



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: proposta metodológica para as IFES

Eixo temático: Gestão e Políticas de Informação
Modalidade: Apresentação Oral

Isabela Machado Papalardo de Moraes
Maria Tereza Tomé de Godoy
Vinicius Sobreira Braga

1 INTRODUÇÃO

Este artigo pretende apresentar a metodologia proposta pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) da Universidade Federal de Goiás no desenvolvimento e aplicação e monitoramento do Planejamento Estratégico nas instâncias da instituição. Em meio a dificuldades conceituais e de modelos na Administração Pública, em especial de um modelo que fosse possível para as peculiaridades presentes em uma Instituição Federal de Ensino Superior, procurou-se estabelecer uma metodologia que respeitasse a diversidade, a democracia e a autonomia da instituição e ao mesmo tempo ir ao encontro das ferramentas disponíveis e consagradas nas Instituições Públicas.

A adoção da metodologia que será apresentada neste artigo foi fruto da experiência adquirida pela instituição ao longo do tempo. Em 2006 é aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUNI) a resolução interna que regulamenta o Programa de Gestão Estratégica (PGE). Neste mesmo ano o Programa foi aprimorado com a criação de o Sistema do Programa de Gestão Estratégica (SPGE). Em 2011 a PRODIRH implanta sua Coordenação de Planejamento e designa uma Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) com a finalidade de apoiar a prática de Gestão Estratégica e assessorar todas as instâncias e níveis de funcionamento da UFG no desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos. Em 2014 implanta o GEPLANES, sistema computacional capaz de monitorar o desempenho estratégico dos planos nele inseridos. Diante disso, para melhor exposição da metodologia proposta para a UFG no desenvolvimento e aplicação do Planejamento Estratégico Participativo (PE), serão abordados conceitos e será exposta a metodologia proposta pela PRODIRH na assessoria do PE.



2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico é uma intenção empreendedora e criativa que pensam atitudes futuras das organizações. O pensamento estratégico é a criação de estratégias com efetividade. “Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro.” (REZENDE, 2011, P. 2)

Quando nos referimos usualmente ao Planejamento Estratégico somos levados a compreensão errônea de um simples documento. O PE é na verdade um processo contínuo que envolve um “conjunto complexo de decisões”. Oliveira (2007) ressalta que o próprio processo de planejamento deve ser planejado considerando que é um processo interativo (ações exercidas mutuamente entre duas ou mais partes que repete-se ao longo do tempo).

Outro aspecto que tem que ser considerado é o prazo e a amplitude desse processo. No PE o prazo é mais longo e a amplitude é maior, além disso, deve ser correlacionado às atividades-fim e meios da organização. (OLIVEIRA, 2007)

3 O BSC

Quanto ao *Balanced Scorecard* (BSC), presente na metodologia proposta, o objetivo maior é de proporcionar alinhamento de todos e de tudo dentro da organização à estratégia organizacional, em busca do cumprimento das ações traçadas, procurando então, alcançar as metas e objetivos garantindo o foco, o que contribui muito para uma tomada de decisão acertada. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Souza (2008) alerta que as perspectivas propostas pelo BSC não são como regras que devem ser seguidas, elas podem ser alteradas conforme a necessidade, o perfil de cada organização e o seu setor de atuação. A organização poderá encontrar um conjunto de indicadores que lhe seja mais adequado, não se restringindo a estas quatro perspectivas.

O sucesso da aplicação do BSC nas instituições privadas gerou a tendência de implantá-lo também nos órgãos e empresas públicas. Estas organizações buscam aplicar as técnicas e conceitos focando uma maior



orientação estratégica. Segundo Souza (2008), algumas instituições públicas no Brasil vem adotando a metodologia do BSC, porém este número ainda é muito tímido.

4 CENÁRIO ORGANIZACIONAL - CASO UFG

A busca pelo diálogo e pela democratização promove nas Universidades um ambiente participativo e integrado das decisões com a realidade organizacional. Na UFG não é diferente, tendo em vista que a gestão promove a inserção de todos nas decisões administrativas e dá autonomia de decisões em pontos importantes para as Regionais, Unidades e Órgãos. Da mesma forma, o CONSUNI (Conselho Universitário) e o CEPEC (Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura), que são conselhos que integram a Administração Central da UFG, tem obrigatoriamente representantes dos vários segmentos da instituição.

Este modelo adotado nas Universidades promove ao mesmo tempo a democratização nas decisões da Administração Central e a descentralização de algumas decisões no âmbito das Unidades, Órgãos e Regionais. Considerando a experiência já consolidada em Planejamento Estratégico na Administração Pública, as ferramentas disponíveis e a análise do ambiente organizacional realizada optou-se por fortalecer o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na UFG.

5 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

5.1 PROCESSO DO PROCESSO

O modelo simplificado, apresentado no diagrama abaixo, demonstra as etapas do processo metodológico proposto, incluindo seus fluxo de trabalho e executores.

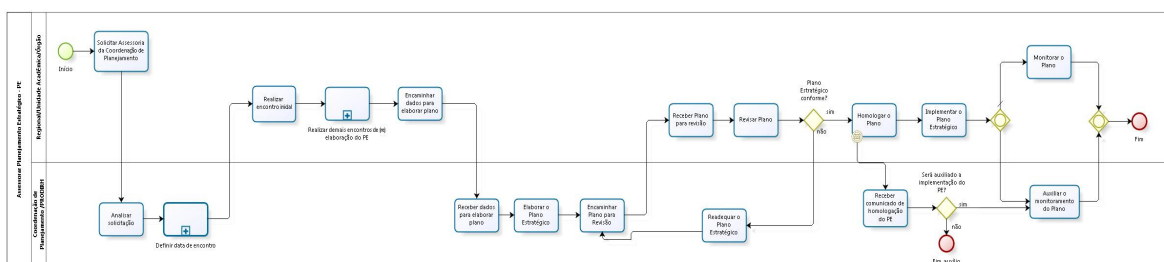


Diagrama 1 - Processo Assessorar Planejamento Estratégico



5.2 SOLICITAÇÃO DE ASSESSORIA

O processo de construção do Planejamento Estratégico Participativo é deflagrado por iniciativa das Unidades, Órgãos e Regionais da UFG. Apesar da realização, por parte da Coordenação de Planejamento da PRODIRH, de divulgação e seminários para apresentação do Planejamento Estratégico, a decisão em solicitar a assessoria é sempre manifestada pelo diretor das instâncias da UFG.

A solicitação pode ser realizada por memorando, telefone ou e-mail. Não sendo, portanto, necessária formalizar esta solicitação. Todas as comunicações de solicitação são direcionadas para a Coordenação de Planejamento da PRODIRH.

5.3 REALIZAÇÃO DO ENCONTRO INICIAL

Nesta etapa é realizado um primeiro encontro onde será discorrido sobre a importância do Planejamento Estratégico e exposto a metodologia que será adotada. A orientação da Coordenação de Planejamento da PRODIRH é que neste momento seja convocado pelas direções e coordenações o maior número possível de servidores (docentes e técnico-administrativos). Por ser adotado como metodologia o processo participativo, é neste encontro que todos têm a oportunidade de expor sua posição e tirar dúvidas sobre o processo.

Esta é uma fase crucial para a eficiência do Planejamento Estratégico. É no momento do encontro inicial que deve ser abordado e definido como será realizado o planejamento estratégico. No momento que precede o desenvolvimento do planejamento estratégico, segundo Rezende (2011), é quando ocorre a organização, divulgação e capacitação.

5.4 OFICINAS

A metodologia utilizada nas oficinas é de Grupo Focal (*focusgroup*). Segundo Mattar (1996) o moderador tem que atuar estimulando e coordenando a discussão dos participantes. No caso da UFG o papel de moderador é exercido por um integrante da Coordenação de Planejamento da PRODIRH



que irá assessorar em todas as fases do Planejamento Estratégico.

A postura do moderador é de não interferência no conteúdo do planejamento e sim na adequação deste à sistemática que venha a tornar o PE viável. Sendo assim, a metodologia que segue é um instrumento que auxilia na construção do PEP e não que o engesse ou o limite. É estimulada, durante o processo de desenvolvimento, a participação efetiva de todos os componentes da equipe local responsável pelo Planejamento Estratégico. A construção do PE é totalmente realizada pelos integrantes da Unidade, Órgão ou Regional. A essência de o planejamento estratégico ser participativo deve-se em princípio a responsabilização do membro pelo desenvolvimento e consequente compromisso com a execução do planejamento.

Neste sentido Cavalcanti (2008) afirma que o pressuposto para o êxito do Planejamento Estratégico esta na legitimidade, e esta só é garantida com a participação. A participação deve garantir o máximo possível de informação para a condução do processo, englobando todos da organização. Segundo o autor é importante que os componentes representem todas as funções desenvolvidas na organização.

5.5 (RE)DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Durante esta atividade são redefinidas ou definidas as diretrizes estratégicas do solicitante. O planejamento estratégico de Unidades, Órgãos e Regionais estrutura-se nas diretrizes estratégicas que são compostas pela definição de Missão, Visão e Valores.

Missão é a razão de ser das Unidades, Órgãos e Regionais. Ao declarar a missão a instituição esta comunicando, para o ambiente externo e interno, qual o propósito do negócio da empresa. Visão refere-se a uma situação almejada pelas instâncias da UFG. Valores referem-se a princípios morais e éticos compartilhados dentre os membros das Unidades, Órgãos e Regionais.

5.6 REALIZAR ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta etapa definimos o ambiente organizacional através da coleta das variáveis ambientais, considerando o ambiente interno (pontos fracos e fortes)



e o ambiente externo (ameaças e oportunidades). Desta forma, é recomendado a priorização dos 5 principais aspectos para cada uma das 4 variáveis. Em seguida é realizada a análise SWOT e determinamos o ambiente estratégico.

5.7 DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Neste momento, determinamos os objetivos estratégicos baseados na apreensão das fases anteriores do planejamento, principalmente no ambiente estratégico indicado na análise ambiental. Os objetivos estratégicos são os fins a serem alcançados. São definidos a partir das prioridades identificadas na etapa de análise ambiental e em seguida classificados nas perspectivas do BSC.

Os objetivos são definidos durante oficina com a equipe solicitante e a Coordenação de Planejamento da PRODIRH elabora o Mapa Estratégico.

5.8 DEFINIR INDICADORES E METAS

Durante esta atividade definimos os indicadores e metas para os objetivos estratégicos de acordo com termos adotados pelo GEPLANES, visando facilitar e incentivar o uso da ferramenta computacional.

Indicadores são formados por conjuntos de unidades de medidas capazes de avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos. Metas representam o nível de desempenho ou taxa de melhoria necessária para o alcance do objetivo estratégico.

5.9 CONFECCIONAR O PLANO DE AÇÃO

Nesta etapa utilizamos o preenchimento do painel de bordo contendo objetivo, metas, indicadores, ações, responsáveis e prazos baseado na técnica 5W2H (What, When, Where, Who, Why, How, How much) para determinar os planos de ação.

Plano de Ação é um instrumento que define as tarefas, método de execução, responsáveis, prazos, recursos a serem empregados para a execução dos objetivos estratégicos.



5.10 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

De posse de todas as etapas concluídas é possível confeccionar o plano estratégico que é a sequência lógica de todas estas etapas.

5.11 HOMOLOGAR O PLANO

Para implementar o plano estratégico é preciso que ele seja aprovado nas instâncias diretivas de cada Unidade, Órgão ou Regional.

5.12 IMPLEMENTAR O PLANO ESTRATÉGICO

O plano deve ser implementado pelo solicitante com apoio da Coordenação de Planejamento da PRODIRH como consultor no processo.

5.13 AUXILIAR O MONITORAMENTO DO PLANO

A Coordenação de Planejamento da PRODIRH acompanha o monitoramento do plano através do software GEPLANES.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo apresentar uma proposta de metodologia a ser utilizada para o Planejamento Estratégico nas instâncias de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Com isso, pretende-se, fomentar e possibilitar a introdução e uso da gestão estratégica e da gestão do conhecimento nas IFES.

Observou-se que a assessoria para a realização do Planejamento Estratégico é solicitada por cada instância, sendo assim opcional para as Unidades Acadêmicas, Órgãos e Regionais.

Como perspectiva futura planeja-se aumentar o nível de alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFG, que representa o PE maior da UFG. Planeja-se também elaborar manuais contendo a metodologia do Planejamento Estratégico a fim de auxiliar no seu desenvolvimento na universidade e propagação da metodologia de trabalho. Além disso, espera-se fortalecer o processo de planejamento estratégico dentro da universidade principalmente na fase de monitoramento e na utilização do software



GEPLANES.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Francisco Antônio. **Planejamento estratégico participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. 1996.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing – volume 1**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Eduardo Q. Proposta de um modelo de implementação da gestão estratégica em organizações públicas com o uso integrado do Balanced Scorecard e do Governo Matricial: um estudo de caso no Ministério da Saúde. Salvador, 2008. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Bahia.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Portal UFG**. Disponível em: < www.ufg.br> Acesso em: 20 ago 2013.

_____. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos**. Disponível em: < www.prodirh.ufg.br> Acesso em: 20 ago 2013.

_____. **Sistema do Programa Gestão Estratégica (SPGE): informações institucionais**. Intranet do servidor. Disponível em < www.ufg.br> Acesso em: 05 jan 2012.