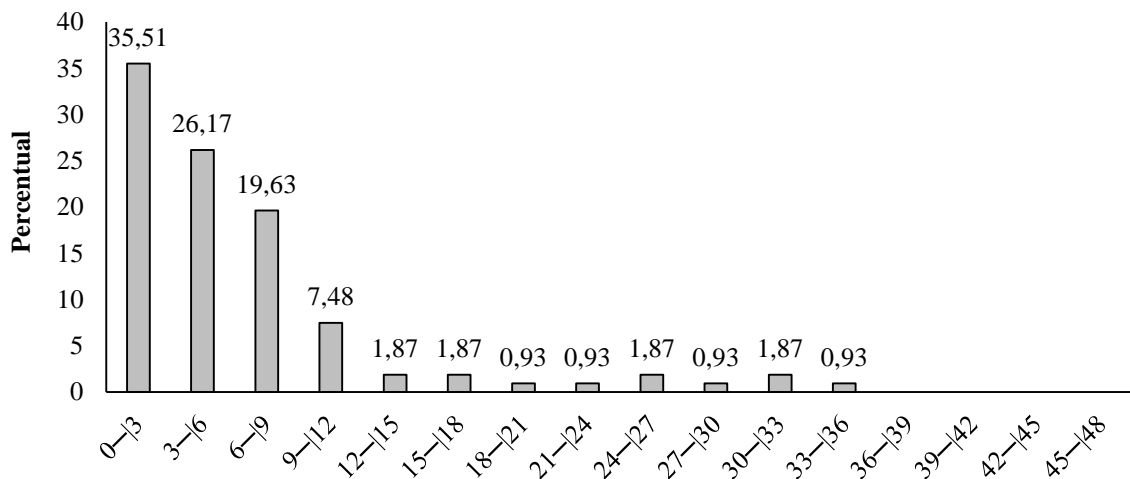
**Gráfico 3** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço na Instituição (anos): UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Em relação ao tempo de serviço na unidade na qual o servidor está alocado no momento da pesquisa, verifica-se pelo Gráfico 4 que há uma concentração maior nas faixas de até 9 ano, demonstrando uma certa carga de rotatividade entre unidades de trabalho dentro da instituição.

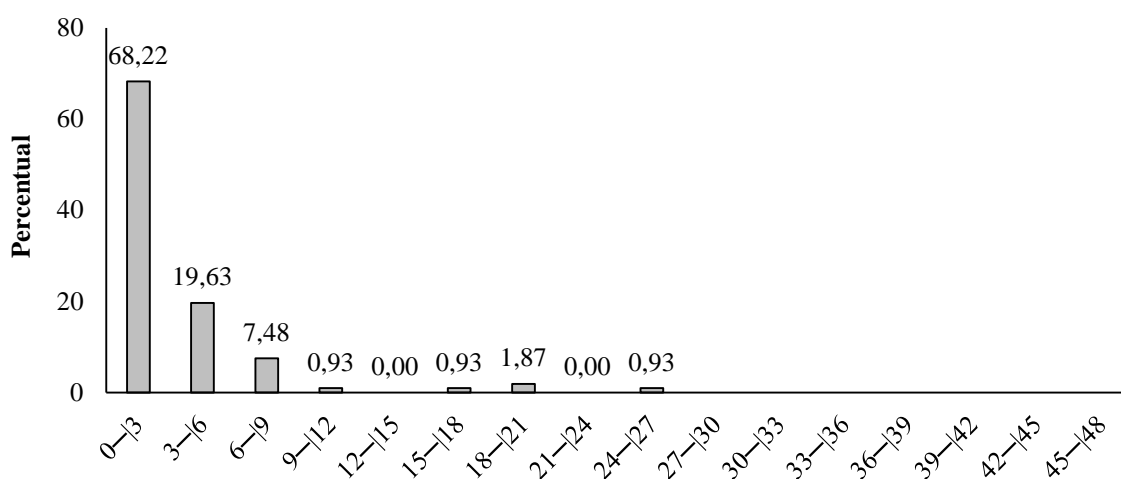
**Gráfico 4** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço na Unidade: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Já o Gráfico 5 demonstra uma concentração ainda maior dos gestores na primeira faixa de até 3 anos de tempo como gestor na unidade em que se encontravam no momento da pesquisa, demonstrando a existência de bom nível de rotatividade entre os gestores das unidades. Grande parte desta rotatividade pode ser justificada pela recente troca na administração superior da instituição que ocorreu com a posse de um novo reitor ocorrida em outubro de 2016, gerando uma alteração de boa parte da equipe de gestores. Neste caso específico, a rotatividade pode ser considerada como um fator positivo para validar a percepção dos entrevistados no levantamento, considerando a premissa de que passar algum tempo em outras unidades dentro da mesma organização permite uma visão mais geral e integrada de como se desenvolveu o planejamento nessa organização, sob diferentes contextos.

**Gráfico 5** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixas de Tempo de Serviço como Chefe na Unidade Atual: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Tendo em vista que as médias de tempo de serviço na UFPA, na unidade atual e na chefia da unidade atual variavam entre 3,3 a 16,6 anos, pode-se considerar que os gestores entrevistados em média desenvolvem sua carreira profissional há um tempo relevante dentro da instituição. Este fator permite que esses gestores possam estabelecer percepções fundamentadas acerca do planejamento da instituição, considerando os seus históricos de vivência profissional na instituição. A Tabela 4 apresenta os valores de média e desvio padrão para cada um dos 3 locais quanto ao tempo de serviço (anos) para a amostra.

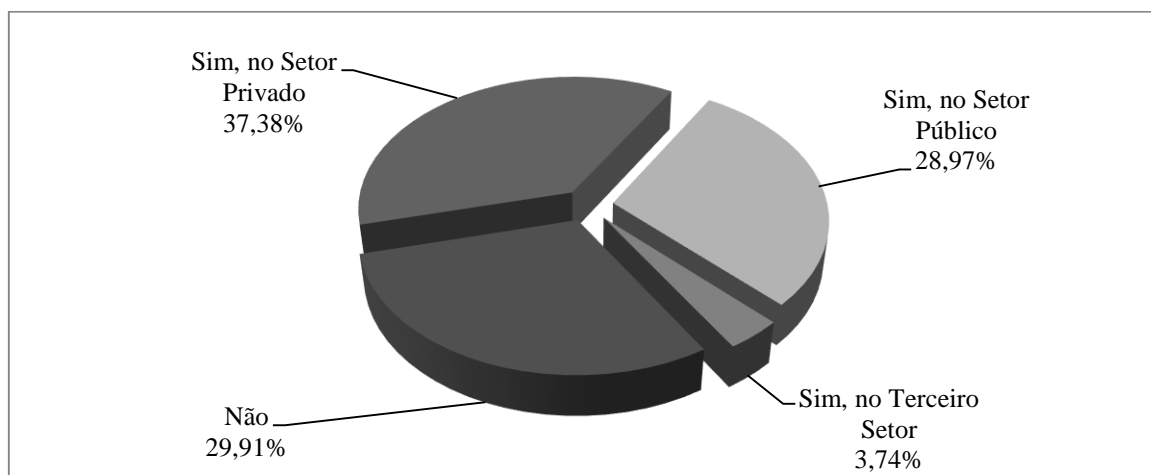


**Tabela 4** - Média e Desvio Padrão do Tempo de Serviço dos Servidores nos Locais: UFPA, 2017.

Tempo de serviço (anos)	Média	Desvio Padrão
Na UFPA	16,6	12,7
Na unidade atual	6,9	7,1
Na chefia na unidade atual	3,3	4,2

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A distribuição entre os tipos de histórico profissional dos entrevistados antes do seu ingresso na UFPA pode ser observado no Gráfico 6. Pode-se verificar a existência de uma distribuição muito equilibrada entre os respondentes que tiveram experiência profissional no setor público, os que tiveram no setor privado e os que não tiveram nenhuma experiência de trabalho antes de ingressar na UFPA. Esta distribuição entre três tipos de histórico profissional evidencia a necessidade de a instituição lidar com diferentes trajetórias profissionais de seus servidores. O histórico profissional pode influenciar a forma com que o trabalhador assimila e se compromete com metodologias de planejamento estratégico como o BSC, utilizado pela UFPA.

**Gráfico 6** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra em Relação à Pergunta “Já trabalhou em outra organização antes de ingressar na UFPA?”, 2017.

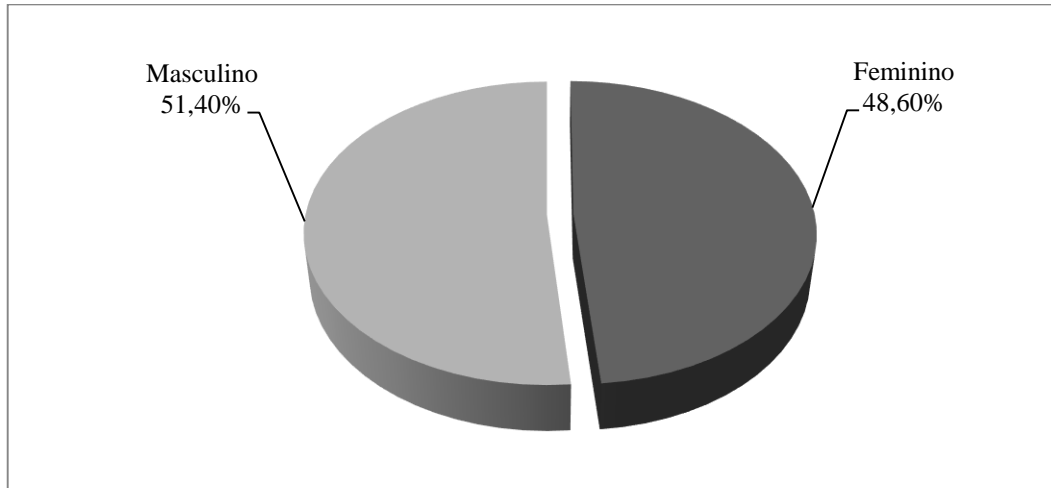
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

#### 4.2.2.2 Perfil socioeconômico

Em relação às características socioeconômicas, a amostra de entrevistados apresenta um perfil equilibrado entre os gêneros (conforme Gráfico 7); em sua maioria casados

(frequência de 60,7%) e concentrada nas faixas de renda entre 4 a 10 e 10 a 20 salários mínimos de renda familiar (frequência de 53,3% e 40,2%, respectivamente).

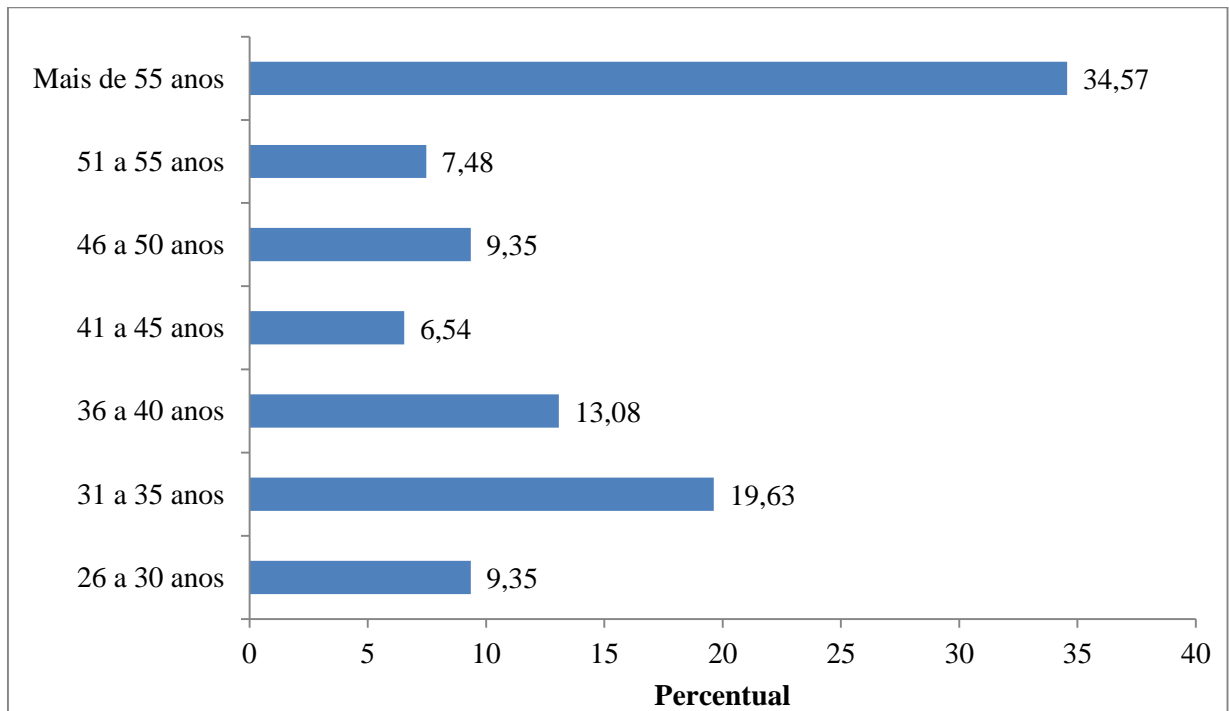
**Gráfico 7** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Gênero: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Quanto a Faixa Etária dos servidores percebe-se que a maioria (51,4%) tem idade superior a 46 anos e apenas 9,35% tem até 30 anos, como pode ser verificado no Gráfico 8.

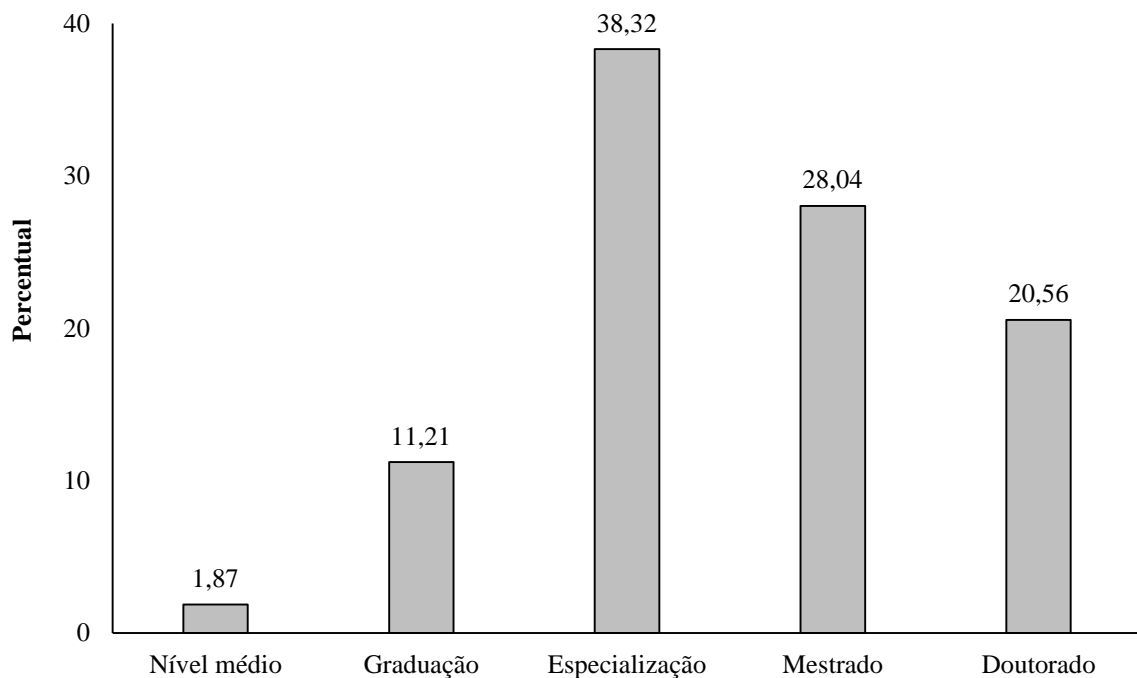
**Gráfico 8** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Faixa Etária: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

A amostra apresenta também um relativo alto nível de escolaridade, considerando que a grande maioria (86,9%) tem formação a nível de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

**Gráfico 9** - Distribuição dos Servidores (Percentual) da Amostra por Grau de Instrução: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

#### 4.2. 2.3 Teste *T-Student*

Ainda sob o aspecto do perfil da amostra, foi realizado o teste *T-student* com o intuito de identificar padrões para as médias dos três parâmetros de tempo de serviço.

Para se realizar o teste é necessário ter uma variável quantitativa, e uma qualitativa com apenas duas categorias (dicotômica). As variáveis quantitativas consideradas para realização do teste foram os três parâmetros de tempo (tempo de serviço na UFPA, tempo de serviço na unidade e tempo exercendo chefia na unidade). Já como variável qualitativa dicotômica, foram identificados padrões relevantes quando utilizou-se a categoria de servidor (técnico administrativo ou docente).

### **a) Diferenças de médias de tempo de serviço na UFPA**

Primeiramente, é fundamental que a variável tempo de serviço em anos por categoria (técnico administrativo e docente) passe no teste de normalidade para assim se fazer inferências dos dados com probabilidade. Esse teste de normalidade é calculado por um teste não paramétrico chamado de Kolmogorov Smirnov (KS).

O tempo em anos de trabalho dos servidores passou na normalidade tanto para os docentes quanto para técnicos administrativos ambos acima do nível de significância estabelecido de 5%, com p-valor de 0,924 e 0,067, respectivamente, dando assim continuidade ao teste.

Logo em seguida, foi verificada se a variância do tempo de serviço em anos dos servidores é igual ou diferente para as categorias. O *p-value* (0,064) foi maior que o nível de significância (0,05), ou seja, existe uma indicação que variância do tempo de serviço em anos dos servidores é igual para as categorias. Quando analisado a média, o *p-value* (0,023), sendo maior que o nível de significância (0,05), mostra que existe diferença de médias no tempo em anos dos servidores para as categorias, com 95% de probabilidade. Pelo intervalo de confiança  $(\mu_x - \mu_y ; 95\%) = (1,059; 13,809)$ , concluímos que  $\mu_x - \mu_y > 0$ , ou seja, o teste evidenciou que tempo de serviço em anos dos docentes é maior que o tempo de serviço dos técnicos administrativos.

### **b) Diferenças de médias de tempo de serviço na unidade**

O tempo em anos de trabalho na unidade também passou na normalidade tanto para os docentes quanto para técnicos administrativos ambos acima do nível de significância estabelecido de 5%, com p-valor de 0,144 e 0,098, respectivamente, dando assim sequência ao teste.

Então foi feita a verificação se a variância do tempo de serviço na unidade dos servidores é igual ou diferente para as categorias. O *p-value* (0,386) foi maior que o nível de significância (0,05), isto é, existe uma indicação que variância do tempo de serviço na unidade dos servidores é igual para as categorias. Quando analisado a média, o *p-value* (0,073), sendo maior que o nível de significância (0,05), mostra que não existe diferença de médias no tempo serviço na unidade para as categorias, com 95% de probabilidade.

### **c) Diferenças de médias de tempo no exercício de chefia na unidade**

O tempo em anos como chefe na unidade de trabalho atual passou na normalidade tanto para os docentes ( $p\text{-valor}=0,067$ ) quanto para técnicos administrativos ( $p\text{-valor}=0,079$ ) ambos acima do nível de significância estabelecido de 5%.

Na verificação de variância entre as categorias, o  $p\text{-value}$  (0,386) foi maior que o nível de significância (0,05), ou seja, existe uma indicação de que a variância do tempo de chefia na unidade dos servidores é igual para as categorias. Quando analisado a média, o  $p\text{-value}$  (0,937), sendo maior que o nível de significância (0,05), mostra que não existe diferença de médias no tempo que exerce chefia na unidade para as categorias, com 95% de probabilidade.

#### 4.2.2.4 Teste de Correlação de Pearson

O último teste realizado no âmbito da análise do perfil da amostra foi o Teste de Correlação de Pearson, também realizado entre os três parâmetros de tempo de serviço. Esse teste foi utilizado para identificação do grau de associação entre as três variáveis.

### **a) Correlação de tempos de serviço entre técnicos administrativos**

O primeiro teste foi realizado considerando apenas a categoria de técnicos administrativos. Para execução do teste, é necessário que se atenda os pressupostos de normalidade. Os testes realizados confirmaram que as variáveis tempo de serviço na universidade (0,067), tempo na unidade (0,098) e tempo que exerce chefia (0,079) seguem uma distribuição normal ao nível de significância de 5%. É importante verificar normalidade, portanto pode-se dar continuidade ao teste. Com base nos resultados do teste de correlação apresentados na Tabela 5, constatou-se que o tempo de serviço em anos tem correlação moderada ( $\rho = 0,462$ ) com o tempo na unidade, assim como a associação entre tempo de serviço e tempo que exerce chefia ( $\rho = 0,421$ ). Do mesmo modo, existe uma correlação moderada ( $\rho = 0,420$ ) entre tempo na unidade e o tempo que exerce chefia, ou seja, o tempo que as pessoas que trabalham na unidade é o mesmo tempo que as pessoas estão exercendo chefia, sendo significativo ao nível de 5%, já que o  $p\text{-valor}$  foi muito menor que o alfa estabelecido.

**Tabela 5** - Teste de Correlação de Pearson dos Técnicos Administrativo: UFPA, 2017.

Variável	Estatísticas	Tempo		
		Na UFPA	na Unidade	Exerce Chefia
Tempo de Serviço	Correlação de Pearson	1,000	0,462	0,421
	P-valor	-	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
Tempo na Unidade	Correlação de Pearson	0,462	1,000	0,420
	P-valor	<b>0,000*</b>	-	<b>0,000*</b>
Tempo que Exerce Chefia	Correlação de Pearson	0,421	0,420	1,000
	P-valor	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	-

\* **Nota:** Significante ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ )

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

### a) Correlação de tempos de serviço entre docentes

Considerando apenas a categoria de docentes, as variáveis tempo de serviço na universidade (0,924), tempo na unidade (0,144) e tempo que exerce chefia (0,067) também seguem uma distribuição normal ao nível de significância de 5%.

Com base no teste de correlação, nota-se que o tempo de serviço em anos ( $\rho = 0,251$ ) com o tempo na unidade, assim como a associação entre tempo de serviço e tempo que exerce chefia ( $\rho = 0,268$ ), possuem correlação fraca e não significativa. Entretanto, conforme apresentado na Tabela 6, existe uma correlação muito forte ( $\rho = 0,978$ ) entre tempo na unidade e o tempo que exerce chefia, ou seja, o tempo que as pessoas que trabalham na unidade é o mesmo tempo que as pessoas estão exercendo chefia, sendo significativo ao nível de 5%, já que o p-valor foi muito menor que o alfa estabelecido. Este fator pode ser explicado pelo fato de que os docentes que interrompem suas atividades de magistério para assumir cargos de gestão em unidades administrativas na UFPA em geral se fixam nestas unidades, saindo delas apenas quando retornam ao magistério, ao invés de irem para outras unidades administrativas.

**Tabela 6** - Teste de Correlação de Pearson dos Docentes: UFPA, 2017.

Variável	Estatísticas	Tempo		
		Na UFPA	Na Unidade	Exerce Chefia
Tempo de Serviço	Correlação de Pearson	1,000	0,251	0,268
	P-valor	-	0,316	0,281
Tempo na Unidade	Correlação de Pearson	0,251	1,000	0,978
	P-valor	0,316	-	<b>0,000*</b>
Tempo que Exerce Chefia	Correlação de Pearson	0,268	0,978	1,000
	P-valor	0,281	<b>0,000*</b>	-

\* **Nota:** Significante ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ )

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017)

#### 4.2.3 Percepção sobre o conhecimento e iniciativas de planejamento institucional

Após o exame realizado a respeito do perfil dos gestores participantes do levantamento, a análise dos resultados da pesquisa prosseguiu-se por meio do exame da parte um do questionário, que tratava sobre a percepção dos gestores em relação ao planejamento institucional da UFPA. Nesta parte o questionário visava obter o ponto de vista dos respondentes acerca do próprio conhecimento e atitudes desenvolvidas por eles em relação ao planejamento institucional da UFPA, além de aferir a avaliação destes respondentes quanto a política geral de planejamento utilizada pela instituição e o ambiente nas suas unidades perante esta perspectiva.

Desta forma, o Quadro 8 a seguir apresenta os níveis de planejamento, as perspectivas de análise e as suas respectivas afirmativas que foram submetidas para atribuição de valores na escala de concordância pelos respondentes da pesquisa e a Tabela 11 (Apêndice B) apresenta os resultados de frequência, mediana, média e desvio padrão dos itens da parte 1 do questionário.

**Quadro 8** - Itens do Questionário relativos à “percepção sobre planejamento da UFPA”, agrupados por “nível de planejamento” e por “constructo de análise”.

<b>Nível de Planejamento</b>	<b>Perspectiva de análise</b>	<b>Item do Questionário</b>
Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI	Autopercepção (Em relação ao próprio entrevistado)	1. Tenho conhecimento do que é PDI e do que ele representa para as Instituições de Ensino Superior.
		2. Tenho conhecimento geral do que o PDI da UFPA representa para a instituição.
		3. Conheço/conhecia o conteúdo do PDI antigo da UFPA (2011-2015).
		4. Conheço o conteúdo do novo PDI da UFPA (2016-2025).
		5. Conheço os objetivos e indicadores do PDI da UFPA que estão diretamente ligados à unidade onde eu trabalho.
		6. Conheço a missão institucional da UFPA.
		7. Conheço a visão institucional da UFPA.
		8. Conheço os princípios institucionais da UFPA.
		9. Procuo vincular as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDI.
	Em relação à política de planejamento utilizada na UFPA	10. Tive acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA.
		11. Considero que os esforços empreendidos pela UFPA desde 2011 para elaboração e execução do PDI contribuíram para a melhoria geral da instituição.
		12. Considero que o PDI 2011-2015 foi implantado/executado satisfatoriamente.
	Em relação aos profissionais da unidade na qual o entrevistado trabalha	13. O PDI é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.
14. Na minha unidade existe a preocupação em vincular as atividades de trabalho desenvolvidas com o que está previsto no PDI.		
15. Na minha unidade os resultados dos indicadores do PDI são analisados, discutidos e avaliados adequadamente.		
16. Na minha unidade há um acompanhamento adequado da execução dos projetos e iniciativas previstas no PDI.		
17. Na minha unidade há interação adequada com outras unidades da UFPA visando promover esforços conjuntos para a execução dos objetivos e alcance de metas do PDI.		
Percepção sobre Planejamento Tático e Operacional e PDU	Autopercepção (Em relação ao próprio entrevistado)	18. Tenho conhecimento do que é Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU).
		19. Conheço o conteúdo do último PDU da minha unidade.
		20. Conheço a missão institucional da minha unidade.
		21. Conheço a visão institucional da minha unidade.
		22. Conheço os princípios institucionais da minha unidade.
	Em relação aos profissionais da unidade onde o entrevistado trabalha	22. Procuo alinhar as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDU da minha unidade.
		23. Considero que o último PDU da minha unidade foi elaborado de forma adequada.
		24. Considero que o último PDU da minha unidade está/estava bem alinhado com o PDI da UFPA.
		25. O PDU é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.
		26. Considero que os esforços empreendidos para elaboração e execução do PDU da minha unidade contribuíram de forma relevante para a melhoria geral do desempenho da unidade.
27. Existe a preocupação na minha unidade em alinhar as atividades de trabalho ao que está previsto no PDU.		

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

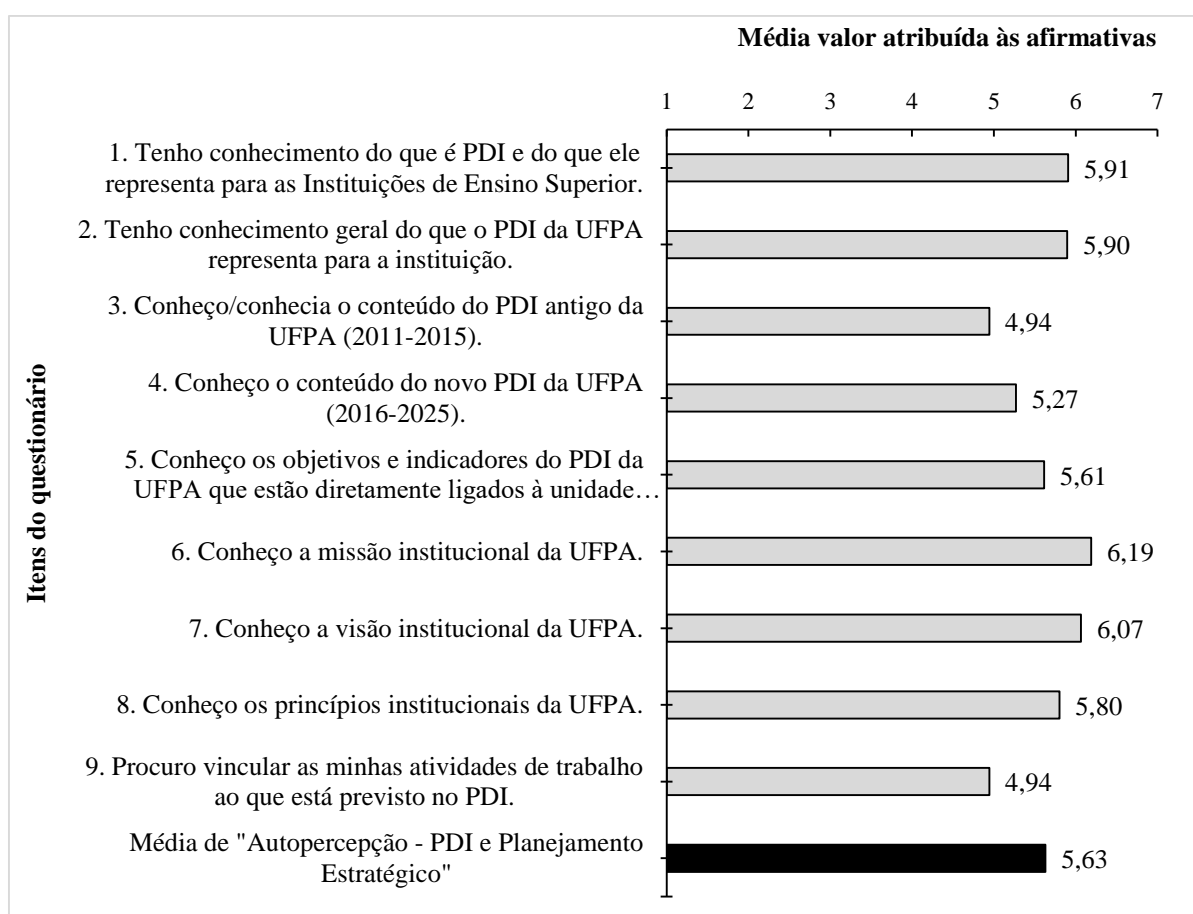


Nos itens a seguir apresenta-se os resultados obtidos separados por bloco de análise com as respectivas análises acerca das razões para os resultados obtidos e como eles podem ser interpretados para proporcionar a melhoria do sistema de planejamento da instituição.

#### 4.2.3.1 Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI

O primeiro bloco de análise dentro da análise de percepção sobre o Planejamento Estratégico e PDI da instituição tratou sobre itens relativos à “Autopercepção - PDI e Planejamento Estratégico”. Neste bloco foram apresentadas afirmativas aos respondentes que visavam extrair uma avaliação acerca do que os próprios respondentes avaliavam de seu conhecimento e à vinculação de seu trabalho ao que está no registrado no planejamento institucional. O resultado deste bloco pode ser observado no Gráfico 10.

**Gráfico 10** - Médias dos valores atribuídos aos itens do bloco “Autopercepção - PDI e Planejamento Estratégico”: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Constata-se que, no âmbito da avaliação do entrevistado em relação à seu próprio conhecimento e atitudes em relação ao Planejamento Estratégico da instituição, os itens do questionário que obtiveram as maiores médias de valores atribuídos na escala de concordância foram “Conheço a missão institucional da UFPA” e “Conheço a visão institucional da UFPA”, ambos obtendo médias acima de 6. Isto demonstra que os gestores em geral sentem-se seguros quanto ao seu conhecimento em relação aos componentes básicos do planejamento estratégico institucional: a missão e a visão. Este resultado, portanto, é positivo, tendo em vista que, de acordo com Kaplan e Norton (2009), a adequada assimilação das pessoas em relação à missão e a visão são as bases para um BSC bem sucedido, pois estes fatores representam os propósitos institucionais básicos da organização.

Por outro lado, as menores médias de valores atribuídos na escala de concordância neste bloco foram “Procuro vincular as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDI” e “Conheço/conhecia o conteúdo do PDI antigo da UFPA (2011-2015)”.

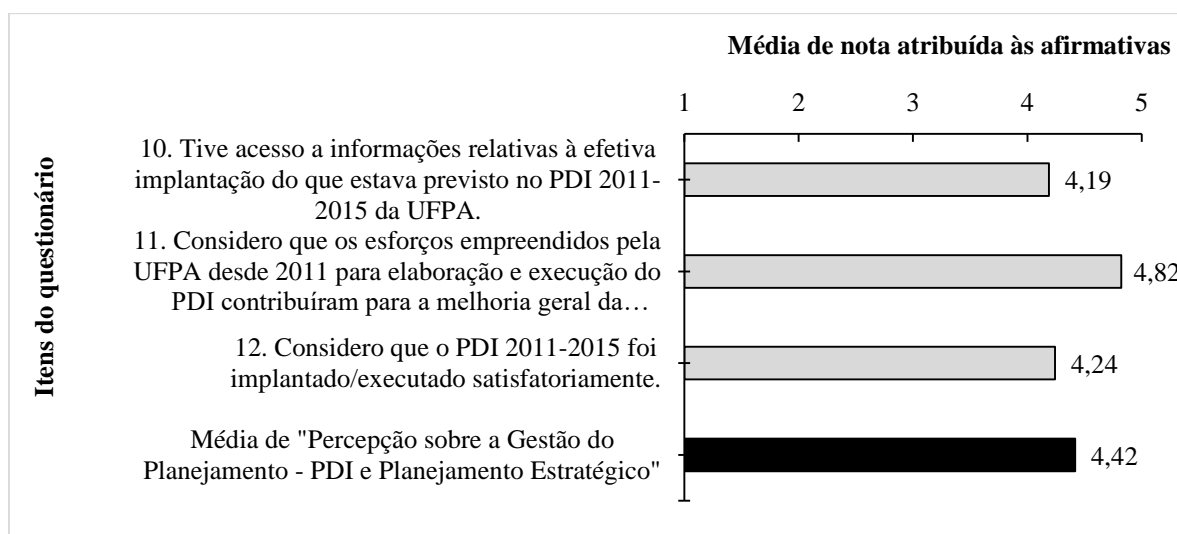
Em relação ao conhecimento acerca do PDI antigo, o resultado relativamente baixo pode ser atribuído ao fato de que, no momento da aplicação da pesquisa (final de 2017), já havia decorrido cerca de dois anos de fim do prazo de vigência do PDI 2011-2015. Mesmo assim uma média de 4,94 pode ser considerada como positivo, considerando que os gestores ainda relatam conhecimento intermediário do conteúdo do documento, mesmo após considerável tempo do fim de sua vigência.

Quanto ao item 9, que trata sobre a vinculação entre o trabalho desenvolvido pelo servidor e o que está registrado no PDI, o resultado baixo pode ser um indicativo de que os gestores consideram existir um certo distanciamento entre o planejamento institucional e a realidade do “dia-a-dia” nas suas atividades profissionais. É fundamental que haja uma preocupação em seguir o plano tendo em vista que acompanhar o desenvolvimento das ações organizacionais e comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos no plano são essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos, além de permitirem determinar ações corretivas necessárias (CERTO; PETER 2010).

Sendo assim, ações que estimulem os servidores a direcionarem seus esforços no sentido de cumprir os objetivos, metas e ações do PDI poderiam melhorar essa vinculação entre o planejado e o executado, e por consequência, impulsionar o alcance dos resultados institucionais. E a base para o sucesso de ações nesse sentido também é facilitar e estimular com que as pessoas da organização conheçam o conteúdo do planejamento.

O segundo bloco de análise congregava as afirmativas relativas à percepção sobre a gestão em sentido amplo do Planejamento Estratégico na instituição. Foram apresentadas neste bloco três afirmativas que visavam identificar a avaliação dos gestores entrevistados quanto à adequação e a efetividade da política de gestão do planejamento adotada pela instituição. Os resultados desse bloco são apresentados no Gráfico 11.

**Gráfico 11** - Médias dos valores atribuídos aos itens do bloco "Percepção sobre a Gestão do Planejamento - PDI e Planejamento Estratégico": UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

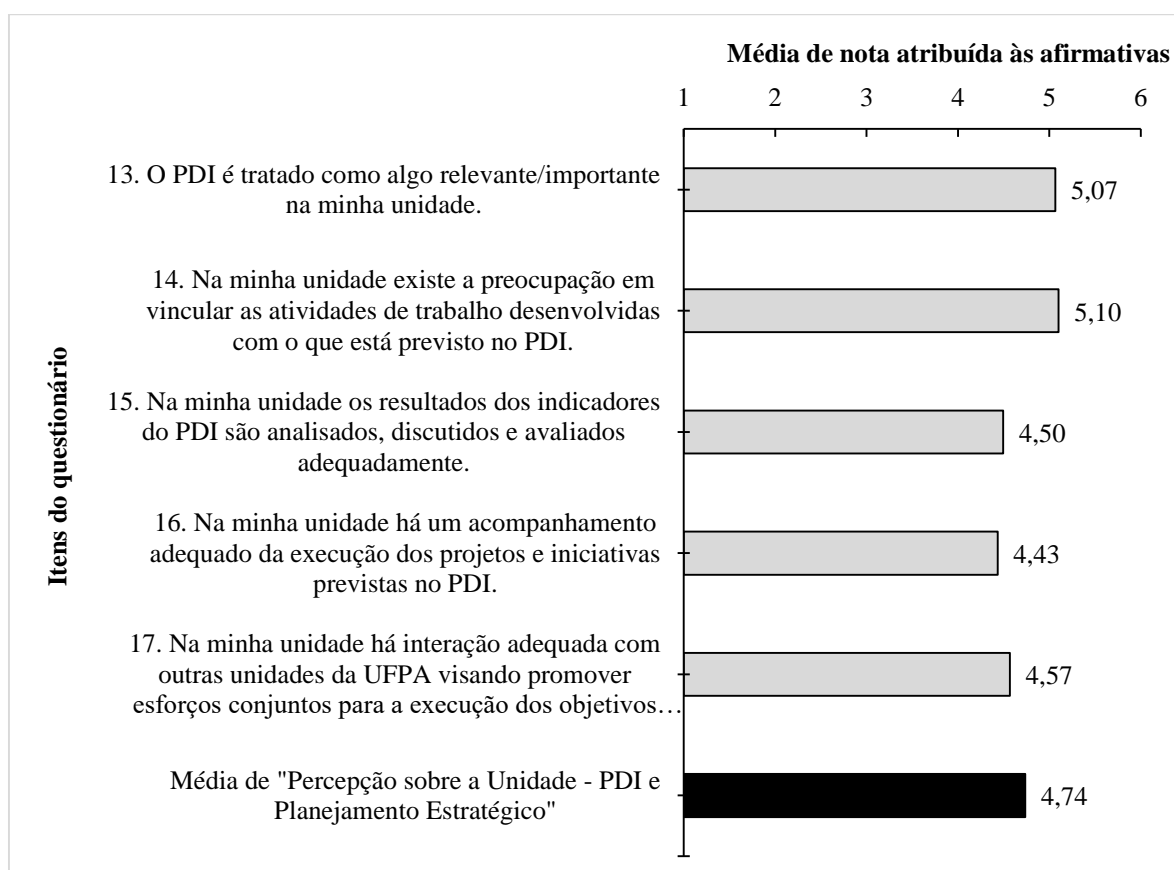
Neste segundo bloco, percebe-se que as médias atribuídas às afirmativas foram mais baixas nos seus três itens do que todas nas nove afirmativas do bloco anterior, demonstrando uma certa fragilidade neste quesito, na avaliação dos gestores entrevistados.

O item de menor média do bloco, e de toda a parte 1 do questionário foi “10. Tive acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA”, que obteve uma média de 4,19, evidenciando que este fator representa a maior deficiência identificada na parte 1 do questionário pelos gestores. Prieto et al. (2006) destacam que uma das grandes vantagens do BSC é que ele torna a comunicação dos objetivos estabelecidos mais clara e transparente, desmistificando o processo de acompanhamento de metas e controles estratégicos. Portanto, quando uma organização apresenta deficiências na variável comunicação em um modelo baseado no BSC ela, por consequência, desperdiça uma das grandes vantagens do modelo, representando uma barreira para sua utilização de forma efetiva.

Vale destacar também o resultado do item “12. Considero que o PDI 2011-2015 foi implantado/executado satisfatoriamente” que obteve média de 4,24, o segundo menor valor de toda a parte 1 do questionário. O valor relativamente baixo atribuído a este item pode refletir uma das seguintes hipóteses: a instituição realmente não teve o desempenho esperado pelos gestores na execução de seu PDI ou não conseguiu comunicar adequadamente aos seus gestores o seu desempenho na execução do seu planejamento. O resultado baixo obtido pelo item 10 do questionário leva a crer que a primeira hipótese deve ser considerada com especial atenção.

O terceiro bloco de itens do questionário, ainda vinculado ao Planejamento Estratégico e PDI, apresentou os resultados do Gráfico 12. Estes itens tratavam sobre a perspectiva do ambiente da unidade no qual o gestor respondente trabalhava.

**Gráfico 12** - Médias dos valores atribuídos aos itens do bloco “Percepção sobre a Unidade – PDI e Planejamento Estratégico”: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

O destaque neste bloco é o item “16. Na minha unidade há um acompanhamento adequado da execução dos projetos e iniciativas previstas no PDI”, que obteve uma média de

4,43. O valor baixo deste item comparado aos demais itens do questionário denota uma percepção de insuficiência no acompanhamento dos projetos e iniciativas estratégicas da instituição. Esta mesma percepção foi confirmada por meio da análise documental executada na etapa anterior deste estudo, evidenciando que a instituição deveria destinar especial atenção aos projetos e iniciativas estratégicas para alcançar seus objetivos adequadamente.

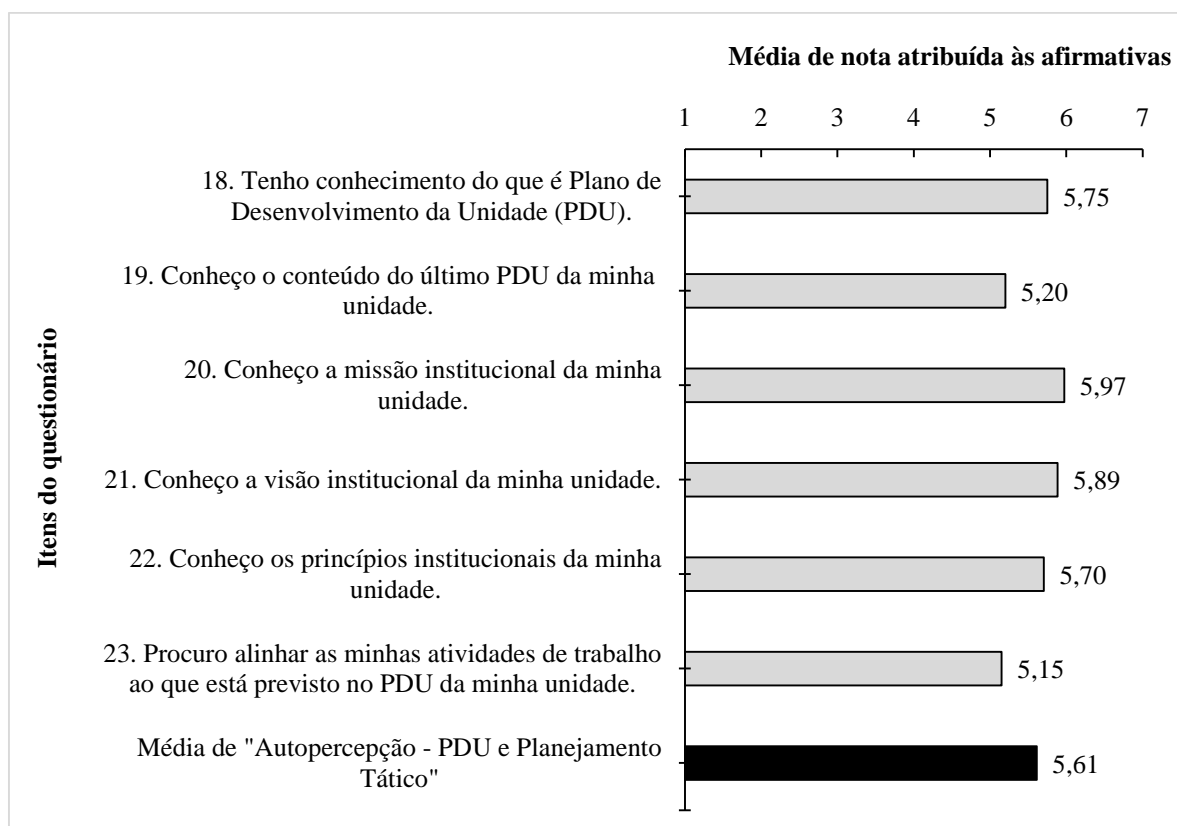
Outro resultado a ser destacado foi o item “15. Na minha unidade os resultados dos indicadores do PDI são analisados, discutidos e avaliados adequadamente”, que obteve a segunda menor média do bloco. Este fator é fundamental para a efetiva execução de todo sistema de planejamento baseado no modelo BSC, considerando que o monitoramento constante de indicadores é característica essencial deste modelo. Conforme enfatizam Certo e Peter (2010), o controle e análise dos resultados dos indicadores é o que permite que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade, garantindo que esta funcione apropriadamente.

As maiores médias neste bloco foram a dos itens “13. O PDI é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.” e “14. Na minha unidade existe a preocupação em vincular as atividades de trabalho desenvolvidas com o que está previsto no PDI.” que obtiveram respectivamente os valores 5,07 e 5,10. Este resultado é positivo pois evidencia a existência nas unidades da instituição de um nível razoável valorização do PDI e de preocupação com a vinculação das iniciativas ao planejamento, independentemente se essa preocupação se converte em ações e resultados na prática.

#### 4.2.3.2 Percepção sobre o Planejamento Tático e PDU

O quarto bloco da primeira parte do questionário visava obter a autopercepção dos gestores em relação ao conhecimento e atitudes desenvolvidas no nível intermediário de planejamento, ou planejamento tático, que na UFPA é representado em especial pelo Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). O Gráfico 13 apresenta o resultado das médias atribuídas a este bloco.

**Gráfico 13** - Médias dos valores atribuídos aos itens do bloco “Autopercepção - PDU e Planejamento Tático”: UFPA, 2017.

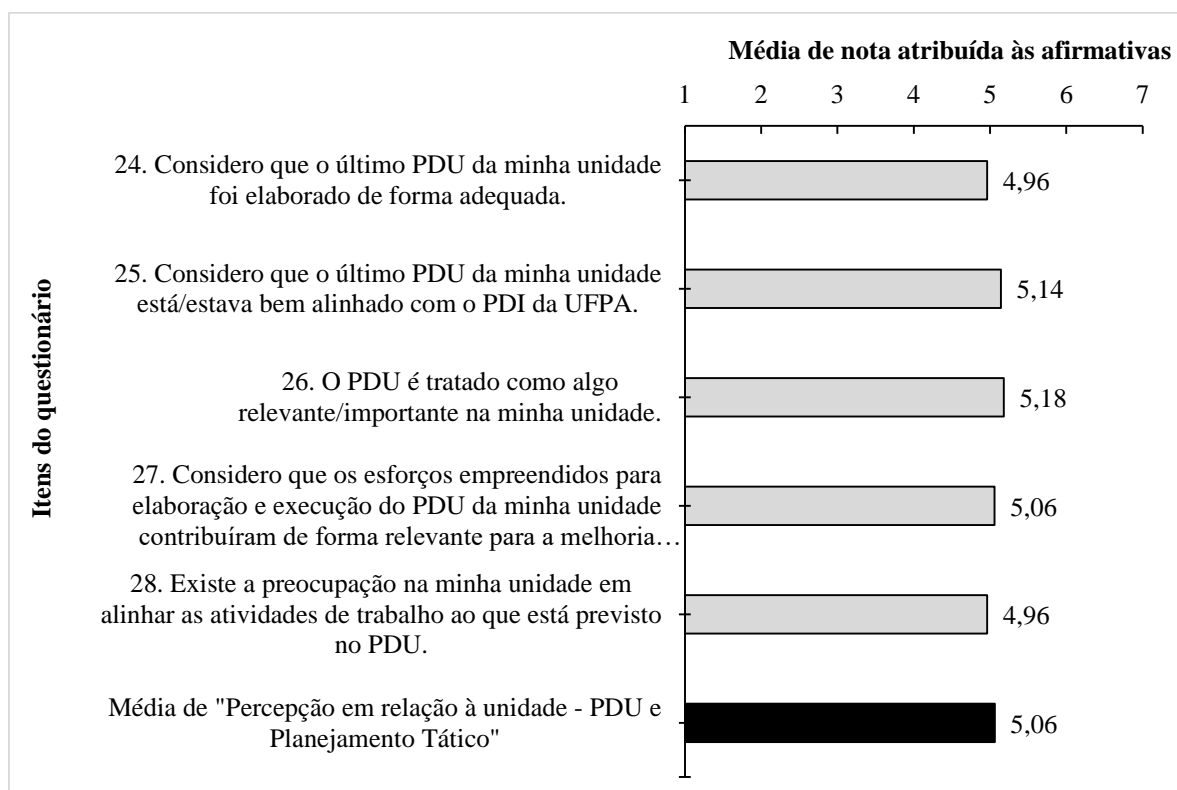


**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Observa-se que as médias atribuídas às afirmativas deste bloco em geral foram superiores à média das afirmativas dos demais blocos, demonstrando que, na visão dos gestores das UROEs, já há uma certa consciência do papel do planejamento tático e do PDU na estrutura de planejamento da UFPA. Apesar da boa média dos itens desse bloco, vale destacar que o item de menor valor foi o “23. Procuro alinhar as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDU da minha unidade”, que obteve média de 5,15, evidenciando a preocupação que existe entre os gestores em vincular ações do “dia-a-dia” com o planejamento tático, da mesma forma como foi possível observar em relação ao planejamento de nível estratégico.

O último bloco da primeira parte do questionário de pesquisa apresentava afirmativas tratando sobre como o gestor avaliava o planejamento tático e o PDU no contexto da unidade no qual ele atuava, e obteve as médias conforme Gráfico 14.

**Gráfico 14** - Médias dos valores atribuídos aos itens do bloco “Percepção em relação à unidade - Planejamento Tático e PDU”: UFPA, 2017.



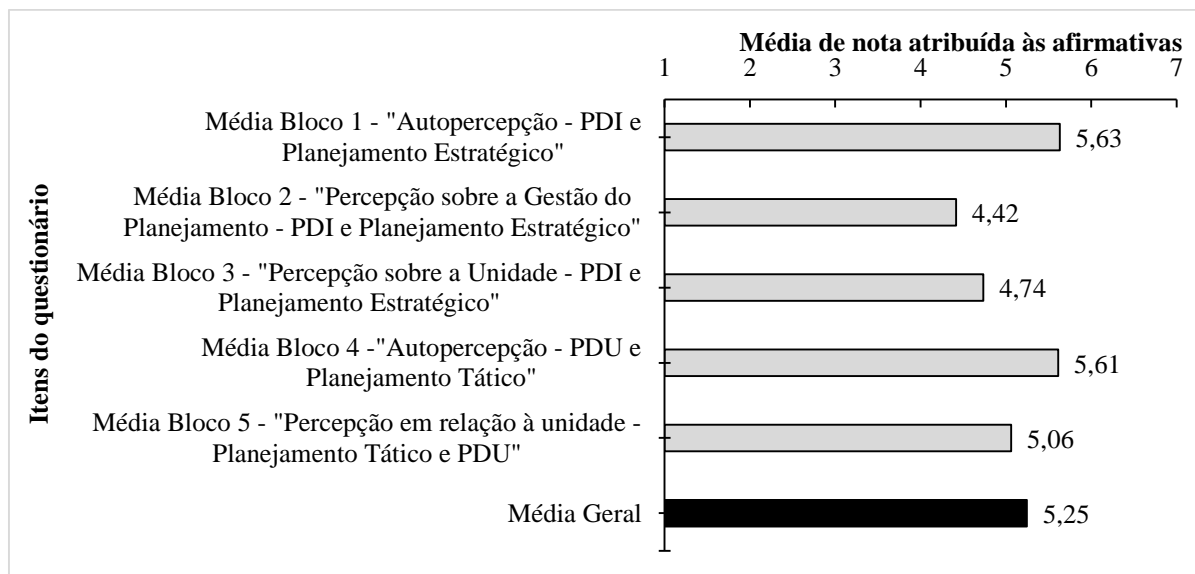
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Os itens deste último bloco da primeira parte obtiveram médias muito próximas da média geral de 5,06 obtida pelo bloco. Com resultados um pouco abaixo da média do bloco, os itens “24. Considero que o último PDU da minha unidade foi elaborado de forma adequada” e “28. Existe a preocupação na minha unidade em alinhar as atividades de trabalho ao que está previsto no PDU” representaram a percepção de uma leve vulnerabilidade, dentro deste bloco de análise, quanto à adequação da forma com a qual o PDU da unidade foi elaborado e, novamente, quanto à vinculação das atividades ao que está previsto no documento.

#### 4.2.3.3 Comparativo entre perspectivas de percepção sobre o planejamento da instituição

Tendo sido realizado o exame de todos os itens da primeira parte do questionário, o Gráfico 15 apresenta um comparativo entre as médias gerais obtidas pelos itens que constituíram cada um dos cinco blocos de análise desta parte do questionário.

**Gráfico 15** - Médias dos valores atribuídos aos blocos de análise da percepção quanto ao Planejamento: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Comparando as médias dos conjuntos de itens, pode-se concluir que, na percepção dos respondentes do levantamento, a dificuldade quanto ao planejamento estratégico e PDI está concentrada especialmente na forma com que é realizado o planejamento institucional da UFPA (bloco 2) e em como as UROEs conhecem e atuam de acordo com este planejamento (bloco 3). Já em relação ao planejamento tático e PDU a dificuldade concentra-se na forma com que esse planejamento é desenvolvido e executado no contexto coletivo do ambiente das unidades administrativas responsáveis pela execução dos objetivos estratégicos (bloco 5).

Vale ressaltar que, a despeito de todas as análises desenvolvidas neste estudo no sentido de interpretar o resultados e desenvolver possíveis razões para justificar os itens com menores médias, a média geral obtida a partir de todos os 28 itens da primeira parte da pesquisa foi de 5,06, um resultado que pode ser considerado como positivo. Conclui-se portanto que, a pesar de existirem dificuldades e baixos valores atribuídos a determinados componentes em particular, a amostra do levantamento desenvolvido aponta para uma percepção geral positiva dos gestores participantes do levantamento em relação ao planejamento institucional da UFPA.

#### 4.2.4 Percepção sobre a influência de variáveis de planejamento

Após a apreciação realizada acerca dos resultados da primeira parte do questionário, a etapa seguinte da pesquisa constituiu-se no exame dos resultados da segunda parte do



questionário, que abordou as variáveis de planejamento inseridas no contexto da execução da estratégia da instituição. Esta parte do questionário era constituída por sentenças que descreviam os principais fatores nos quais o planejamento da UFPA esteve inserido durante a execução dos seus dois últimos PDIs. Para cada sentença apresentada, o servidor participante do levantamento deveria atribuir um valor, em uma escala de 1 a 7, que corresponderia ao quanto cada fator dificultou ou facilitou o processo de execução do planejamento da instituição no período de vigência dos dois últimos PDIs.

O Quadro 9 apresenta uma relação dos blocos de variáveis de planejamento com os respectivos itens do questionário e a Tabela 12 (Apêndice B) apresenta os resultados de frequência, mediana, média e desvio padrão dos itens da parte 2 do questionário.

**Quadro 9** - Blocos de Variáveis de Planejamento e Itens do Questionário.

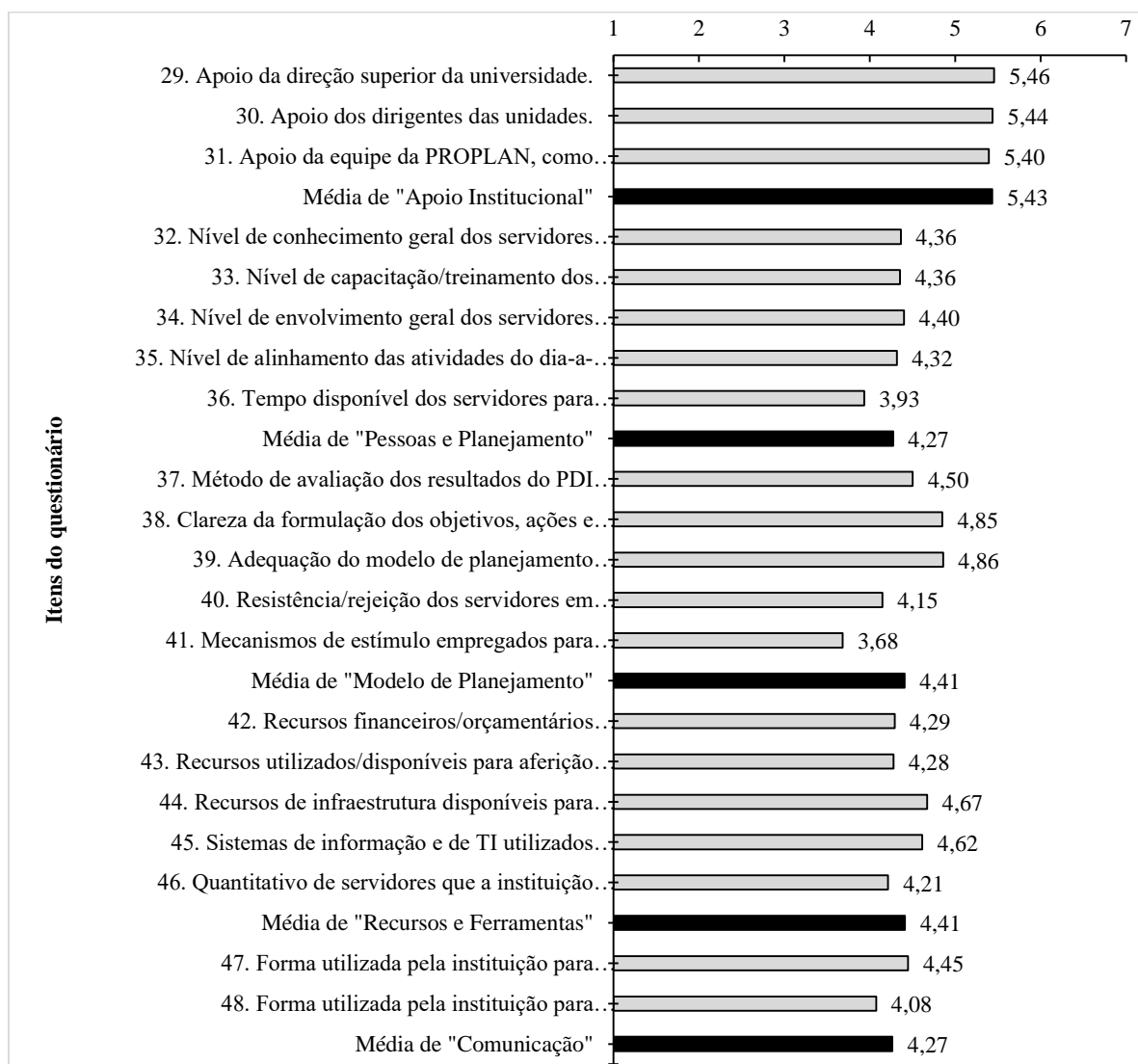
<b>Bloco de Variáveis de Planejamento</b>	<b>Item do Questionário</b> <i>(Fatores que Dificultaram ou Facilitaram a implementação do planejamento)</i>
Apoio Institucional	29. Apoio da direção superior da universidade.
	30. Apoio dos dirigentes das unidades.
	31. Apoio da equipe da PROPLAN, como unidade responsável por induzir a execução do planejamento da UFPA.
Gestão de Pessoas	32. Nível de conhecimento geral dos servidores acerca do que constitui o planejamento estratégico/PDI da instituição.
	33. Nível de capacitação/treinamento dos servidores em relação à planejamento estratégico e PDI.
	34. Nível de envolvimento geral dos servidores na execução do planejamento estratégico/PDI.
	35. Nível de alinhamento das atividades do dia-a-dia dos servidores ao que está registrado no planejamento estratégico/PDI.
Método de Planejamento	36. Tempo disponível dos servidores para dedicação à análise e execução do que está previsto no PDI.
	37. Método de avaliação dos resultados do PDI utilizado pela instituição.
	38. Clareza da formulação dos objetivos, ações e indicadores estratégicos da instituição.
	39. Adequação do modelo de planejamento estratégico utilizado pela instituição.
	40. Resistência/rejeição dos servidores em relação às ferramentas de planejamento estratégico e monitoramento de resultados.
Recursos e Ferramentas	41. Mecanismos de estímulo empregados para que as unidades e servidores se esforcem para alcançar os objetivos e metas do PDI.
	42. Recursos financeiros/orçamentários disponíveis para a execução do PDI.
	43. Recursos utilizados/disponíveis para aferição e monitoramento dos resultados.
	44. Recursos de infraestrutura disponíveis para execução das atividades da instituição (ambientes de trabalho, equipamentos, etc.)
	45. Sistemas de informação e de TI utilizados pela instituição.
Comunicação	46. Quantitativo de servidores que a instituição dispõe.
	47. Forma utilizada pela instituição para divulgação do PDI e diretrizes do planejamento aos servidores.
	48. Forma utilizada pela instituição para divulgação dos resultados e da avaliação da execução do PDI aos servidores.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

Conforme apresentado no Quadro 9 e Tabela 12 (Apêndice B), ao todo foram estabelecidas um total de 20 variáveis inseridas no contexto do planejamento da UFPA, distribuídas entre 5 blocos de análise (Apoio institucional, Gestão de Pessoas, Método de Planejamento, Recursos e Ferramentas e Comunicação), desenvolvidas com base nos conceitos da área de planejamento estratégico, em especial no modelo *Balanced Scorecard*. As especificidades do modelo de planejamento da instituição identificadas durante a pesquisa documental também foram consideradas para a definição dos 20 fatores inseridos nesta parte do questionário.

O Gráfico 16 apresenta os resultados das médias de todos os 20 itens desta parte do questionário de pesquisa, além das médias gerais obtidas por cada bloco de variáveis de planejamento.

**Gráfico 16** - Médias dos valores atribuídos aos itens relativos às variáveis de planejamento: UFPA, 2017.



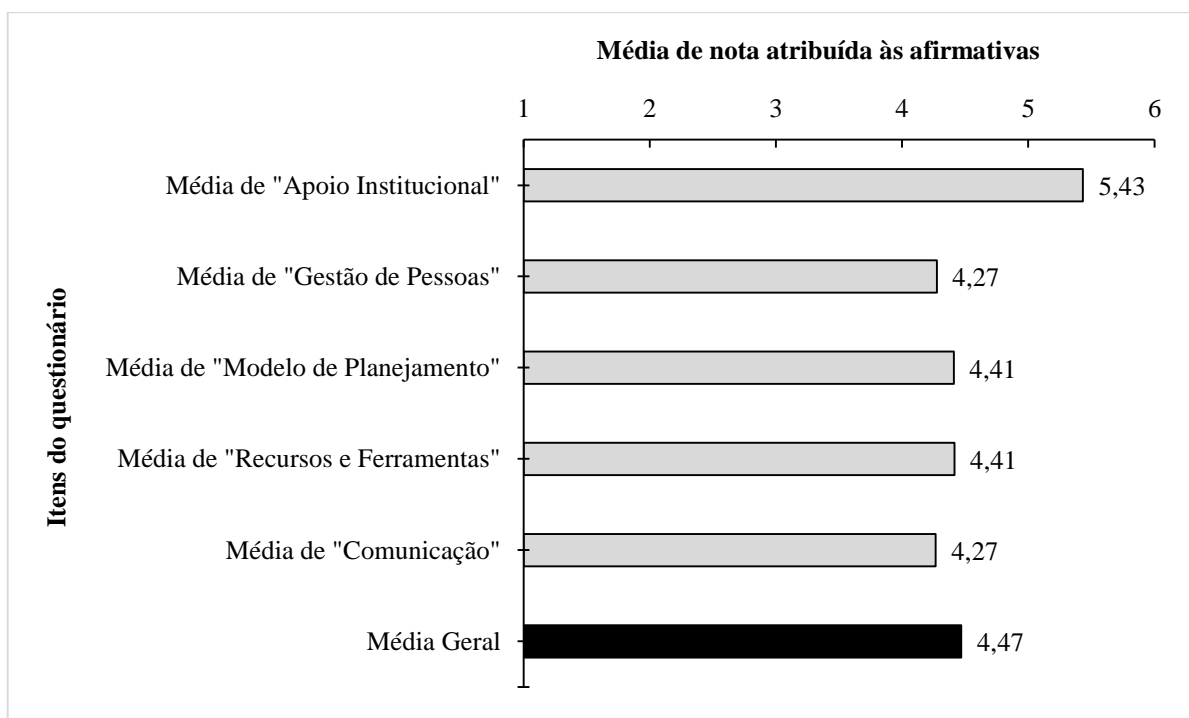
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017).

É possível destacar a partir da observação do Gráfico 16 que os três primeiros itens desta parte do questionário (29, 30 e 31), que tratavam sobre o apoio que a instituição proporciona - por meio da administração superior, da direção das unidades e da equipe responsável direta pela coordenação do planejamento institucional – obtiveram as maiores médias, denotando que os gestores respondentes do questionário sinalizam considerarem este fator como uma influência positiva para a execução do planejamento da instituição.

Por outro lado, observa-se que os itens “41”, “36” e “48” obtiveram as menores médias, representando uma avaliação comparativamente inferior para elementos relacionados, respectivamente, à mecanismos de estímulo disponibilizados aos servidores para o alcance de metas, ao tempo disponível na carga horária de trabalho dos servidores e à forma utilizada para divulgação dos resultados dos indicadores aos servidores.

O Gráfico 17 apresenta as médias gerais obtidas por cada um dos 5 blocos de análise desta parte do questionário. Neste Gráfico observa-se que os blocos “Gestão de Pessoas” e “Comunicação” apresentaram os menores resultados, evidenciando que os fatores que compõem estes blocos concentram as deficiências a serem trabalhadas prioritariamente para melhoria dos resultados obtidos pelo planejamento institucional.

**Gráfico 17** - Média dos valores atribuídos aos constructos de percepção sobre “variáveis de planejamento”: UFPA, 2017.



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2017)

#### 4.2.5 Teste Qui-Quadrado de Independência para resultados do levantamento

Para verificar se existem alguns fatores que podem estar relacionados com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento da Unidade, foi utilizado teste *qui-quadrado* para algumas das variáveis do levantamento, em relação ao Plano de Desenvolvimento tanto institucional quanto da unidade. Para isso, foi feita uma recodificação das categorias das variáveis antes escala de 1 a 7, em que quanto mais próximo de um maior é a discordância e quanto mais próximo de sete maior a concordância, para (1) DISCORDA; (2) REGULAR; (3) CONCORDO.

Desta forma, foi realizado o teste *qui-quadrado* de independência o qual tem como principal objetivo analisar uma distribuição conjunta de duas variáveis qualitativas, descrevendo assim a associação que pode existir entre elas.

Para poder se fazer inferências correta dos dados é de fundamental importância que alguns pressupostos sejam atendidos. Grande parte das variáveis do levantamento não obtiveram aderência suficiente para que se pudesse inferir conclusões, de forma que foram considerados apenas os testes que obtiveram algum resultado relevante para a análise desenvolvida nesta pesquisa. O primeiro teste foi realizado no item 10, no qual a hipótese nula admitida é que o cargo de chefia não influencia o acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA e a alternativa o caso contrário. Neste caso, o *p-valor* é maior que o nível de significância ( $0,302 > 0,05$ ), logo não se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que o cargo de chefia não influencia o acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA (Item 10) como se verifica na Tabela 7, ao nível de significância de 5%. Portanto a média atribuída a este item, que obteve média comparativamente inferior, independe da categoria (Docente/Técnico Administrativo).

**Tabela 7** - Tabela de Contingência entre as variáveis “Cargo de Chefia” e “Item 9”: UFPA, 2017.

Cargo de Chefia	Item 9			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Coordenador	15	17	16	48	0,302
Diretor	14	9	19	42	
Outros	3	4	10	17	
Total	32	30	45	107	

\*Nota: Nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ )

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

A hipótese nula admitida é que categoria não influencia o acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA (Item 9) e a alternativa o caso contrário. Neste caso, o *p*-valor é maior que o nível de significância ( $0,444 > 0,05$ ), logo não se rejeita a hipótese nula. Então, existe evidências que a categoria não influencia o acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA (Item 9) como se verifica na Tabela 8, ao nível de significância de 5%. Portanto a média atribuída a este item, que obteve média comparativamente inferior em relação ao total de itens da primeira parte do questionário, independe da categoria.

**Tabela 8** - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 9”: UFPA, 2017.

Categoria	Item 9			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Docente	4	4	10	18	0,444
Técnico Administrativo	28	26	35	89	
Total	32	30	45	107	

\*Nota: Nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ )

Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Em relação ao item 12 “Considero que o PDI 2011-2015 foi implantado/executado satisfatoriamente”, o *p*-valor é maior que o nível de significância ( $0,904 > 0,05$ ), logo não se rejeita a hipótese nula. Então, existe evidências que a categoria não influencia na resposta para o item que tratava sobre a execução satisfatória do PDI 2011-2015, como se verifica na Tabela 9, ao nível de significância de 5%. Portanto, o teste *qui-quadrado* apresentou evidências de que a percepção insuficiente em relação ao nível de efetiva execução do planejamento institucional também independe da categoria.

**Tabela 9** - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 11”: UFPA, 2017.

Categoria	Item 11			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Docente	4	6	8	18	0,904
Técnico Administrativo	21	25	43	89	
Total	25	31	51	107	

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Em relação ao item 17 que afirmava que “Na unidade há interação adequada com outras unidades da UFPA visando promover esforços conjuntos para a execução dos objetivos e alcance de metas do PDI”, a hipótese nula admitida é que categoria. Neste caso, o p-valor é maior que o nível de significância ( $0,444 > 0,05$ ), logo não se rejeita a hipótese nula. Então, existe evidências que a categoria também não influencia no item 17, ao nível de significância de 5%, conforme Tabela 10.

**Tabela 10** - Tabela de Contingência entre as variáveis “Categoria” e “Item 17”: UFPA, 2017.

Categoria	Item 17			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Docente	4	3	11	18	0,444
Técnico Administrativo	15	28	46	89	
Total	19	31	57	107	

\*Nota: Nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ )

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Portanto a partir dos resultados apresentados, pode-se inferir que as conclusões obtidas na análise descritiva dos dados apresentam indiferença em relação ao principal item do perfil profissional da amostra, as categorias de Docente e Técnico Administrativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como principais conclusões deste estudo, considera-se que, com base na percepção dos gestores envolvidos diretamente com o processo estudado, o modelo de planejamento e de gestão do PDI adotado é bem avaliado, conhecido, e no geral é reconhecido como fator relevante para o sucesso da instituição.

A pesquisa documental desenvolvida visando identificar como ocorreu o processo de monitoramento e execução do planejamento da UFPA evidenciou que a instituição adota adequadamente o modelo *Balanced Scorecard*, destinando especial foco no acompanhamento de resultados por meio de indicadores de desempenho. No entanto, o componente do modelo relacionado ao acompanhamento de projetos e iniciativas estratégicas mostrou-se ainda deficiente, demandando um aprimoramento para permitir a melhoria da política de planejamento da instituição, considerando a importância deste componente para a adoção bem sucedida do BSC.

A primeira parte do levantamento feito por meio de questionários permitiu o reconhecimento do perfil dos gestores que são responsáveis primários pela execução do planejamento além da identificação das áreas do planejamento da UFPA que apresentam mais deficiências e as que já têm execução mais bem avaliada por estes gestores. Pode-se perceber que os itens que mais carecem de melhorias foram os relacionados à vinculação das atividades desenvolvidas nas unidades com o que estava registrado no planejamento, e à forma com que os resultados do planejamento são comunicados para os servidores da instituição.

A pesquisa também permitiu a identificação da percepção dos gestores das UROEs quanto aos principais fatores que influenciam na execução do planejamento da instituição. De acordo com o levantamento, as variáveis que mais situam-se como barreiras ao processo estudado são às relacionadas à área de comunicação (no sentido de dar publicidade aos resultados) e de gestão de pessoas (no sentido de capacitação e incentivo). Já o nível de apoio institucional da gestão superior, dos gestores das unidades e da unidade de apoio ao planejamento estratégico foi situado predominantemente como fator impulsionador do sucesso na execução do planejamento.

Como uma das limitações deste estudo destaca-se que, a despeito do aviso enfatizado pelo pesquisador no momento da aplicação dos questionários desta pesquisa de que os dados seriam considerados em conjunto (resguardando o sigilo das respostas individuais), cabe considerar o caráter subjetivo dos resultados obtidos. Não se pode desprezar o pressuposto de que as pessoas em geral evitam demonstrar ineficiência ou falhas, e podem adotar uma

postura de receio em avaliar políticas institucionais das organizações onde atuam. Portanto esse fator deve ser ponderado ao se interpretar os resultados do levantamento feito por meio dos questionários.

Como sugestões de trabalhos nesta mesma temática que possam ser desenvolvidos no futuro para fornecer outras abordagens de análise, seriam pertinentes outros estudos que considerem percepções não só de gestores, mas também dos demais profissionais envolvidos. Outros estudos que não se restrinjam à UROEs, mas abrangendo também unidades acadêmicas e outras unidades administrativas sem objetivo estratégico sob sua responsabilidade direta seriam oportunos, pois toda a equipe da organização têm parcelas de contribuição para a execução do planejamento institucional.

Também seriam relevantes, estudos que avaliem com mais destaque não só a percepção de quem está envolvido profissionalmente, mas também os clientes diretos do processo (discentes) ou demais clientes indiretos (mercado de trabalho, sociedade em geral, etc.). Por fim, estudos que não avaliam somente a percepção, mas analisem com maior profundidade os resultados efetivos dos indicadores e os impactos do planejamento, poderiam fornecer conclusões também relevantes para o sistema de planejamento estratégico da instituição e das IFES e órgãos públicos em geral.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - ANDIFES. **Universidades Federais** - Patrimônio da Sociedade Brasileira. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/universidades-federais-patrimonio-da-sociedade-brasileira-2/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

ATHANÁSIO, Madeleine Mônica. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará**. Natal, RN, 2010.

BERTOLIN, Júlio CG. Indicadores em nível de sistema para avaliar o desenvolvimento e a qualidade da educação superior brasileira. **Revista Avaliação**, v. 12, n. 2, p. 309-331, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores de programas: guia metodológico**. Brasília, DF: MPOG, 2010.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.952/2007**. Plenário. Relator: Ministro Ubiratan Aguiar. Sessão de 19/09/2007. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 set. 2007.

BUSSAB, O.W.; MORETTIN, A.P. **Estatística Básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERTO, Samuel C.; CESAR, Ana Maria Roux; SOUZA FILHO, Danilo Marcondes de; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2010.

CHIARINI, Tulio; VIEIRA, Karina Pereira. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 117-132, mar. 2012.

DUMONT, Danilo M.; RIBEIRO, J. Araújo; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na Universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FALQUETO, Júlia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília, DF, 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: [da competência empreendedora à avaliação de desempenho]**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do *Balanced Scorecard* em organizações públicas**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUBIANI, Juçara Salete et al. A transferência para o mercado do conhecimento produzido na pesquisa acadêmica. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 114-124, 2013.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KETTL, D.F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LEVINE, D.M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, D. **Basic business statistics: concepts and applicatios**. 6.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,1996.

MARCELINO, G. F; MATIAS-PEREIRA, J; BEBERT, C. O. Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal. In: MENDONÇA, G. M. (Org.). **Estudos contemporâneos em organização e gestão**. São Luís: Editora UEMA, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília, DF: Ícone, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. (rev. e atual.). São Paulo: Atlas, 2012.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília, DF: IPEA, 1996.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. São Paulo: Bookman, 2006.

MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI**: análise do processo de implantação. Brasil: Hoper, 2006.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**: tributação e orçamento, Lei de responsabilidade fiscal, tópicos em contabilidade pública, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, administração financeira e orçamentária, finanças públicas nos três níveis de governo. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 33. ed. São Paulo, Atlas, 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, p. 1, 1996.

PRIETO, Vanderli C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Rev. Gestão & Produção**, São Carlos, v.13, n.1, p.81-92, 2006.

QUEIROGA, Fabiana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; COELHO JÚNIOR, Francisco Antonio. Desempenho no Trabalho: escala de avaliação geral por meio de autorpercepções. In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho**: um Olhar a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Everson Pinto da. **Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo para IFES**. 2015. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SILVA, R. F. P. B. **O Balanced Scorecard aplicado à administração pública**: um modelo aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. 2009. Dissertação (Mestrado), Universidade do Porto, Porto, 2009.

STEINER, João E. **Conhecimento**: gargalos para um Brasil no futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 75-90, 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará**: 2011-2015. Belém: EDUFPA, 2011.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN. **Relatório de Autoavaliação Institucional UFPA - 2016 (Ano base 2015)**. Belém, Pa, 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2016-2025**. Belém, PA, 2016.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN. **Guia para elaboração, gestão e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)**. Belém, Pa, 2017.

WILSON, Chris; HAGARTY, David; GAUTHIER, Julie. Results using the *Balanced Scorecard* in the public sector. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 1, p. 53-64, 2004.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGGP)

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFPA

Prezado(a) Senhor(a),

O questionário a seguir visa identificar sua percepção acerca do **Planejamento Estratégico da UFPA**, materializado através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), desdobrado por meio dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) e baseado na metodologia *Balanced Scorecard*. Este questionário tem como propósito subsidiar uma dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), desenvolvida pelo discente Thiago Borges Lobato Gonçalves, sob a orientação da Profa. Dra. Marina Yassuko Toma.

Leia atentamente cada item apresentado e escolha apenas uma opção. **Por favor, procure não deixar nenhum item em branco. Não existe resposta certa ou errada, portanto, é importante que a resposta exprima seu pensamento. Os dados serão analisados conjuntamente, com finalidade estritamente acadêmica, mantendo absoluto sigilo das respostas individuais.**

**Obrigado pela sua importante participação neste estudo!**

## I. Planejamento Institucional na UFPA

Para cada um dos itens apresentados a seguir, marque na escala de 1 e 7, onde:

- Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que você **DISCORDA** mais da afirmação do item.
- Quanto mais próximo de 7 for sua marcação, significa que você **CONCORDA** mais com a afirmação do item.

Em relação ao <b>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA</b> , de acordo com sua percepção pessoal:	1 ←————→ 7						
1. Tenho conhecimento do que é PDI e do que ele representa para as Instituições de Ensino Superior.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho conhecimento geral do que o PDI da UFPA representa para a instituição.	1	2	3	4	5	6	7
3. Conheço/conhecia o conteúdo do PDI antigo da UFPA (2011-2015).	1	2	3	4	5	6	7
4. Conheço o conteúdo do novo PDI da UFPA (2016-2025).	1	2	3	4	5	6	7
5. Conheço os objetivos e indicadores do PDI da UFPA que estão diretamente ligados à unidade onde eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Conheço a missão institucional da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
7. Conheço a visão institucional da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
8. Conheço os princípios institucionais da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
9. Procuo vincular as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDI.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tive acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
11. Considero que os esforços empreendidos pela UFPA desde 2011 para elaboração e execução do PDI contribuíram para a melhoria geral da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
12. Considero que o PDI 2011-2015 foi implantado/executado satisfatoriamente.	1	2	3	4	5	6	7
13. O PDI é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
14. Na minha unidade existe a preocupação em vincular as atividades de trabalho desenvolvidas com o que está previsto no PDI.	1	2	3	4	5	6	7
15. Na minha unidade os resultados dos indicadores do PDI são analisados, discutidos e avaliados adequadamente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Na minha unidade há um acompanhamento adequado da execução dos projetos e iniciativas previstas no PDI.	1	2	3	4	5	6	7
17. Na minha unidade há interação adequada com outras unidades da UFPA visando promover esforços conjuntos para a execução dos objetivos e alcance de metas do PDI.	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao <b>Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) da unidade onde você trabalha atualmente</b> , de acordo com sua percepção pessoal:	1 ←————→ 7						
18. Tenho conhecimento do que é Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU).	1	2	3	4	5	6	7
19. Conheço o conteúdo do último PDU da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
20. Conheço a missão institucional da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
21. Conheço a visão institucional da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
22. Conheço os princípios institucionais da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
23. Procuo alinhar as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDU da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
24. Considero que o último PDU da minha unidade foi elaborado de forma adequada.	1	2	3	4	5	6	7
25. Considero que o último PDU da minha unidade está/estava bem alinhado com o PDI da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
26. O PDU é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
27. Considero que os esforços empreendidos para elaboração e execução do PDU da minha unidade contribuíram de forma relevante para a melhoria geral do desempenho da unidade.	1	2	3	4	5	6	7
28. Existe a preocupação na minha unidade em alinhar as atividades de trabalho ao que está previsto no PDU.	1	2	3	4	5	6	7

## II. Influência de Variáveis de Planejamento na UFPA

Para cada um dos itens apresentados a seguir, marque na escala de 1 e 7, onde:

- Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que o item **INFLUENCIOU NEGATIVAMENTE / DIFICULTOU**.
- Quanto mais próximo de 7 for sua marcação, significa que o item **INFLUENCIOU POSITIVAMENTE / FACILITOU**.

Julgue o quanto você considera que os itens a seguir <b>influenciaram</b> positiva ou negativamente, até o momento atual, para a <b>execução Planejamento Estratégico da UFPA representado pelos dois últimos PDIs da UFPA (2011-2015 e 2016-2025) e dos último(s) PDU(s) da sua unidade:</b>	1 ←————→ 7						
	1	2	3	4	5	6	7
29. Apoio da direção superior da universidade.	1	2	3	4	5	6	7
30. Apoio dos dirigentes das unidades.	1	2	3	4	5	6	7
31. Apoio da equipe da PROPLAN, como unidade responsável por induzir a execução do planejamento da UFPA.	1	2	3	4	5	6	7
32. Nível de conhecimento geral dos servidores acerca do que constitui o planejamento estratégico/PDI da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
33. Nível de capacitação/treinamento dos servidores em relação à planejamento estratégico e PDI.	1	2	3	4	5	6	7
34. Nível de envolvimento geral dos servidores na execução do planejamento estratégico/PDI.	1	2	3	4	5	6	7
35. Nível de alinhamento das atividades do dia-a-dia dos servidores ao que está registrado no planejamento estratégico/PDI.	1	2	3	4	5	6	7
36. Tempo disponível dos servidores para dedicação à análise e execução do que está previsto no PDI.	1	2	3	4	5	6	7
37. Método de avaliação dos resultados do PDI utilizado pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7
38. Clareza da formulação dos objetivos, ações e indicadores estratégicos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
39. Adequação do modelo de planejamento estratégico utilizado pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7
40. Resistência/rejeição dos servidores em relação às ferramentas de planejamento estratégico e monitoramento de resultados.	1	2	3	4	5	6	7
41. Mecanismos de estímulo empregados para que as unidades e servidores se esforcem para alcançar os objetivos e metas do PDI.	1	2	3	4	5	6	7
42. Recursos financeiros/orçamentários disponíveis para a execução do PDI.	1	2	3	4	5	6	7
43. Recursos utilizados/disponíveis para aferição e monitoramento dos resultados.	1	2	3	4	5	6	7
44. Recursos de infraestrutura disponíveis para execução das atividades da instituição (ambientes de trabalho, equipamentos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
45. Sistemas de informação e de TI utilizados pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7
46. Quantitativo de servidores que a instituição dispõe.	1	2	3	4	5	6	7
47. Forma utilizada pela instituição para divulgação do PDI e diretrizes do planejamento aos servidores.	1	2	3	4	5	6	7
48. Forma utilizada pela instituição para divulgação dos resultados e da avaliação da execução do PDI aos servidores.	1	2	3	4	5	6	7

### III. Perfil do Respondente

(Os dados serão analisados conjuntamente, com finalidade acadêmica, mantendo o sigilo das respostas individuais.)

1. **Lotação na UFPA:** \_\_\_\_\_ / 2. **Cargo:** \_\_\_\_\_
3. **Tempo de serviço na UFPA:** \_\_\_\_\_ / 4. **Tempo de serviço na unidade atual:** \_\_\_\_\_
5. **Exerce cargo de chefia?** ( ) Sim ( ) Não
6. **Cargo de chefia atual:** ( ) Reitor ( ) Vice-Reitor ( ) Pró-Reitor ( ) Diretor ( ) Coordenador ( ) Chefe de Divisão ( ) Nenhum ( ) Outro \_\_\_\_\_
7. **Há quanto tempo exerce cargo de chefia na unidade em que trabalha atualmente?** \_\_\_\_\_
8. **Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino    9. **Estado Civil:** ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Outros
10. **Escolaridade (completa):** ( ) Nível fundamental ( ) Nível médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
11. **Faixa etária:** ( ) Até 20 anos ( ) 21 à 25 anos ( ) 26 à 30 anos ( ) 31 à 35 anos ( ) 36 à 40 anos ( ) 41 à 45 anos ( ) 46 à 50 anos ( ) 51 à 55 anos ( ) mais de 55 anos
12. **Trabalhou em outro(s) emprego(s) antes de trabalhar na UFPA:** ( ) Sim ( ) Não
13. **Se sim, a maior parte do seu tempo de trabalho, antes de trabalhar na UFPA, foi em qual setor da economia:** ( ) Setor Público ( ) Setor Privado ( ) Terceiro Setor (ONGs ou entidades sem fins lucrativos)
14. **Renda familiar (R\$):** ( ) Até R\$1.874,00 ( ) De R\$1.874,01 a R\$3.748,00 ( ) De R\$3.748,01 a R\$9.370,00 ( ) De R\$9.370,01 a R\$18.740,00 ( ) Acima de R\$18.740,00



**APÊNDICE B – Tabelas de frequências, medianas, médias e desvio padrão das respostas das partes 1 e 2 do questionário**

**Tabela 11** - Frequência percentual, mediana, média e desvio padrão das respostas do questionário para os itens relativos à “percepção sobre o planejamento estratégico da UFPA”.

Afirmativas	Discordo (em %)			Neutro (em %)	Concordo (em %)			Mediana	Média	DP
	1	2	3	4	5	6	7			
1. Tenho conhecimento do que é PDI e do que ele representa para as Instituições de Ensino Superior.	0	0	3	6	28	25	38	6	5,91	1,06
2. Tenho conhecimento geral do que o PDI da UFPA representa para a instituição.	0	2	2	5	26	27	38	6	5,9	1,14
3. Conheço/conhecia o conteúdo do PDI antigo da UFPA (2011-2015).	4	4	11	15	30	13	23	5	4,94	1,61
4. Conheço o conteúdo do novo PDI da UFPA (2016-2025).	0	1	10	16	25	29	19	5	5,27	1,27
5. Conheço os objetivos e indicadores do PDI da UFPA que estão diretamente ligados à unidade onde eu trabalho.	1	3	6	6	25	28	31	6	5,61	1,36
6. Conheço a missão institucional da UFPA.	1	1	2	2	10	37	47	6	6,19	1,08
7. Conheço a visão institucional da UFPA.	1	1	1	6	12	38	41	6	6,07	1,1
8. Conheço os princípios institucionais da UFPA.	0	1	4	8	24	30	34	6	5,8	1,15
9. Procuro vincular as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDI.	2	5	6	22	31	21	14	5	4,94	1,39
<b>Bloco Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI/Autopercepção</b>								<b>6</b>	<b>5,63</b>	<b>0,94</b>
10. Tive acesso a informações relativas à efetiva implantação do que estava previsto no PDI 2011-2015 da UFPA.	8	6	17	28	23	9	9	4	4,19	1,58
11. Considero que os esforços empreendidos pela UFPA desde 2011 para elaboração e execução do PDI contribuíram para a melhoria geral da instituição.	1	7	9	19	30	26	8	5	4,82	1,37
12. Considero que o PDI 2011-2015 foi implantado/executado satisfatoriamente.	4	7	12	29	34	13	1	4	4,24	1,28
<b>Bloco Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI/ Em relação à política de planejamento utilizada na UFPA</b>								<b>5</b>	<b>4,42</b>	<b>1,19</b>
13. O PDI é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.	0	7	7	19	26	22	19	5	5,07	1,43
14. Na minha unidade existe a preocupação em vincular as atividades de trabalho desenvolvidas com o que está previsto no PDI.	1	7	4	16	34	21	18	5	5,1	1,4
15. Na minha unidade os resultados dos indicadores do PDI são analisados, discutidos e avaliados adequadamente.	7	4	14	22	26	17	10	5	4,5	1,58

**Tabela 11** - Frequência percentual, mediana, média e desvio padrão das respostas do questionário para os itens relativos à “percepção sobre o planejamento estratégico da UFPA” (Continuação).

Afirmativas	Discordo (em %)			Neutro (em %)	Concordo (em %)			Mediana	Média	DP
	1	2	3	4	5	6	7			
16. Na minha unidade há um acompanhamento adequado da execução dos projetos e iniciativas previstas no PDI.	6	3	14	27	25	21	5	5	4,43	1,44
17. Na minha unidade há interação adequada com outras unidades da UFPA visando promover esforços conjuntos para a execução dos objetivos e alcance de metas do PDI.	5	3	10	29	27	19	7	5	4,57	1,41
<b>Bloco Percepção sobre Planejamento Estratégico e PDI/ Em relação aos profissionais da unidade na qual o entrevistado trabalha</b>								<b>5</b>	<b>4,74</b>	<b>1,31</b>
18. Tenho conhecimento do que é Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU).	0	2	3	12	25	17	41	6	6,04	1,19
19. Conheço o conteúdo do último PDU da minha unidade.	4	3	5	19	24	19	27	5	5,2	1,57
20. Conheço a missão institucional da minha unidade.	2	2	0	9	13	30	45	6	5,97	1,31
21. Conheço a visão institucional da minha unidade.	2	1	2	10	17	25	44	6	5,89	1,33
22. Conheço os princípios institucionais da minha unidade.	2	1	2	12	22	25	36	6	5,82	1,34
23. Procuro alinhar as minhas atividades de trabalho ao que está previsto no PDU da minha unidade.	3	5	6	16	19	34	17	6	5,15	1,51
<b>Percepção sobre Planejamento Tático e Operacional e PDU / Autopercepção (Em relação ao próprio entrevistado)</b>								<b>6</b>	<b>5,68</b>	<b>1,16</b>
24. Considero que o último PDU da minha unidade foi elaborado de forma adequada.	3	4	8	17	32	21	15	5	4,96	1,45
25. Considero que o último PDU da minha unidade está/estava bem alinhado com o PDI da UFPA.	2	3	5	23	25	23	20	5	5,14	1,41
26. O PDU é tratado como algo relevante/importante na minha unidade.	3	4	5	20	23	21	25	5	5,18	1,54
27. Considero que os esforços empreendidos para elaboração e execução do PDU da minha unidade contribuíram de forma relevante para a melhoria geral do desempenho da unidade.	2	5	6	18	30	23	17	5	5,06	1,43
28. Existe a preocupação na minha unidade em alinhar as atividades de trabalho ao que está previsto no PDU.	3	3	8	23	25	24	15	5	4,96	1,45
<b>Percepção sobre Planejamento Tático e Operacional e PDU / Em relação aos profissionais da unidade onde o entrevistado trabalha</b>								<b>5</b>	<b>5,06</b>	<b>1,32</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

**Tabela 12** - Frequência percentual, mediana, média e desvio padrão das respostas do questionário para os itens relativos à “variáveis de planejamento”.

Fatores	Discordo (em %)			Neutro (em %)	Concordo (em%)			Mediana	Média	DP
	1	2	3		4	5	6			
29. Apoio da direção superior da universidade.	0	2	7	9	28	31	22	6	<b>5,46</b>	1,25
30. Apoio dos dirigentes das unidades.	0	3	7	7	30	30	22	6	<b>5,44</b>	1,28
31. Apoio da equipe da PROPLAN, como unidade responsável por induzir a execução do planejamento da UFPA.	1	0	6	22	21	25	25	6	<b>5,40</b>	1,31
<b>Bloco Apoio institucional</b>								6	<b>5,43</b>	1,11
32. Nível de conhecimento geral dos servidores acerca do que constitui o planejamento estratégico/PDI da instituição.	0	8	18	28	26	14	6	4	<b>4,36</b>	1,31
33. Nível de capacitação/treinamento dos servidores em relação à planejamento estratégico e PDI.	4	6	11	33	28	15	4	4	<b>4,36</b>	1,33
34. Nível de envolvimento geral dos servidores na execução do planejamento estratégico/PDI.	2	7	12	34	26	14	6	4	<b>4,40</b>	1,31
35. Nível de alinhamento das atividades do dia-a-dia dos servidores ao que está registrado no planejamento estratégico/PDI.	2	7	12	32	34	13	1	4	<b>4,32</b>	1,18
36. Tempo disponível dos servidores para dedicação à análise e execução do que está previsto no PDI.	4	12	21	28	24	8	3	4	<b>3,93</b>	1,36
<b>Bloco Pessoas e Planejamento</b>								4	<b>4,27</b>	1,13
37. Método de avaliação dos resultados do PDI utilizado pela instituição.	2	4	10	34	30	18	3	5	<b>4,50</b>	1,19
38. Clareza da formulação dos objetivos, ações e indicadores estratégicos da instituição.	0	4	9	23	34	21	8	5	<b>4,85</b>	1,21
39. Adequação do modelo de planejamento estratégico utilizado pela instituição.	2	1	9	28	22	32	6	5	<b>4,86</b>	1,25
40. Resistência/rejeição dos servidores em relação às ferramentas de planejamento estratégico e monitoramento de resultados.	3	8	14	36	27	9	3	4	<b>4,15</b>	1,27
41. Mecanismos de estímulo empregados para que as unidades e servidores se esforcem para alcançar os objetivos e metas do PDI.	9	15	19	27	17	11	2	4	<b>3,68</b>	1,52
<b>Bloco Modelo de Planejamento</b>								4	<b>4,41</b>	0,95
42. Recursos financeiros/orçamentários disponíveis para a execução do PDI.	3	6	14	36	25	10	6	4	<b>4,29</b>	1,31
43. Recursos utilizados/disponíveis para aferição e monitoramento dos resultados.	4	4	12	34	36	8	2	4	<b>4,28</b>	1,18
44. Recursos de infraestrutura disponíveis para execução das atividades da instituição (ambientes de trabalho, equipamentos, etc.)	5	1	11	21	35	24	4	5	<b>4,67</b>	1,33
45. Sistemas de informação e de TI utilizados pela instituição.	4	4	12	21	29	26	4	5	<b>4,62</b>	1,38
46. Quantitativo de servidores que a instituição dispõe.	4	7	12	32	32	11	2	4	<b>4,21</b>	1,28
<b>Bloco Recursos e Ferramentas</b>								5	<b>4,41</b>	0,97
47. Forma utilizada pela instituição para divulgação do PDI e diretrizes do planejamento aos servidores.	3	7	15	19	34	18	5	5	<b>4,45</b>	1,40
48. Forma utilizada pela instituição para divulgação dos resultados e da avaliação da execução do PDI aos servidores.	5	10	20	24	25	13	4	4	<b>4,08</b>	1,46
<b>Bloco Comunicação</b>								5	<b>4,27</b>	1,35

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).