



PROPLAN

Pró-Reitoria de Planejamento
e Gestão Estratégica

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

GUIA PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFRPE



3ª Edição
Recife, 2022



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Marcelo Brito Carneiro Leão
Reitor

Gabriel Rivas de Melo
Vice-Reitor

Maria do Socorro de Lima Oliveira
Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Maria Madalena Pessoa Guerra
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Severino Mendes de Azevedo Junior
Pró-Reitor de Gestão Estudantil e Inclusão

Moisés de Melo Santana
Pró-Reitor de Extensão e Cultura

Carolina Guimarães Raposo
Pró-Reitora de Planejamento e Gestão Estratégica

Mozart Alexandre Melo de Oliveira
Pró-Reitor de Administração

Patrícia Gadelha Xavier Monteiro
Pró-reitora de Gestão de Pessoas

COORDENAÇÃO

Rafael Rodrigues Carvalho
Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

ELABORAÇÃO

Rafael Rodrigues Carvalho
Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Joana dos Santos Silva
Chefe da Seção de Articulação e Inovação

Romilson Marques Cabral
Docente do DADM

SUMÁRIO

1. Apresentação e mensagem da Pró-reitora	5
2. Introdução	6
3. Definição de Planejamento Estratégico	7
3.1 Definição de Planejamento	7
3.2 Definição de Estratégia.....	7
3.3 Definição de Planejamento Estratégico	8
3.4 Principais aspectos do Planejamento Estratégico.....	8
3.5 Vantagens do Planejamento Estratégico	9
3.6 O que não é Planejamento Estratégico.....	10
3.7 Visão Geral do Planejamento Estratégico na UFRPE.....	10
4. O Planejamento Institucional na UFRPE.....	12
5. Identidade Organizacional.....	13
5.1 Missão	13
5.2 Visão	14
5.3 Valores.....	15
5.4. Como construir uma Identidade Organizacional?.....	16
6. Análise Ambiental.....	17
6.1 Matriz SWOT	17
6.2. Como construir uma Matriz SWOT?.....	20
6.3. Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência)	20
6.4 Diagrama de Ishikawa	22
7. Objetivos Estratégicos	24
7.1 O que são Objetivos Estratégicos?	24



7.2 Mapa Estratégico.....	25
7.3 OKRs (<i>Objectives and Key Results</i>)	29
8. Indicadores e Metas	30
8.1 Como construir indicadores?	31
8.2 Algumas dicas sobre indicadores	33
8.3 O que é uma Meta?	34
9. Planos de Ação	36
9.1 A ferramenta 5W2H	36
10. A importância do Acompanhamento	39
11. Ferramentas digitais de apoio ao Planejamento.....	42
11.1 <i>Templates</i> e modelos	43
12. Perguntas Frequentes	44
Referências	46
Glossário de Termos.....	47



1. Apresentação e mensagem da Pró-reitora

É com bastante satisfação e orgulho que a Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) apresenta este Guia a toda a comunidade universitária. Este documento, em sua terceira versão, é resultado de um processo contínuo, direcionado por esta pró-reitoria na busca pelo fomento à cultura de planejamento em nossa Universidade. Nesse sentido, a PROPLAN atua como uma unidade parceira de toda a universidade na discussão, execução, acompanhamento e implementação de estratégias inovadoras de gestão, planejamento e desenvolvimento institucional. É nossa missão organizacional ***“impulsionar a gestão estratégica fornecendo mecanismos e soluções para planejamento, organização e tomada de decisão eficientes”***, sendo esse o nosso propósito de existência. Dessa forma, todos aqueles que fazem parte da PROPLAN atuam com o compromisso de levar a UFRPE ao mais alto nível de atuação estratégica. Esse é o nosso papel. Com isso, a UFRPE tem alcançado excelentes resultados a nível nacional como o último “Levantamento Integrado de Governança Pública – ciclo 2021”, quando obteve no IGG (Índice de Governança e Gestão) média de 68,8%, ampliando em 7% a avaliação anterior. Além disso, a UFRPE apresenta, em seu mais recente Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2030, enormes avanços em processos de gestão e planejamento, com o estabelecimento de centenas de objetivos, com a especificação de indicadores e metas de resultados. Este Guia Prático de Planejamento Estratégico é apresentado, portanto, à comunidade da UFRPE como instrumento potencializador e orientador da cultura de planejar, desde a sua primeira versão. Não pretendemos com este documento esgotar todo o tema, mas sim orientar o planejamento da Universidade Federal Rural de Pernambuco com a nossa vivência e experiência, que está em processo contínuo de construção e aprimoramento. Afinal, temos a convicção de que todo conhecimento se enriquece quando é compartilhado. Esperamos, com isso, contribuir com o desenvolvimento da gestão estratégica em nossa UFRPE.

Carolina Guimarães Raposo

2. Introdução

Dentre as funções clássicas da gestão administrativa: planejar, organizar, dirigir e controlar, talvez a mais significativa e abrangente seja justamente a primeira. O planejamento como o processo de planejar vem sendo cobrado insistentemente como uma necessidade para o desenvolvimento da sociedade brasileira em todas as esferas: públicas e privadas. As universidades públicas não ficaram fora dessa cobrança. Tem sido cada vez mais eloquente nessa direção a atuação dos órgãos de fiscalização e controle - CGU, TCU. Talvez nossa rejeição ou resistência a algo mais estruturado decorra da enorme capacidade de improvisação e criação e com isto não valorizamos ainda, em nossa cultura, o planejamento. Nesse aspecto, o próprio processo de planejamento exige além das habilidades técnicas, uma enorme capacidade de criação coletiva e por ela contribuições senão de todos, o que seria desejável, ao menos da maioria. O desafio que se apresenta é agregar cada vez maior número de contribuintes ao processo, pois somente assim as pessoas se sentirão valorizadas por participarem da definição dos seus destinos.

São duas as dimensões do planejamento: a política e a técnica. A primeira se fundamenta nas Ciências Políticas e a segunda na Ciência Administrativa (DENHARDT, 2013). Técnica neutra, inexistente. Por isto, o ato de planejar exige a conexão entre essas dimensões. Na esfera da política chama-se a atenção de que os processos de elaboração dos planos são mais importantes do que os resultados. Primeiro porque o planejamento nunca deve ser algo finalizado e sim processual. Neste aspecto, não basta a elaboração da programação inicial, importam as etapas seguintes: o monitoramento e avaliação. Em segundo lugar e talvez o mais importante, é que nos processos de planejar os participantes passam a refletir melhor sobre o que fazem, ou o que deveriam fazer. O conhecer melhor seu objeto: a organização e os sujeitos nela envolvidos, os planejadores ou os que não participam dos processos de planejar. O ato de planejar modifica dialeticamente o objeto planejado - organização e o sujeito - o planejador. Daí a recomendação da participação ativa nos processos de elaboração dos Planos Estratégicos (PE).

Ainda na dimensão política orienta-se ficar atentos à *accountability societal* (VIEIRA, 2005) na medida em que podemos e devemos contribuir de forma sistêmica e integrativa, isto é, buscar enxergar as diferentes dimensões temporais e espaciais do planejamento. Explorar a visão de curto, médio e longo prazo, e especialmente buscar ir mais além do setor de trabalho ou da função particular dentro do espectro universitário: o curso, o departamento, a seção, a atividade; de administração, ensino, pesquisa e ou extensão. Torna-se fundamental entender que as escolhas serão mais enriquecedoras na medida em que possamos contribuir, mesmo que indiretamente, com os temas estratégicos que preocupam nossa sociedade: as questões ambientais, a produção e apropriação de tecnologias digitais, as desigualdades pessoais e regionais de renda e os processos de inclusão social. É necessário entender igualmente que a dimensão técnica é fundamental para que os resultados das discussões políticas - as escolhas-, não se percam pelos desvios de um plano desconectado, sem sentido, contraditório na sua construção. O desafio dos técnicos de planejamento e dos atores políticos é atuar em articulação. A mão esquerda e a mão direita do estado entrelaçadas, para usar uma expressão de Bourdieu (1998). O presente Guia, já em sua terceira versão, oferece a oportunidade de uma participação política abrangente e tecnicamente orientada.

Romilson Marques Cabral

3. Definição de Planejamento Estratégico

3.1 Definição de Planejamento

*“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória.”
Rhandy di Stefano*

Inicialmente, é importante conceituar o termo Planejamento que, segundo Rezende (2008, p.18), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.” Esse processo está embasado essencialmente nos problemas ou desafios da organização.

Assim, em uma análise preliminar, Planejamento se refere à antecipação de ações para uma realização futura, por meio do estabelecimento de etapas, utilização de métodos e determinação de procedimentos.

Segundo Robbins (1981), Planejamento é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas.

3.2 Definição de Estratégia

*“A estratégia é uma economia de forças.”
Karl von Clausewitz*

Após a conceituação de Planejamento, é interessante analisar o termo Estratégia, bastante atrelado à ideia anterior. Porém, apesar de apresentarem aspectos similares, a palavra Estratégia possui uma nova complexidade, trazendo consigo outros termos associados. Em sua significação original, Estratégia transmitia uma conotação militar, como “a arte do general” empregada no contexto de guerra. Posteriormente, a interpretação do termo evoluiu e passou a abranger outros aspectos e influenciar outros âmbitos, como o empresarial, administrativo e organizacional.

Segundo Motta (2002, p.82), “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

Além do estabelecimento de meios para a consecução de fins definidos, a Estratégia está voltada para uma análise de recursos, situações e condições vivenciadas pelo estrategista.

3.3 Definição de Planejamento Estratégico

“Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente [...], tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e, [...], medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.” Peter Drucker

Unindo os conceitos de Planejamento e Estratégia, temos com o **Planejamento Estratégico** um conceito mais completo, abrangendo uma gama maior de outros temas, posteriormente analisados.

O Planejamento Estratégico é um processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, uma análise apurada sobre sua situação em relação ao ambiente.

Além disso, como um conjunto de procedimentos formais, exige a elaboração de planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, custos e prazos, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando flexibilidade para atualização e aprimoramento do planejamento instituído.

3.4 Principais aspectos do Planejamento Estratégico

O processo de Planejamento Estratégico possui características marcantes que o tornam uma valiosa ferramenta para desenvolvimento pessoal, organizacional ou institucional. Por sua complexidade, este processo pode ser caracterizado por diversos fatores que, conjuntamente, justificam a importância de se planejar estrategicamente. Assim, alguns fatores e premissas para um processo de Planejamento Estratégico merecem destaque, a saber:



Dinamismo

O Planejamento Estratégico é essencialmente dinâmico, pois traduz um conjunto de atividades, processos e procedimentos que se sucedem ao longo do tempo. Além disso, baseia-se em informações mutáveis como, por exemplo, as Condições Ambientais, dessa forma, sendo atualizado periodicamente.



Sistemismo

O Planejamento Estratégico é um grande sistema, formado por elementos distintos que, relacionados e interdependentes, criam um contexto produtivo. As partes do todo não podem ser tidas como isoladas, de forma que devem estar sempre alinhadas.



Coletivismo

O Planejamento Estratégico exige ampla participação da comunidade, pois é importante que todos os setores estejam representados, a fim de construir um consenso. O planejamento não deve ser construído somente pela cúpula.



Continuidade

Diferente de um projeto, o Planejamento Estratégico é cíclico e não possui fim definido, de modo que, durante o processo, são criados mecanismos para revisão, ajuste e continuidade.



Médio e Longo Prazo

O Planejamento Estratégico é orientado para o futuro, pois as decisões tomadas visam a sustentabilidade e perpetuação da organização.

3.5 Vantagens do Planejamento Estratégico

A falta da tomada de ações planejadas pode ser elencada como responsável por muitas das dificuldades vivenciadas pelas organizações, já que a ausência de visão estratégica e cultura de planejar é um fator dificultador no processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, a tomada de decisões, baseada em planejamento, proporciona oportunidades para o desenvolvimento institucional, percebendo benefícios e vantagens mesmo ao longo do processo de planejar. Devido aos benefícios gerados pelo pensamento estratégico e da planificação de ações, Robbins (1981) classifica o Planejamento como a principal função da Administração. Algumas das vantagens de se planejar estrategicamente serão apresentadas a seguir, lembrando que se trata de uma lista meramente exemplificativa.



AUTOCONHECIMENTO

O planejamento pressupõe um diagnóstico organizacional, funcionando como uma oportunidade para gerar autoconhecimento e aprendizagem. As atividades de planejamento proporcionam uma visão holística sobre a organização, evidenciando pontos fortes e pontos de melhoria.



TOMADA DE DECISÃO

O planejamento estratégico lida com análise de informações de forma metódica, permitindo uma tomada de decisão racional por parte dos gestores. Assim, há uma minimização da orientação para o improviso e empirismo.

 <p>COMUNICAÇÃO O planejamento permite uma maior interação entre as pessoas pela construção de direcionamentos comuns, facilitando as comunicações e reduzindo ruídos. Além disso, proporciona um maior nível de comprometimento coletivo.</p>	 <p>OPORTUNIDADES O planejamento estratégico, como dito anteriormente, pressupõe uma análise sobre o ambiente em que a organização atua. Dessa forma, permite a identificação de oportunidades que podem ser captadas para impulsionar o desempenho organizacional.</p>	 <p>EVITA RETRABALHO O planejamento possibilita que o trabalho seja desempenhado de forma mais precisa e com menos erros, evitando a repetição de atividades e esforços desnecessários.</p>
--	---	---

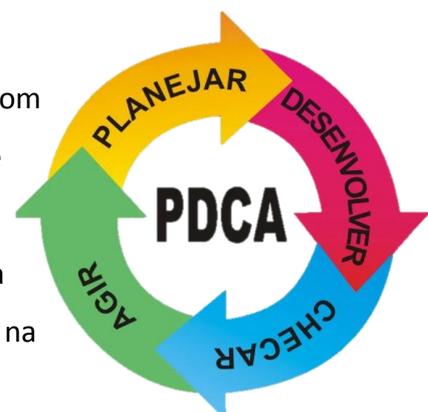
3.6 O que não é Planejamento Estratégico

Desmistificando o Planejamento Estratégico, Peter Drucker (1998) salienta que o Planejamento Estratégico não é:

 <p>AMONTOADO DE TÉCNICAS O planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas. Cada fase, técnica, ferramenta e método de planejamento devem ser aplicados de forma sistemática e organizada, a fim de que gerem os efeitos positivos.</p>	 <p>PREVISÃO DO FUTURO O planejamento existe precisamente porque não há a capacidade de previsão do futuro. Assim, pode-se dizer que o planejamento estratégico lida com os efeitos futuros de decisões tomadas no presente.</p>	 <p>ATO ISOLADO Novamente, o processo de planejamento não é um ato isolado, visto que atua em ciclo. O planejamento estratégico é construído com base nas informações e condições ambientais presentes, de modo que, a medida que novas informações surjam e as condições mudem, o planejamento deve ser revisto e ajustado.</p>
--	---	---

3.7 Visão Geral do Planejamento Estratégico na UFRPE

O Planejamento Estratégico na UFRPE é aplicado com adaptações e variações da metodologia do Ciclo PDCA, que tem sua criação e aprimoramento atribuídos a William Deming, um importante estatístico e estudioso da ciência da administração. Este ciclo dita uma metodologia de gestão na



qual os processos em uma organização são desenvolvidos em ciclo a fim de garantir a melhoria contínua.

Este ciclo é formado por 4 etapas, a saber: Plan (planejar), Do (desenvolver ou executar), Check (checar ou monitorar) e Act (agir corretivamente). A lógica de aplicação desta metodologia é que inicialmente deve existir um planejamento formal, em seguida as proposições e planos de ação serão executados, monitorados e checados continuamente. O monitoramento constante permitirá identificar pontos de melhoria ao processo, de modo que o ciclo é finalizado com os ajustes e correções necessárias, para, enfim, recomeçar com o planejamento.

No caso da UFRPE, o planejamento estratégico é também aplicado de modo cíclico, de forma que, uma vez iniciado, será desenvolvido ao longo do tempo e passará por períodos de execução, monitoramento e revisão. Este ciclo, de modo geral e adaptado à realidade da UFRPE, é composto por 5 fases, como demonstrado abaixo:



Importante destacar a fase de Acompanhamento, que deve ocorrer durante todo o processo de planejamento estratégico, a fim de que a melhoria contínua seja aplicada de modo constante.

4. O Planejamento Institucional na UFRPE

A UFRPE possui uma Política de Planejamento (Resolução Consu nº 119/2021) que visa “orientar os agentes da UFRPE no processo de diagnosticar, programar, implementar, monitorar e avaliar seu planejamento, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais”. Esta Política define o modelo de planejamento da UFRPE, que é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, onde há maior abrangência e amplitude, temos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um plano que materializa a identidade organizacional da instituição, bem como apresenta diagnósticos e proposições de futuro com objetivos, indicadores e metas para as mais diversas áreas de atuação.

O PDI UFRPE 2021-2030 representa um avanço em termos de gestão para a UFRPE, sendo a primeira experiência com aplicação em larga escala de Objetivos Estratégicos (17) e Objetivos Específicos (118) para áreas como Governança, Avaliação e Acompanhamento, Projeto Pedagógico Institucional, Atendimento ao Discente, Gestão Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Finanças. Cada um destes Objetivos possui Indicadores associados, bem como Metas dispostas entre os anos de 2021 e 2025, visto que nesse período o PDI será revisado com resultados para 2025-2030. Em um nível tático, existe o Plano de Gestão da UFRPE, que reúne objetivos e ações para as área e setores que participam da gestão universitária. Este Plano se divide em, aproximadamente, 20 eixos que se relacionam para garantir integração às ações da UFRPE.

No nível operacional, a Política de Planejamento propõe que as unidades organizacionais da UFRPE elaborem seus Planos de Desenvolvimento da Unidade, ou seja, um produto de planejamento que documenta, no mínimo, a identidade organizacional, a análise ambiental, objetivos e plano de ação da unidade. Todos esses temas serão tratados com mais detalhes neste Guia.

PDI

Plano de Gestão

PDUs

SAIBA +

[Clique aqui e
acesse o PDI
UFRPE 2021-2030](#)



[Clique aqui para
conhecer os
Objetivos do PDI
UFRPE 2021-2030.](#)

5. Identidade Organizacional

Assim como o registro de identidade de um indivíduo, é importante que a organização detenha uma identidade organizacional bem definida. Esta identidade organizacional representa um grupo de aspectos culturais e crenças que orientam a organização, de modo a incentivar uma conjunção de esforços para o atingimento de objetivos comuns. A identidade organizacional, ademais, distingue a organização das demais, indicando suas particularidades, suas intenções e sua atuação específica.

Uma identidade organizacional é representada pelo conjunto entre Missão, Visão e Valores Organizacionais.



5.1 Missão

“Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”
 Adaptado de Peter Drucker

Entende-se como uma descrição sucinta e precisa da razão de ser, do propósito primeiro de uma instituição. A missão revela a quem a instituição se dedica e como ela se propõe a atuar.

Quanto à sua elaboração, a missão deve ser simples, clara, direta, de fácil entendimento e comunicação. A declaração de missão de uma organização, de modo geral, envolve um horizonte de tempo amplo, visto que representa a essência de sua atuação.

Qual o intuito desta organização?

Para que a organização foi criada?

De que forma essa organização atende a sociedade?



Diferentemente de um objetivo ou meta, a missão não deve ser “alcançada”, mas sim “exercida” cotidianamente por todos que compõe a organização.



UFRPE

"Semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios da sociedade."



UFPE

"Promover a formação humana, ética e solidária, e a construção de conhecimentos de excelência voltados à transformação da sociedade."



FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO

"Gerar e difundir conhecimento no campo das humanidades com a finalidade de identificar e atender a demandas e necessidades relacionadas à educação e à cultura, compreendidas de forma interdependente, com vistas ao desenvolvimento justo e sustentável da sociedade brasileira."

5.2 Visão

"Visão é uma imagem viva de uma situação futura, ambiciosa e desejável. Tem o poder de motivar e inspirar."
 Sílvio Wille.

A visão procura representar o cenário ideal visualizado pela organização para o futuro. Demonstrará para onde deverão ser dirigidos os esforços criativos e os recursos, por isso é vista como a direção, o rumo da organização. É necessário que se estabeleçam prazos para a obtenção dos resultados, sendo estes condizentes com a real capacidade da organização de alcançá-los.

Contrariamente ao que se diz sobre a missão, a visão é limitada no tempo, visto que apresenta uma condição futura a ser alcançada. Assim, com o passar do tempo, esta condição pode ser alcançada ou não, de modo que a declaração de visão organizacional deve ser periodicamente revisada.



Que condição futura almeja-se alcançar?

Há alguma característica que a organização deseja consolidar?

Há alguma forma pela qual a organização gostaria de ser reconhecida?



UFRPE

"Destacar-se, nacional e internacionalmente, pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública."



UFPE

UFPE

"Ser uma universidade de referência mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade."



FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO

"Ser reconhecida por inovar na criação e desenvolvimento de projetos, ofertando serviços que explorem a interdependência entre educação e cultura, contribuindo para a efetividade de políticas públicas."

5.3 Valores

*"Os valores organizacionais são constituídos por crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais."
Rokeach.*

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma entidade, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. São preceitos essenciais para a entidade, representando sua filosofia e características comuns a ela e seus integrantes.

Os valores organizacionais funcionam como pilares na orientação da atuação de uma organização, visto que servem de base para tomada de decisões e para o alinhamento entre as pessoas.

Para construir os valores organizacionais, a organização pode se questionar:



Quais as melhores características da equipe?

Que características a organização precisa desenvolver?

Quais as formas de comportamento ideais para a organização?



UFRPE

*Autonomia | Integridade | Diálogo | Transparência | Inovação | Inclusão |
Respeito à diversidade e aos saberes populares | Equidade | Ética |
Sustentabilidade*



UFPE

*Cidadania | Cooperação | Criatividade | Sustentabilidade | Dignidade |
Diversidade | Equidade | Inclusão.*



FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO

*Respeito e difusão à diversidade cultural do Nordeste | Democratização do
conhecimento | Fomento do conhecimento por meio da autonomia intelectual |
Atuação interdisciplinar para gerar e difundir conhecimento | Compromisso com as
questões sociais.*

5.4. Como construir uma Identidade Organizacional?



Construção Coletiva



"Clara, Concisa e de
Fácil Entendimento"

Assim como os demais elementos do Planejamento Estratégico, a construção da Identidade Organizacional deve ser coletiva, de forma que reflita a realidade de toda a organização. Como nem sempre é possível reunir todos, é fundamental que exista, ao menos, representantes de diversos segmentos.

As declarações de missão, visão e valores devem ser claras, concisas e de fácil entendimento. Isto quer dizer que devem ser entendidas por todos que fazem a organização, de modo que não haja dúvidas ou desalinhamentos na sua execução. A Identidade Organizacional não é um conjunto de "frases bonitas e rebuscadas".

Palavras-chave



Ao desenvolver a Identidade Organizacional, pode-se iniciar pela identificação de palavras-chave, para depois construir as declarações de missão, visão e valores.

Siga a Ordem



É interessante que primeiro seja definida a Missão, em seguida a Visão e, por fim, os Valores organizacionais.

6. Análise Ambiental

Após a definição sobre a Identidade Organizacional, é necessário que se realize um diagnóstico a fim de mapear as condições ambientais e operacionais da organização, de modo que a criação dos Objetivos Estratégicos reflita as reais capacidades.



6.1 Matriz SWOT

Uma das mais difundidas ferramentas de gestão da administração, a análise *SWOT* é bastante usada na realização de um diagnóstico organizacional. A sigla, em inglês, deriva dos nomes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

O respectivo diagnóstico se dá através de uma análise ambiental, na qual são levados em consideração dados sobre o ambiente interno da organização e dados sobre o ambiente externo em que ela se insere. Tais dados são organizados por meio de uma matriz dividida em quatro quadrantes, a saber:



As duas primeiras análises (Forças e Fraquezas), são realizadas sobre aspectos internos à organização (recursos, competências, habilidades, sistemas etc.), e sobre os quais ela detém um maior poder de gerenciamento.

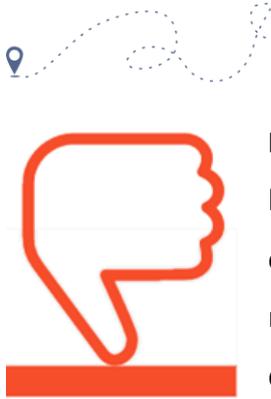
Por outro lado, os aspectos externos são apresentados na análise de Oportunidades e Ameaças, que refletem indicativos em que não há possibilidade relevante de influência por parte da organização (ambiente político, econômico, social, tecnológico, ambiental, legal etc.).

A análise do ambiente em que se insere a organização, por meio da ferramenta *SWOT*, levanta informações e permite um diagnóstico em que serão gerados insumos norteadores para a tomada de decisão.

A representação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças permite visualizar o panorama da organização em um dado momento, facilitando o entendimento do que é relevante para o desempenho e atingimento dos objetivos. Porém, justamente por capturar a realidade em um determinado momento, é importante que essa análise seja repetida e revisada ao longo do tempo, visto que o ambiente é volátil e, dessa forma, o desempenho organizacional também será diferentemente impactado.



FORÇAS: A reflexão sobre as Forças da organização recai sobre aspectos internos positivos, tangíveis e intangíveis, que contribuem para o resultado da instituição. Outro aspecto relevante é a possibilidade de maior controle e gerenciamento por parte da organização.



FRAQUEZAS: Analisar as Fraquezas significa, a princípio, elencar uma lista de aspectos negativos que prejudicam o desempenho da organização, de forma a dificultar o atingimento de objetivos e resultados, prejudicando o valor que a organização oferta aos clientes de seus serviços.

As fraquezas de uma organização podem traduzir-se como verdadeiras oportunidades de melhoria e dessa forma devem ser tomadas como impulso para a mudança.



OPORTUNIDADES: Aqui, a análise recai sobre fatores externos à organização que contribuem para o desempenho organizacional na consecução de seus objetivos. São levados em consideração pontos com a capacidade de favorecer a otimização dos fatores organizacionais internos, ou seja, tratam-se de novas oportunidades que podem ser captadas a fim de beneficiar a atuação da organização.

A análise aqui é mais abrangente que a feita em relação ao ambiente interno, pois extrapola a fronteira organizacional e analisa, por exemplo, como a conjuntura política, econômica ou social pode impulsionar as ações internas da organização objetivando consolidar resultados proveitosos.



AMEAÇAS: Em contraposição às Oportunidades, as Ameaças representam aspectos externos à organização e que detêm a capacidade de interferir negativamente em seu desempenho interno. Novamente são levados em consideração pontos que ultrapassam a capacidade de gerenciamento da organização, ou seja, política, economia, sociedade, dentre outros.

Nesse sentido, as Ameaças que o ambiente apresenta devem ser conhecidas, a fim de serem evitadas e tenham seus potenciais efeitos negativos mensurados. A análise sobre Ameaças permite à organização definir rumos de ação preventivos, de modo a que as contingências sejam dirimidas.

EXEMPLO

Clique aqui e conheça a Matriz SWOT da UFRPE

6.2. Como construir uma Matriz SWOT?

Alguns questionamentos podem servir de ponto de partida na discussão sobre os elementos de uma Matriz SWOT.

 <p style="text-align: center;">Forças</p>	 <p style="text-align: center;">Fraquezas</p>
<p>Quais as ações que se destacam na organização?</p> <p>O que a diferencia positivamente das demais?</p> <p>Com o quê a organização possui experiência e excelência?</p>	<p>Em que áreas a organização precisa melhorar?</p> <p>O que impede a organização de atingir seus objetivos?</p> <p>Que recursos são necessários, mas dos quais não se dispõe?</p>
 <p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	 <p style="text-align: center;">Ameaças</p>
<p>O que a organização pode fazer a mais para beneficiar a sociedade?</p> <p>Como a tecnologia pode auxiliar a organização?</p> <p>Que novas tendências podem ser incorporadas?</p>	<p>O que seus “concorrentes” fazem bem que sua organização não realiza?</p> <p>Que obstáculos são encontrados pela organização?</p> <p>O que pode impedir a organização de prestar seus serviços?</p>

6.3. Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência)

Outra importante ferramenta da administração que auxiliará o processo de planejamento estratégico é a Matriz GUT, assim chamada por analisar problemas de acordo com três perspectivas: Gravidade, Urgência e Tendência. Essa ferramenta é indicada para situações em que sejam identificadas muitas demandas e não se consegue, por falta de objetividade na análise, priorizar as ações dentre uma gama de alternativas.

A Matriz GUT se propõe a facilitar a coordenação de ações e definição de prioridades, a fim de que se aplique um processo racional e intelectual de tomada de decisões.

Em primeiro lugar, há de se realizar um levantamento dos problemas que prejudicam o desempenho organizacional e possuem causas próprias. Em seguida, é importante classificar os problemas elencados de acordo com:

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
Diz respeito a quão grave é o PROBLEMA identificado	Trata-se da urgência com que o problema exige SOLUÇÃO	Analisa qual a tendência para que o problema apresente PIORA

Na análise de um problema específico, a cada um destes critérios (gravidade, urgência e tendência a piorar) serão atribuídas notas que variam de 1 a 5, sendo a nota 1 a mais branda enquanto que a 5 representa o nível mais crítico. Associados a tais numerações existem os seguintes conceitos:

	GRAVIDADE		URGÊNCIA		TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	1	Pode esperar	1	Não irá mudar
2	Pouco grave	2	Pouco urgente	2	Írá piorar a longo prazo
3	Grave	3	Agir assim que possível	3	Írá piorar a médio prazo
4	Muito grave	4	Muito urgente	4	Írá piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	5	Ação imediata	5	Írá piorar imediatamente

Após a atribuição de notas para cada problema, deve ser realizado um cálculo em que serão multiplicadas as notas para Gravidade, Urgência e Tendência.

Por exemplo, um problema que seja sem gravidade (1), sua solução possa esperar (1) e possua tendência para não piorar (1), terá a pontuação 1 ($1 \times 1 \times 1 = 1$).

Enquanto que outro problema que seja extremamente grave (5), exija solução imediata (5) e tenha tendência para piorar imediatamente (5) terá a pontuação 125 ($5 \times 5 \times 5 = 125$).

Na comparação entre os exemplos acima, o problema de pontuação 125 deve ser priorizado em relação ao de pontuação 1.

Na análise entre a gravidade, urgência e tendência para piorar, é importante que estes critérios sejam examinados detidamente e separadamente, pois é possível que haja problemas graves e não urgentes, ou não graves e urgentes. A intenção da Matriz GUT é justamente diferenciar esses conceitos!



Existem problemas graves e não urgentes?

Imagine a situação hipotética de uma sala de aula isolada e que seja utilizada esporadicamente. Este espaço é utilizado para atividades como apresentação de trabalhos e seminários, quando há indisponibilidade de outros locais. Imagine que ocorra um desabamento nesta sala em um fim de semana. Nessa situação hipotética, tem-se que o problema é extremamente grave, visto que compromete a segurança de quem utiliza o espaço. Porém, é um problema que, apesar de exigir solução, não exige urgência total, visto que era utilizada em caráter de reserva. O problema será resolvido, mas talvez não seja aquele com maior prioridade!

Já viu um problema sem gravidade, mas urgente?

Imagine que sua equipe esteja reunida para discutir o planejamento estratégico de sua organização. As discussões seguem de forma bastante fluida e todos estão alinhados na consecução dos direcionamentos futuros. Acontece que, no momento de uma discussão importante, a lâmpada utilizada para iluminar a sala queima, deixando tudo no escuro. A queima desta lâmpada não representa um problema grave, pelo contrário. Porém, exige solução imediata, a fim de que não prejudique o andamento de uma reunião estratégica, capaz de definir os rumos de uma organização.

6.4 Diagrama de Ishikawa

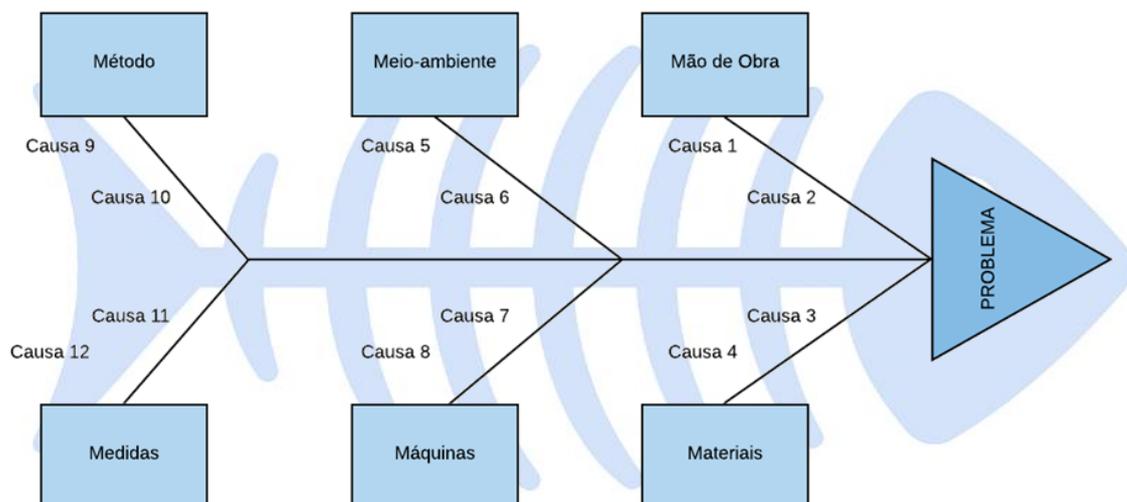
Além da Matriz *SWOT* e da Matriz GUT, há também o Diagrama de Ishikawa/Espinha de Peixe/Causa e Efeito como instrumento importante para análise ambiental de uma organização. Esta ferramenta visa identificar, metódica e visualmente, problemas-chave e suas causas, facilitando o entendimento. Um diferencial no uso do Diagrama de Ishikawa é a sua simplicidade para comunicar como surge um problema e apontar como ele pode ser

minimizado, pois parte-se do pressuposto de que a solução de um problema pode ocorrer pela eliminação de sua causa-raiz.

A diagramação começa com a identificação de um problema específico, em seguida, deve-se avaliar as possíveis causas, que poderiam ocorrer de 6 ordens diferentes: mão-de-obra, material, máquina, meio-ambiente, método ou medidas.

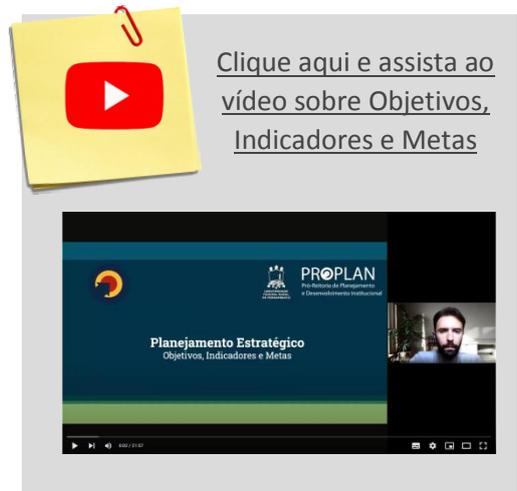
Em relação à mão-de-obra, deve-se analisar se fatores de ordem pessoal dos colaboradores, como atitudes, capacitação ou relacionamento contribuem para a existência do problema analisado. Quanto a material e máquina, avalia-se se o problema é causado por faltas ou falhas em insumos, matérias-primas, ferramentas, equipamentos etc. Já o meio-ambiente, deve-se levar em consideração se as condições ambientais, como *layout*, temperatura, iluminação etc. representam uma causa para o problema. Em relação aos métodos e medidas, analisa-se se dificuldades em processos, indicadores, metodologia, aplicação de ferramentas etc. influenciam o problema.

Apesar de a ferramenta apresentar estes 6 critérios, não necessariamente o problema possuirá causas de todas essas ordens. É provável que o problema seja causado por apenas parte destes parâmetros.



7. Objetivos Estratégicos

Após a realização de uma análise ambiental, ou seja, um diagnóstico sobre a situação atual da organização, devem ser elaborados os Objetivos Estratégicos. Estes, representam os resultados que se deseja atingir como, por exemplo, a solução dos problemas identificados, a eliminação das causas de dificuldade ou o desenvolvimento de novas potencialidades.



A criação destes Objetivos deve sempre se remeter à Análise Ambiental realizada para que haja coerência entre os elementos do Planejamento Estratégico. Como dito anteriormente, o processo de P.E. é encadeado de forma lógica. Assim, à princípio, não faz sentido elaborar Objetivos Estratégicos sem o respaldo de um diagnóstico.

7.1 O que são Objetivos Estratégicos?

Objetivos são resultados que se deseja alcançar. Normalmente identificam uma situação ainda não vivenciada pela organização e para a qual deve-se direcionar esforços e podem ser expressos com termos como aumentar, desenvolver, reduzir, construir, criar, apoiar e mitigar.

Os Objetivos Estratégicos possuem a característica de que devem refletir a organização de forma global, ou seja, são estratégicos pois o seu alcance pode beneficiar a organização como um todo, e não apenas unidades organizacionais ou setores específicos. Por isso, os Objetivos Estratégicos são mais abrangentes em termos de alcance e prazo.

O atingimento destes objetivos visa alcançar a Visão Organizacional anteriormente identificada e apoiar a prática da Missão Organizacional.

Na discussão sobre os direcionamentos da organização é interessante que se estabeleçam objetivos *SMART*, a saber:

S	M	A	R	T
eEspecífico	Mensurável	Alcançável	Relevante	Temporal

Os Objetivos Estratégicos são mais abrangentes e genéricos, porém devem possuir um nível de especificidade mínima que permita o seu entendimento e o direcionamento para a ação, facilitando o seu atingimento. Devem ser também mensuráveis, o que quer dizer que deve permitir que seja medido, de forma que a organização possa identificar se o objetivo está sendo atingido ou não. Essa mensuração pode ser feita tanto para o Objetivo, quanto para seus Planos de Ação. Caso não se consiga avaliar o grau com que ocorre a execução do objetivo, este objetivo foi mal elaborado. Além disso, apesar de ser desafiador, o Objetivo Estratégico deve ser alcançável, a fim de que gere motivação e engajamento na sua consecução. Objetivos irrealistas e impossíveis de serem atingidos geram efeitos adversos como desmotivação e, conseqüentemente, o seu abandono. Em relação à relevância, o Objetivo Estratégico precisa refletir temas estratégicos de importância global para a organização, baseado no diagnóstico realizado anteriormente. Por fim, os objetivos precisam ser temporais, ou seja, deve-se estabelecer um período ou prazo para o seu atingimento. Esta característica fica mais evidente no detalhamento de um objetivo em Ações e Metas.

7.2 Mapa Estratégico

Na construção dos Objetivos Estratégicos visa-se montar um Mapa Estratégico (ME), que se configura como uma representação visual da estratégia de uma organização. Um mapa estratégico reúne os objetivos de forma lógica, evidenciando uma relação de causa e efeito entre eles, de modo a facilitar o entendimento do planejamento estratégico e

incentivar a sua realização. Essa organização induz o pensamento sistêmico, visto que os Objetivos Estratégicos se entendem e se conectam como partes de um todo.

A metodologia mais comum e referenciada na montagem de um Mapa Estratégico é a do *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (1992). Esta metodologia visa orientar e alertar as organizações para entender o planejamento em perspectivas mais amplas que apenas aquelas mais evidentes. Por exemplo, possibilita a um banco instituir ações e medir o desempenho para além das medidas estritamente financeiras. Na realidade da UFRPE, um Mapa Estratégico de um Departamento Acadêmico, por exemplo, permite novas ações e estratégias afora as ações acadêmicas.

Isso acontece, pois o ME é organizado em Eixos ou Perspectivas estratégicas, que funcionam como divisões temáticas para objetivos. Na UFRPE, esta metodologia foi adaptada para a realidade de instituição pública, de modo que se utilizam os eixos de **Sociedade**, **Processos Internos** e **Aprendizagem e Crescimento**, cada um deles reunindo um conjunto de Objetivos Estratégicos.



Neste eixo, os Objetivos Estratégicos devem evidenciar a relação entre a organização, a sociedade e como as ações de uma podem impactar a outra. Este eixo fica no topo do Mapa Estratégico, visto que os objetivos/planos/ações/estratégias de uma organização do setor público devem estar orientados à sociedade.

Os OE para este eixo são intimamente relacionados às declarações de Missão e Visão e por isso, na elaboração dos objetivos, pode-se questionar: como a organização pode atingir a sua visão organizacional? Como a organização pode exercer a sua missão? Como melhor atender a sociedade? As respostas a esses questionamentos podem servir de base para os Objetivos Estratégicos.



No eixo de Processos Internos, abaixo de Sociedade, tem-se objetivos “meio”, ou seja, relevantes Objetivos Estratégicos que têm a função de apoiar o alcance dos objetivos do eixo Sociedade. Essa lógica

reforça a relação de causa e efeito entre os objetivos do mapa e a estratégia de uma organização.

Aqui, os OE são elaborados para temas como planejamento, gestão, comunicação, sustentabilidade, processos, qualidade etc. Percebe como atingir bons resultados em comunicação e gestão interna possibilitam à organização atingir resultados melhores para com a sociedade? Lembra-se que a elaboração dos OE deve-se remeter a análise ambiental anteriormente realizada, a fim de solucionar as carências e desenvolver as potencialidades. Então, questões de ordem podem ser: quais as dificuldades encontradas em processos de gestão? Como anda a comunicação organizacional? Quais as oportunidades em termos de processos e planejamento?



Por fim, há o eixo de Aprendizagem e Crescimento, que segue a mesma lógica de encadeamento e agrupa Objetivos Estratégicos que auxiliam o alcance dos objetivos do eixo acima, Processos Internos. Nesta perspectiva estratégica, os OE são elaborados para temas como pessoas, relações interpessoais, motivação, engajamento, capacitação, treinamento, infraestrutura física e infraestrutura tecnológica. Consegue visualizar como são temas “base” e essenciais para desenvolver qualquer outra atividade na organização? Não é à toa que este eixo se localiza na base do Mapa Estratégico. Na elaboração dos objetivos, pode-se questionar: como está o engajamento das pessoas? De que forma as pessoas podem ser capacitadas e/ou treinadas? Quais as carências e oportunidades quanto a infraestrutura física e tecnologia?

Assim, após a elaboração dos Objetivos Estratégicos para cada eixo, monta-se o Mapa Estratégico, que demonstrará como pessoas motivadas, engajadas e capacitadas, com infraestrutura adequada, têm a capacidade de melhorar processos de gestão, planejamento e comunicação, para gerar bons resultados para a sociedade.

DICA

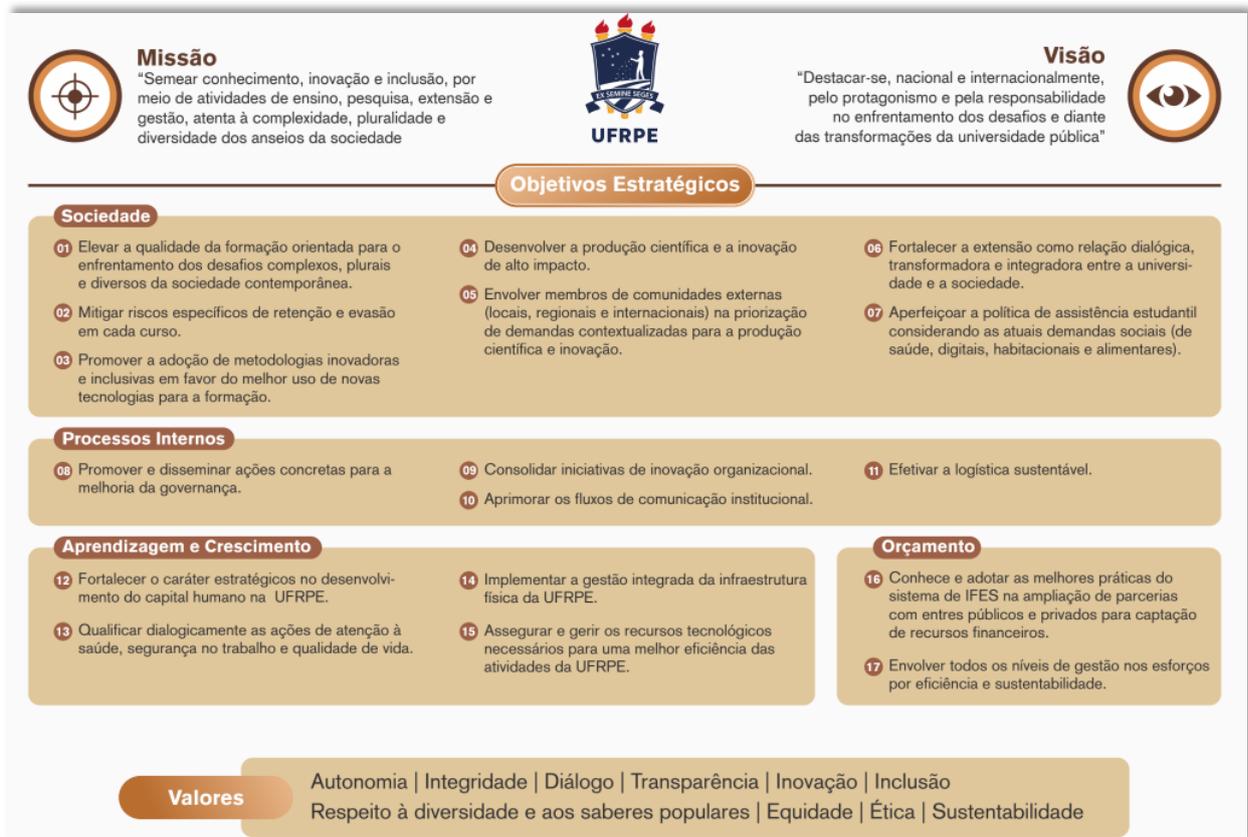
Como os objetivos estratégicos são as prioridades para a organização, não devem ser criados em grande número. Quando existem muitas prioridades, nada acaba sendo, não é?

Abaixo, visualize o Mapa Estratégico da PROPLAN, consolidado no ano de 2021.



Cada frase deste mapa, salvo as declarações de missão e visão, representa um objetivo estratégico da PROPLAN. Perceba como todos começam com verbos no infinitivo, são voltados para a ação e representam resultados a serem alcançados.

Outro exemplo é o Mapa Estratégico da UFRPE, consolidado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030.



Observem que no Mapa Estratégico da UFRPE foi incluída também a perspectiva Orçamentária, com objetivos estratégicos voltados para a gestão financeira da instituição. Este eixo não costuma ser inserido nos mapas estratégicos das unidades organizacionais, visto que nem todos os setores possuem gestão sobre esse aspecto.

7.3 OKRs (*Objectives and Key Results*)

Além da metodologia do Mapa Estratégico e o uso do BSC, existem outros métodos de gestão por objetivos como o OKR (objetivos e resultados chaves) que são utilizados como ferramenta para nortear a estratégia de uma instituição.

Em resumo o método OKR procura responder a seguinte afirmação: **“Eu vou _(objetivo)_, medido por _(conjunto de resultados chaves)_.”**

Os objetivos são qualitativos e muitas vezes ambiciosos, respondem a pergunta “Aonde queremos chegar?”. Devem ser claros, inspiradores e factíveis. Os resultados chave

geralmente são medidas quantitativas, são os indicadores de desempenho. Precisam ser específicos, mensuráveis e alinhados a estratégia.

Percebemos nos OKR pontos em comum com outros métodos, contudo, uma das maiores diferenças reside no ciclo (planejamento, execução, acompanhamento e avaliação) que costuma ser mais curto: normalmente no método OKR os ciclos são de três meses, o que faz com que o planejamento seja mais dinâmico e a gestão mais ágil.

8. Indicadores e Metas

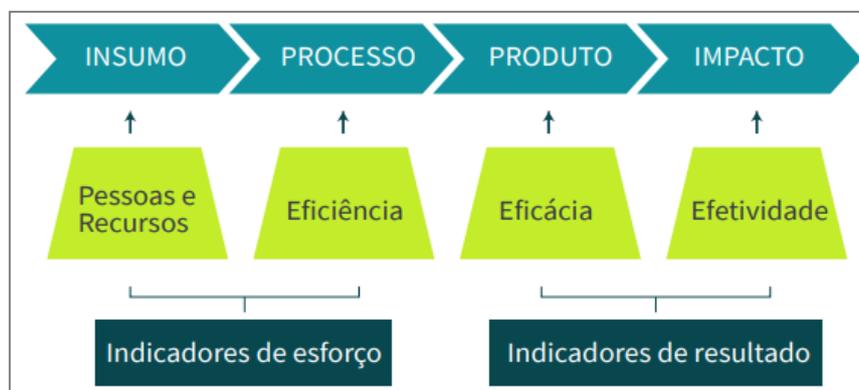
Uma vez estabelecidos os objetivos, os indicadores serão os instrumentos que irão traduzir os objetivos em metas, possibilitando acompanhar de forma mais efetiva o andamento dos trabalhos, verificar os resultados, avaliar os processos e tomar as medidas necessárias para correção de problemas. O uso dos indicadores no acompanhamento do planejamento, dessa forma, melhora a tomada de decisão e potencializa o uso dos recursos.

DEFINIÇÃO DE INDICADOR

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”

Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009)

Existem diferentes formas de se classificar os indicadores, entre as mais usuais está a classificação em indicadores de esforço e de resultado.



Fonte: Guia Referencial construindo e analisando indicadores| ENAP (2021)

Os indicadores de esforço estão associados aos insumos e processo de trabalho. Esses indicadores permitem verificar a causa antes de o efeito acontecer, sendo adequados para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas. Já os indicadores de resultado estão associados às consequências das ações, medem o efeito dos produtos e serviços oferecidos, e são mais adequados para a medição final do alcance dos objetivos.

Quando o sistema de mensuração possui apenas indicadores de esforço, temos refletida uma maior preocupação com os meios que com os resultados. Já no caso de possuir apenas indicadores de resultados, há possibilidade de falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. O ideal é termos um sistema balanceado com indicadores de resultado e de esforço (BAHIA, 2021).



ATENÇÃO



Sugerimos que para cada objetivo se **estabeleçam poucos indicadores** (evite passar de três por objetivo), isso facilitará o processo de acompanhamento e monitoramento do planejamento. Muitos indicadores podem atrapalhar as atividades do dia a dia ou confundir o acompanhamento, se o número for muito reduzido, porém, pode prejudicar uma visão sistêmica e a tomada de decisões.

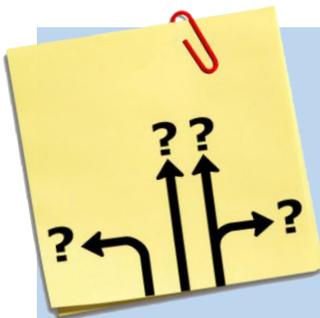
Alertamos ainda que **indicadores apontam, mas não resolvem problemas**. A resolução dos problemas depende da atuação dos gestores e equipe. Se um índice sobe ou desce e ninguém toma alguma providência, o indicador não está sendo útil e talvez seja hora de rever a necessidade de manter o monitoramento deste indicador, uma vez que se está tendo apenas o custo para gerar a informação sem oferecer nenhum benefício para a instituição (BAHIA, 2021).

8.1 Como construir indicadores?

Lembre-se, primeiro vem o Objetivo. Não comece com a pergunta "Quais indicadores devo monitorar?", a pergunta inicial deve ser "Qual objetivo desejamos atingir?". O primeiro passo é entender claramente o significado do objetivo e quais efeitos esse objetivo tem que produzir, então conseguiremos priorizar os efeitos mais importantes e estabelecer os indicadores que consigam medir o efeito desejado.

A partir da análise do objetivo procuramos extrair os Fator Críticos de Sucesso, ou seja, os pontos-chave que, quando bem executados, garantem o alcance do objetivo. Eles representam um número limitado de questões que podem, de fato, levar ao resultado positivo. Vale destacar que ter muitos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem mais atrapalhar que ajudar.

Assim, para se estabelecer os indicadores, a organização pode fazer os seguintes questionamentos:



O que é essencial para que o objetivo seja atingido?

Quais os benefícios diretos pelo seu alcance?

Quais os impactos diretos caso ele não venha a ser alcançado?

O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?

Qual o meu objeto de atenção? Pessoas, grupos de interesse instituições etc.

Que variáveis, isoladamente ou no seu conjunto, poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu meça meu esforço e acompanhe as ações provocadas pelo objetivo traçado?



Objetivo	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores
Objetivo Estratégico 7 (PDI): Aperfeiçoar a política de assistência estudantil, considerando as atuais demandas sociais (de saúde, digitais, habitacionais e alimentares).	Programas de assistência estudantil	Número de discentes atendido(a)s por novos programas de assistência estudantil.
	Quantidade de alunos assistidos	Índice de discentes atendido(a)s em relação ao total de discentes com perfil socioeconômico preconizado pelo PNAES.
	Ações de comunicação para divulgação de editais	Quantidade de ações de comunicação para divulgação de editais.

EXEMPLO

Objetivo
Qualificar servidores para realização de atividade híbridas, administrativas e de ensino
O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?
Qualificar servidores para realização de atividade híbridas
Qual o meu objeto de atenção?
Servidores técnicos e servidores docentes. Como há dois públicos alvo pode-se determinar dois indicadores, um para cada público, ou pode-se optar por estabelecer um único indicador que contemple as duas categorias de servidores. A dificuldade posterior que pode resultar dessa última decisão é somar variáveis que contemplam objetos diferentes por serem de categorias distintas (técnicos e docentes).
Que variáveis, isoladamente ou no seu conjunto, poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu meça meu esforço e acompanhe as ações provocadas pelo objetivo traçado?
a) quantidade de treinamento b) número de treinados por atividade; c) horas de treinamento por atividade por um prazo definido.

8.2 Algumas dicas sobre indicadores

1. Evite “reinventar a roda”, existe uma grande variedade de indicadores disponíveis. Para as Universidades Federais sugerimos a leitura da lista de Indicadores publicada pelo FORPLAD.
2. Estabeleça o marco zero e o valor de referência, ou seja, indique qual será o ponto de partida, pois será a base de comparação para estabelecer as metas e, ao final, verificar se de fato elas foram alcançadas.
3. Ao estabelecer indicadores tenha em mente **atributos** como: Utilidade, Representatividade, Confiabilidade, Disponibilidade, Economicidade, Simplicidade, Estabilidade e Tempestividade.

SAIBA +



Indicadores
FORPLAD



Guia para Elaboração
de Indicadores



Guia Referencial
para construção de
Indicadores | ENAP

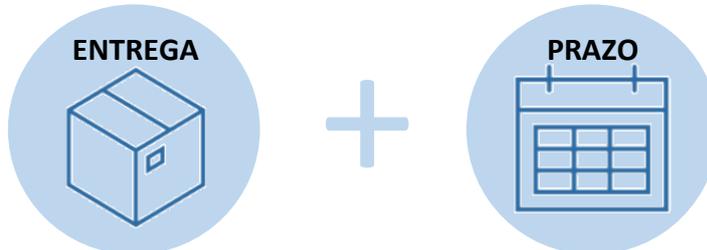
8.3 O que é uma Meta?

Uma vez estabelecidos os indicadores, segue-se o estabelecimento de metas. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador.

Muitas dúvidas surgem quando se fala em meta, porém ela nada mais é do que um resultado esperado no futuro de forma quantificada. Quando se compara um objetivo com uma meta, temos que ele é mais abrangente e pode ser mais genérico, enquanto que ela é específica e delimitada. A meta é uma decorrência dos objetivos, pois reduz a sua amplitude em entregas menores, de forma que contribui para o seu alcance.

Outra questão importante é o fato de que as metas são temporais e estritamente ligadas a prazos, ou seja, precisam ser programadas para alcance diário, semanal, mensal ou anual, por exemplo. Quanto a temporalidade, podem existir metas com prazos maiores e submetas com prazos menores.

Assim, podemos dizer que uma meta é uma entrega específica limitada em um prazo.



A entrega representa o que vai ser produzido, ou seja, pode ser um relatório, um estudo, um artigo científico, um evento a ser realizado, um resultado, uma quantidade específica de visitas a serem feitas, um número de *posts* em redes sociais etc. Uma entrega é a materialização de uma atividade.

O prazo significa o período temporal em que a entrega será realizada, isto é, a atividade prevista será materializada, por exemplo, em alguns dias, até o fim do semestre, duas vezes por mês, uma vez por semana, a cada biênio etc. O importante é que se estabeleçam prazos específicos.

DICA

Meta não significa, necessariamente, meta financeira.

DICA

A metodologia SMART, apresentada para objetivos, também se aplica às metas.

DICA

Ao estabelecer metas, fundamente os resultados em séries históricas, tendências e referências comparativas de outras instituições.

Dito isso, é fundamental que para cada objetivo ou ação sejam estabelecidas metas coerentes.

EXEMPLO

Metas em Objetivos

Objetivo	Atrair discentes para os cursos de licenciatura.	
Indicador	Meta 2022	Meta 2024
Número de matriculado(a)s no curso	Elevar em 15% a taxa de matrícula em cursos de licenciatura	Elevar em 30% a taxa de matrícula em cursos de licenciatura

EXEMPLO

Metas em Planos de Ação

Um programa de pós-graduação determinou, no início do ano, que o seu objetivo é aumentar o número de discentes inscritos em seu processo seletivo. A meta estabelecida foi de aumentar a quantidade de inscrições em 30% no processo seletivo ao final do ano.

Para isso, foram desenvolvidas diversas ações, como i. divulgar o programa em redes sociais; ii. Visitar cursos de graduação; e iii. Firmar parcerias com outras instituições.

Para cada uma dessas ações também houve estabelecimento de metas, como i. publicar 2 conteúdos por mês nas redes sociais digitais; ii. Realizar 3 visitas a cursos de graduação por semestre; e iii. Estabelecer 2 novas parcerias com instituições até o fim do ano.

SAIBA +

No OKR (Objectives and Key Results) é possível dois tipos de metas:

“Roofshot” (tiro no teto): Metas difíceis, porém realizáveis. São entendidas como compromissos. São os tipos mais comuns.

“Moonshot” (tiro na Lua): Metas aspiracionais, visionárias. É possível não atingir 100% da meta e ainda assim ter resultados extraordinários.



9. Planos de Ação

Após a elaboração dos Objetivos Estratégicos, que têm caráter mais abrangente na organização, é necessário que se realize seu detalhamento em Planos de Ação mais específicos com entregas e prazos mais restritos.



Os Planos de Ação demonstrarão como a organização atuará para atingir seus objetivos estratégicos. A diferença é que, neste momento, as ações previstas são dispostas com atividades, responsáveis, prazos e metas específicas. Essa fase de planejamento é de fundamental importância, pois dará os direcionamentos de ação para executar tudo o que se almeja.

Novamente existe a lógica de encadeamento, visto que cada ação planejada deve estar alinhada com um objetivo estratégico, havendo uma ou mais ações para cada um deles. Na UFRPE, a formulação dos planos de ação é realizada com uma adaptação da ferramenta 5W2H, apresentada a seguir.

9.1 A ferramenta 5W2H

A 5W2H é mais uma ferramenta importante no processo de Planejamento Estratégico, pois visa a garantir organização nas ações, concentrando os esforços para que não haja perda de foco. Seu nome é um conjunto de letras que representam as iniciais de

aspectos que devem ser levados em consideração na hora de classificar as ações a serem desempenhadas, a saber:

5W	What (o quê)?
	When (quando)?
	Who (quem)?
	Why (por quê)?
	Where (onde)?
2H	How (como)?
	How much (quanto custa)?

Assim, ao se definir algum plano de ação, projeto ou atividade, a ferramenta 5W2H propõe que sejam definidos “o que” deve ser feito, “por que” deve ser feito, “quem” fará, “onde” e “quando” será feito, “como” será feito, bem como “quanto custará” realizar tal atividade. Dessa forma, a ação estará organizada sob aspectos importantes na delimitação de seus objetivos, facilitando a própria execução e seu monitoramento.

A 5W2H permite, através de um método simples, criar referência para que as ações sejam desempenhadas de forma coordenada, identificando as principais responsabilidades neste processo. O uso da ferramenta em questão sugere outro benefício: a redução de incertezas, de modo que as atividades comportem maior grau de objetividade e assertividade.

EXEMPLO

5W	What (o quê)?	Promover treinamento sobre Planejamento Estratégico
	When (quando)?	Dia 13/05, às 08h
	Who (quem)?	Organizadores: Maria e João; Participantes: Gestores UFRPE
	Why (por quê)?	Informar servidores sobre importância e benefícios de se planejar.
	Where (onde)?	Sala de reuniões do bloco A
2H	How (como)?	Reservar sala, elaborar material informativo, testar equipamentos, promover treinamento
	How much (quanto custa)?	Recursos próprios, sem custos adicionais

Assim como para o Mapa Estratégico, a UFRPE adota uma adaptação para a ferramenta 5W2H na elaboração de seus Planos de Ação, de forma que se utiliza da seguinte estrutura:



Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Ações	Comentários	Quem?	Quando?		Meta	Status
					Início	Fim		
Processos Internos	Disseminar, assessorar e acompanhar o Planejamento Estratégico nas diversas instâncias da UFRPE	Elaborar e executar cronograma para difusão do Planejamento Estratégico entre as Unidades Organizacionais da UFRPE (Departamentos e Pró-reitorias).	Promover a cultura do planejamento	CPDI	Jan	Dez	Visitar 5 pró-reitorias e 10 departamentos acadêmicos até dez/XX	Em andamento
		Realizar evento sobre PE com estudantes.	Reunir estudantes de administração e economia para discutir PE	CPDI	Abr	Mai	Realizar evento em mai/xx	Concluído

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Ações	Comentários	Quem?	Quando?		Meta	Status
					Início	Fim		
Sociedade	OE 1	Ação 1						
		Ação 2						
	OE 2	Ação 3						
		Ação 4						
Processos Internos	OE 3	...						
		...						
	OE 4							
Aprendizagem e Crescimento	OE 5							
	OE 6							

O plano de ação é baseado nos eixos estratégicos, conforme exemplificado acima: os Objetivos Estratégicos, organizados em Eixos, são detalhados em Ações, que podem ser

justificadas com Comentários, definição de quem serão os Responsáveis por coordenar aquela ação, previsões de Início e Fim, uma Meta específica e apresentação do status, quando a ação for avaliada.

DICA

Uma das características do PE é sua flexibilidade, e, dentre seus elementos, o Plano de Ação é aquele que deve ser frequentemente revisado e ajustado.

10. A importância do Acompanhamento

Um fator de planejamento muito importante, e que impacta o sucesso de todo o processo, é a fase de Acompanhamento ou Monitoramento. O monitoramento é um processo contínuo de observação do que está sendo realizado e alcançado, comparando-se essas observações com os planos e metas estratégicas.

Clique aqui e assista ao vídeo sobre [Monitoramento e Acompanhamento](#)

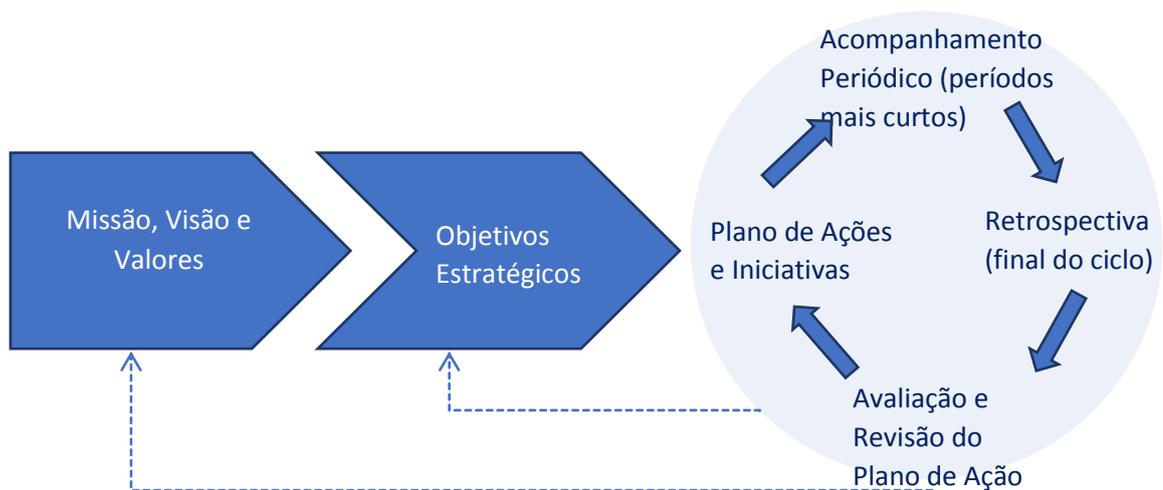


Como indicado graficamente, o acompanhamento do planejamento perpassa todas as fases do processo, pois visa a correção tempestiva de eventuais falhas identificadas. Isto é

relevante pois as condições do ambiente são dinâmicas e o processo de planejamento deve ser dotado de flexibilidade para adaptar-se de acordo com as necessidades.

Além disso, o desenvolvimento de uma organização em termos de planejamento não é alcançado com o mero estabelecimento de objetivos, ações e metas, mas sim com a sua realização e alcance. Desse modo, a organização que planeja precisa instituir um cronograma de monitoramento a fim de avaliar o grau com que as metas estão sendo alcançadas.

A etapa de monitoramento pode ser feita durante a execução, averiguando se as ações estão sendo realizadas tal qual planejadas, e/ou após a sua conclusão. É interessante que se realize um acompanhamento periódico dos objetivos e metas em intervalos de tempo mais curtos e que se faça uma retrospectiva e avaliação do planejamento ao final do ciclo.



Os produtos do monitoramento podem ser relatórios gerenciais com a síntese das informações produzidas. Essas informações também podem ser disponibilizadas para os gestores e sociedade em painéis, que ajudam a tomar decisões e a disseminar a estratégia na rotina da organização.

A especificidade que caracteriza os indicadores e metas também facilitam o processo de acompanhamento do planejamento, visto que os requisitos de entrega e prazo estão bem demarcados.



Ferramentas e técnicas utilizadas para facilitar o Monitoramento:

Planilhas

Linha 1		Linha 2		Linha 3		Linha 4		Linha 5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Painéis



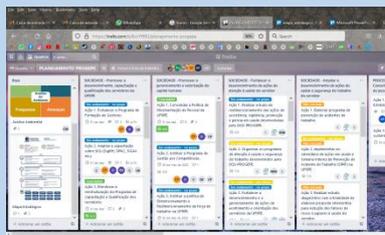
Painéis Virtuais



Relatórios



Sistemas



Reuniões



Reputa-se a Deming a seguinte frase “o que não se mede, não se gerencia”. De modo que se reforça a importância de se avaliar os elementos de planejamento e especialmente o sucesso com que os planos são implementados e objetivos e metas alcançados.

11. Ferramentas digitais de apoio ao Planejamento

Além de todo o conteúdo técnico oferecido neste Guia, é interessante apresentar à UFRPE e Comunidade Externa ferramentas digitais de apoio à realização do planejamento, a fim de possibilitar a operacionalização, síncrona ou assíncrona, dos elementos componentes do processo.

As ferramentas abaixo indicadas podem funcionar como motivadores da ação coletiva e participativa de um grupo de pessoas ao planejar suas ações na Universidade. Trata-se de um rol exemplificativo, contendo ferramentas testadas e utilizadas pela Proplan.



O Trello é uma ferramenta virtual para gestão de projetos, processos e atividades, de forma coletiva. No Trello podemos organizar nosso trabalho e planejamento em Áreas de Trabalho, Quadros e Cartões.

trello.com



O Miro oferece uma "lousa virtual" que permite a colaboração entre pessoas na construção de mapas mentais, gráficos e fluxos, de forma síncrona ou assíncrona.

miro.com/pt/lousa-online/








O Google Workspace, disponível para a UFRPE, oferece diversas ferramentas como o Drive, Documentos, Planilhas, Apresentações, Formulários etc. Excelentes opções para o compartilhamento de trabalho on-line.



O Mentimeter é uma ferramenta que possibilita discussão, debate, pesquisas, quizzes e apresentações, tudo em tempo real. Ideal para construção de elementos de planejamento de forma virtual e síncrona.

mentimeter.com

11.1 *Templates e modelos*

A seguir, apresentam-se alguns modelos utilizados pela Proplan que podem ser customizados para uso por qualquer unidade organizacional da UFRPE.

MATERIAL	
<u>Formulário para elaboração de Identidade Organizacional</u>	
<u>Planilha para elaboração de Análise Ambiental (SWOT)</u>	
<u>Formulário para elaboração de Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Ações</u>	
<u>Planilha para elaboração de Objetivos, Indicadores, metas e Ações</u>	

12. Perguntas Frequentes

Quem faz o planejamento?

O planejamento estratégico deve ser direcionado e contar com o apoio da gestão da organização, seja uma coordenação, diretoria ou pró-reitoria, por exemplo. Porém, a responsabilidade pela execução do planejamento é da coletividade, visto que, por ser estratégico, os direcionamentos devem envolver a organização como um todo. O(a) gestor(a) da organização pode iniciar o processo, mas deve contar com o auxílio de uma Comissão de Planejamento. As Identidade Organizacional, Análise Ambiental, Objetivos Estratégicos e Planos de Ação devem ser construídas em uma discussão coletiva, contando com os diversos pontos de vista existentes.

Como formar uma Comissão de Planejamento no meu setor?

Para a coordenação do processo de planejamento, é importante que haja uma Comissão de Planejamento. Esta comissão deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos que atuam no setor, por exemplo: para o caso de um departamento acadêmico na UFRPE, deve haver a participação de representantes do segmento docente, discente e técnico-administrativo. No caso de uma pró-reitoria ou departamento administrativo em que só atuem técnicos-administrativos, a Comissão de Planejamento só conterá técnicos. O tamanho desta Comissão varia de acordo com o tamanho da organização, de modo que não há quantidade exata de membros. Relembrando, é fundamental que contenha as diferentes representações.

Qual o papel da PROPLAN?

A missão da PROPLAN, elaborada em um processo de planejamento, é “Impulsionar a gestão estratégica fornecendo mecanismos e soluções para planejamento, organização e tomada de decisão eficientes”. Neste sentido, a pró-reitoria atua no planejamento setorial da UFRPE como promotora de boas práticas e metodologias, atuando como orientadora e consultora. As unidades organizacionais na UFRPE têm autonomia para elaborar seus objetivos e planos de ação de acordo com suas particularidades.

Posso usar outra metodologia?

Como já dito, o papel da PROPLAN é orientar as unidades organizacionais com metodologias e ferramentas testadas e condizentes com o contexto da UFRPE. Porém, não existe uma forma ideal de planejamento que se aplique a todos os casos, de modo que podem ser feitas adaptações. A PROPLAN recomenda que as unidades organizacionais utilizem a metodologia apresentada a fim de garantir harmonia entre os diversos planejamentos. Dessa forma, a universidade se beneficia com alinhamento estratégico.

Quanto tempo dura a construção do Planejamento Estratégico?

Não existe uma duração ideal para a construção de um planejamento, porém, recomenda-se que as reuniões de discussão não sejam distantes entre si. A depender da realidade da organização, as reuniões podem ocorrer semanal ou quinzenalmente, a fim de que as discussões não percam “o fio da meada”. Existem planejamentos construídos em um mês e outros em seis meses, a depender do contexto.

Quando começar o planejamento?

A construção de um planejamento estratégico não deve esperar uma situação ideal, visto que raramente ela existe. Assim, este processo deve ser iniciado o mais cedo possível, de modo que a organização se beneficie de tudo que o planejamento pode oferecer. Em momentos de dificuldade ou turbulência surgem questionamentos sobre a viabilidade de se iniciar um processo de planejamento, porém são nesses momentos em que o planejamento é mais exigido.

Referências

Bahia, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>> Acesso em: 17/03/2022.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos** - Táticas para enfrentar a invasão neoliberal. Jorge Zahar Editora: Rio de Janeiro, 1998.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Cengage - Learning: São Paulo, 2012.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Glossário de planejamento e gestão de projetos. Tecnologia de Projetos. Disponível em: <<https://tecnologiadeprojetos.wordpress.com/glossario/#e>> Acesso em: 08/03/2018.

Glossário do Planejamento Estratégico. Scopi. Disponível em: <<https://blog.scopi.com.br/glossario-do-planejamento-estrategico>> Acesso em: 08/03/2018.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Ministério da Saúde. **Glossário Temático. Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação das Ações em Saúde (Sisplam)**. Brasília, 2008.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para sua concepção**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF> Acesso em: 20 abr. 20018.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Editora Fundo de Cultura: Rio de Janeiro, 1961

VIEIRA, Jorge Blacoviski. **Estado, sociedade civil e accountability**. Ensaios FEE. Porto Alegre v.26, N.01 p.605-626. jun 2005.

Glossário de Termos

Ambiente Externo – Ambiente sobre o qual a organização não detém relevante capacidade de influência. i.e. Ambiente político, econômico, social.

Ambiente Interno – Ambiente sobre o qual a organização detém maior grau de controle. Envolve variáveis internas à entidade.

BSC – *Balanced Scorecard*.

Diagnóstico – Atividade que visa a apresentar a realidade vivenciada pela organização em um determinado período. Pode ser realizado por meio de diferentes ferramentas e possuir diferentes abrangências.

Diretriz – Conjunto de indicações de caráter geral e amplo, que visam direcionar o comportamento da organização.

Eficiência - É o “fazer certo as coisas”. Conceito relacionado à melhor e mais econômica forma de realizar algo.

Eficácia - É o “fazer as coisas certas”. Está relacionada ao atingimento de resultados esperados, ou seja, uma atividade é eficaz quando atinge seus objetivos com qualidade.

Efetividade - Alia os conceitos de Eficiência e Eficácia. Assim, algo possui efetividade quando promove a melhor utilização dos recursos disponíveis e atinge seus objetivos com qualidade. No âmbito da Serviços Públicos, Efetividade significa gerar um efeito/impacto positivo para a sociedade.

Economicidade - Conceito similar ao empregado para Efetividade. Além disso, possui conotação de Princípio da Administração Pública, exigindo uma análise de custo/benefício na contratação/prestação de produtos ou serviços públicos.

Estratégia – Conjunto de decisões que orientam as ações da organização visando sua sustentabilidade e seu desenvolvimento.

Indicador – É a medida em relação a qual as Metas serão calculadas. Elemento que permite mensurar o grau de atingimento de resultados.

Índice – É o valor medido e efetivamente aferido pelo indicador.

Meta – É o Objetivo quantificado, passível de mensurar quantitativa ou qualitativamente. Normalmente está associada a algum número.

Missão – Razão de existência de uma organização. Seu propósito primeiro.

Objetivo – Resultado a que se pretende alcançar.

OKR – *Objectives and Key-results* (Objetivos e resultados-chave).

Plano de Ação – Ação organizada e estruturada de forma sistemática visando a atingir algum objetivo. Normalmente é definido em conjunto com objetivos, responsáveis, metas, custos e prazos.

Processo – É uma sucessão de atividades com início e fim definidos, que se repete ao longo do tempo e entrega um resultado não exclusivo.

Projeto – É um esforço temporário, com início e fim determinados, que visa a entrega de um produto, serviço ou benefício único e exclusivo.

Rotina organizacional – É uma sequência de atividades que se repetem ao longo do tempo, percebida através de padrões reconhecidos.

SWOT – Acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Stakeholders – São partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa.

Tarefa – É uma unidade de trabalho. Um pacote organizado de trabalho que faz parte de um sistema mais amplo.

Valores – Princípios orientadores do comportamento organizacional. Trata-se daquilo que se espera no comportamento de todos que colaboram com o desempenho da organização.

Visão – Condição futura que a organização deseja alcançar, limitada a um determinado período temporal.