

BOAS PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NAS UNIDADES DAS IFES

Fernando Rufino de Barros

*Doutorando em Ciências Contábeis e Administração, Fucape Business School, Vitória-ES,
Brasil, fernando.barros@iff.edu.br*

Resumo

O planejamento estratégico das IFES, consolidado em seu PDI, deve se desdobrar nos planos de ação anual elaborados por suas unidades, sendo esse um grande desafio para os gestores. Dessa forma, esse manuscrito técnico tem por objetivo descrever como esse processo pode se desenvolver dentro da unidade a partir de boas práticas relacionadas ao tema. Sob a ótica do planejamento colaborativo, propõe-se a elaboração dos planos dividida em três grandes fases: a primeira relacionada às pessoas, no sentido de definir aquelas que estarão envolvidas no processo e seus respectivos papéis; a segunda abordando a condução das reuniões ampliadas para escuta da comunidade acadêmica; e a terceira para a consolidação e publicação do plano. Embora demonstre ser complexo, ao longo de cada novo plano, a unidade e sua comunidade acadêmica serão capazes de alinhar mais facilmente seus objetivos e necessidades na construção de um planejamento mais efetivo.

Palavras-chave: planejamento; setor público; participativo.

PATROCINADORES:



APOIO:



1. APRESENTANDO O CASO DE ESTUDO

O contexto prático desse documento se desenvolve em uma das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Para fins de sigilo, optou-se pelo termo IFES para se referir à instituição. A IFES escolhida possui características pluricurriculares e multicampi e conta com 14 (catorze) unidades vinculadas, divididas entre a unidade administrativa Reitoria, os *campi*, polo de EaD e de Inovação.

Como parte integrante da RFEPCT, sua atuação compreende a oferta de educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis, além de licenciaturas, bacharelados e pós-graduação *lato e stricto sensu*. As unidades possuem autonomia administrativa, com diretores gerais eleitos por seus respectivos servidores e alunos. Apesar de sua atuação ser descentralizada em diferentes municípios, os temas institucionais são discutidos de forma colegiada sob a coordenação da Reitoria. Em relação ao planejamento estratégico de cada unidade, embora seja realizado individualmente, a IFES instituiu em 2019 uma estrutura também colegiada (Câmara), com representação de gestores da área de planejamento de todos os *campi*.

Essa Câmara representa o marco inicial da IFES na implementação do planejamento estratégico nas unidades. Após a instituição dessa instância, os membros confeccionaram um documento regulatório que instituiu o Plano de Ação Anual, instrumento obrigatório a ser elaborado *in loco* e publicado no portal oficial da IFES, para posterior monitoramento. Embora seja um documento interno, essa prática vem sendo desenvolvida nas demais instituições da RFEPCT, uma vez que são regidas pelos mesmos instrumentos regulatórios e, ainda, pelo fato de o próprio Governo exigir maiores avanços no que diz respeito ao planejamento das instituições da Administração Pública Federal. Dessa forma, ao buscar contribuir para uma única instituição da Rede Federal, os ganhos são expandidos para as demais que a compõem.

2. O PROBLEMA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO NA IFES

A melhoria na qualidade dos serviços prestados pela administração pública é um tema de grande interesse dos cidadãos. A pressão exercida demanda a estruturação de um planejamento para as ações futuras que contemplem diferentes interessados. O setor público já

PATROCINADORES:



APOIO:



é, em si, considerado complexo, quando analisado o contexto das IFES, essa complexidade é potencializada, pois são compostas por diferentes áreas que se relacionam para entregar ensino, pesquisa e extensão (Magro & Rausch, 2012).

Do ponto de vista macro, as IFES elaboram seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o horizonte de cinco anos em média (longo prazo), seu desdobramento ocorre nas unidades vinculadas por meio de planos anuais. No início de cada ano, os membros da Câmara de Planejamento se organizam individualmente em suas unidades para elaborar os planos que nortearão as ações estratégicas para o exercício seguinte. Essa Câmara se reúne mensalmente para discutir questões relacionados ao processo de elaboração dos planos, pontos de melhoria nas ferramentas disponibilizadas, barreiras, melhores práticas etc.

As ferramentas tecnológicas utilizadas são basicamente planilhas eletrônicas de uso individual da equipe gestora da unidade, cadastrando as ações que planejam realizar, ou pelo respectivo membro da Câmara, responsável por consolidar as informações e gerar o relatório parcial e/ou final para publicação no site oficial da IFES. Embora uma solução de tecnologia da informação seja demanda recorrente da Câmara, o principal problema identificado está na entrega de um plano que reflita a realidade da unidade no ambiente em que se encontra, com coesão e maturidade suficientes para representar, de fato, um documento norteador das ações futuras.

De forma mais direta, a elaboração e publicação do PDI não garante sua real execução a partir das diferentes unidades vinculadas à IFES, mesmo com sua obrigatoriedade legal. O seu desdobramento a partir dos objetivos institucionais (amplo) para aqueles que correspondem aos objetivos e necessidades das suas unidades (específico), em planos de curto prazo, requer uma abordagem direcionada. As equipes, instrumentos e meios para condução e elaboração do planejamento estratégico *in loco* influenciarão na forma como será executado e acompanhado.

Embora o planejamento estratégico seja reconhecido como uma solução para melhoria da qualidade dos resultados entregues e, conseqüentemente, melhor desempenho, antes é vista como um problema do seu ponto de vista prático (George, 2021). Ainda que amplamente utilizado e discutido por diferentes organizações, pouco se discute sobre sua aplicação no sentido de viabilizar instrumentos que melhor atendam às características e interesses de uma unidade (Burgelman et al., 2018; George, 2021; Wolf & Floyd, 2017).

PATROCINADORES:



APOIO:



É preciso se organizar para analisar diferentes áreas e ouvir diferentes públicos, mas de que forma? Qual o ponto de partida para iniciar a elaboração de um plano estratégico? Esses questionamentos passam a se tornar cada vez mais recorrentes entre as equipes gestoras da IFES, principalmente pelas diferentes áreas de formação e atuação que possuem.

Dessa forma, a proposta desse manuscrito técnico é orientar os gestores das unidades vinculadas às IFES no planejamento e condução do processo de elaboração do plano de ação anual. Pretende-se contribuir propondo boas práticas na definição das equipes de trabalho, interlocução entre os diferentes atores que compõem o ambiente educacional local e na finalização do plano. A construção desse manuscrito se deu a partir da conexão de estudos científicos existentes acerca do tema com a experiência real vivenciada em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

3. O PLANEJAMENTO COLABORATIVO ENQUANTO SOLUÇÃO

O planejamento estratégico se tornou uma ferramenta que possibilita a identificação das ameaças e oportunidades, direcionando as ações para melhores resultados. Por meio dele as IFES sintetizam sua identidade e objetivo e dão o primeiro passo no seu alcance (Fantauzzi et al., 2021), contribuindo para o desempenho organizacional (George et al., 2019). Embora a construção do planejamento no setor privado possa ser realizada a partir dos estudos de relatórios gerenciais, em reuniões fechadas com sua equipe gestora, no setor público esse olhar deve ser ampliado, pois sua razão de existir está no atendimento ao interesse público.

Existe um número expressivo de ferramentas e estruturas com o foco na estratégia à disposição dos gestores (Reeves et al., 2015). Estes instrumentos de gestão são utilizados para uma análise mais coerente desse cenário dinâmico devido à necessidade de se alinhar as ações planejadas às demandas do ambiente interno e externo (Anh & Tien, 2021; Oliver & Parrett, 2018). Os gestores devem levar em consideração os diferentes aspectos do ambiente em que a IFES está inserida, além dos diferentes atores que o compõe.

Ao identificar e compreender melhor quais são esses interessados que usufruem, direta ou indiretamente, dos produtos e serviços entregues pela IFES, a equipe gestora é capaz de minimizar as divergências em seus projetos executados (Balbachevsky, 2015). Por isso a necessidade de se alinhar as ações planejadas às demandas desses múltiplos atores, conciliando

PATROCINADORES:



APOIO:



seus interesses diversos (Yuan et al., 2021). Embora seja uma discussão atual, a solução proposta nesse manuscrito se inicia na pesquisa Patsy Healey (1997) que apresentou a teoria do planejamento colaborativo como instrumento para essa interlocução.

Aplicando-a ao contexto de uma IFES, o planejamento colaborativo possibilita integrar seus diferentes atores (servidores, alunos, sociedade e setor produtivo) ao processo de elaboração do planejamento, identificando suas necessidades e alinhando-as aos objetivos institucionais. Outro ponto a se destacar está no fato de que esse processo não inclui no planejamento todas as demandas apontadas, ao contrário, a compreensão conjunta desses diferentes pontos de vista faz com que os interesses se alinhem gerando maior consenso (Elbanna et al., 2016; Wolf & Floyd, 2017), dando lugar às ações prioritárias.

Com os avanços tecnológicos, esse diálogo pode ainda ser facilitado com o uso de soluções tecnológicas e das redes sociais. O uso integrado desses meios de comunicação viabiliza a captação de opiniões públicas, distribuição e compartilhamento de informações, além de apoiar a participação cidadã (Alizadeh et al., 2019; Kowalik, 2021; Lin & Kant, 2021). Do ponto de vista externo, ao dar voz a sua comunidade acadêmica, a unidade impulsiona o empoderamento gerando ações coletivas e mobilização social (Alizadeh et al., 2019; He & Oxendine, 2019; Kumar & Thapa, 2015; Williamson & Ruming, 2019).

Atualmente essas tecnologias têm o potencial de atender às necessidades de participação de diferentes atores, seja com o objetivo de informar, consultar, motivar, colaborar ou capacitar esses interessados para contribuir na elaboração do planejamento estratégico (Pflughoeft & Schneider, 2020). A partir desse diálogo com a comunidade acadêmica, a unidade possibilita o equilíbrio dos diferentes interesses e a solução para os conflitos no contexto em que está inserida (Yuan et al., 2021). Ao construir um planejamento a partir dessa ótica, a unidade terá como resultado um plano que de fato contribuirá para a melhoria na prestação dos serviços e resultados entregues, seja do ponto de vista interno (servidores e alunos) ou externo (sociedade e setor produtivo).

4. OS PRINCIPAIS PASSOS E RESULTADOS

Como forma de solucionar o problema apresentado, foi realizado um estudo da situação vivenciada pela IFES para, a partir daí, identificar na literatura proposições que melhor

PATROCINADORES:



APOIO:



atendessem as suas necessidades. A solução presente nesse documento foi resultado das seguintes etapas:

1. Análise do ambiente interno: estudo e compreensão da estrutura administrativa da IFES, seu funcionamento, instâncias e competências, áreas da gestão, aspectos referentes à força de trabalho e aos discentes, além da infraestrutura física e tecnológica;
2. Análise do ambiente externo: quais fatores externos influenciam a IFES, seja do ponto de vista da sua atuação (papel) ou funcionamento (operações). Além do contexto regulatório que a rodeia;
3. Revisão teórica: análise e discussão acerca dos estudos que abordem a temática do planejamento estratégico do ponto de vista prático, principais barreiras e/ou melhores práticas identificadas.

Após a condução de todas as etapas, de modo geral, identificou-se que internamente a IFES possui uma estrutura diversificada, com áreas distintas em sua atuação e gestão. As competências presentes na força de trabalho e as características dos discentes também variam de acordo com a vocação da unidade (agrícola ou industrial, por exemplo) e com o setor/curso em que está vinculado. Do ponto de vista externo, embora esteja presente em diferentes municípios, os atores que se relacionam com a IFES constituem na comunidade local e setor produtivo.

As especificidades estão mais relacionadas ao perfil do município que abriga a unidade, como infraestrutura urbana, educação, saúde, lazer, cultura, violência, acessibilidade. Quanto aos aspectos legais, existem atos normativos que reforçam a necessidade de melhorias internas em diferentes áreas e formas de atuação, além de regulamentações internas no sentido de adequar normas gerais ao contexto específico da IFES. A análise do ambiente contribui na definição do cronograma das fases, pois, a partir da percepção do tamanho e abrangência que a unidade possui, torna-se mais fácil mensurar o esforço necessário para construir o plano.

Quando analisada a literatura recente, identifica-se que a abordagem prática relacionada ao planejamento estratégico se refere a três principais pilares: pessoas, processos e o plano (George, 2021). O primeiro está relacionado às equipes responsáveis pela condução do trabalho, pois suas características pessoais e profissionais influenciarão na maneira como o planejamento

PATROCINADORES:



APOIO:



será realizado. O segundo se refere ao processo de elaboração do planejamento, ou seja, a forma como os trabalhos serão conduzidos impactarão no resultado final esperado. E o terceiro menciona o plano em si, sua consolidação e finalização.

5. DISCUTINDO O CASO

Do ponto de vista macro, a IFES já elabora e publica seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 5 (cinco) anos, descrevendo como sua missão e visão de futuro estão consolidadas. A partir desse documento, cada uma das unidades elabora, anualmente, seus respectivos planos, com objetivos próprios derivados do PDI e direcionados para sua vocação e realidade local. Nesse plano, são descritas as ações previstas e seus respectivos conjuntos de atividades que serão realizadas para alcançar os objetivos específicos. A elaboração inicia um ano antes de sua vigência, permitindo um tempo maior para desenvolver e adequar o planejamento. Ao descrever as atividades, os gestores ainda inserem as demandas de orçamento, necessidades de desenvolvimento de pessoal e aquisição de soluções de tecnologia da informação para sua execução, caso existam.

Essas informações contribuem para elaboração de outros planos e cumprimento de demais exigência legais da IFES. O processo foi instituído por portaria em 2019, dessa forma todas as unidades devem elaborar seus planos para publicação no site da IFES em local próprio, dando publicidade às ações planejadas e às demandas orçamentárias ou de pessoal previstas. Embora as etapas e prazos estejam definidos em ato normativo, o planejamento elaborado pelas unidades ainda é realizado apenas para cumprir a determinação legal, não refletindo as reais necessidades e ações desenvolvidas, impactando não só no monitoramento do plano como na avaliação do orçamento previsto e nas necessidades de desenvolvimento a serem realizadas.

O PDI da IFES traz os objetivos estratégicos e metas institucionais, refletindo um olhar amplo e de longo prazo, pois sua proposição foi baseada na missão e visão de futuro. Como consequência, a condução de todo o processo de escuta da comunidade acadêmica da unidade, com o objetivo de construir um plano condizente com sua realidade, alinhado ao PDI e demais documentos legais, torna-se um desafio para o gestor.

Após a leitura dos planos já publicados e a partir do diálogo com os gestores responsáveis pela condução do processo, foram identificadas as seguintes dificuldades: falta de

PATROCINADORES:



APOIO:



um instrumento que direcione a unidade nas etapas para elaboração do plano ou que descreva como o mapeamento das reais necessidades pode ser realizado, além da consolidação do planejamento estratégico na prática.

A equipe gestora e os atores envolvidos desempenham diferentes papéis na instituição, possuindo capacidades e pontos de vista distintos. Existe a necessidade de definir e alinhar o processo de elaboração do planejamento da unidade de modo que, ao final de cada fase, seja possível entregar um resultado que viabilize a execução das próximas que virão, dando uma sequência lógica aos trabalhos. Esse vínculo se torna mais visível a partir do momento em que se define o escopo, objetivo e entrega de cada uma das fases, ficando claro qual o seu papel dentro do fluxo como um todo.

6. CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO COLABORATIVO

Como forma de orientar o processo de elaboração do planejamento estratégico das unidades vinculadas às IFES, aqui denominado de plano de ação anual, este documento propõe a realização de três grandes fases, detalhadas a seguir.

6.1 DEFININDO PAPÉIS E PESSOAS

As pessoas envolvidas na construção do plano da unidade influenciarão todo o processo e, conseqüentemente, no sucesso dos trabalhos (George, 2021). Por isso é fundamental instituir uma estrutura com grupos de trabalhos (ou comissões), deixando claro seus papéis e responsabilidades do início ao fim (Bahadori et al., 2018; Rajasekar, 2014), além do conhecimento necessário para condução dos trabalhos. Os quadros a seguir detalham os grupos sugeridos para a elaboração do plano de ação anual, a sequência apresentada demonstra também a hierarquia desses grupos dentro de toda a estrutura.

Composição	Responsabilidades/atuação	Conhecimentos
Gestores da unidade - representam cada uma das áreas de gestão como ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura física, gestão de pessoas, etc.	Coordenar o processo de elaboração do plano, avaliar os documentos finais de cada grupo temático, aprovar as ações que entrarão no plano e decidir, em última instância, a respeito das divergências que possam surgir no processo.	Conceitos/importância do planejamento, ambiente interno e externo em que a unidade está inserida, além dos aspectos presentes no PDI vigente referentes a sua respectiva área de atuação, além dos atos normativos que a regulam e no contexto em que está inserida.

Quadro 1. Grupo Gestor (GG)

PATROCINADORES:



APOIO:



O Grupo Gestor será coordenado pelo dirigente máximo da unidade e os Grupos Temáticos pelos respectivos gestores que compõem o GG, possibilitando uma discussão multidisciplinar com os demais líderes. Recomenda-se que o coordenador da equipe técnica também componha o GG. Os membros do Grupo Gestor devem ter o conhecimento macro da unidade, compreendendo desde as suas limitações de orçamento e força de trabalho até os objetivos de longo prazo definidos pelo PDI e demais atos normativos (He & Oxendine, 2019).

Composição	Responsabilidades/atuação	Conhecimentos
Representantes de cada segmento da comunidade acadêmica (gestor, docente, técnico, discente, sociedade e setor produtivo local).	Cada GT representa um tema (área) da unidade e são responsáveis por discutir, captar, compreender e consolidar as demandas a respeito do seu tema.	Conhecimentos sobre o tema que representa, aspectos legais e contextuais que se relacionam com ele.

Quadro 2. Grupos Temáticos (GT)

Nos Grupos Temáticos o conhecimento necessário engloba o respectivo tema e o papel que desempenha para a unidade e localidade que se encontra, os atos normativos que o permeiam e suas tendências futuras, no sentido de vislumbrar como este tema vem sendo discutido nos outros setores e como tende a evoluir com o passar do tempo (Bryson et al., 2018). Em relação aos membros dos GTs, como serão compostos por representações dos diferentes segmentos, é importante que tenham um conhecimento básico sobre o tema, além, é claro, do que se pretende alcançar com sua discussão. Já os coordenadores devem conhecer bem o tema em que atuam, além de maior domínio ao tipo de trabalho que supervisionam (Netra et al., 2022).

Para compor as representações nos GTs, recomenda-se que as unidades subdividam os segmentos de acordo com seu tamanho e especificidade. Por exemplo, o representante discente de nível médio tem grande chance de não conseguir discutir questões relacionadas à graduação ou pós-graduação. Outro exemplo é em relação a infraestrutura, pois existem cursos que necessitam de laboratórios, máquinas e equipamentos específicos, outros não. Dessa forma, devem ser nomeados outros alunos para representar essas subcategorias. O mesmo deve ser feito para sociedade e setor produtivo.

Composição	Responsabilidades/atuação	Conhecimentos
Servidores das áreas de tecnologia da informação, comunicação e planejamento.	Operacionalizar as transmissões online, as soluções tecnológicas necessárias para as divulgações no site e nas redes sociais da unidade.	Conhecimento técnico sobre equipamentos de multimídia, ferramentas e instrumentos que serão utilizados em todo o processo de elaboração do plano (portais interativos, planilhas e pastas compartilhadas).

Quadro 3: Equipe Técnica (ET)

A Equipe Técnica precisa conhecer as ferramentas, equipamentos e plataformas que serão utilizados no sentido de facilitar a participação coletiva. Ter uma estrutura bem definida e coesa contribui para o processo de construção do planejamento (Rajasekar, 2014). A participação e o apoio da alta administração em todas as fases reforça o comprometimento da gestão e possibilita também o sucesso na elaboração do plano (Bahadori et al., 2018; He & Oxendine, 2019).

6.2 DIALOGANDO COM A COMUNIDADE ACADÊMICA

Essa fase se refere ao processo de elaboração em si, ou seja, após a análise dos contextos interno e externo da unidade, definição do cronograma e da estrutura que conduzirá o processo e capacitação dos envolvidos para alinhar as expectativas e objetivo do projeto, agora é momento de iniciar as discussões com a comunidade acadêmica, mapeando suas necessidades e perspectivas. Sugere-se a divisão dessa fase em duas etapas, a primeira é constituída pela campanha de divulgação do processo de elaboração do planejamento. Recomenda-se utilizar uma linguagem clara e condizente com o público que se pretende alcançar, além do meio correto para o alcançar.

A campanha pode ser realizada por e-mail institucional, redes sociais, grupos de WhatsApp, lives, sites, banners, etc. Os representantes da sociedade e do setor produtivo também podem contribuir nessa divulgação, nas intranets e meios próprios de comunicação. A campanha acontece durante todo o processo de elaboração do plano. A segunda etapa é constituída pelas soluções de tecnologia da informação e comunicação que viabilizem a escuta e registro das informações. Como sugestões, podem ser utilizadas planilhas, questionários ou páginas interativas com períodos para captação das necessidades. Dependendo do acesso que o

PATROCINADORES:



APOIO:



município possui a essas tecnologias, materiais impressos são outras formas para registrar a participação.

Podem ser solicitadas informações gerais ou específicas, dependendo do público. Por exemplo, para os discentes as questões podem ser direcionadas no sentido de captar quais áreas são percebidas como críticas na instituição, como laboratórios, acessibilidade, biblioteca, salas de aula, etc. Para os atores externos à unidade, podem ser levantadas questões relacionadas aos serviços prestados (atendimento público, transparência das informações), à qualidade das instalações, à participação da unidade em eventos ou ações locais.

As instituições da Rede Federal também desenvolvem projetos de pesquisa, extensão e inovação. Logo, esse processo de escuta permite que a unidade identifique de que forma suas práticas educacionais podem impactar no mundo real, solucionando problemas práticos da sociedade e do mercado (Gorard et al., 2020). Nesse momento é importante dar uma direção ao que se pretende discutir, sem cercear as ideias que possam surgir. Como já mencionado, esse processo faz com que os atores dos diferentes segmentos se sintam motivados a participar e contribuir.

6.3 CONSOLIDANDO O PLANO DE AÇÃO ANUAL

A terceira fase inicia a partir do momento em que as informações começam a ser coletadas. Por isso, sugere-se que os Grupos Temáticos (GT) iniciem as reuniões internas assim que disporem de um conjunto considerável de questões levantadas na fase de escuta. Nessas reuniões são discutidas e consolidadas as necessidades, que representam as grandes questões da unidade, por exemplo, atraso na emissão de documentos dos alunos, infraestrutura inadequada, imagem institucional fragilizada, evasão escolar, etc.

A partir dessas questões o GT discute o que pode ser feito para solucionar os problemas e potencializar as vantagens. É importante ouvir os membros do GT, pois esse brainstorming contribui no desenvolvimento das estratégias (Bahadori et al., 2018). No entanto, é importante que sempre se tenha a vista os documentos regulamentadores e o PDI da unidade, para que as ideias não ultrapassem os limites obrigatórios.

Após a identificação “do que fazer”, os membros do GT devem iniciar o detalhamento dessas ações, demonstrando o “como fazer”. Essa etapa é muito importante, pois além de dar

PATROCINADORES:



APOIO:



maior consistência no planejamento, possibilita identificar quais recursos e esforços são necessários para a execução das ações. Os recursos podem ser tanto orçamentários, para aquisições e contratações, ou de pessoal, na promoção das necessidades de desenvolvimento os servidores por meio de capacitações. O esforço pode ser medido pelo tempo previsto para a realização de uma ação ou da força de trabalho necessária.

Ao final, o Grupo Gestor (GG) se reúne para consolidar os planos e discutir quais ações são possíveis de serem realizadas para o próximo exercício. Essa reflexão deve ser muito bem embasada para que a comunidade acadêmica compreenda as escolhas feitas. Aquelas ações que não comporão o plano de ação, poderão ser utilizadas em planos futuros ou desmembradas, dependendo do nível de complexidade e recursos que demande. A publicidade de todo o processo garante maior transparência, dando credibilidade ao plano de ação construído.

7. CONCLUSÕES

As instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica possuem singularidades tanto por sua atuação em rede quanto por sua oferta na educação profissional e tecnológica. No entanto, não são muito diferentes das demais IFES, pois também atuam no setor educacional, enfrentando os mesmos desafios e relacionando-se com os mesmos atores. A IFES utilizada como caso de estudo desse documento possui atuação em diferentes cidades e com uma diversidade de cursos.

Sua estrutura administrativa atual reflete os esforços já empregados no sentido de aprimorar seu planejamento em suas diferentes abordagens. Dispondo de uma Câmara responsável por conduzir a elaboração dos planos de ação anual, sua discussão acontece de forma colegiada, reforçando a governança sobre o tema. No entanto, recomenda-se avaliar a forma como esses planos são realizados e, a partir das sugestões propostas neste manuscrito técnico, avançar na produção de instrumentos e ferramentas que auxiliam na condução das três fases abordadas.

Outra sugestão diz respeito ao registro das experiências pelos membros dos grupos. Essas informações constituem em um importante aprendizado para a unidade e contribuem para que suas estratégias sejam bem-sucedidas (Bryson et al., 2018; Kools & George, 2020). A partir dessas lições aprendidas podem ser propostas trilhas de aprendizagem para a comunidade

PATROCINADORES:



APOIO:



acadêmica, fortalecendo sua atuação futura. Recomenda-se ainda levar como pautas para os debates na Câmara a elaboração de instrumentos que auxiliem na priorização das ações propostas e que reforcem o monitoramento dos planos, tornando-se mais efetivos.

Os principais desafios que a IFES pode enfrentar ao implementar a proposta desse documento estão relacionados ao engajamento dos públicos. Do ponto de vista interno, tem-se a cultura organizacional existente, por não demonstrar ser um terreno fértil ao planejamento. Logo, requer uma mudança de cima para baixo, a alta gestão deve se envolver completamente para que os demais servidores se sintam seguros e motivados a participar. E do outro lado, tem-se a mobilização da comunidade externa e os meios para se chegar até ela, principalmente por não se tratar de uma prática comum da IFES, sendo necessário envolver mais esses atores para discussões estratégicas.

REFERÊNCIAS

- Alizadeh, T., Sarkar, S., & Burgoyne, S. (2019). Capturing citizen voice online: Enabling smart participatory local government. *Cities*, 95, 102400. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102400>
- Anh, D. B. H., & Tien, N. H. (2021). QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam. *International journal multidisciplinary research and growth evaluation*, 2(4), 67–72.
- Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(5), 406–414. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2017-0075>
- Balbachevsky, E. (2015). The Role of Internal and External Stakeholders in Brazilian Higher Education. Em S. Schwartzman, R. Pinheiro, & P. Pillay (Orgs.), *Higher Education in the BRICS Countries: Investigating the Pact between Higher Education and Society* (p. 193–214). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9570-8_10
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

PATROCINADORES:



APOIO:



- Fantauzzi, C., Colasanti, N., Fiorani, G., & Frondizi, R. (2021). Sustainable strategic planning in Italian higher education institutions: A content analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(5), 1145–1165. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0275>
- George, B. (2021). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gorard, S., See, B. H., & Siddiqui, N. (2020). What is the evidence on the best way to get evidence into use in education? *Review of Education*, 8(2), 570–610. <https://doi.org/10.1002/rev3.3200>
- He, Y., & Oxendine, S. D. (2019). Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: A phenomenological exploration of the strategic planning process. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 219–232. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1558720>
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-25538-2>
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Kowalik, K. (2021). Social media as a distribution of emotions, not participation. Polish exploratory study in the EU smart city communication context. *Cities*, 108, 102995. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102995>
- Kumar, R., & Thapa, D. (2015). Social media as a catalyst for civil society movements in India: A study in Dehradun city. *New Media & Society*, 17(8), 1299–1316. <https://doi.org/10.1177/1461444814523725>
- Lin, Y., & Kant, S. (2021). Using Social Media for Citizen Participation: Contexts, Empowerment, and Inclusion. *Sustainability*, 13(12), Art. 12. <https://doi.org/10.3390/su13126635>
- Magro, C. B. D., & Rausch, R. B. (2012). Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(3), Art. 3. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>
- Netra, S., Sorensen, P., & Nejstgaard, C. H. (2022). Does public managers' type of education affect performance in public organizations? A systematic review. *Public Administration Review*, n/a, 20. <https://doi.org/10.1111/puar.13553>
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339–352. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013>
- Pflughoeft, B. R., & Schneider, I. E. (2020). Social media as E-participation: Can a multiple hierarchy stratification perspective predict public interest? *Government Information Quarterly*, 37(1), 101422. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101422>

PATROCINADORES:



APOIO:



- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach* (Illustrated edição). Harvard Business Review Press.
- Williamson, W., & Ruming, K. (2019). Urban Renewal and Public Participation in Sydney: Unpacking Social Media Strategies and Use for Contesting Consensus. *Urban Policy and Research*, 37(3), 350–366. <https://doi.org/10.1080/08111146.2019.1585340>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Yuan, Y., Chen, Y., & Cao, K. (2021). The third sector in collaborative planning: Case study of Tongdejie community in Guangzhou, China. *Habitat International*, 109, 102327. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2021.102327>

PATROCINADORES:



APOIO:

