

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO**

Maria da Ajuda Barroso

**DESAFIOS PARA A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS – UM ESTUDO DE CASO NA UFMG**

**Belo Horizonte/MG
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS PARA A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS – UM ESTUDO DE CASO NA UFMG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica – Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica/ Gestão de Negócios.

Aluna: Maria da Ajuda Barroso

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff.

Avaliação/conceito atribuído ao trabalho: _____

Para Verônica, minha mãe; para Vanessa, minha maior glória; para Léo, meu maior exemplo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo; ao meu esposo e aos meus familiares pelo apoio e incentivo; ao professor Ivan Beck Ckagnazaroff pela orientação e pelos ensinamentos; aos sujeitos da pesquisa pela atenção, disponibilidade e importante contribuição à realização deste estudo; à Anna Carolina Cota, pelo paciente trabalho de normalização; e a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O planejamento estratégico se tornou bastante freqüente em todos os tipos de organização. Nas últimas décadas, esta abordagem disseminou-se também na gestão das instituições públicas. Contudo, seus resultados muitas vezes não são facilmente identificados nas organizações onde são utilizados. Vários são os problemas que podem afetar a prática da administração estratégica. Considerando que o planejamento estratégico seja uma ferramenta fundamental da administração, este estudo analisa os desafios na implementação de uma gestão estratégica em organizações públicas, buscando conhecer e compreender o processo por meio de um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais. A partir dessa investigação buscou-se apontar alternativas que viabilizassem a proximidade entre o planejamento e a prática estratégica. Sendo assim, o objetivo deste trabalho, aliado à pesquisa acadêmica, foi o de registrar o aprendizado obtido nas práticas de aspectos relacionados à gestão estratégica em alguns Centros de Extensão da UFMG. A análise dos dados evidencia que a busca de novos horizontes na organização administrativa da Universidade aponta com clareza a necessidade de orientar esforços e mobilizar recursos de forma coerente em direção a seus objetivos.

Palavras chave: Administração Pública. Gestão Estratégica. Organizações Públicas. Planejamento Estratégico.

LISTA DE SIGLAS

CENEX	Centro de Extensão
EBA	Escola de Belas Artes
EEFFTO	Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
FAO	Faculdade de Odontologia
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
SIEX	Sistema de Informações de Extensão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos.....	8
1.2 Ambiente de Estudo	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão Pública	12
2.2 Conceito de Administração	14
2.3 Conceito de Estratégia	16
2.4 O Processo Estratégico	17
2.5 Planejamento Estratégico	18
2.6 Gestão Estratégica	21
3 METODOLOGIA	26
3.1 Tipo de pesquisa	26
3.2 Público alvo	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
5 CONCLUSÕES	32
6 RECOMENDAÇÕES	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das mudanças e da evolução do conhecimento obriga as organizações a buscarem o desenvolvimento e adoção de instrumentos modernos e eficazes de gestão, capazes de compreender o ambiente externo e traçar horizontes sustentáveis. A flexibilidade e agilidade necessárias à mudança e transformação, e a opção por novas idéias, determinam se uma organização terá ou não excelência administrativa.

Na administração pública, as pressões da sociedade por mais e melhores serviços colocam em xeque as funções do Estado, e questionam-se as formas de ação e a própria legitimidade das instituições.

Os novos desafios da política pública, não podem perder de vista a modernização administrativa em direção ao desenvolvimento da capacidade de formulação, execução e avaliação efetiva de ações que fortaleçam a oferta de serviços públicos de maior qualidade e relevância.

Este trabalho se justifica diante do grande desafio para a nova administração pública de transformar estruturas burocráticas em organizações flexíveis que consigam responder aos anseios da sociedade pela prestação de serviços públicos de excelência. O desejo de pesquisar sobre gestão estratégica em alguns Centros de Extensão (CENEX) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é decorrente da relevância da utilização de práticas de gestão para o processo de modernização de uma instituição pública. “As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e do modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não”. (WRIGTH, 2000)

O exercício da função de Assistente Acadêmica da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da Universidade Federal de Minas Gerais, tem se mostrado um campo de observação dos desafios em se gerenciar alguns setores numa organização deste porte. Ao longo dos anos, o contato com os Centros de Extensão da UFMG, permitiu o acompanhamento dos vários processos pelos quais passam esses órgãos na busca pela excelência administrativa, o que ensejou o desenvolvimento desse trabalho.

Considerando a amplitude do universo dos Centros de Extensão da UFMG e devido à exigüidade de tempo e dos recursos disponíveis, a presente pesquisa será desenvolvida, basicamente, a partir da consulta da literatura existente e da experiência dos Centros de Extensão das seguintes unidades acadêmicas: Escola de Belas Artes (EBA), Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO), Faculdade de Odontologia (FAO) e Instituto de Ciências Biológicas (ICB).

Pretende-se, neste trabalho, considerando que o planejamento estratégico seja uma ferramenta fundamental da administração, conhecer e compreender o processo da gestão estratégica em organizações públicas, por meio de um estudo de caso na UFMG.

1.1 Objetivos

Têm-se como objetivo geral:

Identificar as práticas existentes relacionadas a gestão estratégica em centros de extensão da UFMG, na busca pela excelência administrativa, na definição, elaboração e operacionalização de um planejamento para o órgão.

Os objetivos específicos desdobram-se nas seguintes etapas:

- Identificar aspectos que favorecem ou dificultam práticas de gestão estratégica em alguns Centros de Extensão da UFMG;
- Propor algumas alternativas para que se possa aproximar o planejamento e o agir estratégico na gestão de Centros de Extensão da UFMG.

1.2 Ambiente de Estudo

As organizações públicas são indispensáveis à manutenção de uma sociedade civilizada. Muitas das necessidades básicas da sociedade não podem ser supridas pelas organizações que visam lucro. Os produtos e serviços de empresas só podem ser obtidos por aqueles que podem

pagá-los, mas os resultados das organizações públicas estão virtualmente disponíveis para toda a sociedade. Por exemplo: policiamento, universidades públicas (WRIGTH, 2000).

Considerada uma das melhores instituições de ensino superior do país, a UFMG cumpre seu papel fundamental em um espaço que abriga saberes diversificados e aponta para avanços nas mais variadas esferas. Tem o compromisso de conjugar o trabalho desenvolvido com a exigência de acolher e motivar as transformações sempre necessárias para a geração e distribuição do conhecimento produzido na instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG, 2008/2012, fornece os seguintes dados, com base no ano de 2006:

1. A UFMG mantém 23.517 alunos regularmente matriculados nos seus cursos de Graduação, mais de 6.000 alunos na Pós-Graduação *stricto sensu* e 1.632 estudantes na Educação Básica e Profissional. Oferece 595 cursos de extensão, o desenvolvimento de 79 programas e 364 projetos não-vinculados a programas, além de inúmeros eventos e prestações de serviços. O número de pessoas beneficiadas, anualmente, é de aproximadamente dois milhões e meio de pessoas.
2. Dentro da estrutura da Universidade temos as unidades acadêmicas que são estabelecimentos de ensino que possuem sede e estruturas administrativas próprias, realizam atividades de pesquisa e de extensão e oferecem cursos superiores que resultam na concessão de diplomas de Graduação e de Pós-Graduação. As 19 Unidades Acadêmicas de Ensino Superior da UFMG abrigam 90 Departamentos, que ministram 49 cursos de Graduação presenciais e seis na modalidade à distância, totalizando 62 opções de curso no Vestibular, e, também, 70 cursos de Especialização, 38 programas de Residência Médica, 67 programas e 120 cursos de Mestrado e Doutorado.
3. A Extensão universitária consiste numa ação política, cujo compromisso deliberado é o estreitamento de vínculos com a sociedade. Essa forma de atuar tem por finalidade aprofundar as ações de democratização do saber científico, artístico e tecnológico, levando o conhecimento acadêmico ao encontro dos anseios da comunidade e, ao mesmo tempo, aprendendo com ela, a fim de produzir novos conhecimentos. Nesse

sentido, ela constrói-se com base em ações indutoras do desenvolvimento social, nos diferentes âmbitos espaços, e assume papel de importância destacada na luta contra as diferentes facetas da exclusão social e da degradação ambiental.

4. Em 2006, nas várias unidades da UFMG foram oferecidos 595 cursos de extensão, que envolveram 28.819 concluintes. Além disso, foram realizados: 563 eventos, com público estimado em mais de 120.000 pessoas; 79 programas e 364 projetos não-vinculados a programas, que envolveram um público estimado em dois milhões e meio de pessoas. A prestação de serviços atingiu o montante de 588 atividades, com público estimado superior a um milhão e 700 mil participantes. No total, o público beneficiado pelas ações de extensão promovidas pela UFMG foi superior a quatro milhões de pessoas.
5. A Extensão também é responsável pela promoção de um permanente diálogo com a comunidade interna à Instituição e, para isso, conta com uma ampla participação dos diferentes órgãos institucionais. Com esses objetivos articula projetos, programas, cursos e eventos, que promovem relações interdisciplinares e inter-profissionais.

Cada unidade acadêmica possui um Centro de Extensão, com uma estrutura administrativa e um coordenador. Esse órgão executa a gestão da política de extensão da unidade articuladamente com a política de extensão da UFMG. Dentre outros, é papel dos CENEX orientar coordenadores de ações de extensão em relação às normas gerais da extensão, organizar e divulgar a produção acadêmica, bem como encaminhar procedimentos relativos às atividades de extensão.

Neste estudo, trabalhamos com os Centros de Extensão das seguintes unidades acadêmicas: Escola de Belas Artes, Escola de Educação Física Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Faculdade de Odontologia e Instituto de Ciências Biológicas.

Este trabalho inicia-se com uma abordagem sobre administração, o planejamento e a gestão estratégica nas organizações públicas, seus aspectos conceituais e metodológicos e o que motiva a sua adoção como instrumento de gestão. Na seqüência, serão analisadas as etapas do desenvolvimento, da implementação e da efetividade do planejamento em alguns Centros de Extensão da UFMG.

Finalmente, faz-se a discussão dos resultados, que segundo Cervo e Bervian (2002), é uma etapa que busca indicar inferências a respeito da pesquisa com base nas análises realizadas, destacando aspectos paralelos relativos a reflexões sobre o tema. Neste momento foi realizada a análise das informações levantadas, considerando-se os principais processos e a proposição de sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se aqui os resultados principais da revisão de literatura sobre os seguintes temas pertinentes à pesquisa: gestão pública, administração, planejamento estratégico e gestão estratégica. Explicam-se os conceitos centrais que são adotados na pesquisa, os pressupostos desta e o conceito utilizado.

2.1 Gestão Pública

A questão da gestão pública é tratada por Abrucio (1998), *apud* Nassuno (2007), em que se pode destacar:

a Gestão Pública constitui um movimento teórico e prático, cujo início está associado ao processo de reforma do setor público inglês durante a década de 1980. Diversos países estão envolvidos na construção desse novo modelo de administração pública que, no entanto, não é completamente coerente e tem mostrado grande poder de transformação ao incorporar críticas à sua prática (NASSUNO, 2007).

Segundo Cunill Grau (1998), *apud* Nassuno (2007), a Gestão Pública pretende oferecer ao setor público uma alternativa de organização diferente do modelo burocrático, podendo contribuir para a construção de um enfoque efetivamente público, embora haja restrições quanto à ênfase na utilização de instrumentos de mercado tais como: a adoção de princípios de administração do setor privado no desempenho de funções sociais pelo setor público, o uso de incentivos de monetários como forma de garantir alto desempenho dos administradores públicos e a exposição à concorrência do mercado no preenchimento de cargos públicos.

As reformas da administração pública realizadas sob o escopo da Gestão Pública situam-se em um contexto maior de mudanças destinadas a dar uma resposta à crise do Estado que teve início na década de 1970. Essa crise afetou diretamente a organização das burocracias públicas, tendo de um lado a escassez de recursos públicos, que gerou a necessidade de aumentar a eficiência governamental e de outro, o enfraquecimento do poder estatal frente ao processo de globalização e o aumento de dinamismo da sociedade, que tornaram necessária maior agilidade e flexibilidade do aparelho governamental, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. O novo modelo procura definir claramente seus objetivos; aumentar a autonomia dos administradores; descentralizar; adotar

formas flexíveis de gestão; orientar a ação pública para resultados e para o usuário. (NASSUNO, 2007).

Ainda segundo a autora,

um elemento central na mudança dos padrões de gestão das organizações públicas é a busca pela flexibilidade. É quase consensual a noção de que os administradores públicos precisam de maior flexibilidade para trabalhar e têm sido impedidos pelos padrões existentes de hierarquia e controle. Lipsky (1980) e Aberbach e outros (1981) já haviam investigado as atribuições amplas e o papel exercido pelos burocratas na formulação de políticas nas atividades desempenhadas tanto por aqueles que atuam “no nível da rua” (*street-level*), no primeiro caso; quanto no caso dos que desempenham cargos nos estratos superiores da hierarquia, no segundo caso. É razoável supor que se os burocratas exercem atividades diversas das descritas por Weber no tipo ideal da burocracia, tornam-se necessários mecanismos para garantir que atuem com responsabilidade pública, diversos da supervisão e controle burocráticos, que se tornam anacrônicos. (NASSUNO, 2007 pág. 78)

A abordagem “deixar o administrador administrar” está centrada no interesse do usuário: o atendimento das necessidades dos cidadãos deve constituir o foco das atividades das organizações governamentais. “O interesse pelo usuário dos serviços leva os administradores a se preocuparem em oferecer serviços e não em gerir programas, em atender aos cidadãos e não às necessidades da burocracia” (KETTL *apud* Nassuno, 2007). Assim, a introdução da perspectiva da qualidade surgiu quase ao mesmo tempo em que a administração pública voltava suas atenções para os usuários-cidadão.

Para Moore *apud* Nassuno (2007), o aumento relativo da autonomia dos servidores públicos implica uma demanda crescente de responsabilidade por parte desses profissionais. Os servidores devem saber julgar as situações e avaliar os riscos implícitos em cada uma delas; devem ser capazes de tratar o usuário como um indivíduo adulto, habituado a negociar compromissos complexos com interesses diferentes. Os novos dilemas éticos devem ser enfrentados por profissionais que trabalhem em equipe, unidos por laços de solidariedade, em vez de orientados apenas por regras escritas e exaustivas.

A autora pontua que os usuários das organizações públicas passam a ser identificados como uma parte importante dos processos de produção. As estruturas são redesenhadas colocando as organizações em contato mais próximo com os cidadãos. Essa abertura às preocupações da comunidade coloca as instituições em um novo ambiente de mudança: obriga as organizações a manter capacidade contínua de ajuste, adaptação, inovação e renovação, acompanhando as reivindicações locais (NASSUNO, 2007).

2.2 Conceito de Administração

Para Morgan (2007, p.15),

administradores eficazes e profissionais de todos os tipos e estágios, não importa sejam executivos, administradores público, consultores organizacionais, políticos ou sindicalistas, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar. Essa aptidão comumente se desenvolve como um processo intuitivo, aprendido através da experiência e da habilidade natural.

A crença de que administradores eficazes e aqueles que resolvem problemas nasceram assim – o que os leva a compreender e transformar as situações que encontram não se sustenta, uma vez que apenas talento individual não resolve. Não basta apenas ter competência. É preciso saber superar os obstáculos que surgem a cada dia, usando simultaneamente a inteligência cognitiva e a emocional.

Para Chiavenato (1997), a palavra administração vem do latim *ad*, direção, tendência para e *minister*, subordinação ou obediência. Pode ser entendida como função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. Existem muitos enfoques sobre a administração. Diferentes autores a classificam como ciência, outros como técnica ou como uma arte.

A Administração é uma ciência que envolve aplicações de técnicas gerenciais, atitudes pró-ativas e aplicação de métodos para alcance de resultados previamente estabelecidos e de interesse institucional. Em suma é a seqüência das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 1997).

A administração não é uma ciência exata. Ela não pode basear-se em leis rígidas. Precisa basear-se em princípios gerais e flexíveis capazes de serem aplicados a situações diferentes. Os princípios são condições ou normas dentro das quais o trabalho administrativo deve ser aplicado e desenvolvido.

Para Fayol *apud* Chiavenato, (1985), os princípios gerais de administração mais importantes são:

1. Princípio da Divisão do Trabalho e da Especialização: Todo o trabalho deve ser dividido a fim de permitir a especialização das pessoas em alguma atividade.
2. Princípio da Autoridade e Responsabilidade: Deve haver uma linha de autoridade e responsabilidade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos.
3. Princípio da Hierarquia ou Cadeia Escalar: Quanto maior a empresa, maior o número de níveis hierárquicos.
4. Princípio da Unidade de Comando: Cada pessoa deve subordinar-se a um e somente a um único superior.
5. Princípio da Amplitude Administrativa: Refere-se à quantidade de funcionários que um chefe deve ter.
6. Princípio da Definição: Definição prévia por escrito da autoridade e da responsabilidade, deveres, relações ou órgãos, bem como devem ser devidamente comunicados.

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Administrar significa, em primeiro lugar, ação.

Para efeito deste trabalho foram adotadas as seguintes definições:

- Eficiência: fazer certo a coisa. Determina o quanto uma organização usa corretamente seus recursos; com o mínimo de esforço e com máximo aproveitamento de recursos.
- Eficácia: fazer a coisa certa. Significa a realização de atividades ou tarefas consideradas certas de maneira inteligente. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- Planejar: significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites.
- Planos: são as linhas mestras das quais:
 - a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;

- os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos;
- o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ela não seja satisfatória.
- Organizar: é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre membros da organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.
- Coordenar: significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. É o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos.
- Controlar: é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los. Envolve os seguintes passos:
 - estabelecimento de padrões de desenvolvimento;
 - medição do desempenho atual;
 - comparação do desempenho atual com os padrões estabelecidos;
 - execução de ações corretivas, em caso de desvios. (CHIAVENATO, 1997).

Para Ansoff (1981, p.15), no início dos anos 50, primeiro nas empresas e mais tarde outros tipos de organização, passaram a se preocupar cada vez mais com o ambiente. A causa desse problema (que ficou conhecido como problema estratégico) foi atribuída à falta de sintonia entre a oferta e a demanda de produtos. À época achou-se que a solução do problema estava no planejamento estratégico e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. “Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial e a empresa deveria procurar implantá-la”. (ANSOFF, 1981).

2.3 Conceito de Estratégia

Para Tavares (2005), o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos* e significa “a arte do general”. O termo hoje tem uma concepção mais abrangente. Sua incorporação à terminologia dos negócios deu-se a partir dos anos 60. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.

Não existe uma única definição de estratégia. Para Andrews (1997), *apud* Tavares (2005, p. 274) trata-se da orientação dos principais objetivos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as metas estabelecidas; é ampla e engloba objetivos, metas, políticas e planos.

Para Chiavenato (1997, p. 602)

a estratégia é composta de muitas táticas simultâneas e integradas entre si; refere-se a objetivos situados a longo prazo e é definida pela alta administração. A tática refere-se a objetivos a curto prazo. Para implementação da estratégia, tornam-se necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo, sendo de responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa.

Ansoff (1993, p.75) pontua que a estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com as turbulências nas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deteriorização de organismos no cumprimento da lei, etc... Com isto merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também algumas organizações sociais.

A partir das definições acima se conclui que estratégia não tem o mesmo significado de tática, que são técnicas e ações utilizadas para se alcançar metas e objetivos dentro de uma organização ou grupo, enquanto estratégia é planejar operações e alocar recursos para se atingir objetivos.

2.4 O Processo Estratégico

Ao discutir a eficácia dos processos formais de planejamento estratégico, Mintzberg (1998) aponta que as estratégias efetivas das empresas refletem não apenas o planejamento que é definido pelos seus gestores, mas também, e de forma não menos relevante, fatores culturais, políticos e comportamentais vivenciados pelos seus membros no dia-a-dia das suas operações, assim como também refletem as estratégias dos demais concorrentes. O autor denomina esse segundo conjunto de “construção artesanal da estratégia”. Cita como exemplo um vendedor que visita seu cliente: o produto não é exatamente adequado e então, junto criam algumas modificações. O vendedor retorna à sua empresa e introduz essas modificações; após duas ou

três tentativas finalmente chegam a um acordo. Surge um novo produto, que dará origem a um novo mercado. A empresa mudou o curso da estratégia (MINTZBERG, 1998).

Em Mintzberg (1998), a estratégia efetivamente realizada pela empresa é composta tanto por um elemento deliberado como por um elemento não-planejado. O primeiro elemento é estabelecido na origem do processo de proposição da estratégia, usualmente pela direção da empresa. Por sua vez, o componente emergente, o qual toma o lugar de parte do que se planejou e não se concretizou, é formado tanto dentro da própria organização, pelo acúmulo de decisões cotidianas na condução das suas operações, como também é influenciado pelo ambiente externo. A escolha estratégica deve contemplar as dimensões externas e internas da organização.

Ainda, segundo o autor, da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão, um padrão não tem de resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos torná-lo explícito. O aprendizado ocorre juntamente à medida que a empresa observa os resultados da sua ação no mercado, aprende a lidar melhor com o ambiente e redefine suas pretensões.

Com efeito, a estratégia, ao se ocupar do futuro da organização, assume uma postura de adaptação, e busca como resultado a efetividade – por meio da inovação ou diversificação, com vistas ao desenvolvimento sustentado com atitudes pró-ativas, voltadas para o crescimento ou para o desenvolvimento.

2.5 Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual a empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos, permitindo identificar recursos potenciais e reconhecer as fraquezas e deficiências que precisam ser suplantadas por meio de medidas que serão implementadas, a fim de se obter êxito nos resultados.

Mas o que é planejamento estratégico e para que serve esta ferramenta de administração? Para Motta (1996), o planejamento estratégico parte da premissa de que o ambiente no qual a organização está inserida vive em constante mutação e turbulência, exigindo um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado no fluxo de informações entre ambiente e organização.

O planejamento estratégico é uma atividade administrativa cujo objetivo é traçar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade. Deve fornecer respostas consistentes a questões fundamentais como: Onde estamos? (análise da situação atual) Para onde vamos? (definição das metas e objetivos a serem alcançados) Como chegar lá? (quais os caminhos para atingir as metas e objetivos traçados). Sem planejamento não se consegue atingir metas e objetivos. Uma organização que não tem claro suas metas e objetivos não sobrevive, tanto seja ela pública ou privada. O planejamento estratégico permite determinar a melhor forma de se conjugar recursos disponíveis e necessidades da sociedade, permitindo ajustes que promovam maior produtividade e melhor qualidade da prestação de serviços. Um bom planejamento parte do princípio de que as metas traçadas devem ser executadas levando-se em consideração todas as etapas definidas de suas atividades, quem as executa e o cronograma de execução.

Segundo Chiavenato (1997, p. 604), a elaboração do planejamento estratégico é composta por quatro fases bem definidas:

- formulação dos objetivos organizacionais a serem atingidos;
- análise de ambiente interno (ou diagnóstico organizacional);
- análise de ambiente externo;
- formulação das alternativas estratégicas (projetos e atividades).

Os planos estratégicos são partes integrantes do planejamento e demonstram a capacidade de fazer o que tem de ser feito, com a melhor relação entre recursos, processos e resultados, dão a direção e devem ser flexíveis, permitindo ajustes necessários durante a sua execução.

O planejamento é uma ferramenta de gestão, importante no processo decisório, fornecendo aos gestores elementos para resolver desde questões rotineiras, até as que interferem na sobrevivência da empresa.

Além disso, o planejamento estratégico também resulta de um processo de tentativa e erro, para enfrentar situações que se apresentam. O sucesso das decisões está na escolha da melhor alternativa. Para Mintzberg (1994), o administrador é uma vítima do meio ambiente e opera dentro de limitações humanas inerentes, portanto, planos e decisões sempre necessitarão ser melhorados. Desse modo, o planejamento como instrumento de gestão, permite a otimização das tomadas de decisão e sua execução.

Para Ansoff (1993), uma fonte de dificuldade para implantação do processo de formulação estratégica, reside no fato de que, na maioria das organizações, os processos pré-estratégicos de tomada de decisões são de natureza política muito forte.

Outra dificuldade, é que a introdução do planejamento estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades, e as organizações geralmente carecem de informações sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento eficaz.

Como planejar e inovar significa buscar melhores metas e formas de atuação e, portanto, criticar a ordem existente, o planejamento tende a ser analisado gerencialmente mais no sentido de se evitar males do que de se alcançar objetivos. (MOTTA, 1996).

A implementação do Planejamento Estratégico nas organizações públicas é sempre um desafio. Por ser um instrumento de gestão, um processo, o planejamento estratégico é uma referência e deve ser flexível de modo a permitir a sua adaptação à Instituição.

De acordo com Tavares (2005), as primeiras contribuições para a construção da teoria sobre planejamento surgiram em 1904, por meio da primeira consultora de empresas norte-americana Mary Parker Follet. Mas foi com Taylor e Fayol, ao estudarem o fenômeno organizacional, que surgiu na literatura a noção de planejamento.

A revolução industrial deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento. A partir da segunda Revolução Industrial, inúmeras inovações da ciência da gestão, da pesquisa e da racionalidade das operações foram implementadas. Taylor dedicou-se ao estudo do fenômeno da produtividade da organização, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. Foi ele quem substituiu o

planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia a alta administração. (TAVARES, 2005)

Cabe ressaltar que o planejamento estratégico teve a sua origem no setor privado, com suas especificidades. Por outro lado, em que pese o grande número de organizações públicas e a sua importância, a literatura disponível é escassa, com poucos autores discorrendo sobre a aplicação do planejamento no setor público, tendo sua atenção voltada, na grande maioria, para o setor privado. Para Wrigth (2000), os princípios da administração estratégica aplicam-se igualmente a empresas com fins lucrativos e às organizações públicas.

Na empresa privada, o planejamento estratégico está voltado para as mudanças nas atitudes e atividades empresariais que dizem respeito à conquista de maior competitividade e melhor desempenho. Procura-se assegurar o aumento da posição da organização no mercado, melhoria dos níveis de satisfação dos clientes e maior rentabilidade. Numa universidade pública, o planejamento estratégico não está voltado à busca do produtivismo. Espera-se que a instituição passe por mudanças que atendam aos seus objetivos de expansão, sua liderança acadêmico-científica na região, no país ou no mundo; isto é, busca-se o aumento da eficiência social e melhoria do desempenho da universidade.

2.6 Gestão Estratégica

Para Tavares (2005), “a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação”. Busca reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Objetiva assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu plano decisório. Pode ser considerada como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais com a finalidade de adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. Assim, a gestão estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Para Gluk *et al.* (1981), *apud* Tavares (2005, p. 42), “o sistema de valores compartilhados estabelece uma ligação entre planejamento e implementação”. Mesmo com a existência de estilos de liderança e os ambientes organizacionais variáveis, quatro fatores são intrínsecos no âmbito das pessoas, em todos os níveis, nas organizações administradas estrategicamente:

- o valor do trabalho em equipe, que conduz à abordagem interativa e multidisciplinar, facilitando a flexibilidade organizacional orientada para tarefas;
- a impulsão empresarial ou o envolvimento formal para fazer com que as coisas aconteçam;
- a comunicação aberta, em vez de se preservar a confidencialidade;
- a confiança, por parte de todos, de que a organização pode, em grande medida, criar seu próprio futuro, em vez de ser lançada em uma posição predeterminada pelas forças ambientais.

Ainda em Tavares (2005) a gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais. A participação e o envolvimento, nessa perspectiva, são essenciais, uma vez que levam todos os atores a compartilhar de seu significado, pressupostos e propósitos de maneira idêntica. Cabe ressaltar que o reconhecimento do papel de cada um dos membros da organização na construção do futuro organizacional, proporciona condições para o desenvolvimento e utilização de seu pleno potencial de ações em direção à visão no cumprimento da missão.

Nesse processo todos os atores discutem a definição do conteúdo da gestão estratégica, quais procedimentos adotar, qual a estratégia de comunicação, as atribuições e responsabilidades de cada um e de cada área, o cronograma de atividades, os instrumentos a serem utilizados e outros fatores intervenientes. A explicitação do processo de gestão estratégica deve abranger:

- as etapas do processo;
- a abordagem a ser seguida;
- as expectativas sobre o papel e a contribuição de cada um segundo suas habilidades e potencialidades e segundo as necessidades ditadas pelo processo de gestão estratégica.

Um aspecto importante na construção do patamar estratégico desejado é a utilização da tecnologia da informação. Para Chiavenato (1985), todas as empresas dependem de um tipo

de tecnologia ou de um conjunto de tecnologias para poder funcionar e alcançar seus objetivos. A tecnologia para ser desenvolvida tem que ser pensada, e não apenas mudar os paradigmas organizacionais, como também fazer profunda transformação nas pessoas, proporcionando a democratização do conhecimento.

O conhecimento está próximo da ação; não é estático. Como o ambiente influencia as organizações, afetando-as com maior ou menor impacto, criando condições mais ou menos favoráveis, o conhecimento modifica-se por meio da interação. É necessário geri-lo e cercá-lo com o mesmo cuidado dedicado a outros ativos. O conhecimento não reside apenas nas pessoas; permeia toda organização: nos documentos, nas rotinas, nos processos, nas práticas, nas normas.

Dessa forma, a gestão do conhecimento torna-se a prática de agregar valor à informação e disponibilizá-la, por meio de processos de criação, de disseminação e de utilização coletiva desse novo saber, visando atender às necessidades da população e da organização. (CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009).

Para Estevão (1998), a decisão estratégica é, por natureza, única e não-rotineira, sistêmica e de longo prazo, situando-se a um nível institucional. A estratégia organizacional deve ser convertida em resultados e em ação concreta. Nesse sentido a capacidade de implementar a estratégia é crítica para a organização e pode determinar a sua sobrevivência.

A implantação eficiente da estratégia depende do grau de consistência com a cultura e com a estrutura organizacional, com as estratégias individuais dos membros e grupos da organização, com as políticas de recursos humanos. Pode-se resumir os fatores-chave de uma implementação bem sucedida, conforme FIG. 1:

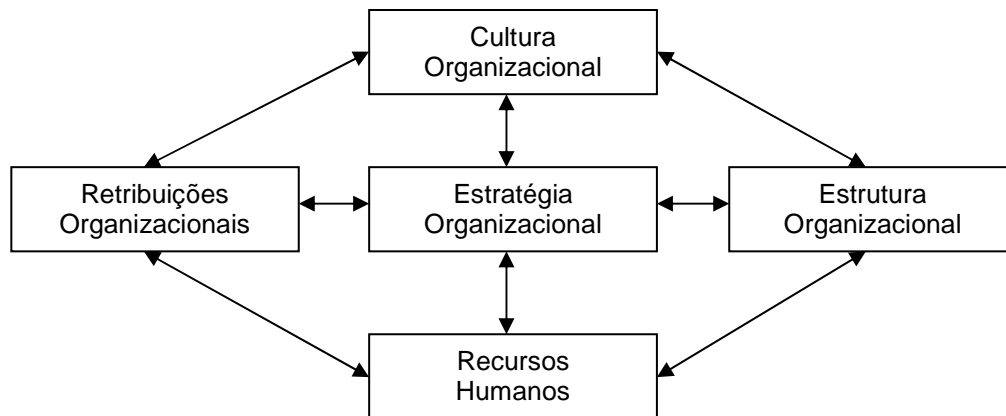


FIGURA 1 – Fatores chave para implementação de uma estratégia bem sucedida
 Fonte: Borseman e Phatak (1989: 112), *apud* Estevão (1998).

Para se realizar uma estratégia é necessário atender algumas questões, que de acordo com Certo e Peter *apud* Estevão (1998), podem ser descritas abaixo:

- quais mudanças são necessárias quando a organização implementa uma nova estratégia;
- como lidar com a cultura organizacional, para ter a certeza que a estratégia será implementada sem problemas;
- qual a relação entre a implementação da estratégia e as estruturas organizacionais;
- que abordagens de implementação o gestor pode seguir;
- quais as competências são necessárias ao gestor para facilitar a realização da estratégia.

Ainda em Estevão (1998) a fase do controle estratégico determina o grau de realização e de desvio diante dos padrões estabelecidos, a fim de que se possa corrigir e melhorar todo o processo estratégico, se constituindo um tipo especial de controle organizacional que foca o monitoramento e avaliação do processo de gestão estratégica, para assegurar que as estratégias se desenrolem segundo o previsto. É este controle que fornece o *feedback* considerado crítico para determinar se todas as fases do processo de gestão estratégica são apropriadas e compatíveis.

Segundo o autor, o conceito de discrepância estratégica entre o desempenho de toda a organização (que tem a ver com a implementação da estratégia organizacional) e os resultados esperados (que se relacionam com os objetivos estratégicos) torna-se essencial, no sentido de

isolar os problemas, e poder evitar a deteriorização da organização pela reformulação da estratégia ou através de mudanças nos métodos e processos utilizados para concretizar a estratégia organizacional. (ESTEVÃO, 1998).

A Gestão Estratégica, desde seu planejamento e, principalmente, sua implementação é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento público e/ou privado, e não pode ficar restrita a um só dirigente ou ao curto período de um mandato, pois pode comprometer a visão sistêmica da organização e as decisões, em sua maioria, serem tomadas com base em convicções e experiências pessoais, em caráter reativo e sujeitas à descontinuidade administrativa, diante da ausência de objetivos de médio e longo prazo. (PINTO, 2005).

Assim, o fator crítico na implementação da estratégia é fazer com que todos na organização compreendam com clareza os objetivos definidos, de modo a alinhar todos os recursos organizacionais para alcançar esses objetivos, avaliá-los continuamente utilizando os resultados para as adaptações necessárias.

3 METODOLOGIA

No que se refere à metodologia, define-se por método “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.23).

O método de pesquisa é fundamental para construção de um processo de investigação. Tal investigação compreendeu uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia, planejamento e gestão estratégica para construir a estrutura conceitual básica, e entrevistas com gestores e executores dos órgãos pesquisados.

3.1 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que conforme Cervo e Bervian (2002) está relacionado a um determinado grupo ou comunidade, compreendendo aspectos que sejam representativos de seu universo. A investigação dos elementos definidos no objetivo resultará em um trabalho descritivo, que poderá ser utilizado na prática caso seja do interesse dos órgãos pesquisados.

Para Martins (2002), nos estudos descritivos um dos instrumentos mais comuns para coleta de dados são as entrevistas. Optou-se pela utilização das entrevistas de forma a estabelecer um vínculo de confiança entre a pesquisadora e os entrevistados, o que contribuiu para que a sua interpretação dos resultados fosse mais clara. Buscou-se não influenciar os entrevistados para que as informações não fossem distorcidas.

Este trabalho utilizou como instrumento entrevistas semi-estruturadas e abertas, com o objetivo de apreender dos entrevistados suas idéias, percepções e expectativas sobre as práticas de gestão no órgão ao qual estão vinculados, conforme roteiro apresentado aos entrevistados – Apêndice A.

Foram realizados contatos telefônicos, pessoais e por e-mail com os pretensos entrevistados. Desde o primeiro contato, foram prestados todos os esclarecimentos sobre os motivos, a importância, o sigilo das informações e a garantia do anonimato, bem como outros dados que se apresentaram.

Os primeiros contatos para as entrevistas se deram no início do mês de outubro, entretanto houve uma série de dificuldades até se chegar aos que aceitaram participar. Alguns problemas já eram esperados, como a questão de conseguir o primeiro contato em si, devido ao problema do pouco tempo que alguns dos pretensos entrevistados alegaram, principalmente porque esses contatos aconteceram em um período em que a UFMG desenvolve um maior volume de trabalho.

Foram realizadas oito entrevistas semi-estruturadas com quatro coordenadores e quatro secretários dos centros de extensão da EBA, EEEFTO, FAO e ICB. Nessa etapa foram esclarecidos os pontos levantados na proposta. Antes da realização das entrevistas houve uma discussão inicial com a coordenação e pessoas da área administrativa dos CENEX. As entrevistas foram realizadas em locais apropriados para sua realização, de maneira a não influenciar negativamente as opiniões dos entrevistados.

As entrevistas, previstas para variar entre 30 e 40 minutos, na maioria dos casos, teve o seu tempo respeitado, mesmo com a necessidade dos respondentes colocarem suas opiniões além do que foi apresentado no roteiro de entrevistas.

Para registrar as entrevistas, as mesmas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente foram transcritas e analisadas.

3.2 Público alvo

O público alvo deste estudo são os 19 Centros de Extensão das unidades acadêmicas da UFMG.

Considerando a amplitude do número de centros de extensão, optou-se em fazer entrevistas com oito servidores (quatro coordenadores e quatro secretários) de quatro desses centros de extensão, que além da visão diversificada, trabalham há pelo menos dez anos na Universidade e que vivenciaram alguns processos de mudanças na instituição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No intuito de compreendermos melhor as práticas de gestão atualmente adotadas pelos órgãos, é importante se falar um pouco sobre a cultura organizacional da organização pesquisada, que devido ao fator histórico traz consigo algumas políticas que impedem um desenvolvimento mais acentuado, como por exemplo, o critério de mudança das funções de coordenação que ocorre de dois em dois anos, não possuindo critérios bem definidos para sua escolha, tornando-se um obstáculo a uma gestão de longo prazo.

Os Centros de Extensão pesquisados dispõem de infra-estrutura adequada, com espaço físico bem delimitado e equipado com recursos materiais e tecnológicos como equipamentos, rede de comunicação e gerenciamento adequado para utilização da tecnologia. Dispõem, ainda, de um banco de dados, o Sistema de Informações de Extensão (SIEX) que é gerenciado pela PROEX.

Recebem recursos financeiros da dotação orçamentária da UFMG, de taxas oriundas de ações de extensão que geram recursos, de convênios e de cooperações com outras instituições. Algumas vezes funcionam como financiadores de atividades da unidade a qual estão vinculados.

Quanto aos recursos humanos dispõem de uma coordenação e uma vice-coordenação exercida por docentes da própria unidade, funcionários administrativos e estagiários. Foi apontada a dificuldade de recomposição do quadro de servidores, decorrente da sistemática de ingresso no serviço público por meio de concurso público, dependente de variáveis estabelecidas pelo governo federal.

Percebe-se que os CENEX são órgãos estratégicos dentro da sua unidade e da universidade, uma vez que as ações fomentadas por eles e em parceria com eles, vão ao encontro direto à sociedade em geral, como parte fundamental no cumprimento do papel social da Universidade, na promoção da socialização dos saberes produzidos na UFMG, no fomento do diálogo entre a academia e a sociedade. Contam, na sua maioria, com o apoio da direção

superior da unidade, bem como da Pró-Reitoria de Extensão, onde mantêm contatos freqüentes na busca pela sinergia no sistema de extensão da universidade.

A despeito de sua importância estratégica, a posição da maioria destes centros nas unidades não lhes permite interferir de maneira efetiva nas políticas definidas por seus órgãos de deliberação máxima (Congregações), pois apesar de alguns possuírem direito a voz, não lhes é facultado o direito ao voto.

Nos casos analisados (EBA, EEEFTO, FAO e ICB) a iniciativa de implementar um processo de planejamento partiu basicamente dos centros de extensão, por meio de seus coordenadores e conselhos administrativos (quando existentes), indicativo da vontade política de mudar, com o estabelecimento de um norte a ser seguido pelo órgão. Verificou-se que embora tenha sido feito algum trabalho voltado para a uniformização de conceitos e conhecimentos, de forma a permitir a todos uma mesma postura em relação aos objetivos propostos, facilitando a condução e a participação no desenvolvimento do processo, o mesmo não obteve muitos frutos.

Nesses órgãos, a formulação dos planos foi de responsabilidade da coordenação e da secretaria administrativa. Os planos existem de forma não documentada. São construídos a partir de discussões das necessidades presentes e previstas, raramente se estendendo por mais de dois anos, em razão da mudança da coordenação e da ausência de fatores gerenciais que garantam a sua continuidade

O treinamento e a qualificação profissional foram apontados como fatores decisivos para a implementação do planejamento. Existe a preocupação em capacitar o pessoal para as tarefas decorrentes da implementação do processo de planejamento, efetivação das mudanças e adoção da administração participativa. A reciclagem de conhecimentos atua positivamente sobre a motivação e o comportamento do servidor fazendo com que o mesmo se mostre mais cooperativo e receptivo a mudanças.

O apoio da administração superior bem como a participação dos coordenadores e do corpo funcional foram apontados como determinantes para o sucesso da implementação do planejamento e execução dos planos. Porém, percebeu-se que o apoio e o compromisso da direção superior precisam ser explícitos e corroborados pela prática diária. A responsabilidade

e o compromisso da administração superior em relação ao planejado precisam ser constantemente renovados e demonstrados, para dar sustentação e credibilidade ao processo. O planejamento constitui-se num processo contínuo e dinâmico que precisa ser permanentemente adaptado, corrigido e melhorado. Qualquer descuido por parte da administração superior enfraquece o planejamento, podendo até mesmo provocar a interrupção da prática e o abandono do processo.

A sistematização de informações gerenciais não é eficaz. Na maioria dos órgãos pesquisados a forma e a periodicidade de avaliação da execução dos planos se dão de maneira esporádica, por meio de reuniões, relatórios e planilhas. Além do mais, a ênfase do controle recai sobre a formalidade dos processos e rotinas, visando à regularidade, à ordem, à uniformidade, em vez de ser sobre os resultados.

Nos órgãos pesquisados, os entrevistados foram perguntados que nota atribuiriam aos níveis de compromisso e de disciplina com o planejado entre 0 e 10. A nota variou de órgão para órgão ficando entre 5 e 9.

De outra parte, a falta de adesão e de compromisso da administração superior com o planejamento, a descontinuidade administrativa, a falta de interação intra-organizacional e a resistência a mudanças foram apontados como principais fatores que inviabilizam a implementação de uma gestão estratégica.

O conjunto de aspectos apontados nos parágrafos antecedentes impõe um desgaste natural à prática do planejamento, fazendo-se necessário, freqüentemente, monitorar o processo, promover reforço motivacional, demonstrar compromisso.

5 CONCLUSÃO

Embora o planejamento estratégico seja conhecido e adotado por organizações públicas há mais de uma década, ainda permanecem muitas barreiras à sua efetiva implementação. A adoção de um processo de desenvolvimento e implementação de um plano estratégico em organizações públicas é tarefa bastante difícil e complexa. Demanda muito tempo, exige muita habilidade e determinação na sua condução. Habilidade gerencial da administração superior para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos. Habilidade política e organizacional dos responsáveis pela sua elaboração para conhecer e compreender as regras do jogo, sob pena de inviabilizar a execução dos planos; é preciso efetivamente trabalhar as dimensões burocrática, política e comportamental presentes na organização, pois não pode ser implementado por meio de simples modificações nos processos e instrumentos decisórios. Portanto, o planejamento estratégico pode ser considerado um instrumento de mudanças na organização, no sentido de torná-la mais dinâmica e efetiva.

Cabe ressaltar que a indiferença e a desatenção dos dirigentes em relação ao planejado, relegam a um segundo plano a função e utilidade do planejamento, muitas vezes em decorrência das rotinas, das necessidades diárias, que requerem respostas imediatas, e também pela opção mais cômoda em agir de acordo com hábitos, valores e normas de conduta estabelecidos. Todo o processo de planejamento estratégico implica mudanças, que em geral encontram resistências para serem implementadas.

Tais resistências são ainda mais perceptíveis em organizações públicas, que em sua grande maioria, desenvolvem suas atividades em ambientes com pouca ou nenhuma competição. Supõe-se que alguns fatores tais como características históricas, como estabilidade, modelos centralizadores de gestão e lentidão no processo decisório contribuem para tais tendências. Nesse contexto, a implementação de um planejamento, no âmbito da administração pública, se processa mais em decorrência das características pessoais e nas tendências próprias dos administradores em detrimento de um sistema racional de gestão.

Entretanto, as mudanças originadas no conhecimento produzem cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos e de suas necessidades, forçando a criação de novas posturas e valores. A necessidade de mudança é questão de tempo.

A presença de um planejamento explícito e participativo é fator chave para o sucesso de longo prazo da organização. Diante disso, o planejamento estratégico mostra-se um instrumento gerencial de fundamental importância na condução segura das organizações, sejam elas públicas ou privadas, porém o sucesso da sua implementação dependerá, além da conscientização institucional de sua necessidade, da conscientização da administração superior em assumir a responsabilidade na condução do processo, implementando as mudanças necessárias e provendo a organização dos meios necessários a sua realização. De outra forma, a idéia da implementação de uma gestão estratégica, salvo raras exceções, se constituirá apenas da elaboração de planos, sem utilidade nem conseqüências. Muito embora não se possam generalizar tais observações, acredita-se que tais constatações são válidas para um elevado número de casos.

O objetivo deste texto foi registrar o aprendizado obtido no trabalho prático sobre alguns Centros de Extensão da UFMG, aliado à pesquisa acadêmica. O caso mostrou alguns aspectos relacionados à gestão estratégica em alguns órgãos da UFMG.

6 RECOMENDAÇÕES

As mudanças organizacionais e culturais necessárias, bem como a condução do processo de gestão estratégica poderão contribuir positivamente para a eficácia do planejamento, bem como a adoção de sistemas de avaliação de desempenho organizacional e de comunicações e informações.

Para tanto é preciso resgatar e fortalecer a função de planejamento dentro das organizações públicas por meio, entre outras, das seguintes práticas:

- estabelecimento de um sentido de direção para a instituição e a formalização de objetivos claros, coerentes e articulados com a missão institucional;
- disseminação da prática e do compromisso com o planejamento dentro da instituição;
- responsabilização dos distintos níveis de administração pelo estabelecimento de objetivos claros e metas a ser cumpridas de forma articulada com as prioridades e objetivos da instituição.

A bibliografia compulsada, bem como a análise dos dados obtidos junto aos CENEX entrevistados durante a elaboração deste trabalho nos leva a listar abaixo algumas recomendações práticas. Esta lista não pretende contemplar todos os aconselhamentos necessários em um processo de Gestão Estratégica; quer somente lançar uma luz à prática dos dirigentes de maneira bastante simples:

- Participação dos Centros de Extensão no órgão máximo de deliberação da Unidade com direito a voz e voto, uma vez que a Extensão Universitária é parte integrante dos três pilares acadêmicos indissociáveis da UFMG que são ensino, pesquisa e extensão;
- Compromisso da administração superior em avaliar e transformar os objetivos propostos em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados;
- Instrumentalização, com dados gerenciais consistentes, para tomada de decisão dos gestores;
- Avaliação das ações desenvolvidas e planejadas de maneira sistemática;
- Melhor adequação dos recursos humanos, com prioridade para os servidores do quadro permanente da UFMG;

- Necessidade do desenvolvimento da cultura do planejamento estratégico, de forma a garantir a continuidade do planejado;
- Construção ou revisão de processos de trabalho a fim de torná-los mais ágeis, mais transparentes e melhor controlados;
- Utilização de recursos de inovação tecnológica, visando à conferência dos processamentos, a disponibilização e a flexibilização de relatórios e informações e do conhecimento para a comunidade universitária e comunidade externa;
- Estabelecimento de ambientes de trabalho mais colaborativos e integrados, cumprindo seu papel de apoio às atividades fins e permitindo o reconhecimento de suporte aos mesmos.

Encerro esse trabalho comungando com a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009), a percepção de que o fortalecimento da imagem e da função do servidor público, a melhoria constante da eficiência do serviço público bem como da garantia do uso adequado dos recursos disponíveis são condições indispensáveis à migração para um modelo de gestão voltado para a valorização da cidadania e do fortalecimento das instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

_____. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009, Brasília. **Sistemas e Processos em Gestão de Pessoas**.

Disponível em:

<www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto6_Sistemas_Processos_Gestao.pdf>. Acesso em: 10/10/2009.

ESTEVÃO, Carlos. **Gestão Estratégica nas escolas**. Salvador: Instituto de Inovação Educacional, 1998. Disponível em: <www.smec.salvador.ba.gov.br>. Acesso em: 26/01/2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Exame**, São Paulo, n. 19, p.70-72, set. 1994.

_____. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia, a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, P.R.M. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NASSUNO, Marianne. Inovação na administração pública estadual: o 1o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n.1, p. 77-96, jan./mar. 2007. Disponível em:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=855>.
Acesso em: 30/01/2010.

PINTO, Mauro Zandonai Lemos; YAMADA, Rosângela Gomes; CAVALHERI, Claudia Rodrigues Coutinho. **Detalhamento da Modernização**. Santa Catarina: TRT-12ª, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2008-2012. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <www.ufmg.br>. Acesso em: 29/09/2009.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

APÊNDICE A

Roteiro para Entrevista

Questões a serem abordadas:

Qual a posição do Cenex dentro da Unidade?

Qual a estrutura do órgão?

De quais recursos dispõe para desenvolver suas atividades (físicos, humanos, financeiros, tecnológicos)? São suficientes?

Que problemas são enfrentados no cumprimento de seus objetivos principais?

Existe um plano para o setor?

De quem é a responsabilidade da formulação do plano?

Existe algum trabalho de base para uniformização de conceitos e conhecimentos em relação aos objetivos propostos?

Que nota seria atribuída ao nível de compromisso e disciplina com o planejado, entre 1 e 10?

Quais são os fatores gerenciais que garantem a continuidade do planejamento?

Existe alguma avaliação da execução do planejado? Como se dá?

B277d Barroso, Maria da Ajuda
Desafios para a utilização da gestão estratégica em organizações públicas – um estudo de caso na UFMG / Maria da Ajuda Barroso. – Belo Horizonte, 2010.
38 f.

Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG.

1. Administração. 2. Gestão Pública. I. Título