

**PROPOSTA PARA A ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DO CAHL
(2016-2021)**

Por que planejar e pensar estrategicamente o CAHL?

O Centro de Artes, Humanidades de Letras (CAHL) completa em 2016, os seus 10 anos de existência, sendo o segundo maior Centro da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Neste período ficaram evidentes as várias ações empreendedoras positivas desenvolvidas, bem como os problemas, desafios e ameaças a serem enfrentadas, surgindo assim algumas inquietações:

- ✓ Qual a identidade do CAHL?
- ✓ Quais os nossos valores?
- ✓ Somos um Centro de ensino, pesquisa e extensão? Quais os nossos desafios quanto as nossas finalidades centrais? Qual a nossa missão e visão de futuro?
- ✓ Quais os principais meios de gestão para que possamos ser efetivos quanto aos nossos fins?
- ✓ O que queremos para e com os nossos docentes, discentes e técnico-administrativos-educacionais? Como devem ser pautadas as nossas relações, desempenhos, sucessos e insucessos?
- ✓ Como devem se dar os nossos processos de aprendizagem, de formação e de gestão?
- ✓ Quais os caminhos estratégicos a serem seguidos quanto as ofertas na graduação e na pós-graduação?
- ✓ O que queremos quanto a produção científica acadêmica e tecnológica? Quais as nossas capacidades reais, ideias e que podem ser desenvolvidas? Quais os fatores internos e externos que nos limitam?
- ✓ O que pretendemos quanto aos processos de extensão e relacionamentos com a comunidade e demais atores?
- ✓ Em que podemos inovar?

Estas são apenas algumas das indagações que devem nos mobilizar a planejar para agir de modo estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo), pesando qual o CAHL que queremos, desejamos e podemos. Deste modo, é preciso estabelecer os elos que unem os meios aos fins deste Centro e desta Universidade, ou seja, como as pessoas e os recursos (humanos, financeiros, materiais e físicos) devem ser orientados às atividades de ensino, pesquisa e extensão (RIZZATI, RIZZATI JR, 2005).

Cabe destacara que a utilização do planejamento não é tarefa simples em ambientes dinâmicos e complexos como as universidades (FALQUETO, 2012), que são organizações mistas em termos de

burocracia e política, que possuem gestão colegiada e centralização de poder. Nessas coexistem distintas concepções de universidade, frente a um poder ambíguo e disperso, reduzidas a coordenação das ações que envolvem múltiplos atores com distintos interesses (ARAÚJO, 1996; FALQUETO, 2012). Tais características levam alguns conflitos internos que fazem com que: alguns atores não valorizem o lado administrativo da instituição e, conseqüentemente, o planejamento (ESTRADA, 2000); estabeleçam-se fortes corporativismos; tomem-se decisões incrementais, desarticuladas e mais baseadas na política; tenham-se sistemas de avaliação organizacional limitados; ocorram mudanças como formas de reações a crises (CUNHA, 1995). Certamente, estas também podem ser características presentes em maior ou menor intensidade do CAHL e que dificultam nosso pensamento e ação estratégica.

Frente ao ritmo de mudanças que passamos (para o bem ou não) em todos os sentidos, é inexorável pensarmos democraticamente para agirmos estrategicamente quanto aos fins deste Centro, tendo perspectivas claras dos porquês, quando, como e onde queremos chegar. Planejar estrategicamente e de modo participativo não é apenas uma necessidade burocrática, mas um desafio vital para o CAHL no seu atual estágio.

Cabe salientar que o planejamento estratégico não pode ser confundido com o plano. Este último consiste em um dos produtos resultante de processos de análises e acordos, indicando para onde queremos conduzir o sistema. O plano é um documento estático, que só faz sentido se o processo de planejamento for dinâmico (MATUS, 2009), cotidiano, incorporado a cultura da organização. Assim, a UFRB e o CAHL ainda não tem a cultura do planejamento enquanto algo vital. Exemplo disso é que tínhamos¹ um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRB enquanto objeto burocrático e legal, sendo pouco apropriado pela comunidade acadêmica. Outro exemplo é que em nosso Estatuto da UFRB (2005) é colocado no seu Art. 37, §1º que “O Centro deverá funcionar planejando, executando e avaliando as atividades de ensino, pesquisa e extensão”; também em seu Art. 40, que compete ao Diretor do Centro, “III - elaborar e submeter ao Conselho Diretor do Centro, em consonância com as normas estabelecidas pelo Conselho Universitário da Universidade e Conselho Acadêmico, o plano anual do Centro Universitário”; “IV - propor ao Conselho Diretor do Centro as diretrizes para a elaboração do orçamento anual do Centro e as prioridades para a aplicação dos recursos”. Tais práticas, nunca foram desenvolvidas e, não valeria, neste momento, identificar os motivos para tal. Isso comprova que planejar vai além de elaborar planos ou fazer exercícios de “futurologia”, mas viabilizar e praticar ações estratégicas com vistas a solucionar

1

No momento a UFRB está sem PDI. O último elaborado foi para o período de 2010-2014.

problemas e atingir objetivos considerados como prioritários pela comunidade acadêmica. Trata-se de mudar a cultura organizacional no sentido inclusive de compreender que o planejamento não é uma “camisa de força”, mas uma forma de dinamizar a democracia interna e a delegação de autoridade (TONI, 2009) no ambiente acadêmico. Trata-se de compreender que é um processo dinâmico, sistêmico e participativo que deve envolver toda a comunidade do CAHL.

Por um planejamento estratégico participativo no CAHL

A proposta de “criar uma cultura planejamento estratégico participativo no CAHL, com base nas demandas da comunidade acadêmica”, foi apresentada como objetivo e ação central nas *Propostas de Gestão para o CAHL (2016-2020)*, pelo Coletivo o “CAHL que Queremos”, dentro do Eixo “dinamização e melhoria da gestão, com incentivo à efervescência acadêmica, cultural e artística”. Nesse documento a primeira ação estratégica é a “elaboração de planejamento estratégico para quatro anos de gestão, de modo participativo e democrático, com a criação de Comissão Tripartite de Monitoramento da Implementação do Plano” (CAHL QUE QUEREMOS, 2016, p. 10).

Para tanto é preciso criarmos um método adequado para vencermos a complexidade que é pautar o tema do planejamento estratégico no Centro, buscando a intensa participação da comunidade – estudantes, professores, gestores e técnicos. Tal método não pode ser simplesmente baseado na transferência de ferramentas e modelos racionalistas de planejamento usados em outros tipos de organizações. Não há como planejar “o” e “no” CAHL, sem arte e sem humanidade. Logo, qualquer seja o método escolhido para elaborar e gerir o planejamento estratégico pressupõe participação, democracia e transparência em todo o processo.

Proposta metodológica

Seguindo os pressupostos da participação ativa, democracia deliberativa e transparência em todas as etapas do processo, a metodologia proposta para a elaboração e gestão do planejamento estratégico do CAHL vai além de um processo técnico e implica em uma nova postura organizacional, levando em conta aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária, lidando com o exercício intelectual combinado a criatividade, racionalidades, comportamentos e formas de trabalhar (MEYER JR, 2005; ESTRADA, 2000; FALQUETO, 2012).

Parte-se da compreensão que o planejamento estratégico é um esforço disciplinado e participativo para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz (BRYSON, 1995, TONI, 2009). Ou seja, é o processo e resultado para definir qual a identidade do CAHL, o que fazemos, porque fazemos e o que queremos.

A proposta metodológica para a elaboração e gestão do Planejamento Estratégico mescla alguns modelos estabelecidos de planejamento para universidades, desenvolvidos por diferentes autores como Bryson (1988) - Ciclo da Mudança Estratégica e Arguin (1989) – Universidade do Quebec, e pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração - FORPLAD (1995).

Etapas para a elaboração do Planejamento Estratégico Participativo do CAHL

PRIMEIRA ETAPA - identificação dos *valores, missão e visão* do CAHL, ou seja, das orientações fundamentais que devem guiar o Centro para os próximos quatro anos. Deve-se pautar nas questões estruturantes e legais, bem como, na análise da evolução das demandas, na avaliação das linhas de poder da universidade e de suas fragilidades no contexto atual e futuro. Em síntese, busca-se responder: o que somos e onde queremos chegar em quatro anos.

SEGUNDA ETAPA: realização da *análise do ambiente externo*, enfatizando quais são as nossas *ameaças e oportunidades*. Trata-se de analisar as tendências sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que podem afetar o mundo universitário durante o período de vigência do plano. Busca desenhar possíveis cenários considerando variáveis que estão fora do controle interno da UFRB.

TERCEIRA ETAPA: realização da *análise do ambiente interno*, identificando nossos principais *pontos fortes (forças) e pontos fracos (problemas)*. O objetivo é sistematizar o conhecimento sobre o CAHL e o estudo e a análise da qualidade de suas forças e fraquezas institucionais no que se referem as suas estratégias de ensino, pesquisa e extensão, ao seu corpo docente e discente, as atividades de apoio, às suas instalações físicas, à imagem e ao clima. Trata-se do exame de fatores (sociais, políticos, econômicos, demográfico, entre outros) que afetam o presente e, provavelmente, afetarão o futuro do CAHL. Compreende também o estudo das grandes orientações e das tendências que conduzem à identificação dos objetivos gerais para o período compreendido no planejamento.

QUARTA ETAPA: identificação e priorização dos *assuntos estratégicos*, buscando traçar *macro objetivos estratégicos*. Trata-se de elencar o que e porquê investir esforços em determinados assuntos em detrimento de outros. O delineamento dos macro objetivos deve ser feito com base

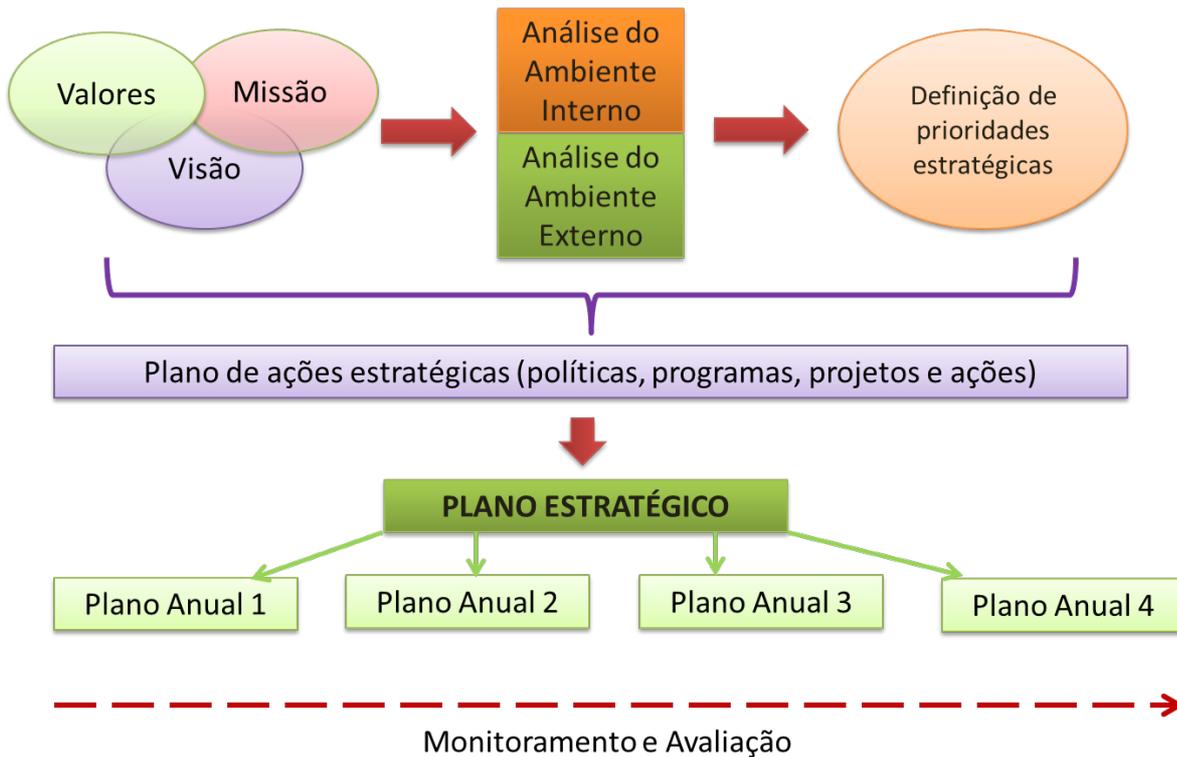
nas análises dos ambientes interno e externo, assim como, *pode-se utilizar como base uma revisão das Propostas de Gestão para o CAHL (2016-2020)*.

QUINTA ETAPA: elaboração do *plano de ações estratégicas (políticas, programas, projetos e ações)* voltados para o cumprimento da missão, visão e objetivos estratégicos. Para cada macro objetivo estratégico deve-se elencar as ações prioritárias (como fazer), delimitando metas (quantidade e prazo) e responsáveis. Nesta etapa deve-se gerar a Matriz de Planejamento Estratégico.

SEXTA ETAPA: Elaboração dos planos anuais que detalharão, a cada ano, as ações estratégicas que serão realizadas. Trata-se de um detalhamento do que foi colocado no Plano Estratégico inicialmente construído, sendo uma oportunidade para revisá-lo e readequá-lo a realidade com base no monitoramento e avaliação que deve ser feito. Nesta etapa deve-se adequar as ações e metas às propostas orçamentárias para o Centro.

SÉTIMA ETAPA: Implementação do plano estratégico e dos planos anuais, com os seus respectivos mecanismos de acompanhamento e avaliação nos níveis estratégico, tático e operacional. Isso implica em criar uma matriz de indicadores institucionais, parâmetros de monitoramento e avaliação do plano estratégico e modelos de relatórios a serem apresentados para a comunidade acadêmica.

Para cada etapa do planejamento estratégico pretende-se criar instâncias de consulta e deliberação presencial (oficinas e plenária) e online (enquetes), conforme detalhado no cronograma. A metodologia das oficinas e plenária deverá ser definida pela comissão responsável pela elaboração do planejamento. Indica-se que se usem técnicas de trabalhos em pequenos grupos com uso de tempestade de ideias por meio de questões orientadoras, respondidas em tarjetas e agrupadas em nuvens. Os grupos podem circular entre si, chegando a consensos básicos a serem encaminhados para as enquetes online.



Atividades Constitutivas do Planejamento Estratégico Participativo do CAHL

Para isso, teremos algumas atividades constitutivas, dentro de um cronograma previamente estabelecido:

- 1) Definição da Comissão Tripartite de Elaboração do Planejamento Estratégico Participativo;
- 2) Realização de 03 (três) oficinas presenciais de planejamento;
- 3) Realização de enquetes online feitas por meio de formulários online no site da UFRB;
- 4) Reunião plenária para validação do planejamento;
- 5) Aprovação do Plano Estratégico no Conselho de Centro;
- 6) Implementação do Plano Estratégico a partir da elaboração de Planos Táticos Anuais detalhados que devem ser aprovados pelo Conselho de Centro no início de cada ano;
- 7) Definição da Comissão Tripartite de Monitoramento e Avaliação do Plano;
- 8) Reuniões bimestrais da Comissão Tripartite de Monitoramento e Avaliação do Plano;
- 9) Apresentação a comunidade de relatórios trimestrais de monitoramento e anuais de avaliação da implementação do Plano Estratégico.

Para tal apresenta-se o seguinte cronograma:

AÇÕES	QUANDO	RESPONSÁVEIS
-------	--------	--------------

Definição da comissão tripartite para coordenar o processo de elaboração do planejamento estratégico.	10/10	Conselho de Centro
Realização da 1ª Oficina de Planejamento com representantes das três categorias e Conselho de Centro com objetivo de definir propostas para valores, missão e visão.	25/10 (terça-feira das 14h às 21 h)	Conselho de Centro, representações e comissão
Enquete online para votação das propostas de valores, missão e visão.	26/10 a 04/11	Comunidade acadêmica
Enquete online para elencar de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.	31/10 a 11/11	Comunidade acadêmica
Realização da 2ª Oficina de Planejamento – Análise do ambiente interno e externo com base nos resultados da enquete anterior e encaminhamento de macro objetivos e prioridades estratégicas.	21/11 (segunda-feira, das 9h às 17h)	Conselho de Centro, representações e comissão
Enquete online para validação dos macro objetivos e hierarquização das prioridades .	22/11 a 26/11	Comunidade acadêmica
Realização da 3ª Oficina de Planejamento – Criação de plano de ações estratégicas (políticas, programas, projetos e ações)	01/12 (quinta-feira, das 9h às 17h) OBS: a depender do calendários acadêmico)	Conselho de Centro, representações e comissão
Enquetes para debate sobre as ações estratégicas	05/12 à 17/12	Comunidade acadêmica
Sistematização do Plano Estratégico pela comissão	17/09 à 17/09	Comissão
Reunião plenária para validação do Plano Estratégico e Plano Anual	13/01	Comunidade acadêmica
Aprovação do Plano Estratégico e Plano Anual pelo Conselho de Centro.		Conselho de Centro
Eleição da comissão tripartite de monitoramento e avaliação do Plano Estratégico.		Comissão de MA
Implementação dos Planos	Após a aprovação	Comunidade acadêmica
Criação de estratégias de monitoramento e avaliação		Comissão de MA
Elaboração e apresentação de relatórios de monitoramento e avaliação	Reuniões do Conselho	Comissão de MA Conselho de Centro

Produtos a serem gerados no processo de Planejamento Estratégico Participativo do CAHL

1. **Plano Estratégico Participativo** - documento orientador do planejamento global de longo prazo do CAHL a ser aprovado pelo Conselho de Centro. Deve conter uma matriz de planejamento que sintetize o processo buscando garantir a consistência das bases do

planejamento estratégico do CAHL. Serve como orientador na classificação dos projetos idealizados à proposta global do Centro.

2. **Políticas e Programas** – consiste no detalhamento das ações e metas previstas no Plano Estratégico, elaborado de modo setorial.
3. **Planos Anuais** – elaborados pela Direção do CAHL e validados pelo Conselho de Centro. Devem ser criados anualmente a partir do Plano Estratégico, contendo detalhamento dos macro objetivos, ações estratégicas e metas a médio e curto prazo.
4. **Matriz de Indicadores Institucionais**– contém os indicadores gerais relativos ao planejamento institucional. Possibilitam o monitoramento e avaliação do processo de implementação e dos resultados.
5. **Relatórios Trimestrais de Monitoramento** – instrumentos elaborados pela comissão de Monitoramento e Avaliação e são cumulativos ao longo dos anos. Buscam identificar o grau de alcance das metas definidas, os recursos despendidos na realização dos projetos, as dificuldades institucionais enfrentadas no desenvolvimento das atividades, as medidas corretivas sugeridas para serem adotadas pela Direção do CAHL.
6. **Relatório Anual de Gestão** – elaborado pela Direção do CAHL a partir dos relatórios trimestrais.
7. **Relatórios de Avaliação Plurianual** – ao final de quatro anos, é elaborado um relatório circunstanciado em que são analisados os objetivos e as metas alcançadas, a consistência dos instrumentos e indicadores, visando ao estabelecimento das mudanças a serem introduzidas.

Referências

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.

ARGUIN, G. **O Planejamento estratégico no meio universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

BRYSON, J. M. A Strategic planning process for public and nonprofit organizations, **Long Range Planning**. Great Britain, v. 21, n.1, p. 73-88, 1988

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

_____. **Planejamento estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000

FALQUETO, Junia Maria Z. A implementação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília. **Dissertação**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade . Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado Profissional em Administração Pública, 2012

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (FORPLAD). **Planejamento Estratégico em instituições Federais de Ensino Superior**: Proposta de Processo Participativo. Comissão de Planejamento, Dez. de 1995.

UFRB. Estatuto da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Criada pela Lei 11.151 de 29 de julho de 2005, publicada no Diário Oficial da União de 01 de agosto de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia, Cruz das Almas, 2005.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRB 2010-2014. Cruz das Almas, 2009.

MATUS, C. **Planificación y gobierno**. Caracas: Fundación Altadir, 2009.

O CAHL QUE QUEREMOS. Propostas de Gestão 2016-2020. Cachoeira: Coletivo Cahl que Queremos, 2016.

TONI, Jackson. Metodologias e Técnicas de planejamento governamental revisitados. In: ENAP, Reflexões para Iberoamérica. Planejamento Estratégico. **Cadernos ENAP**, Brasília, 2009.