

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	03
--------------------------	-----------

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

*Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....*08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

*Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....*23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

*Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....*39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

*Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....*55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

*Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....*71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

*Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....*87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

**Cleber Roberto Souza
Leonardo Pinheiro Deboça
Patricia Rosvadoski da Silva**

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (Bolsista PBQS)
Montes Claros - MG

Leonardo Pinheiro Deboça

Universidade Federal de Viçosa
Rio Paranaíba - MG

Patricia Rosvadoski da Silva

Universidade Federal de Viçosa
Rio Paranaíba - MG

RESUMO: O planejamento estratégico, em suas diversas variações, se aplica como instrumental à administração pública gerencial. Independente do modelo, a utilização do planejamento estratégico se torna vantajosa para as organizações públicas ao permitir que elas problematizem e superem questões inerentes à sua área. No entanto, algumas instituições não o utilizam ou apenas o elaboram por modismo, ao passo em que aquelas que tentam utilizá-lo de fato, podem defrontar-se com limitações para uma implementação efetiva. O caso de uma instituição pública de ensino superior é abordado neste artigo, considerando o contexto de expansão organizacional e a situação multicampi da organização. De natureza qualitativa, com pesquisa documental e por entrevistas, o estudo traz elementos referentes às dificuldades inerentes à prática do planejamento estratégico. Foi possível identificar treze distintas categorias de dificuldades para a consolidação das ações traçadas no planejamento estratégico da organização estudada, bem como, elencar algumas alternativas para contornar tais dificuldades.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento Estratégico, Organizações Públicas, Institutos Federais de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

A utilização de práticas de gestão do setor privado com o objetivo de modernização da administração pública teve início na Inglaterra e nos Estados Unidos e ficou conhecida como Nova Gestão Pública.

Essa forma de administrar o Estado moderno, com foco e orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados, surgiu como solução para a crise fiscal por que vários países passavam a partir da década de 1960 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A administração pública gerencial – mudança buscando a modernização da máquina pública – aconteceu no Brasil na década de 1990. De acordo com Bresser-Pereira (1998), o modelo gerencial parte da estratégia de redução dos

gastos públicos e na tentativa de tornar o Estado mais eficiente.

A eficiência de uma organização está atrelada ao baixo desperdício de recursos para atender seus objetivos (CERTO, 2010). Segundo Kluyver (2010, p. 17) o planejamento estratégico “garante que a quantidade requerida de tempo e recursos seja alocada ao processo”.

Nesse contexto, estudos sobre o planejamento estratégico se justificam pela crescente demanda de serviços públicos e pelo aumento da complexidade das organizações públicas (SOUZA; CUNHA, 2014), bem como a escassez de recursos públicos (LIMA, 2012).

Estudo do Ministério do Planejamento, por exemplo, identificou restrições que dificultam as organizações públicas a alcançarem os resultados previstos para suas ações como o contingenciamento e atrasos na liberação de recursos, a dificuldade para realizar licitações e convênios e a insuficiência de pessoal (BRASIL, 2005).

O objetivo do presente trabalho foi identificar limitações encontradas pelos gestores públicos para consolidar as ações do planejamento estratégico em uma organização pública, para tanto, realizou-se estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica do Norte de Minas Gerais (IFNMG), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

A escolha deu-se por conveniência, visto que um dos autores mantém vínculo profissional com a organização, com facilidade de acesso a documentos e pessoas e, principalmente, pela observação de constantes devoluções de recursos orçamentários por parte da organização do período de 2010 a 2014, e também, pela realidade multicampi, que gera maior esforço de coordenação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Jesus e Pacheco (2009), o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas está estritamente relacionado com o modelo da administração pública gerencial.

Na esteira da Nova Gestão Pública, estudos vem convergindo ao afirmar que o setor público necessita aprimorar sua gestão para atender com eficiência seu público-alvo e que o planejamento estratégico é um instrumento que pode viabilizar essa empreitada (DALLABONA; DIRKSEN; HÜBLER, 2004; WEINGARTNER; PEREIRA; BERNARDINI, 2013; PEPE; OLIVEIRA, 2013; CASTELLO BRANCO, 2014; ANDRADE; MARIA, 2015).

Todavia, ainda não existe um dispositivo legal obrigando as organizações públicas a usarem essa ferramenta. Uma pesquisa realizada pelo TCU mostra que apenas 53% das organizações públicas possuíam planejamento estratégico, denotando a pouca “cultura de planejar estrategicamente suas ações e apenas reagem às demandas e às mudanças ocorridas no seu âmbito de atuação” (BRASIL, 2008, p. 4).

No entanto, têm surgido estudos mostrando que o uso do planejamento

estratégico nas organizações públicas tem crescido e avançado para os três poderes (executivo, legislativo e judiciário) e nas três esferas (federal, estadual e municipal).

Dentre organizações públicas que já fazem o uso do planejamento estratégico, estão tribunais de contas, agências reguladoras, ministérios e organizações militares (SILVA; GONÇALVES, 2011), organizações de saúde (WEINGARTNER; PEREIRA; BERNARDINI, 2013), universidades federais (ESTRADA, 2001; ANDRADE; MARIA, 2015), poder judiciário (DALLABONA; DIRKSEN; HÜBLER, 2004), governos estaduais (ALMEIDA; CRUZ, 2002), órgãos estaduais e empresas públicas em regime de monopólio (PEPE; OLIVEIRA, 2013).

Os modelos mais utilizados nas organizações públicas para a implantação do Planejamento Estratégico são o Balance Scorecard – BSC e o Planejamento Estratégico Situacional – PES (PAULA; TANAKA; ARAUJO, 2010).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma ferramenta para o planejamento estratégico que evoluiu de um modelo exclusivo de medição de desempenho para um modelo de gestão da estratégia. A ferramenta veio para suprir a lacuna de falta de conexão entre as estratégias organizacionais e o monitoramento dos planos e metas (PEPE; OLIVEIRA, 2013).

No modelo do BSC, os planos e metas são orientados por quatro perspectivas: a) A Financeira – apresenta os resultados tangíveis que traduzem a estratégia por meio de indicadores comuns como o lucro operacional e retorno sobre investimento, b) A de Clientes – foca sobre satisfação, retenção, crescimento e indicadores sobre a geração de valor para os clientes, c) A de processos – evidencia os processos-chave que estão diretamente relacionado à perspectiva Financeira e Cliente, d) A de Aprendizagem e Crescimento – recairá sobre as pessoas, os sistemas e o clima organizacional que apoia as perspectivas anteriores (KAPLAN, NORTON, 2008).

Para Paula, Tanaka e Araujo (2010), as principais desvantagens do BSC são, por um lado, que esta ferramenta não leva em consideração os atores envolvidos no planejamento estratégico e, por outro, seu caráter determinístico, visto que não disponibiliza cenários alternativos para o futuro da organização.

Já o Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi desenvolvido por Carlos Matus para ser utilizado essencialmente nas organizações públicas. De acordo com Silva (2006, p. 15 apud DALLABONA, DIRKSEN, HÜBLER, 2004, p. 8), o PES é:

[...] um método de planejamento estratégico formulado especificamente para a elaboração de planos de governo, de políticas públicas, e que nasceu no contexto específico da realidade social e política da América latina. Um planejamento administrativo aos moldes do PES pressupõe uma apreensão da realidade social e de suas demandas por uma apreciação situacional [...] por meio de identificação e análise de problemas, em um exercício democrático que integra os vários pontos de vista sobre determinada questão.

De acordo com Rieg e Araújo Filho (2002, p. 165), existem quatro momentos que ilustram a elaboração do PES. O primeiro momento explica como nasce e se desenvolve o problema e a realidade por intermédio da apreciação situacional. No

segundo momento, são elaborados planos para atacar as causas do problema mediante operações. Nesse momento é concebido o plano por meio de apostas. Já no terceiro momento, analisa-se a viabilidade do plano ou verifica-se o modo de construir sua viabilidade. Aqui também é definido o que é possível por intermédio da análise estratégica. Por último, no quarto momento o problema é atacado na prática, realizando as operações planejadas, para isso, utiliza-se o cálculo, a ação e a correção no dia a dia.

Independente do modelo, a utilização do planejamento estratégico se torna vantajosa para as organizações públicas ao permitir que elas superem os problemas inerentes à sua área, como, por exemplo, a descontinuidade e a estabilidade dos empregados públicos. Segundo Castello Branco (2014), o planejamento estratégico contribui para maior integração dos níveis da organização e para retirar os servidores da zona de conforto a qual estavam acostumados e que agora passam a ter metas a serem alcançadas.

No mesmo caminho, Almeida e Cruz (2002), afirmam que se o processo de elaboração do planejamento estratégico for realizado de forma integrada e democrática existem maiores chances de que os efeitos negativos da troca de gestores não afete a organização. Outra vantagem citada pelos autores é a de contribuir para que a organização pública não se distancie de sua missão mesmo em momentos de restrição de recursos financeiros.

O planejamento estratégico se mostra como uma vantajosa ferramenta para reduzir as interferências políticas que normalmente ocorrem em organizações públicas e que afetam negativamente seus resultados (PEPE; OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Andrade e Maria (2015), o planejamento estratégico é importante para que as organizações públicas gerenciem de maneira eficaz os recursos limitados. Lembrando que parcela expressiva do orçamento destas organizações vem definida na lei orçamentária, sendo seus esforços concentrados para gerir os recursos em prol de alcançar seus objetivos.

Apesar das vantagens supracitadas, a implantação de novas ferramentas nas organizações públicas, como o planejamento estratégico, não é tarefa fácil, pois se esbarra em várias dificuldades geradas pelo sistema público. Carvalho (1978 apud SANTOS, 2006, p. 23) cita as principais dificuldades como sendo:

[...] a falta de recursos humanos preparados para decisões de médio e longo prazos, a instabilidade política gerada pelas acirradas contradições de interesses, a visão imediatista dos governantes, a escassa visão política dos técnicos de planejamento e burocratismo dos sistemas administrativos, [...] rigidez das formulações teóricas para implantação do processo de planejamento.

Segundo Almeida e Cruz (2002), a obediência estrita ao princípio da legalidade funciona como limitador ao planejamento estratégico, uma vez que as soluções inéditas ou procedimentos simplificados e eficientes só podem ser implantadas caso encontre respaldo na lei.

Jesus e Pacheco (2009) concluíram em seus estudos que a falta de assinatura de “acordos de resultados” entre os membros participantes da

elaboração do planejamento estratégico, a disputa pelo poder entre os setores e a desvinculação entre a visão e as metas estabelecidas são principais fatores que dificultam a implantação do planejamento estratégico nas organizações públicas.

Com o propósito de que o esforço da implantação do planejamento estratégico nas organizações públicas seja substancial e para que as dificuldades sejam superadas, Estrada (2001), recomenda que pontos importantes sejam observados antes e durante o processo. São eles: obter apoio total e irrestrito da alta cúpula, comunicar de forma ampla os objetivos, estratégias e metas, incentivar o uso constante do planejamento estratégico para orientar as atividades da organização e aprofundar os meios de avaliação e controle das atividades.

Outras recomendações para o sucesso do planejamento estratégico são que as compras estejam alinhadas às estratégias e que as atividades traçadas no mesmo sejam controladas e monitoradas (ANDRADE; MARIA, 2015).

Importante ressaltar que, apesar de não haver dispositivo legal que obrigue as organizações públicas a usarem o planejamento estratégico, é possível observar que seu uso tem crescido nessa esfera. Quando as organizações públicas encontram barreiras para implementar o planejamento estratégico, elas podem ficar impedidas de alcançar a eficiência nos serviços prestados.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Segundo a classificação proposta por Prodanov e Freitas (2013), este estudo pode ser classificado quanto à forma de abordagem do problema como uma pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos como uma pesquisa explicativa e quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso.

A abordagem é qualitativa por propor indagar uma realidade específica que reflete posições ante a realidade, como preocupações e interesses de classes e de grupos determinados (MINAYO, 2010).

O caráter explicativo deve-se ao fato de que os dados foram analisados e interpretados buscando explicar o fenômeno e suas causas. Segundo Gil (2010, p. 28) a pesquisa explicativa “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”.

O procedimento técnico utilizado no estudo é o estudo de caso único. Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os dados para o estudo foram coletados através de documento e de entrevistas. Na pesquisa análise documental analisou-se os relatórios de gestão dos anos 2010 a 2014, para levantar a execução orçamentária, período que contempla os 5 anos de expansão e consolidação do IFNMG. Quanto às entrevistas, optou-se pela aplicação de entrevista semiestruturada.

As entrevistas foram direcionadas aos campi do IFNMG, sendo aplicadas

nos campi Almenara, Araçuaí, Arinos, Januária, Montes Claros, Pirapora, Salinas e na Reitoria, por serem unidades com mais de cinco anos de implantação e que passaram ao menos por um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um planejamento anual e um relatório de gestão.

Ao todo, foram entrevistados 8 (oito) servidores públicos que exercem o cargo de Diretor de Administração e Planejamento (ou cargo equivalente), em virtude de sua relação direta com o planejamento e o orçamento de sua respectiva unidade.

Os dados coletados receberam tratamento qualitativo e buscaram correspondência com o referencial teórico utilizado no trabalho. A interpretação dos dados foi realizada à luz da técnica de Análise de Conteúdo, definida por Bardin (1979, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferência) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Durante a análise dos documentos e das entrevistas, buscou-se núcleos de sentido que explicitassem os problemas e/ou os explicassem. Para garantir o anonimato dos entrevistados, seus nomes foram substituídos pelo termo “Entrevistado”, acrescido da identificação numérica de 1 a 8. Para realizar a análise dos dados, foi utilizado o software Atlas.ti® 7 como auxiliar na tarefa de codificação dos dados dos documentos e entrevistas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Dificuldades enfrentadas para concretizar as ações traçadas no planejamento estratégico do IFNMG

A partir do estudo preliminar dos Relatórios de Gestão do IFNMG no período de 2010 a 2014, extraiu-se, de acordo com as justificativas presentes na elaboração desses relatórios, as principais dificuldades apontadas como impeditivas para o alcance das metas estabelecidas no planejamento da organização para os períodos analisados, apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Dificuldades enfrentadas para concretizar as ações traçadas no planejamento estratégico citadas nos Relatórios de Gestão 2010-2014.

Categorias	Subcategorias	Ocorrências	Ocorrências Acumuladas
Dificuldades relativas ao Planejamento Organizacional	Atraso na implantação dos campi	4	37
	Atraso na nomeação de servidores	4	
	Distância Campus/Reitoria	3	
	Falta de Histórico de Gastos	2	

	Necessidade de Obra/Infraestrutura	22	
	Necessidade de revisão do Planejamento	1	
	Planejamento Estratégico Inadequado	1	
Dificuldades relativas à Execução e Controle	Burocracia interna	8	
	Demora na tomada de decisão	1	
	Elaboração de Projeto de Obras	3	
	Falta de Instrumentos de Apoio à Decisão	1	
	Falta de Instrumentos de Controle	3	
	Falta de Padronização de Procedimentos	1	
	Sistemas de apoio à gestão inadequados	3	20
Dificuldades relativas ao Funcionalismo Público	Greve/Paralisação	11	
	Necessidade de Pessoal	55	
	Necessidade de Treinamento	15	
	Resistência à mudança	5	
	Rotatividade de Pessoal	7	93
Dificuldades relativas à Legislação/Atos Externos	Bloqueio de recursos	1	
	Licitação	23	
	Limitação de gastos com diárias	5	
	Limitação Orçamentária	15	
	Período Eleitoral	2	
	Problemas pós-licitação	5	51
Fonte: Os autores (2017)			

A partir desse quadro, pediu-se aos entrevistados que elencassem as três subcategorias mais importantes para que eles emitissem suas opiniões daí se extraiu o quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Dificuldades enfrentadas para concretizar as ações traçadas no planejamento estratégico citadas pelos entrevistados.

Categorias	Subcategorias	Ocorrências	Ocorrências Acumuladas
Dificuldades relativas ao Planejamento Organizacional	Necessidade de Obra/Infraestrutura	1	
	Necessidade de revisão do Planejamento	2	
	Planejamento Estratégico Inadequado	1	4
Dificuldades relativas à Execução e Controle	Burocracia interna	1	
	Demora na tomada de decisão	1	
	Definição de Competências	1	
	Elaboração de Projeto de Obras	3	
	Falta de Instrumentos de Apoio à Decisão	2	
	Falta de Instrumentos de Controle	1	9

Dificuldades relativas ao Funcionalismo Público	Necessidade de Pessoal	2	
	Rotatividade de Pessoal	3	5
Dificuldades relativas à Legislação/Atos Externos	Bloqueio de recursos	4	
	Limitação Orçamentária	2	6

Fonte: Os autores (2017)

Na primeira categoria, Dificuldades relativas ao Planejamento Organizacional, o Entrevistado 1 citou a Necessidade de Obra/Infraestrutura por existir instalações no campus que não cumprem sua finalidade e impedem o alcance das metas.

Já a Necessidade de revisão do Planejamento e o Planejamento Estratégico Inadequado foram citados pelos entrevistados em vista da precariedade do instrumento planejamento estratégico adotado na organização. O PE não é capaz de integrar as unidades, fazendo com que determinadas atividades aconteçam isoladamente, e também não passa por revisões, mantendo-se rígido frente as várias mudanças no ambiente institucional.

“A gente sabe que o planejamento tem que ser flexível, você tem que estar o tempo todo monitorando, ver o que pode melhorar. Criaram esse documento, no entanto, ele não tem passado por essa revisão. De tempos em tempos deveria passar por essa revisão para aprimorar esse planejamento” (ENTREVISTADO 4).

Na categoria Dificuldades relativas à Execução e Controle estão elencadas dificuldades operacionais como a Burocracia interna, a Demora na tomada de decisão, a Definição de Competências, a Elaboração de Projeto de Obras, a Falta de Instrumentos de Apoio à Decisão e a Falta de Instrumentos de Controle.

A Burocracia interna e a Demora na tomada de decisão estão relacionadas a morosidade dos trâmites gerados pelas disfunções da burocracia, no excesso de papelório e na tramitação de processos.

A Definição de Competências não apareceu no quadro 7, mas foi citada pelo Entrevistado 4 como um problema que atrasa o atingimento das metas pela indefinição nas responsabilidades de cada cargo:

“Eu penso que o que se tem de estabelecer são competências, deixar definido de uma vez por todas as competências. A gente tem uma grande dificuldade nesse aspecto. Isso tem que ser formalizado e criar uma cultura de institucionalizar, às vezes a gente coloca no papel e põe de lado e esquece” (ENTREVISTADO 4).

A Elaboração de Projeto de Obras foi citada como um gargalo, pois as metas dependem que ampliação da estrutura física tem que passar por esse estágio, porém a estrutura atual não está preparada para a expansão física do IFNMG. “Muitas vezes a gente destina recursos para investimentos em obras e chega no final do ano, o planejamento (consecução) não foi possível por que não tivemos condição de obter os projetos” (ENTREVISTADO 3).

Os dois últimos elementos dessa categoria foram a Falta de Instrumentos de Apoio à Decisão e a Falta de Instrumentos de Controle, ambos afetam o atingimento das metas. Primeiro, por que o risco nas tomadas de decisões são elevados quando não se tem informações suficientes e, segundo, por que o excesso de demanda faz com que os gestores tenham pouco tempo para acompanhar a execução: “A gente inicia o processo, aí tem outra demanda que sobrepõe este processo e o controle fica precarizado” (ENTREVISTADO 2).

A terceira categoria refere-se às Dificuldades relativas ao Funcionalismo Público, nela, os entrevistados listaram a Necessidade de Pessoal e a Rotatividade de Pessoal como principais fatores impeditivos do alcance das metas traçadas no planejamento estratégico da organização.

A falta de pessoal não está referida aqui como baixo quantitativo de servidores, mas sim a subutilização destes em relação a falta de sistemas informatizados, o que leva a um excesso de trabalho manual e, muitas das vezes, repetitivo, conforme evidente na fala do Entrevistado 8: “Eu atrelo a necessidade de pessoal não à estrutura atual hoje, de forma que eu tivesse vários sistemas em cada setor, eu acredito que seria mais fácil e aí talvez essa necessidade de pessoal não seria tão evidente. Por causa dessa necessidade de retrabalho” (ENTREVISTADO 8).

Já a rotatividade de pessoal afeta negativamente alguns campi, geralmente situados em cidades pequenas e afastadas da cidade da reitoria do IFNMG, Montes Claros. A rotatividade gera grande dificuldade para os servidores que permanecem no campus, elevando sua carga de trabalho.

“Acho que é uma coisa que a gente sente uma penalização nesse sentido, por que para formar os profissionais de áreas mais técnicas da administração leva algum tempo. Então a gente tem o problema de passar por uma formação, muitas vezes em trabalho, outras vezes até com investimento em capacitação, e quando este profissional já está em um nível que a gente acredita que ele já se emancipou, muitas vezes ele acaba sendo removido ou redistribuído” (ENTREVISTADO 2).

As principais causas que levam um servidor a remover-se ou redistribuir-se estão relacionadas à estrutura inadequada da cidade (ou do campus) ou ao desejo de retornar para sua cidade de origem.

A última categoria apresenta as Dificuldades relativas à Legislação/Atos Externos como o Bloqueio de recursos e Limitação Orçamentária. O bloqueio ocorre por falta de arrecadação do governo, que limita a emissão de empenho, ou atrasa os pagamentos. “Ele atrasa as ações de uma maneira geral, atrasa chegar à consecução dos objetivos daquela ação. Por exemplo, eu previ oferecer bolsa, com o recurso bloqueado eu tenho que oferecer menos bolsas. Aquela ação vai ser prejudicada” (ENTREVISTADO 7).

Já a Limitação orçamentária afeta no atingimento das metas por que algumas demandas da organização não podem ser atendidas em virtude da falta de verbas. Essa dificuldade ocorre por que o PE traz as metas, mas não especifica os recursos necessários para atingi-las, assim, metas superdimensionadas não

conseguem ser atendidas quando necessitam de altos recursos. “O campus tem hoje um recurso X, e dentro da avaliação do planejamento nosso que está sendo traçado levando em consideração o PDI e também as ações específicas do campus, o recurso que temos infelizmente é insuficiente” (ENTREVISTADO 1).

4.2. Análise das alternativas propostas pelos gestores do IFNMG para consolidar as ações do Planejamento Estratégico

Do conjunto das entrevistas, direta ou indiretamente, foi possível extrair quatro alternativas para que a organização aprimore e consolide as ações traçadas no seu planejamento estratégico. Foram encontradas quatro subcategorias, posteriormente agrupadas em duas categorias, conforme demonstrado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Distribuição das categorias e subcategorias referente as alternativas para aprimorar a execução do orçamento e o PE.

Categorias	Subcategorias
PE	Aderir ao PE
	Utilização de BSC
Pensamento Estratégico	Pensar as estratégias integradas do IF
	Gestão do Conhecimento (Sistematizar)

Fonte: Os autores (2017)

A pequena quantidade de sugestões para aprimorar o uso do PE ocorre principalmente pela sua baixa adesão na organização, representando a falta de cultura de sua utilização, mesmo estando o PE introduzido no PDI da organização. Podemos notar esta situação presente nas falas do Entrevistado 4: “A primeira coisa é defini-lo como ferramenta mesmo dentro da instituição”, e do Entrevistado 8: “Eu acho que é a implantação de uma cultura mesmo, sabe, junto aos servidores para apresentar a importância do PE para a instituição. A gente só cresce a partir de uma boa gestão do orçamento público e do PE” (ENTREVISTADO 8).

Como movimento alternativo, vê-se movimento isolado de uma unidade na tentativa de implementar o BSC como ferramenta de PE. Essa alternativa poderia ser mais bem avaliada pelo conjunto para uma implementação de todas as unidades vinculadas.

A outra categoria, Pensamento Estratégico, foi extraída como uma necessidade latente da organização pensar e agir estrategicamente, independentemente do plano estratégico formal. A subcategoria Pensar as estratégias integradas do IF surgiu da crítica sobre a forma como o Instituto é gerenciado.

“O que é estratégico para o Instituto? [...] O que é importante para o Instituto? Alguns campi precisam de mais apoio da Reitoria [...] O instituto é uma coisa só [...] Não compensa ter um campus maravilhoso e o outro campus não ter nada. É tudo instituto. [...] Vamos elencar prioridades

dentro do Instituto e não dentro dos campi. [...] Por mais que os campus tenham uma autonomia. Eu acho que a Reitoria, como um órgão máximo, tem que fazer isso” (ENTREVISTADO 5).

Outra subcategoria elencada no Pensamento estratégico diz respeito à gestão do conhecimento. A organização poderia avançar mais rapidamente utilizando meios para sistematizar o conhecimento presente em cada cargo/departamento de forma que a saída de determinado servidor não afetasse significativamente a organização.

“As pessoas saem do cargo e não passam nada. O que você planejou aqui? Meu coordenador de Extensão saiu, eles tem que sentar e passar tudo que aconteceu. A coordenação de pesquisa a mesma coisa, se saiu o coordenador do almoxarifado a mesma coisa. Tem que repassar todo o serviço” (ENTREVISTADO 5).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou compreender as dificuldades que os gestores enfrentam para consolidar o planejamento estratégico da organização, para isso foi trabalhado o planejamento estratégico nas organizações públicas no contexto de uma instituição federal de ensino.

Foi possível levantar 13 dificuldades para a consolidação das ações traçadas no planejamento estratégico da organização, divididas em quatro categorias: Dificuldades relativas ao Planejamento Organizacional (Necessidade de Obra/Infraestrutura, Necessidade de revisão do Planejamento e Planejamento Estratégico Inadequado); Dificuldades relativas à Execução e Controle (Burocracia interna, Demora na tomada de decisão, Definição de Competências, Elaboração de Projeto de Obras, Falta de Instrumentos de Apoio à Decisão e Falta de Instrumentos de Controle); Dificuldades relativas ao Funcionalismo Público (Necessidade de Pessoal e Rotatividade de Pessoal) e Dificuldades relativas à Legislação/Atos Externos (Bloqueio de recursos e Limitação Orçamentária).

Foi possível identificar quatro alternativas (subcategorias) extraídas da entrevista com os gestores para contornar as dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico. Algumas mais simples necessitam apenas incentivo, outras são mais complexas e necessitam de uma mudança cultural na forma de gestão da organização.

Ressalta-se também a alternativa Utilização de BSC já está sendo utilizada por uma unidade isoladamente. Cabe à organização fomentar o uso dessa prática em todas as suas unidades, através de uma análise da realidade local (estrutura, cultura e funcionalismo) de cada unidade, procedendo os ajustem quando necessários, bem como incentivar o desenvolvimento de novas alternativas que permitam o avanço da eficiência na organização.

Essas alternativas, quando utilizadas em conjunto, poderão gerar sinergia para a organização através da diminuição de custos e de retrabalho, que embora gerem um maior esforço no início, tem seus efeitos potencializados no tempo.

Não se pode deixar de apontar que a estrutura multicampi, presente na instituição estudada, requer maior esforço de coordenação dos gestores, o que, em alguns casos, acaba levando a estratégias concorrentes, como se vê na prática. Nesse sentido, é possível notar que o planejamento estratégico da organização não está cumprindo seu papel básico de integração de suas unidades.

Para futuros estudos, aconselha-se avaliar a aplicação das alternativas propostas de forma ampla, tais como as mudanças requeridas na estrutura da organização para seu bom funcionamento, bem como os recursos necessários para sua aplicação, levando em consideração os principais atores para essa mudança.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. In: Congresso Latino Americano de Estratégia, 15, 2002, Montevideu. **Anais...** Montevideu: Slade, 2002. Disponível em: <https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/145250/mod_resource/content/1/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em 21 fev 2016.

ANDRADE, J. I. de; MARIA, R. C. Planejamento estratégico no setor público: análise das variáveis que influenciam o processo de compras em uma instituição de ensino. Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP 2015, 35. **Anais...** Fortaleza, CE. 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_212_256_26410.pdf>. Acesso em 21 fev. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avaliação do Plano Plurianual**. 2005. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/publicacoes/antigas/rel-anual-de-val/2005/05_ppa_aval_programas_mp.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2016.

_____. _____. **Cartilha Programa de Eficiência do Gasto – PEG**. 2011. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha_PEG.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.603 de 18 de agosto de 2008**. Disponível em: <http://www.mp.go.gov.br/porta1web/hp/12/docs/acordao_tcu_-_13-08-2008.pdf>. Acesso em 27 fev. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: _____; SPINK, Peter (orgs). **Reforma do Estado e Administração**

Pública Gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CASTELLO BRANCO, L. S. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI – GECONT.** v. 1, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2014, pp. 173-182. Disponível em <[http://revistas.ufpi.br /index.php/gecont/article/view/1556](http://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556)>. Acesso em: 21 fev 2016.

CERTO, S. C. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DALLABONA, S. L. da S.; DIRKSEN, I. T.; HÜBLER, E. A. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas.** 2004. Disponível em <http://brasil.campusvirtualsp.org/sites/default/files/A%20Importncia%20do%20Planejamento%20Estratgico%20nas%20Organizaes%20Pblicas%20Silvia_Leite_Dallabona%20Aula%2028%2008%2013.pdf>. Acesso em: 26 de janeiro de 2016.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, 21, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador, BA, 2001. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JESUS, I. R. D. de; PACHECO, S. O. Planejamento Estratégico Governamental – o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Congresso Internacional de Administração ADM 2009. **Anais...** Ponta Grossa, PR, 2009. Disponível em: <http://rj.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=d54be3a5-88cb-4052-9e7c-f682b63216f1&groupId=91233>. Acesso em 21 fev. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para Estratégia:** Como as Empresas que Adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2000.

_____. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KLUYVER, C. A. de. **Estratégia:** uma visão executiva. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LIMA, R. S. **Orçamento público como instrumento de gestão no nível das organizações governamentais:** o caso da Polícia Federal. 2012. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Rio de Janeiro, 2012.

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9571/Dissertacao_RAFAEL_LIMA_VERSAO%20FINAL_IMPRESSA.pdf?sequence=3>. Acesso em: 09 jan. 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PAULA, L. G. de; TANAKA, A. K.; ARAUJO, R. M. de. **BSC e PES: principais abordagens utilizadas no planejamento estratégico em organizações públicas**. Departamento de Informática Aplicada (DIA), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Relatório Técnico, n. 17, 2010. Disponível em <seer.unirio.br/index.php/monografiasppgi/article/download/1300/885>. Acesso em: 21 jan. 2016.

PEPE, P. G.; OLIVEIRA, E. Planejamento estratégico na administração pública: a nova CEDAE e o DETRAN-RJ. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2013, 10. **Anais...** Resende, RJ, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/28918224.pdf>>. Acesso em 21 fev. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. de. O uso da metodologia “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, **Gestão & Produção**, v. 9, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2016.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 9, p. 458-476, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>>. Acesso em 18 fev. 2016.

SOUZA, F. S. R. N. de; CUNHA, A. S. M. da. A Relação entre Planejamento Estratégico e Orçamento: o caso das Organizações da Marinha do Brasil. **Coleção Meira Mattos**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 32, p. 131-142, maio/ago. 2014.

WEINGARTNER, C. B.; PEREIRA, M. F.; BERNARDINI, I. S. O Planejamento Estratégico

na Gestão de Organizações Públicas. **Coleção Gestão da Saúde Pública**. v. 1. pp. 31-49. 2013. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/02/Anais-GSP-Vol-1-Artigo-2.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2016.

YIN, R. K; **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABSTRACT: Strategic planning, in its variations, applies as an instrument to the managerial public administration. Regardless of model, use of strategic planning becomes advantageous for public organizations by allowing them to problematize and overcome issues inherent in their area. However, some institutions do not use it or only elaborate it by fad, while those who actually try to use it, may face limitations for effective implementation. The case of a public institution of higher education is studied in this paper, considering the context of organizational expansion and the multicampi organization. In qualitative nature, with documental research and interviews, the study presents elements related to the difficulties inherent in the practice of strategic planning. It was possible to identify thirteen different categories of difficulties for the consolidation of the actions outlined in the organization strategic planning, as well as to list some alternatives to overcome these difficulties.

KEYWORDS: Strategic Planning, Public Organizations, Federal Institutes of Higher Education.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417