

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APOIADO POR SOFTWARE: PESQUISA-AÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

VINICIUS SOBREIRA BRAGA

*Mestrando do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional – PROFIAP/ Administrador na Universidade Federal de Goiás –*

UFG

admviniciusbrega@gmail.com

MARCOS FERNANDO MACHADO DE MEDEIROS

*Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do
Norte – UFRN/ Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*

– UFRN

mfmedeiros@gmail.com

ISABELA MACHADO PAPALARDO LANDFELDT

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG

Assistente de Administração na Universidade Federal de Goiás – UFG

belapapalardo@gmail.com

MARIA TEREZA TOMÉ DE GODOY

Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás –

PUCGO/ Administradora na Universidade Federal de Goiás – UFG

mttgodoy@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Este artigo discorre sobre o uso de um *software* parametrizado especificamente para atividades de gestão estratégica em um órgão de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), desde a fase de planejamento até o monitoramento da execução. O objetivo do trabalho é descrever o processo de aplicação do planejamento estratégico com uso do *software* no setor escolhido, destacando os pontos fortes e fracos identificados e propondo melhorias para o planejamento e também futuras aplicações do planejamento estratégico em outras instâncias da IFES e demais organizações que venham adotá-lo.

Design/Methodologia/Abordagem: Optou-se por realizar um estudo exploratório-descritivo, empregando uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Resultados: Os resultados evidenciaram que o uso do *software* GEPLANES foi decisivo tanto na construção do planejamento quanto no monitoramento do mesmo, influenciando nas etapas de construção do planejamento, evitando retrabalhos e viabilizando o monitoramento do planejamento.

Limitações da pesquisa: A pesquisa se limitou a um estudo de caso em um setor de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Originalidade/valor: O estudo sugere que uma futura aplicação, é a adoção destes objetivos, indicadores e metas pelos demais setores da instituição. Também se acredita que seja possível a adoção do plano deste estudo pelas demais IFES, multiplicando os benefícios descritos a outras instituições com características semelhantes.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Software*. *Software* Público. Tecnologia da Informação e Comunicação. IFES

STRATEGIC PLANNING FOR SUPPORTED *SOFTWARE*: ACTION-RESEARCH IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

Purpose: This paper discusses the use of a *software* parameterized specifically for strategic management activities of a body within a Federal Institution of Higher Education (FIHE), from the planning stage to the monitoring of implementation. The goal is to describe the implementation of the strategic planning process with *software* usage in the chosen sector, highlighting the strengths and weaknesses identified and proposing improvements to the planning and also future applications of strategic planning in other instances of FIHE and other organizations which may adopt it.

Design/ Methodology/ Approach: We decided to conduct an exploratory-descriptive study using a qualitative research approach.

Results: The results showed that the use of the *software* named GEPLANES was decisive both during planning and in the monitoring of activities, thus influencing planning stages, avoiding having to redo work and enabling monitoring.

Research limitations: The research was limited to a case study in a sector of a Federal Institution of Higher Education.

Originality/ value: The study suggests for future application the adoption of these goals, indicators and targets for other sectors of the institution. It is also believed that the adoption of this study's plan by other FIHE is possible, multiplying the benefits described to other institutions with similar characteristics.

Keywords: Strategic Planning. *Software*. Public *software*. Information and Communications Technology. FIHE

I INTRODUÇÃO

Atualmente, o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) tem viabilizado a aplicação de várias técnicas e ferramentas de gestão. Uma dessas técnicas potencializada pelo uso de *softwares* é o planejamento estratégico. Várias soluções de TIC estão a disposição das organizações especificamente desenvolvidas para o planejamento estratégico ou adaptadas para este fim. No caso da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) alvo de intervenção descrita neste artigo, o *software* utilizado foi o GEPLANES.

O GEPLANES é um *software* público, desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de Gestão Estratégica em organizações públicas e privadas. Suas funções se aplicam desde a fase do planejamento até a execução estratégica, possibilitando monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, acompanhar planos de ação, avaliar resultados apurados periodicamente por meio dos indicadores de desempenho, emitir relatórios gerenciais e gráficos de gestão. Além disso, ferramentas de qualidade são disponibilizadas permitindo o registro e tratamento de anomalias ou não conformidades.

O Planejamento Estratégico adotado foi o proposto pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) da IFES objeto de estudo, e se destina ao desenvolvimento, aplicação e monitoramento do Planejamento Estratégico nas instâncias da instituição. É importante ressaltar que o planejamento estratégico legalmente instituído para estas organizações é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Contudo, o planejamento das instâncias das IFES se torna realmente estratégico não só para atender as suas necessidades, mas também para promover o alinhamento deste planejamento com o PDI da IFES a qual pertence.

A Secretaria Executiva do Gabinete do Reitor foi o setor escolhido para a intervenção. O objetivo do artigo foi descrever o processo de aplicação do planejamento estratégico com uso do *software* GEPLANES no setor escolhido, destacando os pontos fortes e fracos identificados e propondo melhorias para o planejamento deste setor e também futuras aplicações do planejamento estratégico em outras instâncias da IFES e demais organizações que venham adotá-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento implica em objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar, etc. 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).

Acredita-se que a elaboração do Planejamento Estratégico nas organizações públicas é indispensável para se dar um norte as ações. De acordo com Marcelino (2004) o planejamento estratégico é um processo que permite as organizações, públicas ou privadas, estabelecer rumos a serem seguidos para alcançar determinado objetivo. A construção do planejamento estratégico se deu devido à necessidade das organizações evoluírem seus processos de gerência (Motta, 2002).

Para Souza (2008), o planejamento estratégico é uma experiência, ao longo do tempo, positiva, com resultados de modernização da estrutura burocrática do Estado na América Latina, com consequências relevantes na modernização dos sistemas de informação, contudo, mesmo nos dias atuais, apresenta resultados modestos no processo decisório. Este mesmo autor alerta para a necessidade de buscar soluções que auxiliem as organizações na melhoria da implementação das estratégias públicas e conseqüentemente a construção de um planejamento estratégico voltado para o alcance dos resultados.

Segundo Borges e Araújo (2004) o Planejamento Estratégico se tornou um poderoso instrumento de intervenção na realidade constituindo ferramenta essencial para gerir uma organização.

Quando referimos usualmente ao Planejamento Estratégico (PE) somos levados à compreensão errônea de um simples documento. O PE é na verdade um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões. Ressalta-se que o próprio processo de planejamento deve ser planejado considerando que é um processo interativo. Outro aspecto que tem que ser considerado é o prazo e a amplitude desse processo. No PE o prazo é mais longo e amplitude é maior, além disso, deve ser correlacionado às atividades fins e meios da organização (Oliveira, 2007).

O Planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, referentes aos objetivos institucionais que facilitarão as decisões no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2007).

Porém, o Planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. Enquanto alguns autores acreditam na vertente do planejamento da estratégia e da previsão do resultado, Mintzberg (1998) contradiz essa vertente e afirma que a possibilidade de previsão é uma falácia. Para o autor o pensar e agir estão intrinsecamente conectados e precisam trabalhar juntos, para tanto a prática se destaca como ferramenta estratégica e ganha o sentido de estrategizar.

Segundo Oliveira (2007), o Planejamento Estratégico possui três dimensões operacionais, sendo elas:

- Delimitação (compreendendo a estruturação do processo de planejamento estratégico, onde ocorre a escolha da estrutura metodológica, do profissional que auxiliará neste delineamento. O ideal é que ocorra uma ação conjunta entre o executivo da organização e um consultor);
- A elaboração (identificação dos pontos fortes e fracos da organização; oportunidades percebidas no ambiente e capacidade de enfrentar as ameaças reais; estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançadas; estabelecimento de estratégias e ações para concretizar o processo e a determinação de políticas ou orientações de atuação);
- A implementação (envolvendo assuntos organizacionais, sistema de informação, sistema orçamentário, sistemas de incentivos, competência operacional, treinamento e liderança).

2.2 O BSC

Quanto ao *Balanced Scorecard* (BSC) 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 & Norton, 1996).

Segundo Kaplan e Norton (1996) a organização é visualizada no BSC em quatro perspectivas, discriminadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Perspectivas do BSC

PERSPECTIVAS	PERGUNTA	CONSIDERAÇÕES
Financeira	Como atendemos aos interesses dos acionistas?	Indicam se a empresa obteve êxito com as estratégias definidas. É medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (<i>shareholderValue</i>)
Dos Clientes	Como o cliente nos enxerga?	Indica de que maneira a organização pretende agir para tornar seus clientes cativos. Indicadores de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.
Processos Internos	Em que processos precisamos ser eficientes?	Desenvolvimento de novos produtos, eficiência dos processos operacionais, eficiência dos serviços pós-venda voltados para a satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.
Aprendizado e Crescimento	Como melhorar e criar valor agregado?	Indica como a organização focalizará seus esforços para capacitação e aperfeiçoamento das pessoas, retenção de funcionários, lucratividade por funcionário considerando três principais fontes: pessoas, sistemas e os procedimentos organizacionais.

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Souza (2008) alerta que estas perspectivas 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.

A utilização do BSC, inicialmente aplicado nos anos 90, evoluiu ao longo do tempo e vem sendo cada vez mais utilizado pelas organizações. Mais recentemente o BSC tem sido usado não apenas como ferramenta de comunicação e estratégia, mas como instrumento gerencial, definindo metas de equipe e individuais, alocação de recursos, planejamento, orçamento e até processos de aprendizado estratégicos (Lima, 2003).

Recentemente o BSC foi inovado por seus criadores, Kaplan e Norton, citado por Souza (2008), adotando cinco princípios gerenciais: Mobilizar a mudança por meio da liderança; traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; motivar para transformar a estratégia em tarefas de todos; gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

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 vêm adotando a metodologia do BSC, porém este número ainda é muito tímido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado entre os meses de junho a novembro de 2015 em um ambiente organizacional de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para alcançar o objetivo optou-se por realizar um estudo exploratório-descritivo, tendo em vista a adequação ao trabalho aqui proposto. Empregou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, que é indicada para estudos de natureza exploratória e descritiva (Godoi & Mattos, 2006). Quanto ao procedimento, adotou-se a pesquisa-ação, sendo que, os pesquisadores e os participantes representativos da situação estavam envolvidos de modo cooperativo e participativo. Esta pesquisa-ação ensejou em uma participação planejada dos pesquisadores na situação a ser investigada. Assim, o processo de pesquisa recorreu a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar a realidade observada, a partir da sua compreensão, conhecimento e intervenção. (Barbier, 2007; Thiollent, 2011)

O estudo apresenta também uma análise dos pontos fortes e fracos da metodologia aplicada. Para esta etapa a técnica de pesquisa adotada é a observação direta e intensiva que segundo Marconi e Lakatos (2001), é uma das técnicas mais adequadas para estudos desta natureza.

Adotou-se alguns critérios para selecionar a instituição e o ambiente organizacional objeto desse estudo. O primeiro critério foi o de acesso às informações necessárias, o segundo critério foi eleger um ambiente que estivesse passando pelo processo de aplicação do planejamento estratégico com o uso do *software* GEPLANES e por fim, um ambiente com capacidade de induzir os demais a utilizar o processo de planejamento estratégico em virtude de sua importância na hierarquia organizacional. A decisão, pautada nos critérios estabelecidos, foi a de eleger a Secretaria Executiva do Gabinete da Reitoria da IFES estudada.

4 GEPLANES

O GEPLANES é uma opção para monitorar o planejamento estratégico na instituição aqui estudada. Se trata de um *software* público. Um *software* público é um tipo específico de *software* que adota um modelo de licença livre para o código-fonte, a proteção da identidade original entre o seu nome, marca, código-fonte, documentação e outros artefatos relacionados por meio do modelo de Licença Pública de Marca – LPM.

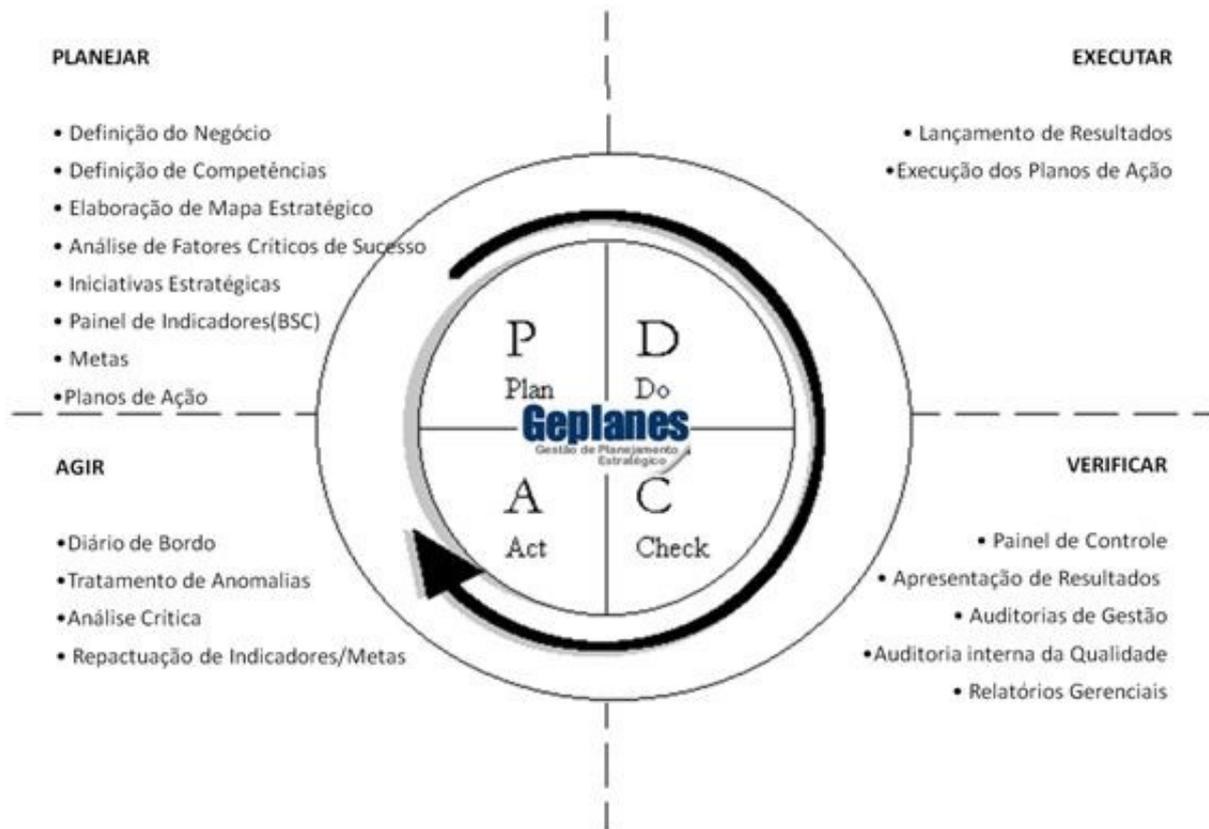
Ele foi desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de Gestão Estratégica em organizações públicas e privadas. Suas funções se aplicam desde a fase do planejamento até a execução estratégica, possibilitando o monitoramento do desempenho organizacional (Lima, 2011).

Segundo Lima (2011), ao utilizar o GEPLANES de maneira adequada, o gestor pode monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, acompanhar planos de ação avaliar resultados apurados periodicamente por meio dos indicadores de desempenho, emitir relatórios gerenciais e gráficos de gestão. Além disso, ferramentas de qualidade são disponibilizadas permitindo o registro e tratamento de anomalias ou não conformidades.

O GEPLANES disponibilizado para os servidores e demais colaboradores da IFES foi adaptado as particularidades da instituição e parametrizado de modo que fosse possível a assessoria da equipe da Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos as demais instâncias da universidade.

O GEPLANES utiliza como metodologia de monitoramento de Planejamento Estratégico o BSC e a partir deste método, as funções disponíveis integram as práticas de gestão seguindo a dinâmica do ciclo PDCA de gerenciamento, conforme Figura 1:

Figura 1 – Ciclo PDCA no GEPLANES



Fonte: Lima (2011)

5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO

As etapas do Planejamento Estratégico aplicado no contexto do estudo são apresentadas nas subseções seguintes e representam a sequência lógica e temporal de etapas a serem seguidas. São elas: Solicitação de assessoria; Realização de encontro inicial; Oficinas; (Re)Definição das diretrizes estratégicas; Realizar análise ambiental; Definir objetivos estratégicos; Definir indicadores e metas; Confeccionar o plano de ação; Elaborar plano estratégico; Homologar plano; Implementar o plano; Auxiliar o monitoramento do plano.

5.1 SOLICITAÇÃO DE ASSESSORIA

O processo de construção do Planejamento Estratégico é deflagrado por iniciativa das Unidades, Órgãos e Regionais da IFES. 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 responsável das instâncias da IFES.

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

5.2 REALIZAÇÃO DE 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) e colaboradores. Por ser adotado como princípio o processo participativo, é neste encontro que todos têm a oportunidade de expor sua posição e tirar dúvidas sobre o processo.

É no momento do encontro inicial que deve ser abordado e definido como será realizado o planejamento estratégico. Encontramos em Rezende (2011) a convalidação da importância do encontro inicial para a organização, divulgação e capacitação das pessoas envolvidas no desenvolvimento do PE. Confirmando a postura adotada como a ideal, Rezende (2011) ressalva que a metodologia adotada não deve limitar a criatividade dos envolvidos. O planejamento deve ser metódico, harmonizado e dinâmico e em nenhum momento esta metodologia deve ser confundida como limitação ao Planejamento Estratégico.

Portanto, no encontro inicial não há cerceamento na exposição das ideias, e ao final, as etapas do processo devem ser definidas, podendo ser excluídas ou modificadas etapas padrões do modelo para que o planejamento estratégico se adeque as necessidades e expectativas das instâncias solicitantes.

No momento que precede o desenvolvimento do planejamento estratégico, segundo Rezende (2011), é quando ocorre a organização, divulgação e capacitação.

5.3 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 IFES estudada, 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 desta à sistemática que venha a tornar o PE viável.

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 atendimento das metas e objetivos.

Neste sentido Cavalcanti (2008) afirma que o pressuposto para o êxito do Planejamento Estratégico está na legitimidade, e isso só é garantido com a participação. A participação deve garantir o máximo possível de informação para a condução do processo, englobando todos da organização.

5.4 (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 está comunicando, para o ambiente externo e interno, qual a sua razão de existir. Visão refere-se a uma situação almejada. Valores referem-se a princípios morais e éticos compartilhados dentre os membros das instâncias da organização.

5.5 REALIZAR ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta etapa foi definido o ambiente organizacional através da coleta das variáveis ambientais, considerando o ambiente interno (pontos fracos e pontos fortes) e o ambiente externo (ameaças e as oportunidades). Em seguida foi realizada a análise SWOT com uso de uma matriz e indicado o cenário estratégico (sobrevivência, manutenção, crescimento, desenvolvimento).

Ambiente Interno é composto pelos pontos fortes e pontos fracos. Os Pontos Fortes são fatores internos que podem favorecer a realização da missão e o cumprimento dos objetivos estratégicos. Os Pontos Fracos são fatores internos que podem dificultar a realização da missão e o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Ambiente Externo é composto pelas oportunidades e ameaças. As Oportunidades são fatores externos, atuais ou futuros, que podem impactar positivamente a realização da missão e o cumprimento dos objetivos estratégicos. As Ameaças são fatores externos, atuais ou futuros, que podem impactar negativamente a realização da missão e o cumprimento dos objetivos estratégicos.

5.6 DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Neste momento, são determinados os objetivos estratégicos alinhados as informações das fases anteriores do planejamento, principalmente no cenário estratégico determinado na análise ambiental. Os objetivos estratégicos são fins a serem alcançados. São definidos a partir das prioridades definidas na análise ambiental e em seguida classificado nas perspectivas do BSC.

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

5.7 DEFINIR INDICADORES E METAS

Durante esta atividade, os indicadores e metas para os objetivos estratégicos são definidos de acordo com termos adotados pelo *software* GEPLANES, a fim de facilitar sua utilização e alimentação e conseqüente monitoramento.

Os indicadores são formados por conjuntos de unidades de medidas capazes de avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos. Já as metas representam o nível de desempenho ou taxa de melhoria necessária para o alcance dos objetivos.

5.8 CONFECCIONAR O PLANO DE AÇÃO

Nesta etapa realiza-se o preenchimento das iniciativas (planos de ação), baseado na técnica 5W2H (*What, When, Where, Who, Why, How, How Much*).

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. São planos operacionais importantes para organizar os trabalhos das equipes em seu dia-a-dia.

5.9 ELABORAR PLANO ESTRATÉGICO

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

O conjunto dos itens descritos no Planejamento Estratégico resultará no plano estratégico a ser implantado nas Unidades, Órgãos e nas Regionais da IFES.

5.10 HOMOLOGAR O PLANO

Após elaborar o plano estratégico é necessário que este seja validado pelo gestor, sendo esta aprovação necessária para sua homologação nas instâncias diretivas de cada instância organizacional.

5.11 IMPLEMENTAR O PLANO

O plano deve ser implementado pelo solicitante com apoio da Coordenação de Planejamento da PRODIRH como consultor no processo. O gestor irá implementar o plano a partir da execução das ações descritas nos planos de ação, monitorando o seu desempenho e buscando atingir os objetivos levantados e descritos no plano. A Coordenação de Planejamento da PRODIRH se prontifica a dar suporte a esta implementação.

5.12 AUXILIAR O MONITORAMENTO DO PLANO

Caso seja do interesse da instância responsável pelo plano estratégico desenvolvido, a Coordenação de Planejamento da PRODIRH acompanha o monitoramento do plano através do *software* GEPLANES, propondo as intervenções necessárias.

6 RESULTADOS

A partir da solicitação realizada via telefone à Coordenação de Planejamento da PRODIRH, realizada pelo Coordenador da Secretário Executivo do Gabinete do Reitor, o processo de planejamento estratégico iniciou-se no decorrer do primeiro semestre de 2015.

A realização do encontro inicial se limitou a participação do Coordenador da Secretaria com a equipe da Coordenação de Planejamento, contrariando o princípio do processo participativo proposto na metodologia adotada. Contudo, ao final deste encontro, as etapas do processo foram definidas, excluindo-se as etapas de:

1. Oficinas – perdendo o processo de construção do Planejamento seu caráter participativo e assumindo uma postura “de cima para baixo”;
2. Realizar análise ambiental – deixando assim de se indicar um cenário estratégico;
3. Confeccionar plano de ação – excluindo os planos operacionais do processo de construção do planejamento estratégico.

Estas exclusões e modificações de etapas padrões, previstas na metodologia aplicada durante a realização do encontro inicial, visaram adequar o planejamento as necessidades e expectativas do ambiente organizacional solicitante.

Assim, o processo de construção do planejamento com suas etapas definidas para este ambiente organizacional assumiu a seguinte configuração:

1. Definir as Diretrizes Estratégicas
2. Definir Objetivos Estratégicos
3. Definir Indicadores e Metas
4. Elaboração do Plano Estratégico

5. Homologar o Plano
6. Implementar o Plano
7. Auxiliar o monitoramento do plano

Os resultados advindos desta configuração de construção de planejamento estratégico estão descritos nas subseções que se seguem.

6.1 RESULTADO – DEFINIR AS DIRETRIZES

Nesta etapa, as diretrizes estratégicas definidas se limitaram a Missão e Visão, optando-se por não se definir Valores. Assim, a Secretaria Executiva do Gabinete da Reitoria estruturou seu planejamento nas seguintes diretrizes:

- *Missão*

Atender e orientar, com eficiência e eficácia, as demandas administrativas e institucionais da Reitoria.

- *Visão*

Tornar-se referência em gestão administrativa-universitária de forma a contribuir para a consolidação da Universidade em um cenário regional e nacional.

6.2 RESULTADO – DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para a definição dos objetivos estratégicos, como a instância solicitante vinha trabalhando as variáveis: ociosidade, execução processual interna e produtividade interna, como sendo estratégicas e com algum nível de controle e monitoramento operacional, foram elaborados 3 (três) objetivos estratégicos alinhados a estas variáveis, que por sua vez, também estão alinhados com as diretrizes estratégicas elencadas anteriormente.

Esses objetivos foram agrupados em perspectivas, ficando o mapa estratégico do ambiente organizacional alvo de estudo da seguinte maneira:

1. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

- 1.1 Objetivo Estratégico: Reduzir a ociosidade no ambiente de trabalho

2. Perspectiva Processos Internos

- 2.1 Objetivo Estratégico: Melhorar execução interna dos trâmites processuais

- 2.2 Objetivo estratégico: Aumentar a produtividade interna da Secretaria do Gabinete

A Figura 2 demonstra a tela do GEPLANES com estas informações.

Figura 2 – Tela Elaborar Mapa Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.3 RESULTADO – DEFINIR INDICADORES E METAS

Uma vez, definidos os objetivos estratégicos, iniciou-se o trabalho de definição dos indicadores e metas, partindo da decisão de elaboração de somente 1 (um) indicador para cada objetivo estratégico. Essa proposta feita pela equipe da Coordenação de Planejamento da PRODINH e acatada pela instância solicitante, visou facilitar o monitoramento do planejamento estratégico, aumentando assim a suas chances de sucesso, entendendo que os colaboradores da estrutura organizacional não teriam um aumento da carga de trabalho tão significativo com a atividade de monitoramento.

A elaboração dos indicadores exigiu a coleta de uma série de informações, de acordo com os termos e campos disponíveis para este fim no *software* GEPLANES, visando aderência ao *software* e consequentemente facilitando o monitoramento.

A Figura 3 demonstra o painel de indicadores da Secretaria Executiva do Gabinete. Este painel traz em uma só tela o encadeamento lógico do planejamento com as informações da perspectiva, seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas (planos de ação).

Figura 3 – Tela Painel de Indicadores

PAINEL DE INDICADORES

Ano da Gestão: 2015
 Unidade Gerencial: GABINETE [Configurar filtro de objetivos estratégicos](#)

PERSPECTIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS E INDICADORES					
Aprendizagem e Crescimento A1 - GAB - Reduzir a ociosidade no ambiente de trabalho	Iniciativas DESCRIÇÃO <input type="button" value="ADICIONAR INICIATIVA"/>					
	Indicadores <table border="1"> <thead> <tr> <th>PESO</th> <th>NOME</th> <th>POLARIDADE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>Tempo médio de ociosidade</td> <td>Menor melho</td> </tr> </tbody> </table> <input type="button" value="ADICIONAR INDICADOR"/> <input type="button" value="COPIAR INDICADOR"/>	PESO	NOME	POLARIDADE	100	Tempo médio de ociosidade
PESO	NOME	POLARIDADE				
100	Tempo médio de ociosidade	Menor melho				
Processos Internos P1 - GAB - Melhorar execução interna dos trâmites processuais	Iniciativas DESCRIÇÃO <input type="button" value="ADICIONAR INICIATIVA"/>					
	Indicadores <table border="1"> <thead> <tr> <th>PESO</th> <th>NOME</th> <th>POLARIDADE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>Tempo médio do processo</td> <td>Menor melho</td> </tr> </tbody> </table> <input type="button" value="ADICIONAR INDICADOR"/> <input type="button" value="COPIAR INDICADOR"/>	PESO	NOME	POLARIDADE	100	Tempo médio do processo
PESO	NOME	POLARIDADE				
100	Tempo médio do processo	Menor melho				
Processos Internos P2 - GAB - Aumentar a produtividade interna da Secretaria do Gabinete	Iniciativas DESCRIÇÃO <input type="button" value="ADICIONAR INICIATIVA"/>					
	Indicadores <table border="1"> <thead> <tr> <th>PESO</th> <th>NOME</th> <th>POLARIDADE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100</td> <td>Tempo médio de execução</td> <td>Menor melho</td> </tr> </tbody> </table> <input type="button" value="ADICIONAR INDICADOR"/> <input type="button" value="COPIAR INDICADOR"/>	PESO	NOME	POLARIDADE	100	Tempo médio de execução
PESO	NOME	POLARIDADE				
100	Tempo médio de execução	Menor melho				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tela Painel de Indicadores é possível acessar o detalhamento do indicador, que trará os campos necessários para um correto monitoramento e os campos necessários para inserção dos dados da meta de cada indicador. As Figuras 4 e 5 exemplificam o indicador “tempo médio de ociosidade” e sua respectiva meta do planejamento da Secretaria Executiva do Gabinete do Reitor.

Figure 4 – Tela Detalhamento do Indicador

DETALHAMENTO DO INDICADOR		
Indicador	Metas	Anexos
Objetivo Estratégico	A1 - GAB - Reduzir a ociosidade no ambiente de trabalho	
Nome	Tempo médio de ociosidade	
Unidade de medida	Dias	
Descrição	Mede o tempo médio que os processos aguardam (ociosos) até o início da execução	
Responsável	Coordenador da Secretaria do Gabinete	
Relevância	Alta	
Frequência de acompanhamento	Mensal	
Mecanismo de controle	Planilha excel da Secretaria do Gabinete	
Fonte dos dados	Planilha excel da Secretaria do Gabinete	
Fórmula do cálculo	Média do tempos de ociosidade dos processos	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figure 5 – Tela Detalhamento da Meta do Indicador

DETALHAMENTO DO INDICADOR												
Indicador	Metas	Anexos										
Frequência de lançamento	Mensal											
Polaridade	Menor melhor											
Casas decimais	2											
Tolerância(%)	0											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Meta							1	1	1	1	1	1
Não aplicável	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										

Fonte: Elaborado pelos autores.

Importante ressaltar, que a elaboração dos indicadores e metas diretamente no GEPLANES evitou o retrabalho de extrair esses dados de alguma planilha ou documento e ajudou a familiarizar a equipe da solicitante com o *software*.

6.4 RESULTADO – ELABORAÇÃO DO PLANO DE HOMOLOGAÇÃO

Com o uso do GEPLANES durante a elaboração do planejamento estratégico, a sequência lógica das etapas de construção do planejamento passou a estar disponível no *software*,

dispensando a confecção de um plano em outra ferramenta. Assim sendo, considerou-se esta etapa realizada e finalizada com o encerramento da inserção dos dados dos indicadores e metas, uma vez, que se optou por não se elaborar iniciativas (planos de ação).

A homologação também foi realizada com o fim da etapa de elaboração dos indicadores e metas, tendo o gestor da Secretaria Executiva do Gabinete participado efetivamente de todas as etapas, permitindo que as correções fossem realizadas ao longo do processo de construção. Naturalmente, ao final da etapa de elaboração de indicadores e metas, o resultado que se apresentava no GEPLANES era o plano que deveria ser implementado.

6.5 RESULTADO – IMPLEMENTAR O PLANO

O plano deve ser implementado pelo solicitante com apoio da Coordenação de Planejamento da PRODIRH como consultor no processo. O gestor irá implementar o plano a partir da execução das ações descritas nos planos de ação, monitorando o seu desempenho e buscando atingir os objetivos levantados e descritos no plano. A Coordenação de Planejamento da PRODIRH se prontifica a dar suporte a esta implementação.

Dessa forma a implementação do plano se deu com a apresentação do resultado do trabalho a equipe da instância solicitante, e na mesma data, a inserção dos resultados dos primeiros lançamentos das metas. Diferente do que prega a metodologia proposta pela PRODIRH, que considera a implementação a partir da execução das ações descritas nos planos de ação, neste caso específico, a implantação se deu com o lançamento das metas dos indicadores. Isso permitiu demonstrar a equipe os relatórios disponíveis: painel de controle, apresentação de resultados, alcance de metas institucionais e desempenho.

A Figura 6 demonstra a tela do GEPLANES com o relatório denominado apresentação de resultado.

Figure 6 – Tela Apresentação de Resultado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os relatórios do GEPLANES podem ser emitidos em formato .pdf, permitindo utilizar estes dados e informações para vários fins. A partir destes relatórios, se torna possível acompanhar, de acordo com a frequência definida, o comportamento da estratégia definida e, se necessário, realizar ações corretivas, por exemplo.

6.6 RESULTADO – AUXILIAR O MONITORAMENTO DO PLANO

A Coordenação de Planejamento da PRODIRH auxiliou o monitoramento do plano, visualizando as informações com uma frequência mínima mensal e sanando eventuais dúvidas das equipes, além de, possuir papel motivacional na continuidade do monitoramento do plano,

visando a longevidade e saúde das iniciativas de gestão estratégica com uso de planejamento estratégico.

7 CONCLUSÕES

Fica evidenciado pelo presente estudo que o uso do *software* GEPLANES foi decisivo tanto na construção do planejamento quanto no monitoramento do mesmo. Um exemplo é o fato do *software* não apresentar a diretriz estratégica “Valores”, que acabou influenciando, de algum modo, a não adoção desta diretriz por parte do solicitante. Caso semelhante ocorreu com a análise ambiental, pois o *software* não possui uma funcionalidade para realização ou inserção de dados de uma análise ambiental, influenciando a não realização desta etapa do planejamento estratégico.

Um ponto forte observado foi o monitoramento propiciado pelo sistema computacional que motivou a equipe do solicitante, principalmente pela variedade de opções de controle e monitoramento por meio de um painel de controle/gestão à vista, gráficos e mapas. Entretanto, como a alimentação do *software* é todo manual, ainda é necessário no órgão alvo de estudo a utilização de uma planilha como fonte de dados e mecanismo de controle, o que gera um retrabalho na coleta dos dados que, neste caso, precisam ser inseridos na planilha para depois serem inseridos no GEPLANES.

Outro ponto forte identificado foi a possibilidade de elaboração dos indicadores e metas diretamente no *software*, evitando o retrabalho de extrair estes dados de uma planilha ou documento, e familiarizando a equipe da instância solicitante do planejamento com a ferramenta computacional.

Há também a necessidade de construção das iniciativas (planos de ação) do órgão para melhor controle operacional. Foi observado que o fato do controle dos planos de ação estar limitado aos status: Planejado; Em andamento e Concluído, se configurou em um ponto fraco do GEPLANES que pode ser melhorado, principalmente, por se tratar de um *software* gratuito, de código aberto. Outro ponto fraco, ainda nos planos de ação, foi a ausência das colunas de “início” e “fim” dos planos, se limitando a uma coluna denominada “quando”. Ainda nos planos de ação, inexistia a coluna “quanto”, tida como essencial na metodologia adotada pela Coordenação de Planejamento da PRODIRH, baseado na técnica 5W2H.

Como contribuição futura deste estudo sugere-se a adoção dos objetivos, indicadores e metas desenvolvidos para a Secretaria Executiva do Gabinete do Reitor, pelos demais órgãos da instituição. Por se tratarem de objetivos relevantes e aplicáveis aos demais ambientes organizacionais, o monitoramento destes objetivos nos demais ambientes traria benefícios a toda universidade. Também se acredita com este estudo que seja possível a adoção deste plano pelas

demais IFES, multiplicando os benefícios aqui descritos as demais instituições com características semelhantes.

REFERÊNCIAS

- Barbier, R. (2007). *A pesquisa-ação* (Vol. 3). Líber Livro.
- Borges, D. F., & Araújo, M. A. D. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro*, 35(4), 63-76.
- Cavalcanti, F. A. (2008). *Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias*. São Paulo: Editora Senac.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lima, P. H. S. M. (2003). Análise do processo de implantação do balanced scorecard: o caso da área de pelotização da CVRD-Cia Vale do Rio Doce.
- Lima, J. M. (2011). *GEPLANES: Do Planejamento à Execução da Estratégia* [Manual]. Belo Horizonte: LinkCom Soluções em TI.
- Marcelino, G. F. (2004). *Gestão Estratégica de Universidade – a construção da FACE/UNB*. Brasília: UNB.
- Mattar, F. (1996). *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento (vol.1)*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1978). Testes padrões na estratégia de formação. *Management Science*, vol. (24), n. (9), 934-948.
- Motta, P. R. (2002). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. In *Gestao contemporanea: a ciencia e a arte de ser dirigente*. Record.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. (24ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. (2015). Recuperado em: 20 nov 2015, de www.prodirb.ufg.br.
- Rezende, D. A. (2011). *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. (2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Souza, E. Q. (2008). *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: Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Thiollent, M. (2011). Metodologia da pesquisa-ação. In *Metodologia da pesquisa-ação*. Cortez.
- Universidade Federal De Goiás. (2015). *Portal UFG*. Recuperado em: 20 nov 2015, de www.ufg.br.