



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL: Inovação no modelo desenvolvido pelo
Decanato de Administração da Universidade de Brasília**

Jeremias Pereira Da Silva Arraes, Rozana Reigota Naves, Joao Abreu De Faria Bilhim

[ARTIGO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL: Inovação no modelo desenvolvido pelo Decanato de Administração da Universidade de Brasília

Resumo: Este relato apresenta a concepção, os procedimentos de elaboração e os resultados preliminares do planejamento estratégico setorial do Decanato de Administração da Universidade de Brasília (2021-2024). A metodologia utilizada no processo revelou-se inovadora no que tange à colaboração com um setor acadêmico – o Programa de Pós-graduação em Contabilidade, por meio de sua disciplina de Planejamento Governamental –, o que representou um ganho de qualidade ao acrescentar um olhar científico ao processo, proporcionando um diálogo mais estreito com os usuários e áreas correlatas. O modelo demonstrou-se, ainda, econômico, tendo evitado a contratação de serviços especializados e a sobrecarga de trabalho dos servidores do Decanato, e eficiente, uma vez que 82,35% das ações previstas foram iniciadas e monitoradas no primeiro ano de execução do planejamento. Considera-se, portanto, tratar-se de uma boa prática, replicável e aperfeiçoável para a eficiência da administração pública e a prestação de serviços qualificados à sociedade.

Palavras Chave: Planejamento estratégico setorial; Universidade de Brasília; Boas Práticas; Inovação no setor público.

INTRODUÇÃO

A Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação (UNESCO, 1998) teve como objetivo prover soluções para os desafios do processo de reforma na educação superior mundial, ressaltando que a melhoria da qualidade do ensino superior exigia uma participação conjunta de governos e instituições, bem como das partes interessadas: estudantes e suas famílias, professores, setores diversos da economia, associações de profissionais, parlamentos, meios de comunicação e sociedade. O documento estabeleceu diretrizes para promover o avanço da educação superior, dentre as quais a necessidade de reforçar a gestão e o financiamento da educação superior, o que requer o desenvolvimento de capacidades e estratégias apropriadas de planejamento, além de parcerias entre instituições de ensino superior e organismos nacionais e governamentais de planejamento e coordenação, visando garantir uma gestão racionalizada e o uso responsável dos recursos públicos.

A relevância do planejamento nas instituições de ensino superior tem sido tema de estudos como os de Lenner (1999), Estrada (2000), Meyer Jr e Meyer (2004), Delgado Filho e Bacic (2005) e Bilhim, Gonçalves e Gonçalves (2020), entre outros, que constituem a base teórica deste relato técnico, o qual pretende contribuir com o diálogo técnico-científico a partir do compartilhamento boas práticas adotadas na administração pública. Shirley (1983), por exemplo, questiona a carência de pesquisas voltadas para o planejamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos, apontando que se trata de uma forma de enfrentar uma série de forças desafiadoras que podem comprometer as atividades das instituições de ensino, tais como o declínio das matrículas; a redução do

apoio financeiro dos governos; aumento da competitividade; mudança de atitude em relação ao valor do diploma.

Este relato apresenta a experiência de elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico Setorial do Decanato de Administração da Universidade de Brasília (DAF/UnB), que contou com a participação de servidores técnicos do quadro do Decanato e de estudantes do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (PPGCont/FACE/UnB), sob a supervisão dos docentes responsáveis pela disciplina de Planejamento Governamental. A parceria entre uma unidade administrativa e uma unidade acadêmica representou uma inovação no modelo de planejamento estratégico internamente à UnB, uma vez que os métodos utilizados anteriormente tinham sido o de contratação de consultoria externa ou de condução do processo por outra unidade administrativa encarregada da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

O trabalho está dividido em seis seções, além desta Introdução e das Referências: a seção 1 contextualiza o ambiente e define a metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico setorial do DAF/UnB; a seção 2 detalha as fases interna e externa da etapa de diagnóstico setorial; a seção 3 trata da identidade estratégica definida no planejamento, após a análise dos dados do diagnóstico; a seção 4 apresenta os objetivos estratégicos traçados; a seção 5 discorre, em linhas gerais, sobre o acompanhamento do planejamento no exercício de 2021 e os resultados do primeiro ano de desenvolvimento das ações; e a seção 6 apresenta as considerações finais.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL DO DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNB: CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA

A adoção de práticas de gestão organizacional na administração pública tem primado pela apropriação de ferramentas gerenciais que possibilitam aumentar a relação entre a administração pública e as partes interessadas nos serviços prestados pelas instituições (FREEDMAN, 2015; BRESSER-PEREIRA, 2009). O planejamento estratégico constitui uma dessas ferramentas, desempenhando um papel chave na autoanálise das funções estatais na tomada de decisões (LOURENÇO, 2016), de modo a promover a mobilização de recursos e a capacidade de adaptação institucional às demandas do momento. Nesse sentido, a flexibilidade do planejamento estratégico é importante para permitir o alcance dos objetivos, minimizando as ameaças e fraquezas e potencializando as forças e as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

O Decanato de Administração (DAF) é a unidade administrativa da UnB que possui delegação de competência para atuar como ordenador de despesas, nos limites permitidos pela legislação em vigor. Suas atividades estão relacionadas aos procedimentos de execução da despesa pública, com base nos recursos consignados no orçamento da Universidade. Nesse contexto, o DAF tem como objetivo superintender, coordenar e fiscalizar as atividades relativas à gestão de materiais, às licitações e contratos, à contabilidade e finanças e à importação e exportação de bens e serviços da Universidade de Brasília. Seu organograma compreende, além da Assessoria e da Secretaria Executiva, seis Diretorias, às quais estão vinculadas coordenadorias e divisões, por temática relacionada às áreas de responsabilidade do Decanato.

A iniciativa da elaboração do Planejamento Estratégico Setorial do DAF/UnB foi tomada pela gestão que se iniciou em 2021 e visava atender as premissas supramencionadas, possibilitando a execução, coordenação e o acompanhamento dos objetivos estratégicos e metas traçadas pelo DAF, em relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da UnB e em consonância com os pilares estabelecidos pela gestão do DAF para o período 2021-2024 (cf. Figura 1).

Figura 1: Pilares estratégicos



Fonte: Planejamento Estratégico do DAF (UnB, 2021, p. 8)

O ponto de partida para o processo de elaboração do planejamento estratégico envolveu o conhecimento geral dos regulamentos e leis aplicáveis às atividades do DAF, além do conhecimento específico dos objetivos da instituição, o seu Projeto Político Pedagógico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional. A metodologia utilizada para a elaboração do Planejamento Estratégico do Decanato de Administração (DAF) foi dividida em quatro etapas, conforme a Figura 2.

Figura 2: Etapas do planejamento



Fonte: Elaboração dos autores

A primeira etapa consistiu no estabelecimento da cooperação entre o Decanato de Administração e o Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UnB (PPGCont), o que incluiu uma agenda de encontros entre as equipes, seis workshops, um cronograma e uma rotina de análise dos dados e consolidação de propostas, possibilitando que o planejamento contemplasse tanto o embasamento teórico quanto empírico, alinhando-se a visão estratégica com as ações operacionais do Decanato.

A segunda etapa, de diagnóstico institucional, teve como objetivo analisar o ambiente interno e externo do DAF por meio da elaboração da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e de questionários aplicados à equipe técnica do Decanato, à comunidade interna da UnB (gestores, docentes, técnicos e estudantes) e à comunidade externa (representada pelos principais fornecedores da UnB). Outros dados foram coletados por meio dos relatórios de gestão recentes.

Na terceira etapa foram definidos, com base nos resultados das etapas anteriores, os direcionamentos estratégicos, que dizem respeito à minimização dos pontos fracos, à potencialização de pontos fortes e ao aproveitamento de oportunidades identificadas nas áreas de atuação do DAF e na sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais.

Finalmente, na quarta etapa, o documento foi produzido pela gestão e analisado pelas equipes de cada Diretoria. As contribuições foram consolidadas e a versão final foi validada em reuniões realizadas pela Decana e pelo Assessor do Decanato com as Diretorias, representadas pelo(a) Diretor(a) e respectivos Coordenadores(as), para posterior publicação no portal institucional do DAF (daf.unb.br).

2. DIAGNÓSTICO SETORIAL

O planejamento estratégico deve considerar variáveis internas e externas que influenciam o ambiente da organização. Para Alderfer (1980), o diagnóstico

organizacional é um processo baseado na teoria da ciência comportamental, que envolve a coleta de dados sobre experiências humanas e promove maior compreensão sobre a unidade examinada. Esse levantamento de informações pode ser realizado de forma ampla (envolvendo toda a organização) ou estrita (por setor/departamento).

O diagnóstico setorial do DAF/UnB consistiu de uma fase interna e outra externa. O diagnóstico interno contou com todos os servidores lotados no Decanato, que participaram da análise SWOT e responderam questionário específico. O diagnóstico externo foi realizado por meio de questionários aplicados a toda a comunidade acadêmica externa ao DAF (gestores, docentes, discentes e técnico-administrativos) e à comunidade externa à UnB, representada pelos principais fornecedores de serviços e produtos com contratos vigentes com a UnB e geridos pelo DAF.

Para o levantamento de informações do ambiente interno através da análise SWOT foram realizadas duas abordagens: (i) análise das respostas das equipes de cada diretoria e (ii) ratificação ou não das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir do cruzamento das informações coletadas na primeira etapa. Esse procedimento promoveu a reavaliação dos elementos da matriz SWOT apontados internamente pelas Diretorias, haja vista potenciais divergências entre as respostas das equipes e da comunidade interna e externa, resultando no Quadro 1.

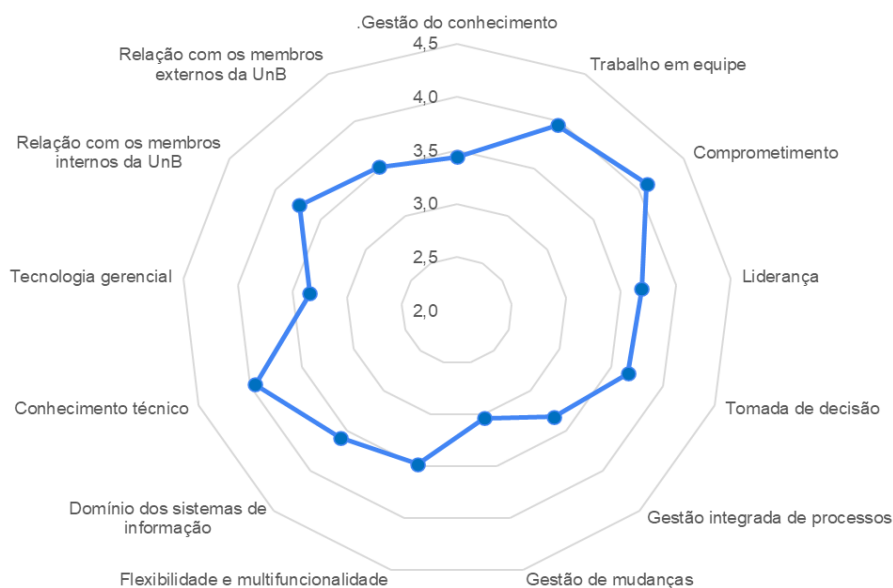
Quadro 1: Matriz de análise SWOT do DAF

	STRENGTH (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional atualizada - Qualificação do corpo técnico - Profissionais proativos - Tecnologias que favorecem a eficiência (Tesouro Gerencial, Teams, SEI, SIPAC) - Produção de informações tempestivas - Especificidade da assessoria jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de servidores reduzida e com alta rotatividade - Ausência dos planos específicos de capacitação dos servidores - Ausência de normatização, padronização e definição de rotinas e procedimentos - Comunicação interna e externa - Espaço físico degradado - Objetivos fixados de forma ineficiente no PDI 2018-2022 - Baixa transparência e prestação de contas - Baixa integração dos sistemas, gerando retrabalho - Fraca atividade de planejamento - Falta de mapeamento de atividades
	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de novas parcerias - Disponibilização pelo Governo Federal de sistemas estruturantes - Transparência pública - Uso da tecnologia para teletrabalho e ampliação da comunicação - <i>Benchmarking</i> nacional para compartilhamento e aprendizagem sobre gestão de contratos e compras - Inclusão da variável sustentabilidade nos processos licitatórios - Oferta gratuita de capacitação pelas escolas de governo 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições orçamentárias geradas pelo contexto das políticas econômicas adotadas pelo Governo Federal - Impactos negativos da pandemia de Covid-19 em processos, pessoas e atividades institucionais - Reformas administrativas com possibilidade de redução salarial e greve (podendo acarretar prejuízos aos servidores)

Fonte: Planejamento Estratégico DAF 2021-2024 (UnB, 2021, p. 34)

Na fase de diagnóstico externo, foram obtidas 344 respostas aos questionários, sendo 110 respostas da equipe do DAF, 217 da comunidade interna da UnB e 17 dos fornecedores. Para o tratamento dos dados coletados nos questionários foram utilizados três métodos: estatística descritiva, para caracterizar os participantes, verificando a frequência de ocorrência das respostas relativas a determinada questão; análise de correspondência, para investigar associações entre o perfil do usuário e os cinco níveis de percepção a um intervalo de confiança definido; análise de conteúdo, aplicada apenas à questão aberta respondida pela comunidade interna, visando identificar aspectos de melhoria nos serviços do DAF. A título de ilustração, apresenta-se a Figura 3, que resume o diagnóstico interno do Decanato quanto às competências da equipe de trabalho, revelando, como pontos positivos, o trabalho em equipe, o comprometimento e o conhecimento técnico e, como pontos que mereciam atenção, a gestão de mudanças, a gestão integrada de processos e a tecnologia gerencial.

Figura 3: Avaliação das competências, segundo a equipe DAF



Fonte: Planejamento Estratégico DAF 2021-2024 (UnB, 2021, p. 24)

3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

A metodologia utilizada para a elaboração do Planejamento Estratégico Setorial do DAF possibilitou conhecer melhor o estado atual das atividades realizadas por essa unidade administrativa e definir, a partir do diálogo interno com as Diretorias e da percepção da comunidade, a identidade estratégica do DAF, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Identidade estratégica do DAF

Negócio	Oferecer à Universidade de Brasília as melhores práticas de gestão administrativa, em estreita parceria com as demais unidades, primando pela proatividade, eficiência e transparência nos procedimentos de execução orçamentária e financeira, compras, contratações e gestão de materiais.
Missão	Valorizar a relação com as unidades acadêmicas e administrativas da UnB como forma de desenvolver as melhores práticas de governança e transparência públicas na gestão da execução orçamentária e financeira, de compras, contratos e materiais.
Visão	Ser reconhecido como uma unidade administrativa que, pela qualidade dos serviços prestados, contribui efetivamente para a excelência das atividades-fim da Universidade de Brasília.
Valores	Cortesia e respeito nas relações humanas. Parceria e colaboração com unidades acadêmicas e administrativas. Proatividade e criatividade na resolução de problemas e simplificação de processos. Celeridade e eficiência no atendimento das demandas internas e externas. Clareza, precisão e objetividade na comunicação interna e externa. Capacitação e aprimoramento contínuos. Conformidade legal e observância às decisões colegiadas. Impessoalidade e transparência dos atos administrativos. Sustentabilidade econômica, ambiental e social como premissa das atividades e processos.

Fonte: Elaboração própria.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Uma vez definida a identidade estratégica, foi possível reavaliar os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da UnB, propiciando o redirecionamento desses objetivos, de modo a adequá-los à realidade da nova gestão e melhorar o desempenho e os serviços prestados pelo Decanato.

Os novos objetivos foram elaborados com base no diagnóstico feito e compatibilizados com os objetivos já estabelecidos no PDI vigente da UnB. A nova formulação pretendeu ser mais direta, precisa e acessível ao público externo ao DAF, de maneira que os resultados alcançados pudessem ser comunicados claramente e acompanhados pelos servidores do DAF e por todas as partes interessadas. Foram estabelecidos dez objetivos estratégicos (em lugar dos dezessete previstos no PDI-UnB), conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2: Objetivos estratégicos do DAF para o período 2021-2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
1.	Consolidar a estrutura organizacional do DAF	6.	Fomentar a governança e a gestão estratégica
2.	Fomentar a transparência pública	7.	Aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos
3.	Aprimorar a gestão de processos e a implementação de sistemas integrados de informação	8.	Aperfeiçoar os processos de compras públicas
4.	Fomentar a capacitação e o treinamento	9.	Promover a melhoria da gestão de materiais e do patrimônio
5.	Ampliar a comunicação interna e externa e a satisfação dos usuários dos serviços do DAF	10.	Aperfeiçoar a gestão contábil e financeira

Fonte: Planejamento Estratégico DAF 2021-2024 (UnB, 2021, p. 36)

A cada um desses objetivos estratégicos foram associadas ações temáticas a serem desenvolvidas, bem como os indicadores a serem utilizados para medir o nível de implementação de cada ação executada, viabilizando o acompanhamento da gestão.

5. ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A relevância do planejamento estratégico para a gestão do DAF foi retratada no documento final por meio do objetivo 6 – fomentar a governança e a gestão estratégica, que visava estabelecer mecanismos para ampliar a qualidade dos resultados alcançados pelo Decanato, em paralelo com a otimização dos recursos disponíveis, instituindo-se boas práticas de governança no contexto da administração pública, internamente à UnB.

Foram estabelecidas duas ações vinculadas a esse objetivo, a saber: a) implementação do planejamento estratégico, cujo indicador era o percentual de ações estratégicas implementadas, tendo como base de cálculo a quantidade de ações implementadas dividida pelo total de ações previstas; b) implementação de painel de monitoramento eletrônico das principais atividades, cujo indicador era o percentual de implementação do painel, tendo como base de cálculo a quantidade de ações monitoradas dividida pelo total de ações previstas).

Todos os objetivos estratégicos e suas respectivas ações e indicadores foram cadastrados no Planner, ferramenta disponível no pacote Office 365 da Microsoft, de uso institucional, e atribuídos às Diretorias responsáveis pelo alcance das metas, para fins de monitoramento.

No exercício de 2021, das 51 ações estratégicas cadastradas, 42 tinham sido iniciadas e encontravam-se em acompanhamento, alcançando 82,35% de execução do planejamento, o que representa um alto índice para o primeiro ano de implementação. Considera-se que o Microsoft Planner como ferramenta tecnológica para o acompanhamento da gestão foi determinante para a mensuração e obtenção do resultado obtido nesse exercício.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste documento foram relatados a concepção, os procedimentos de elaboração e os resultados preliminares do planejamento estratégico do Decanato de Administração da Universidade de Brasília para a gestão 2021-2024.

Como demonstrado, o planejamento, na forma como foi desenvolvido, buscou alcançar, de maneira estratégica, o que determinam as teorias da eficiência,

economicidade e *accountability*, visando aprimorar os resultados da administração pública e, conseqüentemente, a prestação de serviços à sociedade.

A elaboração do planejamento setorial do DAF revelou-se importante como mecanismo de reflexão e proposição interno a essa unidade meio, que se reconhece como fundamental para o atingimento dos objetivos institucionais definidos no Projeto Político Pedagógico Institucional e no Plano de Desenvolvimento Institucional, no que se refere às atividades fim da Universidade: ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Por esse motivo, os procedimentos utilizados se mostraram, enquanto metodologia, inovadores em relação às práticas internas correntes. Diante de um cenário em que a força de trabalho do Decanato não poderia abarcar, sozinha, a complexa tarefa do levantamento de informações e organização de dados para realizar o planejamento da maneira o mais qualificada possível, buscou-se a colaboração com um setor acadêmico – o Programa de Pós-graduação em Contabilidade, por meio de sua disciplina de Planejamento Governamental –, envidando-se, assim, esforços acadêmicos e técnicos, em prol da elaboração de um planejamento estratégico que conciliasse teoria e prática e que possibilitasse o alcance dos objetivos de forma objetivamente mensurável.

A colaboração com o PPGCont representou um ganho de qualidade por acrescentar um olhar acadêmico ao processo, exterior à administração central mas interno à instituição, minimizando a carga de trabalho adicional que os servidores do DAF teriam com a elaboração integral do planejamento, proporcionando um diálogo mais estreito com os usuários e áreas correlatas e possibilitando uma análise qualificada dos dados coletados para subsidiar o planejamento. Os resultados preliminares alcançados nessa meta no exercício de 2021 revelam que a experiência tem sido bem sucedida.

Ainda que o ciclo de execução do planejamento ora descrito (2021-2024) não tenha sido finalizado, compreende-se que a metodologia implementada pelo Decanato de Administração da Universidade de Brasília mostra-se como uma boa prática, oferecendo uma alternativa eficiente para o planejamento estratégico na administração pública, cujo modelo pode ser replicado e aperfeiçoado por outras unidades da UnB e outras instituições, visando ao interesse público e à melhoria da prestação de serviços à sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, Clayton P. **The methodology of organizational diagnosis**. Professional Psychology, v. 11, n. 3, p. 459, 1980. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1981-24565-001>. Acesso em: 08 mar. 2023.

BILHIM, João Abreu; GONÇALVES, Andréa Oliveira; GONÇALVES, Rodrigo Souza. **Planejamento estratégico e melhoria contínua**. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Nação, sociedade civil, estado e estado-nação: uma perspectiva histórica**. 2008. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o_Sociedade_Civil_Estado_28abril.pdf Acesso em: 08 mar. 2023.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. **Planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua**. V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Mar Del Plata: UNMdP-AR/UFSCBR, 2005.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p.

FREEDMAN, Lawrence. **Strategy: A history**. Oxford University Press, 2015.

LERNER, Alexandra L. **A strategic planning primer for higher education**. Brief History of Strategic Planning. 1999.

LOURENÇO, N. V. **Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MEYER JR, Victor; MEYER, Bernardo. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2004.

SHIRLEY, Robert C. **Identifying the levels of strategy for a college or university**. Long Range Planning, v. 16, n. 3, p. 92-98, 1983.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação**. Marco referencial de ação prioritário para a mudança e o desenvolvimento da educação superior. 1998.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Administração. **Planejamento estratégico setorial (2021-2024)** [recurso eletrônico]. Brasília: Universidade de Brasília, Decanato de Administração, 2021. Disponível em: https://www.daf.unb.br/images/documentos/planejamento_estrategico_setoria_daf.pdf. Acesso em: 08 mar. 2023.