

# REVISTA DESAFIOS

ISSN: 2359-3652

## **PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO/IMPLANTAÇÃO DA UFNT**

*STRATEGIC PLAN AS A PRODUCT OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL GOVERNANCE: THE EXPERIENCE OF THE UFNT TRANSITION/IMPLEMENTATION*

*EL PLAN ESTRATÉGICO COMO PRODUCTO DE INNOVACIÓN Y GOBERNANZA ORGANIZACIONAL: LA EXPERIENCIA DE LA TRANSICIÓN/IMPLEMENTACIÓN DE LA UFNT*

**Ana Lúcia Medeiros<sup>1</sup>, Kleber Abreu Sousa<sup>2</sup>, Mariana Ribeiro de Matos<sup>3</sup>,  
Andreia de Carvalho Silva<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Federal do Norte do Tocantins, Palmas (TO), Brasil.

<sup>2</sup>Programa de Pós graduação Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Norte do Tocantins, Palmas (TO), Brasil.

<sup>3</sup>Curso de Logística, Universidade Federal do Norte do Tocantins, Araguaína (TO), Brasil.

<sup>4</sup>Universidade Federal do Norte do Tocantins, Araguaína (TO), Brasil.

Aprovado em 12/2023 publicado em 29/12/2023.

### **RESUMO**

A Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) resultou do desmembramento da Universidade Federal do Tocantins (UFT). O processo de transição UFT/UFNT buscou conceder autonomia à nova universidade, demandando a criação de um modelo de governança e gestão. Esse modelo orientou desde a implantação dos grupos de trabalho atuantes nos níveis tático e operacional até a elaboração dos documentos essenciais, como o Plano Estratégico. Este estudo tem como objetivo analisar a utilização do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na elaboração do primeiro Planejamento Estratégico (PE) da UFNT, considerando-o como um produto de inovação decorrente do modelo de governança empregado durante a transição da UFNT. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso e observação participante. A análise de conteúdo foi utilizada para analisar as informações coletadas. A hipótese é que a UFNT aplicou o PES como método na elaboração do PE. Embora as informações coletadas não atribuam explicitamente ao PES como o método aplicado, é possível observar uma forte influência desse método. Este estudo contribui para a compreensão do processo de construção do Planejamento Estratégico em uma instituição pública de ensino superior, destacando a vantagem metodológica do PES, especialmente em contextos acadêmicos complexos e participativos, como a transição e implantação de uma universidade.

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO/IMPLANTAÇÃO DA UFNT

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Governança. Universidade.

### ABSTRACT

*The Federal University of Northern Tocantins (UFNT) resulted from the dismemberment of the Federal University of Tocantins (UFT). The UFT/UFNT transition process sought to grant autonomy to the new university, demanding the creation of a governance and management model. This model guided everything from the implementation of working groups at tactical and operational levels to the preparation of essential documents, such as the Strategic Plan. This study aims to analyze the use of Situational Strategic Planning (SSP) in the preparation of UFNT's first Strategic Planning (SP), considering it as a product of innovation resulting from the governance model employed during UFNT's transition. Qualitative research was carried out, through case study and participant observation. Content analysis was used to analyze the information collected. The hypothesis is that UFNT applied the SSP as a method in preparing the SP. Although the information collected does not explicitly attribute SSP as the applied method, it is possible to observe a strong influence of this method. This study contributes to the understanding of the Strategic Planning construction process in a public higher education institution, highlighting the methodological advantage of SSP, especially in complex and participatory academic contexts, such as the transition and implementation of a university.*

**Keywords:** Strategic Planning. Governance. University.

### RESUMEN

*La Universidad Federal de Tocantins Norte (UFNT) surgió del desmembramiento de la Universidad Federal de Tocantins (UFT). El proceso de transición UFT/UFNT buscó otorgar autonomía a la nueva universidad, exigiendo la creación de un modelo de gobernanza y gestión. Este modelo guió todo, desde la implementación de grupos de trabajo a nivel táctico y operativo hasta la preparación de documentos esenciales, como el Plan Estratégico. Este estudio tiene como objetivo analizar el uso de la Planificación Estratégica Situacional (PES) en la elaboración de la primera Planificación Estratégica (PE) de la UFNT, considerándola como un producto de innovación resultante del modelo de gobernanza utilizado durante la transición de la UFNT. Se realizó una investigación cualitativa, mediante estudio de casos y observación participante. Se utilizó el análisis de contenido para analizar la información recopilada. La hipótesis es que la UFNT aplicó la PES como método en la elaboración del PE. Aunque la información recopilada no atribuye explícitamente a la PES como el método aplicado, es posible observar una fuerte influencia de este método. Este estudio contribuye a la comprensión del proceso de construcción de la Planificación Estratégica en una institución pública de educación superior, destacando la ventaja metodológica de los PES, especialmente en contextos académicos complejos y participativos, como la transición e implementación de una universidad.*

**Descriptor:** Planificación Estratégica. Gobernancia. Universidad.

## INTRODUÇÃO

As universidades públicas são instituições complexas que desempenham múltiplos papéis na sociedade, abrangendo desde a formação de profissionais qualificados até a realização de pesquisas

científicas e tecnológicas. Com uma estrutura de poder descentralizada e dispersa, essas instituições enfrentam uma série de desafios e demandas, que incluem garantir a qualidade do ensino, manter a excelência na pesquisa, lidar com questões políticas e gerenciar recursos financeiros e humanos. (Pascuci *et al*, 2016).

Durante o processo de consolidação do ensino superior no Brasil, as universidades públicas tiveram que adaptar suas práticas à gestão universitária, permeada de métodos que transcendem os muros de uma instituição pública. Apesar de serem instituições complexas que oferecem múltiplos serviços, o objetivo primordial delas é promover o conhecimento e contribuir para ações e práticas sociais (Chauí, 2003).

Considerando os desafios da complexidade de gestão das Universidades, estas têm se concentrado, como forma de lidar com suas particularidades, a exemplo, das inúmeras atividades distintas que são executadas dentro e fora delas com a participação de diferentes stakeholders. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico de uma instituição é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento dos serviços prestados. Esse instrumento possibilita, principalmente, que as instituições públicas reflitam sobre sua realidade e tragam elementos que definam a missão, a visão de futuro e os valores da instituição. (Pascuci *et al*, 2016).

No contexto desse estudo, a instituição observada é a Universidade Federal do Norte Tocantins (UFNT), resultado de um movimento liderado por servidores docentes e técnicos, estudantes, e organizações civis que defenderam a criação e implantação de uma universidade federal na região norte do estado do Tocantins. A UFNT foi estabelecida com base no Projeto de Lei (PL nº 5274/2016), que resultou no desmembramento dos *campus* de Araguaína e Tocantinópolis da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Esse desdobramento pretendia proporcionar autonomia financeira e pedagógica, transformando-a em uma nova universidade.

A Lei nº 13.856, promulgada em 8 de julho de 2019, consolidou a criação da UFNT, e incorporou toda a infraestrutura física e de recursos humanos dos referidos Câmpus e do Hospital de Doenças Tropicais de Araguaína (HDT). Isso incluiu a Fundação de Medicina Tropical, bem como todos os cursos de graduação e pós-graduação. Tal processo desempenha um papel crucial para a interiorização do ensino superior no estado do Tocantins, tenciona promover a formação acadêmica, científica e tecnológica na região e contribui para o desenvolvimento socioeconômico local e nacional.

A UFNT consiste em quatro *campus* universitários, sendo Araguaína e Tocantinópolis os únicos implantados, enquanto os outros dois, em Xambioá e Guaraí, ainda não tem previsão de implantação. Desde abril de 2020, a UFNT está em processo de implantação, com a UFT como responsável por criar as condições institucionais para o pleno funcionamento da nova instituição.

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO/IMPLANTAÇÃO DA UFNT

A UFNT é a mais nova instituição federal de ensino superior do Brasil (Lei nº 13.856, de 08 de maio de 2019) e o seu estabelecimento foi resultado de um processo gradual, envolvendo diversas etapas e atores políticos. A história da UFNT é marcada por uma ampla participação coletiva e diversos estágios, com destaque para o primeiro planejamento estratégico.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) foi a instituição encarregada pelo MEC para fazer a tutoria da transição e da implantação da UFNT. A comissão encarregada foi criada por meio da portaria nº 346 de 13 de maio de 2020 publicada no Diário Oficial da União nº 92/2020. O objetivo da comissão de implantação era criar as bases legais e de gestão para dar total autonomia à UFNT, de modo que a instituição pudesse iniciar as suas atividades com segurança jurídica, institucional e gerencial. Para isso, a Comissão Central desenhou um modelo inovador orientado pela governança participativa.

Estabelecidos os marcos gerais do processo da transição/implantação à luz deste modelo, foi iniciada a discussão sobre o Planejamento Estratégico da instituição que serviria mais tarde para orientar a tomada de decisão dos gestores e da comunidade e os documentos institucionais, a exemplo, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que orientará a política institucional ao longo do quadriênio 2024-2027. O PDI é um documento oficial que deve seguir as diretrizes gerais do MEC e o seu período de vigência é estabelecido pela universidade. Dado que a UFNT não dispunha de um plano prévio e havia a necessidade de estabelecer um direcionamento institucional, a equipe de gestão da UFNT decidiu iniciar o processo com a elaboração do Planejamento Estratégico (PE). Esse processo seguiu as práticas desenvolvidas em outros estágios da transição/implantação da UFNT, incorporando o uso de um método inovador com governança participativa.

O objetivo deste trabalho é analisar a utilização do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na construção do primeiro Planejamento Estratégico da UFNT, que abrange o período de 2023 a 2030. Para atingir esse propósito, serão apresentadas as bases que alicerçaram o modelo de transição/implantação da instituição e as características presentes no processo de construção do PE que indiquem a utilização do PES.

A hipótese central é que a UFNT aplicou o PES como método na elaboração do PE, mesmo que não tenha sido explicitamente mencionado no documento final. Há elementos na elaboração que sugerem que os três primeiros momentos do PES (explicativo, normativo e estratégico) foram executados, enquanto o quarto momento (tático-operacional) ainda estava em andamento em setembro de 2023, quando este trabalho estava sendo finalizado.

Este trabalho começa com uma introdução que apresenta a UFNT, seu contexto de criação e sua fase de transição. Na sequência, são detalhados os materiais e métodos utilizados, seguidos pelos resultados e discussão. Nessa seção, é explicado o conceito de planejamento estratégico situacional

(PES), e é retratada a diferença entre o planejamento estratégico tradicional e o PES. Posteriormente, são listadas as características do processo de construção do PE, situação em que é realizada relação com os momentos do PES de Carlos Matus. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso em conjunto com observação participante. Além disso, foi feita análise documental do Plano Estratégico da universidade e de outros documentos relevantes que mostraram as bases do modelo de transição/implantação da UFNT. Essa análise foi baseada na separação e leitura dos documentos constantes no site da UFT/UFN e utilizados pela Comissão Central de implantação e pelos grupos de trabalho criados para a elaboração do PE. Além do material do site institucional, como participantes do processo, foi observado e compreendido tudo o que foi feito nas várias fases de construção coletiva do PE.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo dos documentos e dos relatórios de campo, a fim de identificar as etapas/momentos do PES que foram empregados na elaboração participativa do PE. A análise de conteúdo permite ao pesquisador realizar a busca pelo sentido ou sentido do documento analisado. Ela engloba técnicas que exploram tanto o conteúdo explícito (manifesto) no texto quanto a interpretação do que está nas entrelinhas e nas figuras de linguagem. A análise de conteúdo trabalha com inferências que estão dentro da mensagem aparente (Campos, 2004; Santos, 2012; Mendes e Misculin, 2017).

Quanto ao processo de construção do Plano Estratégico, vale destacar que ele ocorreu por intermédio de uma parceria entre a UFNT/UFT e uma consultoria especializada, que forneceu suporte e mediou os encontros necessários nos momentos explicativo, normativo e estratégico. Essa consultoria, em razão de sua experiência na área de planejamento institucional, foi indicada pela Universidade Federal do Tocantins - UFT, instituição tutora e responsável por realizar o processo de transição. A mediação das reuniões entre servidores, comunidade acadêmica e comunidade externa foi conduzida pela consultoria que orientou cada momento da construção do PE.

Considerando que duas das autoras deste trabalho são servidoras da UFNT, com atuação na Assessoria do Gabinete da Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Propessoas), as posições favoreceram o acompanhamento da construção do PE UFNT 2023-2030. Assim, a pesquisa também teve um caráter observacional-participante, pois mesmo sem serem responsáveis pelo processo, puderam acompanhar sua evolução, desde os primeiros contatos com a comunidade até a apresentação do Plano Estratégico em agosto de 2022. A observação participante é uma abordagem etnográfica que

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

envolve o pesquisador convivendo com o grupo, compartilhando hábitos e papéis. Esse contato direto com os atores sociais imersos em sua cultura, em suas experiências e em suas práticas cotidianas permite ao pesquisador participar de eventos e situações que não estariam acessíveis a um estranho. (Mónico *et al.*, 2017).

A utilização da observação participante enriquece o registro de informações, possibilitando a observação próxima de comportamentos que raramente seriam captados de outra forma. Isso contribui para uma compreensão mais profunda das entrevistas e dos materiais analisados, abrangendo questões relacionadas ao passado, presente e aspirações futuras.

### **AS BASES DA TRANSIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS (UFNT)**

Em 9 de maio de 2016, a proposta de criação da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) foi assinada pela então Presidente Dilma Rousseff. Dois anos depois, em 27 de novembro de 2018, o Projeto de Lei nº 5274/2016 foi aprovado na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJ) da Câmara dos Deputados, última etapa antes do envio ao Senado. Em 12 de junho de 2019, o Projeto de Lei nº 2479/2019 foi aprovado no plenário do Senado, culminando na sanção da Lei nº 13.856 em 8 de julho de 2019 pelo Presidente Jair Bolsonaro, oficializando a criação da UFNT. Em agosto de 2019, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu que a Universidade Federal do Tocantins (UFT) seria a universidade tutora da recém-criada Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT). A Comissão Central (CC) foi definida por meio de uma portaria no Diário Oficial da União (DOU, nº 346 de 13 de maio de 2020) para a implantação da UFNT que se reuniu, virtualmente por meio do Google Meet® ao longo de dois anos (UFNT, 2022a). A partir de 20 de maio de 2020, começaram as reuniões da Comissão Central de implantação que desenhou o modelo da governança participativa que orienta o processo até então.

A criação da UFNT é um marco importante na história da educação na Região Norte do Brasil, representando um passo significativo na promoção do desenvolvimento regional do Tocantins porque expandiu as possibilidades da oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e reforça os laços com a sociedade do centro norte do Tocantins e do Brasil.

Essa universidade recém-criada possui uma infraestrutura composta por quatro Centros, 17 cursos de graduação, nove programas de mestrado e dois de doutorado. Em julho de 2022 possuía em seu quadro de pessoal, o total de 289 docentes e 170 técnicos administrativos em educação distribuídos nos municípios de Araguaína e Tocantinópolis. Além disso, conforme previsto em sua lei de criação, estão em andamento os planos para a implantação de duas unidades nas cidades de



Xambioá e Guaraí, com o objetivo oferecer educação pública gratuita a toda a sua região de abrangência.

Segundo Glat e Pletsch (2010), a universidade pública tem um importante papel da sociedade na formação de recursos humanos e é sem dúvida promotora do desenvolvimento regional. Em seu trabalho, analisaram a formação de professores para atuar na educação inclusiva, e, deixaram a mensagem de que a Universidade Pública é dentro do conjunto das instituições de ensino superior, a que pode dar a maior contribuição nesse processo pelo caráter público e por ser uma instituição social.

A UFT como tutora do processo de implantação da UFNT também assumiu para si a responsabilidade de atuar de forma comprometida com esse processo. O professor Luís Eduardo Bovolato, reitor da UFT, certa vez, em reunião, foi inquirido sobre a divisão da UFT para a criação da UFNT e assim respondeu: **“estaria preocupado se ao invés de mais uma universidade pública no Tocantins o governo estivesse trabalhando para implantar um presídio”**. A partir do momento em que a UFT assumiu a responsabilidade pela transição e implantação da UFNT, a Comissão Central designada elaborou um modelo que orientaria todo o processo, baseado nos princípios de inovação e governança universitária. Dado que não foi encontrado na literatura ou no MEC, nenhum modelo ou um manual de orientação de transição/implantação de uma universidade pública, foi desenvolvido um modelo próprio para garantir a efetividade do projeto. Esse modelo teve como fundamento teórico o conceito de governança universitária para orientar o processo de gestão que foi social e ao mesmo tempo, gerencial.

Conforme descrito por Klein, Pizzio e Rodrigues (2018), a governança, vista como uma matriz institucional, é entendida como sendo um instrumento que visa alcançar o equilíbrio entre a redução dos gastos transacionais e a entrega de resultados de bens ou serviços aceitáveis por parte dos interessados. Sendo assim, a governança pode incorporar uma variedade de combinações, tais como: regulação hierárquica, mecanismo de ajustamento mútuo, acordos produzidos por negociação, dentre outros. Em relação às universidades, a governança não tende à neutralidade; pelo contrário, requer participação ativa para alcançar resultados alinhados com as estratégias definidas pelos envolvidos. Além de se basear no conceito de governança universitária, também foi explorado o conceito de inovação, especialmente porque não existe um modelo de gestão universitária amplamente aceito ou metodologicamente definido, nem para as universidades que existem, muito menos para aquelas que estão em processo de implantação.

Nos termos do Manual de Oslo, a inovação é distinguida em quatro tipos: **inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional**. Esta última, diz respeito à implantação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas da empresa. Tomando como

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UFNT

objeto o setor público, Osborne e Brown (2005) defendem que a inovação envolve a introdução de novos elementos em um serviço público, seja na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual.

Além disso, esses autores destacam que a inovação possui grande relação com a percepção de descontinuidade com o passado, não se confundindo inovação com a mera mudança. Enquanto as mudanças são vinculadas ao passado e resultado de uma trajetória de sucessivas alterações dentro de um *continuum* de agregações, a inovação, ainda que em uma escala pequena, representa um fenômeno de descontinuidade com o passado, seja em um grau incremental, radical ou disruptivo. Dentro desse contexto, a estruturação do processo de transição pode ser caracterizada como uma inovação de processo e organizacional.

A literatura já identificou que a universidade é uma organização complexa (De Andrade, 2007; Rizzati, Rizzati Júnior, 2004), sendo esta uma das razões pelas quais ainda não exista um modelo próprio de gestão que possa orientar os gestores. Muitas discussões mais atuais giram em torno da governança universitária como um possível modelo para guiar e orientar as suas práticas de gestão, tanto no campo pedagógico quanto no administrativo, com o objetivo de melhor organizar a instituição para atender às demandas da sociedade (Brunner, 2011; Brunner, Ganga Contreras, 2016). É possível que, a partir do conceito de governança, seja possível desenvolver métodos ou mesmo uma matriz que oriente de maneira mais efetiva a gestão universitária.

Nesse sentido, considerando esses aspectos conceituais, se decidiu que o processo de transição e implantação da UFNT seria inovador e fundamentado pelo conceito de governança universitária que além de garantir a participação dos atores, destinava-se a orientar as ações táticas e operacionais desta organização tão complexa.

### **O modelo da transição e implantação da UFNT**

Antes da nomeação do reitor *pro tempore*, ocorrida em julho de 2020, a Comissão Central (CC) estabeleceu quatro grupos de trabalho: Comunicação, Administração e Finanças, Gestão de Pessoas, Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Posteriormente, o grupo de trabalho Planejamento e Desenvolvimento Institucional foi subdividido em Graduação, Universidade e Sociedade, Assuntos Estudantis, Pesquisa e Pós-graduação. À medida que a Comissão Central dava mais autonomia e transferia as responsabilidades para o grupo gestor, os grupos de trabalho foram se consolidando, comprometendo-se com o entendimento do processo de transição e implantação (UFNT, 2023).

Dado que os grupos não tinham experiência prévia em gestão universitária nos níveis estratégico e tático, foram realizadas diversas oficinas com o objetivo de capacitar os participantes na



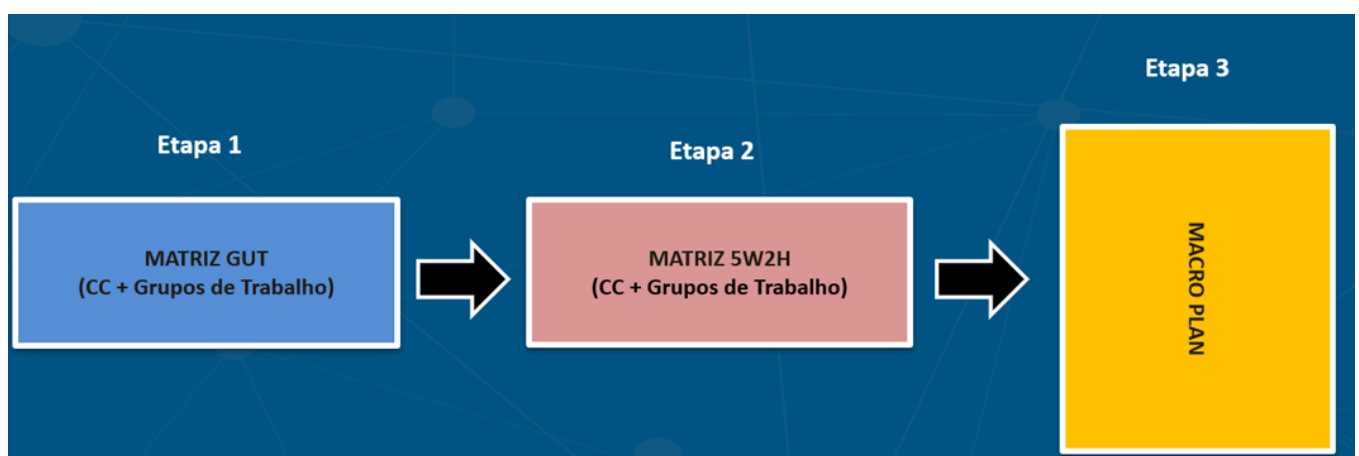
identificação dos principais problemas e riscos envolvidos no processo. Para isso, foram empregadas diversas ferramentas como a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), as matrizes 5W2H e a de risco para os problemas levantados pelos respectivos grupos (Baptista *et al.*, 2018; Medeiros *et al.*, 2020).

Como estratégia metodológica para a organização e cadenciamento das diversas ações que fizeram parte do processo de transição foi utilizada a “Matriz GUT”, que é uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas. Damazio (1998) defende que a técnica GUT é utilizada para evitar que a mistura de problemas gere confusão, isto é, quando os problemas são vários e relacionados entre si. Marshall *et al.* (2006) concordam afirmando que a utilização da matriz GUT serve para priorizar os problemas e analisar os riscos. Dentro desse contexto, a GUT foi necessária, principalmente, para a tomada de decisões complexas e que exigiam a análise detalhada e a mitigação de riscos.

Já a “Matriz 5W2H”, de acordo com Polacinski (2013), consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser operacionalizadas com a maior clareza possível. A utilização dessa matriz conferiu clareza de propósito às específicas tarefas dos diversos Grupos de Trabalho (GT’s) que compunham o processo de transição. Por fim, o Macro Plan foi a junção dos Planos de Trabalho dos diversos GT’s envolvidos no processo.

A figura 1, a seguir, apresenta a metodologia adotada para a organização e cadência dos diversos grupos de trabalho:

Figura 1: Metodologia de acompanhamento e gestão do processo de transição



Fonte: Elaboração dos autores

Na primeira etapa da metodologia, foi solicitado que cada Grupo de Trabalho (GT) e a Comissão Central (CC) elegessem os principais desafios ou problemas a serem enfrentados no decorrer de um período determinado. No caso da UFNT, cada grupo definiu cinco problemas

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

(gargalos) a serem resolvidos por um período escolhido (ano). A segunda etapa consistiu em elaborar a matriz 5W2H por cada grupo de trabalho e pela Comissão Central. Essa matriz tinha como objetivo definir ações, metas, prazos e responsáveis para o cumprimento do que foi proposto. Por fim, a terceira etapa consistiu em criar uma grande matriz com o macro-planejamento do período escolhido. Essa matriz foi submetida e validada pela Comissão Central, e a cada trimestre, realizava-se uma reunião de acompanhamento e avaliação de todo o processo por meio do Google Meet®.

Os marcos ou problemas destacados pela Comissão Central foram: a obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); a aprovação do Estatuto da UFNT, tornando-a a terceira das seis últimas universidades federais criadas no Brasil, a obter essa aprovação pelas instâncias superiores do Ministério da Educação; a elaboração do Plano de Distribuição Orçamentária (PDO) para 2021 e sua subsequente gestão; a identidade visual e todo o plano de comunicação da UFNT; o organograma da instituição devidamente cadastrado no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG); mapeamento das funções, sendo este, de suma importância para o remanejamento de servidores técnicos e para definição dos perfis para o Concurso Público.

Em setembro de 2021, foram designados os Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs) conforme previstos na legislação de criação da universidade, desempenhando um papel fundamental para a estrutura administrativa da instituição. Em 2022, foi realizada a primeira Reunião Acadêmica e Trabalhos Administrativos (Reata) cujo objetivo principal foi definir o plano de ação para o ano, dada a existência de muitos desafios a serem superados (UFNT, 2022b).

Esta reunião contou com a participação de todos os gestores nomeados conforme a nova estrutura organizacional, e a sua pauta foi definida à luz de cinco macro diretrizes, organizadas em dois eixos: o primeiro eixo, direcionado ao pessoal, que incluiu a instalação da Procuradoria Jurídica e a ampliação do quadro técnico-administrativo; e o segundo eixo, relacionado à institucionalização, que previa a aprovação do Regimento Geral, a elaboração do Planejamento Estratégico (PE), a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Institucional (PPI).

O modelo conceitual e metodológico foi internalizado pela equipe que já tinha ganhado autonomia e não mais era conduzida pela Comissão Central. As decisões passaram a ser tomadas pela UFNT, muito embora, grande parte das atividades operacionais eram realizadas pela equipe técnica da UFT/UFNT. É importante ressaltar que o processo foi muito complexo, mas tudo aquilo que foi planejado foi realizado, em alguns casos, com maior celeridade, e, em outros, com menor, porque as universidades estão inseridas em estruturas complexas, e, são por natureza complexas (De Andrade, 2007; Rizzati, Rizzati Júnior, 2004).

Fazer a transição e implantar uma nova universidade no Norte do Brasil não é uma tarefa simples, especialmente em um momento em que o governo brasileiro não priorizava a educação

superior e, em certa medida, promovia uma narrativa negacionista, que foi absorvida por setores da sociedade brasileira (Bolaño, Zanghelini, 2022). Implantar uma universidade em condições normais já é um desafio considerável, agora imagine enfrentar todos esses obstáculos durante uma pandemia, em meio a um cenário de negação?

No entendimento daquele momento, era crucial minimizar as chances de erros. Após terem completado todas as etapas, seguindo o modelo de transição/implantação, que incluía o uso de técnicas gerenciais (matriz GUT, matriz 5W2H, macroplan, matriz de riscos), reuniões trimestrais de avaliação, reuniões mensais com setores específicos e reuniões semanais com a Comissão Central, deu-se início ao planejamento estratégico situacional da UFNT.

## **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

O Planejamento Estratégico (PE) é um plano de médio e longo prazo que leva em consideração o contexto histórico e social da UFNT, abrangendo aspectos geográficos, ambientais, políticos, culturais, sociais, econômicos e setoriais. Este estudo concentra-se na última macro diretriz mencionada.

O Planejamento Estratégico Situacional foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus na década de 1970, enfatiza a necessidade de alinhar os objetivos desejados com as ações realizadas, com monitoramento e avaliações contínuas. Ele foi projetado para lidar com problemas complexos, especialmente no setor público, onde muitas vezes existem visões diferentes e interesses conflitantes. É importante observar que o sucesso do planejamento também pode depender do sucesso ou fracasso de fatores externos, aliados ou oponentes. O PES contrasta com o modelo tradicional de planejamento, que tendia a ser estático e baseado em visões do passado. Nesse modelo, o plano elaborado frequentemente não correspondia à realidade, levando ao esquecimento ou engavetamento durante a sua execução. Isso resultava em desfechos bem diferentes dos objetivos propostos (Azevedo, 1992).

O PES é uma ferramenta de gestão que precede a ação e molda o futuro desejado. Sua principal característica é a participação de diversos atores no processo de planejamento, independentemente destes atores terem experiência prévia em planejamento ou gestão. O foco está na coleta de conhecimento e experiências desses atores, com ênfase na aplicação prática do planejamento. Além disso, o planejamento deve levar em consideração a perspectiva política, econômica e as relações de poder inerentes à realidade em questão (Azevedo, 1992).

O processo de planejamento resulta em um plano, que é divulgado e executado. Durante a execução, é fundamental realizar monitoramento e avaliação constantes. Esse monitoramento é essencial para fazer ajustes sempre que a realidade se alterar. O acompanhamento em cada etapa é

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

crucial, e as ações são adaptadas de acordo com as circunstâncias. Matus (2006, p. 115) destaca que “o plano é uma mediação entre o conhecimento e a ação”, pois as decisões são tomadas com base no entendimento da situação enfrentada pelo planejador. Isso envolve encontrar um equilíbrio entre o que pode ou não ser controlado, o que determina a governabilidade do plano construído. Na política, é comum que o jogo de forças entre situação, oposição e a realidade concreta altere o planejamento inicial. Os resultados frequentemente dependem de variáveis impossíveis de controlar, e não é possível garantir todos os resultados devido à presença de incertezas.

O plano se desenvolve como uma combinação de cálculo e apostas, resultado de um jogo parcialmente controlado de ações. Mesmo com a presença de outros jogadores, procura-se criar cenários que consideram incertezas e planos de contingência que, quando acionados, aumentem a confiabilidade na realização dos objetivos. Em relação à qualidade do plano, o aumento do sucesso depende da aplicação de métodos de direção estratégica e da análise de vulnerabilidade e confiabilidade do plano. Os processos de pré e pós avaliação também são importantes, pois buscam ajustar a situação em direção ao objetivo esperado no futuro. O plano não visa abranger todas as possibilidades, mas sim abordar uma rede de possibilidades que permanece em aberto, sujeita a adaptações e ajustes de acordo com a realidade encontrada durante a execução (Matus, 2006).

De acordo com Toni (2004, p.3) “o processo de planejamento não substitui a perícia dos dirigentes, nem o carisma da liderança, ao contrário, aumenta a sua eficácia porque coloca estes aspectos a serviço de um projeto político coletivo”. Assim, todo o cálculo estratégico é realizado com o objetivo de viabilizar a execução do plano, que é concebido de maneira abrangente, incorporando aspectos econômicos e políticos.

A metodologia de Matus (2006) se baseia na articulação de quatro momentos do planejamento, todos partindo da análise da situação para orientar a tomada de decisão. Esses quatro momentos são: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. O momento explicativo envolve a análise situacional para compreender a realidade complexa, identificando problemas, oportunidades e ameaças. O momento normativo ocorre após a seleção dos problemas envolvendo o planejamento das ações para atacar as causas dos problemas identificados (nós críticos). São discutidos recursos necessários e os resultados esperados para cada ação.

O momento estratégico envolve a formulação de estratégias que viabilizem o plano, considerando a possibilidade de enfrentar obstáculos imprevistos. A utilização de cenários auxilia na antecipação de situações problemáticas que possam comprometer o plano e ajuda na direção do objetivo proposto. É uma abordagem que busca o uso correto dos recursos disponíveis no momento adequado da tomada de decisão. Trabalha-se com o máximo de conhecimento da situação avaliando qual decisão terá maior impacto, levando em consideração fatores internos e externos. É semelhante a

um jogo de xadrez, no qual várias alternativas são consideradas para cada movimento. Esse estágio de planejamento estratégico não está presente no modelo tradicional de planejamento (Matus, 2006; Toni, 2004).

A análise de cenários é conduzida com base no conhecimento da situação atual nos objetivos propostos. Ela leva em consideração a incerteza, ao contrário do planejamento tradicional, no qual ações específicas levam a resultados determinísticos. Acompanhar as mudanças constantes é essencial para ajustar o plano de acordo com cada situação enfrentada. A incerteza, faz com que haja múltiplos resultados possíveis, e o objetivo é alcançar o melhor resultado em cada cenário possível, avaliando a viabilidade desses cenários. É importante destacar que a variável política desempenha um papel significativo na viabilidade e na vulnerabilidade do plano (Iida, 1993).

O momento tático-operacional corresponde à ação efetiva sobre a realidade concreta. Neste estágio, vários fatores são analisados, incluindo a estrutura organizacional, a cultura e o funcionamento da organização, para garantir a execução bem-sucedida do plano. Esse estágio inclui monitoramento das ações executadas e reavaliação constante de todos os problemas, momento em que os ajustes no plano são realizados (Matus, 2006).

Essa abordagem estratégica, que abraça a incerteza e permite a adaptação contínua, é crucial em um mundo complexo e em constante mudança, onde o planejamento tradicional muitas vezes falha em prever e responder às dinâmicas do ambiente. O PES oferece uma estrutura robusta para enfrentar esses desafios e tomar decisões mais informadas e flexíveis.

O processo de planejamento estratégico situacional concebido por Matus possui quatro momentos essenciais que não devem ser encarados como etapas, uma vez que se trata de instâncias, interligadas num processo contínuo. Como citado anteriormente, são eles: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional (Azevedo, 1992). No processo de elaboração do planejamento estratégico da UFNT, é possível identificar esses momentos, embora nem sempre sejam explorados em sua total profundidade e em uma sequência rigorosa.

### **O Planejamento Estratégico da UFNT 2030**

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) se destaca por sua capacidade de conectar planejamento e execução, utilizando-se de análises situacionais que orientam o dirigente de modo a obter os melhores resultados em cada situação. Não se trata de prever o futuro, mas de trabalhar com possíveis cenários e, a partir deles, identificar diversas opções de ação que auxiliem na tomada de decisões (Toni, 2021).

O momento explicativo na UFNT é observável a partir do que a instituição considerou como primeira etapa do processo de elaboração do PE, envolvendo a análise de cenários. Esse momento teve

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

como ponto de partida, de acordo com as informações fornecidas pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, o diagnóstico do que é a UFNT. Tal diagnóstico foi iniciado com uma pequena equipe e depois ampliado para o Grupo de Trabalho (GT) no qual foram utilizados instrumentos da administração como a análise de cenário e tendências. A composição do GT caracterizou-se pela sua heterogeneidade, com ampla participação da comunidade acadêmica visando representar a diversidade de visões na universidade.

Devido ao contexto pandêmico causado pela Covid-19, a grande maioria das reuniões ocorreu remotamente, utilizando as ferramentas disponíveis no Google Meet®. Inicialmente, as reuniões se concentraram em reflexões sobre o processo de elaboração, análise de cenários e compartilhamento de ideias, com o objetivo de estimular a participação da comunidade acadêmica. Para mediar essas discussões, contou-se com a ajuda de uma consultoria especializada.

Ao longo do tempo, esses encontros permitiram a sistematização de todo o processo, culminando na publicação de um trabalho coletivo, o Planejamento Estratégico 2023-2030 da UFNT. Esse trabalho foi resultado da colaboração e engajamento dos participantes, que contribuíram com suas ideias e experiências para o projeto. Assim, é possível perceber que, mesmo em um contexto desafiador, foi possível criar oportunidades para o diálogo e o compartilhamento de conhecimentos, resultando em um trabalho coletivo importante para a comunidade acadêmica.

No momento explicativo do PES, é fundamental compreender as principais demandas e expectativas dos diferentes grupos de interesse envolvidos. As demandas e expectativas desses diferentes grupos de interesse são essenciais para o sucesso do processo de planejamento estratégico situacional, permitindo a definição de planos e ações que promovam a melhoria contínua da instituição. Tudo isso, foi obtido por meio da análise das oportunidades e problemas que a UFNT enfrenta.

No caderno de resultados do PE, é apresentada a análise de tendências. Esta análise seguiu três dimensões: a dimensão espacial internacional, dimensão espacial nacional e a dimensão setorial da educação superior pública. É importante destacar a preocupação da universidade em relação às variáveis que podem afetar a construção do futuro. As tendências elencadas variam em razão da intensidade e incerteza, sendo estas possíveis de terem desde pequenos a grandes efeitos. Trata-se, portanto, de um diagnóstico realizado a partir da realidade concreta, bem como de uma análise de cenários.

Além disso, é relevante notar que foram consideradas questões que vão desde a retomada do crescimento econômico nacional e mundial, o papel das inovações tecnológicas, bem como questões referentes à educação superior pública, como melhoria da educação, redução da demanda pelo ensino superior e escassez de recursos orçamentários por parte do governo federal. A compreensão destes



cenários é fundamental para que a gestão da universidade seja realizada, em sua complexidade, a partir do posicionamento em cada um desses cenários para a efetiva ação e, se necessário, reposicionamento estratégico.

Dentro do contexto situacional do PE, foi utilizada então a Matriz SWOT, para realizar uma análise interna da instituição que permitiu a identificação dos pontos fortes e fracos, e análise externa, que possibilitou detectar as oportunidades e ameaças ao ambiente. A matriz SWOT é comumente utilizada na análise estratégica para analisar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ela foi empregada na construção do PE da UFNT com o intuito de compreender a conjuntura interna e externa à universidade para assim, realizar o diagnóstico situacional e avaliar as tendências pensando no futuro desejado.

No campo das oportunidades externas, destacam-se a possibilidade de realização de parcerias público e privadas, quanto a localização da universidade na Amazônia Legal por sua potencialidade turística, agrícola e pela demanda de cursos superiores nas áreas de serviços e de saúde. Entre as ameaças externas, destacam-se a rapidez das inovações tecnológicas que tornam obsoletos equipamentos e processos, a insegurança financeira e orçamentária registrada nos anos anteriores, dificuldades nos processos seletivos e na retenção de talentos nas cidades do interior do Tocantins, frágil base de conhecimento dos ingressantes na universidade e concorrência com outras instituições de ensino (UFNT, 2022a).

No que diz respeito às forças do ambiente interno, incluem-se a consolidação da área da saúde devido à instalação do curso de Medicina da UFNT, o potencial na produção rural e na inserção no setor agrário, as estratégias criadas para a gestão de recursos escassos, a quantidade de cursos de pós-graduação, a qualificação dos servidores técnico-administrativos e docentes, bem como o estreitamento das relações com as comunidades locais.

Em relação às fraquezas presentes no ambiente externo, a matriz SWOT apresentada no PE UFNT 2023-2030, destaca os desafios da ausência de um setor voltado à Tecnologia da Informação e o incipiente Instituto de Inovação. Além disso, são mencionadas as dificuldades da área de comunicação da UFNT relacionadas à falta de equipamentos essenciais para aumentar a visibilidade da marca no campo de atuação, uma vez que a marca ainda possui pouca visibilidade local e regional.

Após a análise estratégica feita pela Matriz SWOT, a UFNT avançou para a etapa seguinte, relacionada ao momento normativo do PES, com foco na elaboração das ações ou operações para solucionar as causas dos problemas identificados (nós críticos). Nesse contexto, foram estabelecidas a visão de futuro, missão e valores da UFNT, conforme está disposto no quadro 1:

**Quadro 1** - Visão, missão e valores da UFNT

Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

<b>Visão</b>
Ser uma Universidade capaz de identificar e responder às principais demandas sociais da região centro-norte do Tocantins, parte da Amazônia Legal.
<b>Missão</b>
Formar cidadãos responsáveis e profissionais competentes na produção de conhecimentos para um desenvolvimento regional sustentável
<b>Valores</b>
Compromisso e excelência
Diálogo e cooperação
Gestão participativa e transparente

Fonte: Plano estratégico da UFNT 2023-2030 - Organização própria

A definição da visão de futuro, missão e valores em uma universidade é fundamental para estabelecer uma direção clara e compartilhada. Esses elementos contribuem para a construção de uma identidade institucional sólida, algo essencial para uma instituição em processo de estruturação e consolidação.

O processo de construção do futuro desejado e do cumprimento da missão institucional requer a definição de objetivos estratégicos que estejam estreitamente ligados à visão e missão da organização. A UFNT definiu cinco objetivos estratégicos para o seu planejamento de 2023-2030. O primeiro objetivo é consolidar democraticamente a institucionalização da universidade, concluindo o processo de institucionalização de forma participativa e assegurando princípios democráticos em todas as instâncias da universidade. O segundo objetivo é alcançar o equilíbrio financeiro, melhorar a gestão e captar recursos para a instituição. O terceiro objetivo é promover a inserção social e acadêmica regional, nacional e internacional da UFNT. O quarto objetivo é consolidar, melhorar e expandir cursos e centros na universidade. E por fim, o quinto objetivo é estimular a inovação, sustentabilidade e participação nas instâncias decisórias da instituição. Esses objetivos têm como meta aprimorar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o desenvolvimento da região e do país.

Além disso, os objetivos estratégicos do PE foram detalhados, incluindo uma série de ações estratégicas e operacionais. Como desdobramento dos macro objetivos, por assim dizer, o PE trouxe a definição de 15 ações estratégicas (AE), consideradas fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos. Trouxe também um número significativo de ações operacionais (AO), uma lista de sugestões de medidas importantes para a implementação efetiva das ações estratégicas.

Esse estágio, conforme descrito, corresponde à terceira etapa do processo e pode ser caracterizado na abordagem do PES, como o momento normativo. Nesse contexto, as ações são desenhadas para abordar as causas dos problemas (nós críticos), após a análise de cenário. Durante essa etapa, é discutida a eficácia das ações, relacionando recursos necessários e os resultados de cada ação.

O Planejamento Estratégico (PE) da instituição é algo recente, com validade de 2023 a 2030, e, portanto, ainda se encontra em fase de desenvolvimento do momento tático-operacional do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Essa fase se caracteriza pela implementação das ações na realidade complexa da instituição. Neste contexto, destaca-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Institucional (PPI), que estão em fase de elaboração.

É fundamental ressaltar que esses documentos desempenham um papel crucial no direcionamento e na tomada de decisão da instituição, uma vez que estabelecem as metas, objetivos e estratégias que serão seguidos, monitorados e avaliados nos próximos anos. Eles fornecerão o roteiro para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo da universidade, contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos estabelecidos no PE.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a utilização do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na elaboração do primeiro Planejamento Estratégico (PE) da UFNT, como um produto de inovação e do modelo de governança usado na transição da UFNT. O mecanismo usado para fazer a transição/implantação da UFNT foi fundamentado em princípios que incluíam a participação de diversos atores da instituição, tanto internos quanto externos, incorporando elementos da governança. Simultaneamente, foram introduzidas técnicas gerenciais e de planejamento, como a matriz GUT, matriz 5W2H, macroplan, matriz de risco e a matriz SWOT.

O Planejamento Estratégico da UFNT para o período de 2023 a 2030 foi um dos produtos elaborados durante esse processo de transição/implantação. Isso demonstra que o modelo usado não se limitou apenas aos aspectos formais e instrumentais, mas também contemplou aspectos substantivos. Este momento foi marcado pelo engajamento e pela criação de sinergia entre diversos atores sociais, uma vez que se estabeleceu um espaço aberto e democrático no qual todos puderam compartilhar suas ideias e propostas para a nova universidade.

Embora as informações coletadas a partir de figuras chave envolvidas na construção desse documento não atribuam explicitamente ao PES como o método aplicado, é possível observar uma

## Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DA UFNT

forte influência desse método desde a concepção da organização até as etapas de construção e o resultado final do Plano Estratégico (PE).

Nota-se um cuidado significativo em considerar a realidade social, sem a adesão estrita a uma técnica específica, levando em consideração a importância do sujeito que planeja estar imerso no objeto planejado. É notável e significativo o abandono de práticas tradicionais rígidas que não levam em consideração a realidade social na qual a instituição está inserida. Considerando que os momentos do PES não são etapas rígidas do processo de planejamento, na elaboração do PE da UFNT, esses estágios são claramente perceptíveis, alguns em maior profundidade do que outros, como as primeiras etapas de organização e análise de cenários.

Uma vez que o PE é recente, com vigência de 2023 a 2030, o momento tático-operacional do PES, que se caracteriza pela implementação das ações na realidade concreta, ainda está em fase inicial, com destaque para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Político Institucional (PPI) que estão em fase de finalização. Em resumo, o planejamento estratégico da UFNT está alinhado ao contexto de construção e consolidação da instituição de ensino, imerso em um cenário incerto e desafiador do ensino superior, amplamente afetado pelos fatores externos políticos, econômicos e culturais que frequentemente determinam as práticas nas instituições federais de ensino. Essa realidade representa uma oportunidade para estudos futuros.

O PES se destaca como um método de Planejamento Estratégico devido ao seu enfoque metodológico e visão filosófica sobre a produção social. Ele engloba a análise de problemas, a identificação de cenários e dá ênfase à análise estratégica. Além disso, a variável política desempenha um papel crucial na avaliação da viabilidade e vulnerabilidade do plano, tornando-o vantajoso metodologicamente para instituições públicas.

---

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

---

### REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C. S. Planejamento e Gerência no enfoque Estratégico-situacional de Carlos Matus. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 8 (2): 129-133, abr/jun,1992.

BAPTISTA, A.R.F.P.; GONÇALVES, H. H. B. A. Q.; ANDRADE, A. S.; DIAS, G. I.; RAMOS, J. M.; MENEZES, C. B. A.; BAPTISTA, V. F.; Matrizes GUT e 5W2H: suas aplicações em um contexto sócio ambiental. **Revista Tecnologia & Cultura**, n. 31, p. 55-64, 2018.

BOLAÑO, César; ZANGHELINI, Fabrício. A desumanidade neoliberal não tem vacina: o vínculo entre negacionismo e neoliberalismo no governo Bolsonaro. **Marx e o Marxismo - Revista do NIEP**, v. 10, n. 19, 2022.

BRASIL. Lei 13.856, de 08 de julho de 2019. Cria a Universidade Federal do Norte do Tocantins, por desmembramento de campus da Fundação Universidade Federal do Tocantins. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 131, n. 130, p. 4, 11 jul 2019.

BRUNNER, J. J. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. **Revista de Educación**, v. 355, p. 137-159, 2011.

\_\_\_\_\_; GANGA, F. A. Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. **Interciência**, v. 41, n. 8, p. 573-579, 2016.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, 6, p. 611-4, Set/out 2004.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob uma nova perspectiva. In: Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, 2003, Poço de Caldas, MG. **Revista Brasileira de Educação**: Minas Gerais, 2003, p. 05-15.

DAMAZIO, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DE ANDRADE, Arnaldo Rosa. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, 2007.

GLAT, Rosana; PLETSCHE, Márcia Denise. O papel da Universidade no contexto da política de Educação Inclusiva: reflexões sobre a formação de recursos humanos e a produção de conhecimento. **Revista Educação Especial**, p. 345-356, 2010.

IIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. **Revista Produção**. vol.3, n. 2, p.113-125, 1993.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia legal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 455-474, 2018.

MATUS, C. **O Plano como aposta**. Planejamento e Orçamento governamental coletânea – volume 1. ENAP, Brasília, 2006. Planejamento e orçamento governamental; coletânea.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. 8ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MEDEIROS, Ana Lúcia; TROMBINI, Michelle M. Semiguen Lima; DOS SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira. Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, v. 6, n. 6, 2020.

BROWN, K., OSBORNE, S. **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**. 1st ed. London: Routledge, 2005.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER JR., Victor; MAGIONI, Bianca; SENNA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

Medeiros et al, 2023\_PLANO ESTRATÉGICO COMO UM PRODUTO DE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL A EXPERIÊNCIA DA TRANSIÇÃOIMPLANTAÇÃO DA UFNT

POLACINSKI, Édio; VEIGA, R. S.; Silva, V. B.; TAUCHER, J.; & PIRES, M. R. (2013). Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Revista ADMPG**, v. 6, n.1, 2013 Disponível em <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14018>. Acesso em: 20 out. 2023.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. 2004. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8-10 dez 2004.

SANTOS, F. M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012.

TONI, J. de. O que é planejamento estratégico situacional? **Espaço Acadêmico**, nº 32 Janeiro/2004.

Universidade Federal do Norte do Tocantins - UFNT. 2022a. **Planejamento Estratégico 2023-2030: Caderno de Resultados**. Disponível em: <http://ufnt.edu.br/wp-content/uploads/2022/08/CADERNO-DE-RESULTADOS-PE-UFNT-27jun2022.pdf>. Acesso em: 22 abr 2023.

\_\_\_\_\_, 2022b. **UFNT promove a I Reunião para a Abertura dos Trabalhos Administrativos**. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/ultimas-noticias/30679-ufnt-promove-a-i-reuniao-para-a-abertura-dos-trabalhos-administrativos>. Acesso em: 22 out 2023.

\_\_\_\_\_, 2023. **Documentos:transição UFNT**. Disponível em: [https://ufnt.edu.br/documentos\\_de\\_transicao\\_ufnt/](https://ufnt.edu.br/documentos_de_transicao_ufnt/). Acesso em 22 out. 2023.