



**PROPLAN**

Pró-Reitoria de Planejamento  
e Desenvolvimento Institucional

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

# GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFRPE



2ª Edição  
Recife, 2020



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 Desenvolvimento Institucional

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

Álvaro Santos Martinez  
Estagiário

# 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 .....	10
4. Identidade Organizacional.....	12
4.1 Missão .....	12
4.1.1 Definição.....	12
4.1.2 Exemplos de Missão .....	13
4.2 Visão .....	14
4.2.1 Definição.....	14
4.2.2 Exemplos de Visão.....	14
4.3 Valores.....	15
4.3.1 Definição.....	15
4.3.2. Exemplos de Valores .....	16
4.4. Como construir uma Identidade Organizacional? .....	17
5. Análise Ambiental.....	18
5.1 Matriz SWOT.....	18



5.2. Como construir uma Matriz SWOT?.....	22
5.3. Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) .....	22
5.4 Diagrama de Ishikawa .....	24
6. Objetivos Estratégicos .....	26
6.1 O que são Objetivos Estratégicos? .....	26
6.2 Mapa Estratégico.....	27
7. Planos de Ação .....	31
7.1 A ferramenta 5W2H .....	31
7.2 O que é uma Meta? .....	34
8. A importância do Acompanhamento .....	36
9. O Planejamento Estratégico na UFRPE.....	37
10. Perguntas Frequentes .....	38
Referências .....	40
Glossário de Termos.....	41



## 1. Apresentação e mensagem da Pró-reitora

É com bastante satisfação e orgulho que a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) apresenta este Guia a toda a comunidade universitária. Este documento 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 “contribuir para o desenvolvimento institucional, promovendo uma gestão de excelência e o pensar estratégico, de modo eficiente e articulado”, 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 os últimos “Levantamento Integrado de Governança Pública – ciclos 2017 e 2018”, quando obteve no IGG (Índice de Governança e Gestão) média de 61% sendo reconhecida pelo Tribunal de Contas da União como 1º lugar em Pernambuco, 3º lugar no Nordeste e 7º no Brasil, dentre as instituições públicas de ensino superior. Apresentamos, assim, este Guia Prático de Planejamento Estratégico à comunidade da UFRPE como instrumento potencializador e orientador da cultura de planejar. 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 institucional da 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.

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 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. A partir daí conhecem melhor o objeto, a organização e os sujeitos, os planejadores. 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 em 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 possam 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 oferece a oportunidade de uma participação política abrangente, 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 e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”*

*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 almeçadas, 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 a orientação para o imprevisto e empirismo.

 <p><b>COMUNICAÇÃO</b> 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><b>OPORTUNIDADES</b> 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><b>EVITA RETRABALHO</b> 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><b>AMONTOADO DE TÉCNICAS</b> 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><b>PREVISÃO DO FUTURO</b> 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><b>ATO ISOLADO</b> 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

O planejamento estratégico é aplicado em ciclo, de modo 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 4 fases, como demonstrado abaixo:



## 4. 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.



### 4.1 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*

#### 4.1.1 Definição

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.

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

Na discussão sobre a missão organizacional, alguns questionamentos podem servir como norte, a saber:



Qual o intuito desta organização?

Para que a organização foi criada?

De que forma essa organização atende a sociedade?

#### 4.1.2 Exemplos de Missão



Universidade Federal Rural de Pernambuco

*"Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade."*



Universidade Federal de Pernambuco

*"Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais."*



Fundação Joaquim Nabuco

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



*"Organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos."*

## 4.2 Visão


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

### 4.2.1 Definição

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 estabeleça 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.

A construção da visão organizacional também pode ser motivada por alguns questionamentos, como:



**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?**

### 4.2.2 Exemplos de Visão



Universidade Federal Rural de Pernambuco

*"Consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa."*



## Universidade Federal de Pernambuco

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



## Fundação Joaquim Nabuco

*"Ser reconhecida até 2019 pela comunidade acadêmica, setor público e sociedade civil por desenvolver projetos que explorem a interdependência entre educação e cultura, integrando suas múltiplas competências e articulando-se em redes de conhecimento."*

### 4.3 Valores

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

#### 4.3.1 Definição

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?**

### 4.3.2. Exemplos de Valores



#### Universidade Federal Rural de Pernambuco

*"Transparência; Inovação; Inclusão; Respeito à diversidade; Respeito aos saberes populares; Equidade; Ética; e Sustentabilidade."*



#### Universidade Federal de Pernambuco

*"**Cidadania** – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias; **Cooperação** – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente; **Criatividade** – inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental; **Sustentabilidade** - produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental; **Dignidade** – tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade; **Diversidade** – respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir; **Equidade** – promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano; **Ética** – avaliar sistematicamente os fins e as consequências sociais e humanas do conhecimento produzido, à luz das ideias de universalidade, respeito, integridade e dignidade de todos os homens; **Integridade** – promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extra-campus."*



#### Fundação Joaquim Nabuco

*"Compromisso com as questões sociais; Diversidade cultural; Interdisciplinaridade; Democratização do conhecimento; e Autonomia intelectual."*



#### 4.4. Como construir uma Identidade Organizacional?



##### Construção Coletiva

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.



##### "Clara, Concisa e de Fácil Entendimento"

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.

## 5. 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.



### 5.1 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), e sobre os quais ela detém um maior poder de controle.

Por outro lado, os aspectos externos são organizados 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).

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, trata-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**

### **FORÇAS**

**Quadro de pessoal especializado**  
**Convênios com entidades internacionais**  
**Gestão participativa**

### **FRAQUEZAS**

**Insuficiência de laboratórios para ensino e pesquisa**  
**Processos não mapeados**  
**Regimento interno desatualizado**

### **OPORTUNIDADES**

**Novas tecnologias para ensino e educação à distância**  
**Oferta de editais para fomento de pesquisa**

### **AMEAÇAS**

**Instabilidade política nacional**  
**Restrições orçamentárias**  
**Burocracia no serviço público**

## 5.2. Como construir uma Matriz SWOT?

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

  <p><b>Forças</b></p>	 <p><b>Fraquezas</b></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><b>Oportunidades</b></p>	 <p><b>Ameaças</b></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>

## 5.3. 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 <b>PROBLEMA</b> identificado	Trata-se da urgência com que o problema exige <b>SOLUÇÃO</b>	Analisa qual a tendência para que o problema apresente <b>PIORA</b>

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	Irà piorar a longo prazo
3	Grave	3	Agir assim que possível	3	Irà piorar a médio prazo
4	Muito grave	4	Muito urgente	4	Irà piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	5	Ação imediata	5	Irà 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 ( $1*1*1 = 1$ ).

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

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.

## 5.4 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

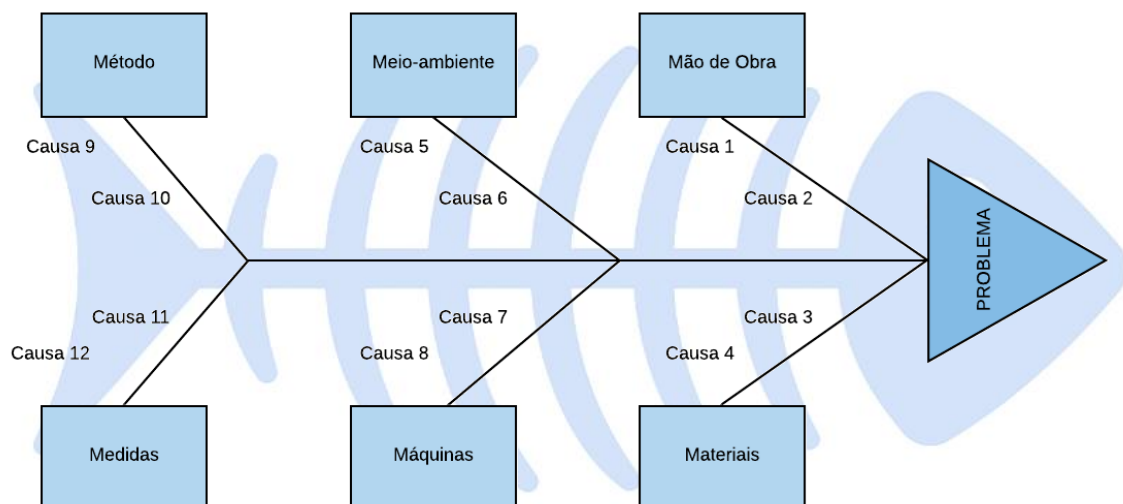


minimizado, pois parte-se do pressuposto de que a solução de um problema pode ocorrer pela eliminação de sua causa-raiz.

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.



## 6. 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.

### 6.1 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:



<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
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 irreais 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.

## 6.2 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 utilizam-se os eixos de **Sociedade**, **Processos Internos** e **Aprendizagem e Crescimento**, cada um dele 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 Estratégico 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 2019.



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

## 7. 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.

### 7.1 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:

<b>5W</b>	What (o quê)?
	When (quando)?
	Who (quem)?
	Why (por quê)?
	Where (onde)?
<b>2H</b>	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**

<b>5W</b>	What (o quê)?	Promover treinamento sobre Planejamento Estratégico
	When (quando)?	Dia 13/05, às 8h
	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
<b>2H</b>	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.



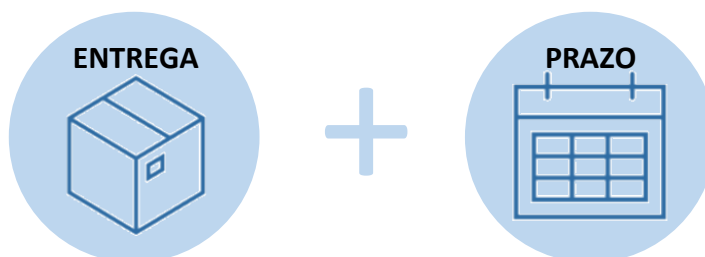
**Uma das características do PE é sua flexibilidade, e, dentre seus elementos, o Plano de Ação é aquele que deve ser frequentemente revisado e ajustado.**

## 7.2 O que é uma Meta?

Muitas dúvidas surgem quando se fala em meta, porém ela nada mais é do que um objetivo ou resultado esperado 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.**

*EXEMPLO*

**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.**

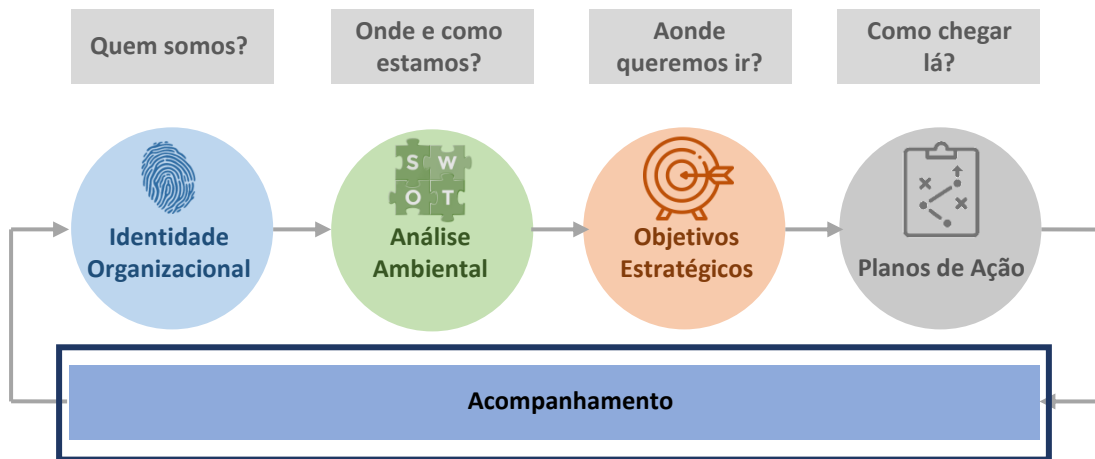
**Para isso, foram desenvolvidas diversas ações, como i. divulgar o programa em redes sociais; ii. Visitar cursos de graduação; e iii. Firmar parcerias com outras instituições.**

**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.**

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

## 8. 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.



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 especificidade que caracteriza as metas facilita o processo de acompanhamento de seu alcance, visto que os requisitos de entrega e prazo estão bem demarcados.

Reputa-se a Deming, um grande estudioso da Administração, 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.

## 9. O Planejamento Estratégico na UFRPE

Na UFRPE existem o Planejamento Estratégico institucional, materializado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e os planejamentos setoriais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) traduz, de maneira clara, a Identidade Institucional da UFRPE, tendo em conta a missão, a estrutura organizacional, as estratégias, as diretrizes pedagógicas e administrativas e seus planos de ação para atingir os objetivos e resultados pretendidos no desenvolvimento da Universidade. Integram este Plano, entre outros documentos, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

O [PDI da Universidade Federal Rural de Pernambuco](#) apresenta um quadro do funcionamento atual da Instituição e o plano estratégico a ser seguido no futuro, em suas diversas instâncias, servindo de orientação para as ações em todas as áreas: ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão.

Os planejamentos setoriais, por conseguinte, devem estar alinhados ao PDI, visto que cada setor (pró-reitoria, diretoria, núcleo, departamento acadêmico, departamento administrativo etc.) é uma parte do todo na universidade.

## 10. 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 “Contribuir para o desenvolvimento institucional, promovendo uma gestão de excelência e o pensar estratégico, de modo eficiente e articulado”. 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

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](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.

**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.