PLANO DE ESTRATÉGIA DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

FACE/UFGD

2022-2025

Metodologia para Elaboração do PLE/FACE

Versão 1: JUN/2021

COMISSÃO EXECUTORA DO PLE/FACE

Presidente

Profa. Vera Luci de Almeida

Membros

T. A. Ana Karoliny Teixeira da Costa
Profa. Elise Soerger Zaro
T. A. Hélio Cruz de Oliveira
Profa. Letícia Xander Russo
Prof. Paulo Henrique de Oliveira Hoeckel
Profa. Vera Luci de Almeida

SUMÁRIO

Plano de Estratégia da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (PLE/FACE/UFGD) 6

1. **Sobre as diretrizes do PLE/FACE 7**
2. **Missão e Visão 8**
3. **Análise de Cenários - Análise SWOT, ou análise FOFA 9**
4. **Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico 9**
5. **Metas, Indicadores, Fatores Críticos de Sucesso e Iniciativas Estratégicas 10**
6. **Cronograma do PLE/FACE 12**
7. **Conceitos 15**

A) Definição da Missão 15
B) Definição da Visão 15
C) Análise SWOT, ou análise FOFA (em português) 16
D) *Balanced Scorecard* (BSC) 17
E) Metodologia SMART 20
F) Metas 21
G) Indicadores 21
H) Fatores Críticos de Sucesso e Iniciativas Estratégicas 21
I) Plano de Ação 22
J) Plano de Ação (PA) 22

9. Referências 24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características das Fases de Elaboração. 7

Figura 2: Componentes da Missão 15

Figura 3: Exemplo de Matriz SWOT 17

Figura 4: O *Balanced Scorecard* como etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor. 18

Figura 5: Objetivos SMART 21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As quatro perspectivas do BSC 18

Plano de Estratégia da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (PLE/FACE/UFGD)

O Plano de Estratégia da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (PLE/FACE) é a manifestação de planejamento desta unidade de ensino, o qual visa, de um modo geral, nortear a gestão da FACE/UFGD.

A Comissão Executora para Elaboração do Plano de Estratégia da FACE, constituída pela Resolução nº 66 de 06/05/2021, estabelece o período de 4 (quatro) anos para a vigência do Plano, de forma a priorizar um processo transparente, democrático e participativo da comunidade acadêmica.

O documento final do PLE/FACE será balizador para a FACE/UFGD. Uma vez criado com participação da comunidade acadêmica, tal documento passará pelo clivo do Conselho Diretor, a quem caberá deliberar sobre o PLE e promover o debate acerca dessa matéria, de forma a aprovar desde as suas etapas até o documento final.

Nesse sentido, em cumprimento a obrigação da Comissão Executora para elaboração do PLE/FACE/UFGD 2022-2025, apresenta-se a seguinte proposta de metodologia para elaboração dos itens estratégicos do PLE/FACE, enquanto primeira etapa, para aprovação do Conselho Diretor. Documento o qual está organizado em três grandes estruturas, a saber: a) inicia-se com a explanação das diretrizes que norteiam esta proposta e a organização do Plano; b) na sequência, são detalhadas cada uma das fases da metodologia; c) após, é apresentada a proposta de cronograma e, d) por último, apresenta-se as principais referências bibliográficas utilizadas e os conceitos básicos adotados.

1. Sobre as diretrizes do PLE/FACE

O Plano de Estratégia da FACE 2022-2025 será elaborado e implementado a partir de processos participativos na execução de etapas e da utilização de instrumentos de consulta à comunidade acadêmica e/ou seus representantes. Para isso, diversos servidores (corpo técnico administrativo, docentes e discentes) serão mobilizados, através de comissões, a fim de viabilizar a elaboração dos itens exigidos para compor o documento final do PLE/FACE.

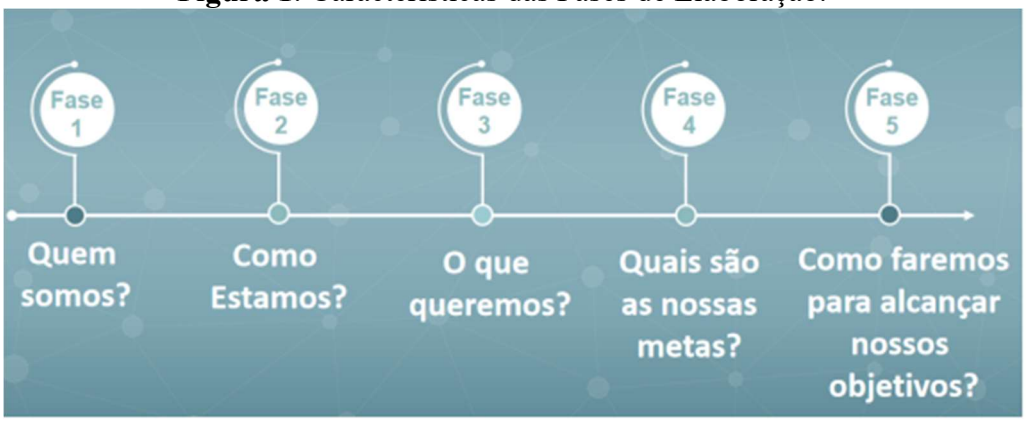
A Comissão Executora do PLE é responsável pelo elaboração da proposta de metodologia e dos itens estratégicos que devem compor o documento final do PLE/FACE. Assim, a Comissão Executora do PLE/FACE/UFGD 2022-2025 se reuniu e, com vistas a construção de uma metodologia de trabalho, fez considerações acerca de ferramentas relacionadas ao planejamento da Unidade Acadêmica, assim como daquelas disponíveis para a consulta interna e externa, de forma a priorizar o método *on-line*, devido ao momento de pandemia.

O PLE/FACE 2022–2025 terá seis Eixos Temáticos definidos, que são: 1) Ensino; 2) Pesquisa; 3) Extensão e Cultura; 4) Assistência Estudantil; 5) Sustentabilidade; 6) Gestão e Governança – conforme o PDI da UFGD.

Ressalta-se que a metodologia atende ao disposto na IN nº 24, de 18 de março de 2020 (BRASIL, 2020), a qual determina que o plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter, no mínimo, os seguintes elementos: Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico); Objetivos estratégicos e respectivas metas; Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos (principais entregas, com prazos e unidade responsável).

Dessa forma, cabe assinalar que a metodologia adotada foi desmembrada em cinco fases, de forma a contemplar todos os elementos estratégicos que devem compor o documento final do PLE. As características dessas etapas foram descritas na Figura 1, como se pode observar.

Figura 1: Características das Fases de Elaboração.



Fonte: PDI/UFGD 2021.

A seguir, serão apresentados os passos para a elaboração do Plano. No final deste documento, é possível encontrar conceitos vinculados ao planejamento estratégico.

2. Missão e Visão

A **Fase 1** da metodologia contempla a elaboração da *Missão* e *Visão da FACE*. Nesta fase, serão apresentadas propostas pelos membros da comissão do PLE/FACE, composta por professores e técnicos da Faculdade.

A partir disso, serão consolidadas três propostas, as quais, por conseguinte, deverão ser encaminhadas para consulta à comunidade acadêmica, através de plataformas eletrônicas, tais como: *Google Forms, Meet* ou outra plataforma similar.

3. Análise de Cenários - Análise SWOT, ou análise FOFA

A **Fase 2** consiste na análise de cenários, a partir de um conjunto de ferramentas, com o objetivo de imaginar, com segurança, possíveis cenários futuros. Esta análise tem impacto sobre os recursos orçamentários, o capital humano, o tecnológico, o organizacional e os processos internos das instituições públicas responsáveis pelos resultados apresentados.

A análise de cenários (interno e externo) é realizada a partir da matriz SWOT, a fim de identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Para a identificação desses cenários, serão adotados os seguintes passos:

1) Indicação de delegados representantes da comunidade acadêmica para a definição dos itens a serem propostos em consultas fechadas. Esta ação possibilita ampliar o debate e estabelece um canal de comunicação com a comunidade acadêmica, com vistas a facilitar o rápido reconhecimento das demandas desta comunidade.

Sugere-se que o grupo contenha, no mínimo, 30 delegados – podendo ser distribuídos da seguinte forma:

12 professores da FACE;
6 técnicos administrativos;
6 alunos de graduação;
6 alunos de pós-graduação.

Os alunos de graduação e pós-graduação, os docentes e os técnicos deverão ser indicados pelas unidades acadêmicas à Comissão Executora.

2) Os delegados serão divididos em seis grupos. Cada grupo será responsável pela discussão de um Eixo Temático, sendo eles: (1) Ensino; (2) Pesquisa; (3) Extensão e Cultura; (4) Assistência Estudantil; (5) Sustentabilidade; (6) Gestão e Governança. Para cada eixo, é preciso que se tenha, no mínimo, dois professores.

3) As discussões serão do tipo virtuais, realizadas com a utilização de ferramentas eletrônicas, tais como a plataforma *Google Classroom* ou similar. Essas ferramentas possibilitam estabelecer a interação e o debate entre os representantes.

Para essas reuniões, serão desenvolvidos, previamente, guias, para orientar as discussões, além de fornecer instruções para a análise dos pontos de integração do PLE/FACE e temas transversais.

4) Para cada Eixo Temático será aberta uma sala na plataforma *Google Classroom*. Além das reuniões realizadas pelos eixos, deverá ser feita pelo menos uma reunião geral, de forma *on-line,* com o objetivo de proporcionar a interação entre os delegados.

5) Após as discussões, cada grupo/eixo deverá entregar a lista de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas.

6) A Comissão Executora fará a consolidação das listas apresentadas, a fim de montar a matriz SWOT.

7) Após a consolidação da Matriz SWOT por Eixo Temático, deverá ser realizada a pontuação da matriz de relevância, por meio de votação.

Esta votação acontecerá com a participação de toda a comunidade acadêmica da FACE, através da plataforma SAI, *Limesurvey*, *Google Forms* ou similar.

8) Após a pontuação da Matriz de Relevância, a Comissão Executora fará a consolidação desses dados, resultando na Matriz SWOT da FACE.

Esta Matriz SWOT da FACE permitirá elencar todas as forças e fraquezas e todas as oportunidades e ameaças consideradas relevantes no contexto de votação.

Para definir a quantidade de componentes que farão parte da Matriz, será calculada a mediana da pontuação. Assim, far-se-á a seleção daqueles que obtiverem resultados superiores à mediana.

4. Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico

A **Fase 3** engloba duas etapas, a saber: 1) a definição dos Objetivos Estratégicos e 2) o desenho do Mapa Estratégico, utilizando-se do método do *Balanced Scorecard* (BSC) para atender a esta etapa.

A estratégia de uma instituição descreve como ela pretende criar valor para o cidadão (sociedade). Já o *Balanced Scorecard* (BSC), apresenta exatamente esse modelo para descrição das estratégias que criam o valor.

- **Estratégias**

No detalhamento dos objetivos estratégicos, deve-se levar em consideração o seu alinhamento com a missão e a visão, de forma a ser possível atribuir indicadores. Sendo assim, deve-se cumprir os seguintes passos:

1) Os mesmos delegados indicados para elaboração da matriz SWOT, na **Fase 2**, realizarão as discussões e interações para definição dos objetivos estratégicos.

As discussões serão do tipo virtuais, realizadas por meio de ferramentas eletrônicas, a exemplo da plataforma *Google Classroom* ou similar, nas quais será possível estabelecer interação e debate entre os representantes.

Para cada eixo, será aberta uma sala nesta plataforma. Sendo cada sala moderada por um membro da Comissão Executora.

2) Após as discussões, cada grupo deverá entregar a lista dos objetivos estratégicos levantados para o seu respectivo eixo à Comissão Executora, contendo no máximo nove objetivos.

3) A Comissão Executora fará a consolidação das listas dos objetivos estratégicos levantados.

4) Após a consolidação da lista de objetivos estratégicos por eixo, deverá ser realizada a pontuação, por meio de votação, da matriz de relevância. A lista de objetivos estratégicos produzida por cada eixo será analisada por toda a comunidade acadêmica da FACE, sendo escolhidos três objetivos estratégicos por eixo temático (os quais obtiverem maiores pontuações).

Ou seja, serão aprovados um total de 21 objetivos. Para esta consulta, poderá ser utilizada a plataforma SAI ou *Limesurvey* ou *Google Forms*.

5) Após a consolidação dos resultados finais, será elaborado um mapa estratégico. O desenho deste mapa será feito pela Comissão Executora da FACE, de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

5. Metas, Indicadores, Fatores Críticos de Sucesso e Iniciativas Estratégicas

Para as fases descritas a seguir, propõe-se a utilização do método SMART.

- **Estratégias**

A proposta de metodologia, para o desdobramento dos objetivos estratégicos da instituição em indicadores, é composta pelos seguintes passos:

1. Organização de uma oficina com os delegados para a definição e a análise dos objetivos estratégicos.

2. Os pontos a serem avaliados pela Comissão serão baseados na pergunta: o objetivo estratégico é aplicável a cada setor e comissão?
   a. Caso negativo, assinalar “não aplicável”.
   b. Caso positivo, criar indicadores, a partir da metodologia SMART, para cada objetivo estratégico, conforme modelo padronizado proposto pela Comissão Executora.
   c. Indicar à chefia responsável a existência de cada indicador, para efeito de monitoramento.
   d. Criar indicadores e metas para cada objetivo, conforme o modelo.

3. Para cada objetivo e meta serão levantados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e, na sequência, as Iniciativas Estratégicas (IE). As IE são a transição do nível estratégico para o tático. A sua inserção no novo PLE/FACE possibilitará um melhor detalhamento do que se pretende alcançar.

4. Como o planejamento estratégico tem como característica ser de longo prazo, bem como ter uma abrangência maior, torna-se necessário criar mecanismos que possibilitem alcançar os resultados esperados. Isto se dá através do desdobramento do Plano Estratégico (PE) em planos mais detalhados, isto é, Plano de Ação (ANDRADE, 2016).

   Cada setor elabora uma versão preliminar do seu Plano de Ação (PA), com base nas orientações apresentadas na oficina.

5. As listas de metas, indicadores, FCS, IE (todos para 4 anos) e planos de ação (para 1 ano) serão enviadas para a Comissão Executora.

6. A Comissão Executora deverá realizar verificação das metas, a fim de verificar se são efetivamente SMART. No caso de metas mal definidas, o documento é retornado ao setor de origem para ajuste no prazo de 15 dias.

7. Por último, todos os indicadores deverão ser salvos em um único arquivo.

Destaca-se que os membros da Comissão Executora (que forem designados) farão um acompanhamento sistemático (se possível, pelo menos, a cada 5 dias) do andamento dos trabalhos, das dificuldades e das necessidades de esclarecimentos.

6. Cronograma do PLE/FACE

ETAPA	TÍTULO DA TAREFA	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO
GERAL	**Plano de Ação**		
	Reuniões da Comissão Executora.	12/04/2021	13/04/2021
	Elaboração da metodologia.	27/05/2021	06/06/2021
	Apresentação do cronograma.	10/06/2021	10/06/2021
1	**Consulta da Missão e da Visão**		
	Divulgação dessa etapa.	26/07/2021	26/07/2021
	Elaboração de propostas pelos professores e técnicos.	26/07/2021	07/08/2021
	Reunião da Comissão Executora.	09/08/2021	15/08/2021
	Reunião da Comissão Gestora (se precisar).	16/08/2021	16/08/2021
	Elaboração do questionário para consulta da comunidade acadêmica (3 opções).	16/08/2021	16/08/2021
	Cadastrar Formulário no *Google Forms* para consulta da comunidade acadêmica.	16/08/2021	16/08/2021
	Pré-teste do Formulário.	16/08/2021	16/08/2021
	Acompanhar as respostas da comunidade acadêmica.	17/08/2021	22/08/2021
	Tabulação das questões fechadas.	23/08/2021	23/08/2021
	Consolidação das respostas.	23/08/2021	23/08/2021
	Divulgar o resultado da consulta na página da FACE.	23/08/2021	23/08/2021
2	**Matriz SWOT**		
	Solicitação de voluntários para ser Delegados por eixo temático.	26/07/2021	09/08/2021
	Definição dos Delegados para Matriz SWOT.	09/08/2021	09/08/2021
	Reunião para explicação. Reunião por eixo temático.	24/08/2021	24/08/2021

	Mediar a discussão, através da plataforma *Google Classroom*.	24/08/2021	08/09/2021
	Entregar a lista de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas em cada Eixo Temático.	08/09/2021	08/09/2021
	Análise e agrupamento das respostas. Consolidação das listas apresentadas.	08/09/2021	17/09/2021
	Reunião da Comissão Executora. Validação das respostas.	17/09/2021	17/09/2021
	Elaboração do questionário para a pontuação da Matriz SWOT para consulta da Comunidade Acadêmica.	20/09/2021	20/09/2021
	Cadastrar Formulário no *Google Forms* para consulta da comunidade acadêmica.	20/09/2021	20/09/2021
	Pré-teste do Formulário.	20/09/2021	20/09/2021
	Acompanhar as respostas da Comunidade Acadêmica.	21/09/2021	28/09/2021
	Tabulação das questões fechadas.	29/09/2021	29/09/2021
	Consolidação da Matriz de Relevância.	29/09/2021	29/09/2021
	Consolidação da Postura Estratégica da FACE.	29/09/2021	29/09/2021
	Reunião da Comissão Executora. Validação da Matriz SWOT e da Postura Estratégica.	29/09/2021	29/09/2021
	Divulgar o resultado da consulta da Matriz de Relevância na página do PLE/FACE.	29/09/2021	29/09/2021
	Enviar a Matriz SWOT para a Comissão Organizadora do Documento.	29/09/2021	29/09/2021
3	**Objetivos Estratégicos**		
	Levantamento dos Objetivos Estratégicos por Eixo Temático, com os Delegados.	30/09/2021	07/10/2021
	Realizar reunião *on-line* para discussão do Eixo.	30/09/2021	07/10/2021
	Mediar a discussão através da plataforma *Google Classroom*.	30/09/2021	07/10/2021
	Entregar a lista de objetivos estratégicos de cada Eixo Temático.	07/10/2021	07/10/2021

	Análise e agrupamento das respostas. Consolidação das listas apresentadas.	08/10/2021	18/10/2021
	Reunião da Comissão Executora. Validação das Respostas.	18/10/2021	18/10/2021
	Elaboração do questionário de pontuação da Matriz de Relevância. Matriz GUT para consulta da comunidade acadêmica.	19/10/2021	19/10/2021
	Cadastrar o Formulário no *Google Forms* para consulta da comunidade acadêmica.	19/10/2021	19/10/2021
	Pré-teste do Formulário.	19/10/2021	19/10/2021
	Realizar a divulgação dessa etapa.	19/10/2021	19/10/2021
	Acompanhar as respostas da comunidade acadêmica.	20/10/2021	25/10/2021
	Seleção dos 3 objetivos por eixo temático, de acordo com a Matriz de Relevância.	26/10/2021	26/10/2021
	Elaboração do Mapa Estratégico.	27/10/2021	05/11/2021
	Reunião da Comissão Executora. Validação do Mapa Estratégico.	05/11/2021	05/11/2021
	Divulgação dos Objetivos Estratégicos e do Mapa Estratégico.	05/11/2021	05/11/2021
	Enviar Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico para a Comissão Organizadora do Documento.	05/11/2021	05/11/2021
4	**Metas, Indicadores, FCS, IE e Plano de ação**		
	Levantamento das Metas, Indicadores, FCS e IE por Eixo Temático, com os delegados.	08/11/2021	19/11/2021
	Realizar reunião *on-line* para discussão do Eixo.	08/11/2021	19/11/2021
	Mediar a discussão através da plataforma *Google Classroom*.	08/11/2021	19/11/2021
	Entregar a lista de objetivos estratégicos do Eixo.	19/11/2021	19/11/2021
	Análise e agrupamento das respostas. Consolidação das listas apresentadas.	22/11/2021	26/11/2021
	Reunião da Comissão Executora. Validação das Respostas.	26/11/2021	26/11/2021
5	Documento final		
	Aprovação em reunião do Conselho Diretor da FACE.	02/12/2021	02/12/2021

8. Conceitos

- **Missão e Visão**

A) Definição da Missão

A missão é uma declaração concisa e inspiradora que corresponde, basicamente, à razão de existência da entidade.

A missão deve conter os componentes detalhados na Figura 2:

Figura 2: Componentes da Missão

COMPONENTES DA MISSÃO	
O que eu faço?	Competências
Como eu faço?	Valores
Para quem eu faço?	*Stakeholders*
Com que finalidade eu faço?	Impacto

Fonte: PDI/UFGD 2021.

Exemplo: Missão atual da UFGD:

"Gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social".

B) Definição da Visão

A Visão é um conjunto de pretensões para o futuro. É construída a partir da Missão e é utilizada como inspiração para todas as pessoas ou grupos interessados no negócio.

A Visão é o elo entre a missão e os objetivos que orientam as ações da Faculdade. Além disso, possui como característica o fato de ter um período de duração menor do que aquele previsto para a Missão.

Nesse sentido, a Visão deve conter:

a) Resultado ousado de futuro para um horizonte de 3 a 10 anos;
b) Se tornar ou transformar algo e ser reconhecido por tal;
c) Breve e fácil de entender e comunicar;
d) Emocionalmente inspiradora;
e) Concisa: simples e fácil de ser lembrada;
f) Balancear os elementos externos, com os internos; e
g) Totalmente alinhada com a Missão.

Exemplo: Visão atual da UFGD:

"Ser uma instituição reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência na produção do conhecimento e por sua filosofia humanista e democrática".

C) Análise SWOT, ou análise FOFA (em português)

Permite a identificação de quatro elementos: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Por refletir a situação da entidade de forma global, essa ferramenta será utilizada para realizar o diagnóstico estratégico da Unidade, visando à melhoria contínua.

a) Ameaças:

- Quais são os obstáculos externos?
- Quais as tendências ou riscos negativos?
- Quais regulamentos ou mudanças de políticas podem impactar negativamente?
- Quais tecnologias, mudanças nas preferências dos alunos e professores, nova competição, impactam na Faculdade?

b) Oportunidades:

- Quais as outras oportunidades existentes que não foram capturadas?
- Quais novos métodos e tecnologias podem se tornar úteis para operação nos próximos anos?
- Quais novos cursos podem ser oportunos no futuro?
- Qual é a tendência com os cursos?

c) Pontos Fortes:

- O que a Faculdade realiza de forma especialmente bem?
- Quais processos são especialmente efetivos?
- Quais ativos e valores únicos existem?
- O que *stakeholders* e parceiros identificam como forças?
- Qual o diferencial da FACE em relação aos outros cursos da UFGD e de outras IES?

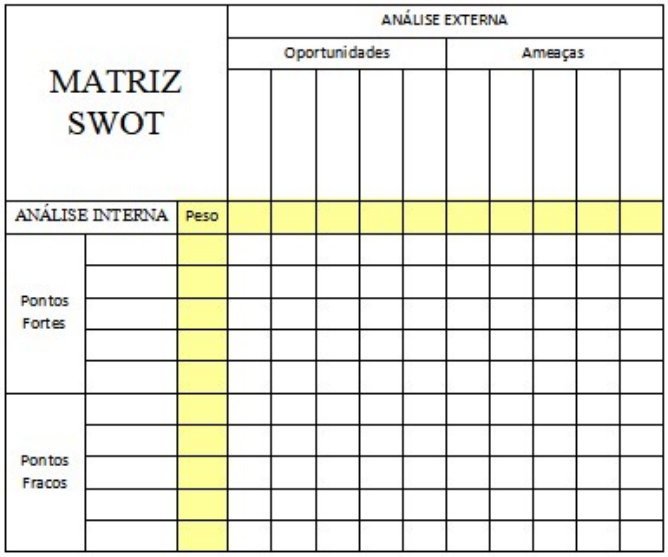
d) Pontos Fracos:

- O que a organização poderia fazer melhor?
- Quais são os gargalos nos processos mais importantes da FACE?
- Quais as demandas dos *stakeholders* ou parceiros?
- Existem vulnerabilidades para competição?
- Quais os processos ou os aspectos de riscos?

- O que interfere para o alcance do sucesso?

A Matriz SWOT oferece a visualização das inter-relações entre o cenário interno e externo da entidade, conforme se observa na Figura 3.

Figura 3: Exemplo de Matriz SWOT



Fonte: PDI/UFGD 2021.

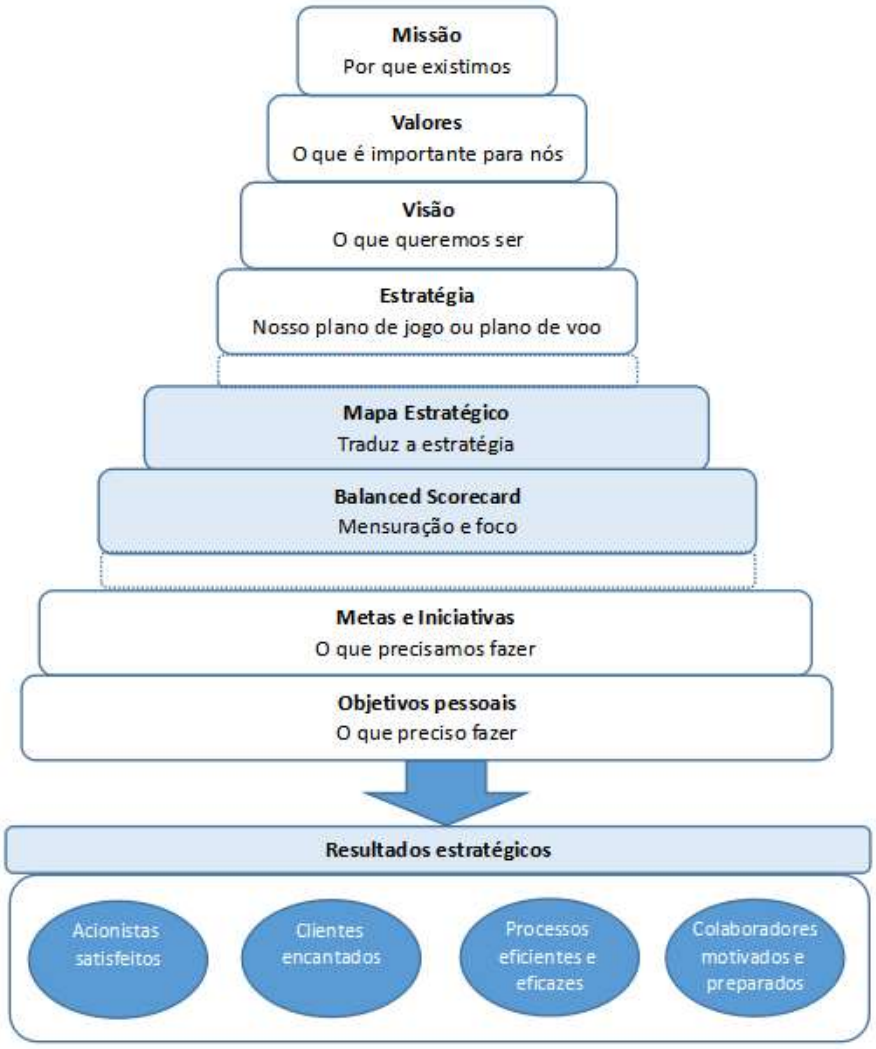
D) *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC significa Indicadores Balanceados de Desempenho e é uma importante ferramenta para a gestão estratégica. Ele consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e da missão de uma instituição em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico, ligando o planejamento estratégico à gestão do cotidiano organizacional.

Embora tenha sido desenvolvida para o setor privado, ao longo dos anos, ela vem sendo adaptada para o setor público (ENAP, 2019a). Destaca-se ainda, que a estratégia não é um processo gerencial isolado e sim, uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda entidade (Kaplan; Norton, 2017).

A Figura 4 representa um exemplo de como construir o planejamento, considerando esses elementos.

Figura 4: O *Balanced Scorecard* como etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.



Fonte: Kaplan e Norton (2017, p. 35).

Dentre as principais características do BSC podem ser destacadas: a) Sistema de Medidas, uma vez que com a utilização desta ferramenta é possível estabelecer indicadores e metas; b) Sistema de Gestão Estratégica, dado que propicia o monitoramento das metas; e c) Ferramenta de Comunicação, já que apresenta a estratégia de forma objetiva em um Mapa Estratégico (ENAP, 2019a).

O *Balanced Scorecard* compreende vários elementos importantes, também chamados de perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, conforme descritos no **Quadro 1**.

Quadro 1: As quatro perspectivas do BSC.

Perspectiva financeira	Considera os recursos orçamentários e financeiros necessários para a implantação dos objetivos. Ao contrário das empresas privadas, que consideram os recursos orçamentários e financeiros no topo da pirâmide, no setor público esses recursos se encontram na base, uma vez que é através da disponibilização dos recursos que os objetivos poderão ser implementados.

Perspectiva do cliente/*stakeholders*	A perspectiva do cliente no setor público pode ser enquadrada como a do cidadão, é baseada na missão, e busca as formas de satisfazer as necessidades deste *stakeholders*.
Perspectiva dos processos internos	Essa perspectiva deve refletir os processos organizacionais que exercem impacto na satisfação do cidadão e nos resultados da instituição. Portanto, deve considerar os processos que deverão ser introduzidos ou melhorados para que os resultados previstos sejam alcançados.
Perspectiva da aprendizagem e crescimento (ou inovação)	Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como o capital humano (habilidades, talento e conhecimentos dos servidores), tecnologia (bancos de dados, sistemas da informação, redes e infraestrutura tecnológica) e clima organizacional (cultura, liderança, alinhamento dos servidores, trabalho em equipe e gestão do conhecimento) se associam para sustentar a estratégia.

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2017).

Destaca-se que os objetivos das quatro perspectivas se interligam uns com os outros em uma cadeia de relações de causa e efeito.

A seguir, serão descritos os passos a serem realizados para conclusão desta fase.

Passo 1: Estabelecendo os Objetivos Estratégicos

De acordo com a ENAP (2019b), os objetivos estratégicos são os resultados que a instituição pretende perseguir e alcançar.

Em outras palavras, são declarações de melhorias contínuas da instituição. Assim, os objetivos estratégicos devem responder às questões:

Quais melhorias contínuas são necessárias para alcançar os resultados esperados?

De que forma a instituição conseguirá alcançar o que foi proposto na Missão?

A metodologia do BSC prevê que os objetivos estratégicos sejam elaborados levando em consideração a Missão, os Temas Estratégicos e os Resultados Esperados. São exemplos de verbos de melhoria contínua na construção dos Objetivos de Resultado: aumentar, melhorar, reduzir, aperfeiçoar e fortalecer.

Passo 2: Desenhando o Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas do BSC. Ou seja, é uma ferramenta que procura demonstrar visualmente os objetivos estratégicos que serão seguidos pela alta gestão para alcançar o que foi proposto na Missão e na Visão.

Tem sido muito utilizado para o processo de Governança Corporativa, uma vez que um dos principais requisitos-chave da Governança Corporativa é a transparência da estratégia da instituição, bem como o seu acompanhamento.

São algumas vantagens quanto à elaboração do Mapa Estratégico: a) comunicação transparente com todos os envolvidos; b) contribui na decisão de alocação de esforços (recursos humanos e financeiros; c) auxilia a instituição a manter o foco em ações que estejam relacionadas aos objetivos escolhidos.

Ao se elaborar o Mapa Estratégico é necessário se atentar para que não faltem elementos, pois, caso contrário, a estratégia provavelmente conterá falhas. Kaplan e Norton (2017) destacam a necessidade de estabelecer um vínculo entre as perspectivas do BSC, objetivos estratégicos, metas e indicadores, para tornar os objetivos exequíveis.

Os autores destacam que omissões no Mapa Estratégico tendem a gerar resultados decepcionantes, como por exemplo, situações em que as entidades não estabelecem ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os alunos, ou ainda, não definem objetivos para a inovação e apresentam objetivos vagos quanto ao papel da tecnologia da informação.

E) Metodologia SMART

A metodologia SMART é uma ferramenta destinada à criação de metas, ou métricas assertivas. O acrônimo faz referência às palavras de origem inglesa *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Relevant* e *Timely*, que significam, respectivamente, *específico*, *mensurável*, *atingível*, *relevante* e *em tempo* (prazo). Cada característica será detalhada a seguir.

O primeiro item, *específico*, faz referência ao detalhamento da meta. Por exemplo, se o objetivo é ensino de qualidade, este objetivo não é específico. Não há detalhamento suficiente sobre as principais características sobre o objetivo. Tem-se vários detalhes que podem acompanhar este objetivo, como por exemplo, avaliação dos cursos de graduação pelo ENADE e pós-graduação pela nota da CAPES, evasão escolar, pesquisas desenvolvidas, trabalhos publicados, formação dos professores, laboratórios disponíveis. Existem ainda uma grande variedade de escolhas que podem garantir a especificidade do objetivo.

Um objetivo é *mensurável* por meio de alguma métrica ou indicador. O objetivo precisa ser medido por meio de um índice que pode depender de diferentes fatores. Por exemplo, temos dentro da universidade o índice de evasão dos estudantes. Uma meta relacionada com este tema deve definir como o índice de evasão é calculado e estar atrelada a um valor alvo, como a evasão inferior a 2%.

Ao se definir um valor a ser atingido, é preciso analisar se o valor definido é factível dentro do cenário em que a meta será monitorada. Não faz sentido definir uma meta a qual já se sabe que não pode ser alcançada. Da mesma forma, também não faz sentido acompanhar ao longo de um ano uma meta que seguramente será alcançada. É perda de tempo. O valor mensurável a ser atingido deve promover algum tipo de desafio para a equipe envolvida. Este desafio se transformará em um plano de ação a ser executado pela equipe envolvida.

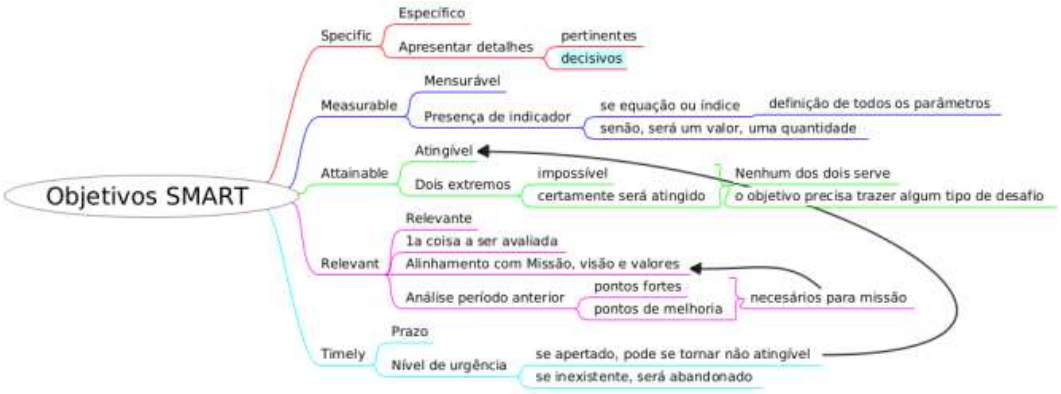
Antes de mais nada, o objetivo deve ser relevante para a instituição. Embora este item apareça em quarto lugar para forçar o acrônimo SMART, de “esperto, inteligente”, de nada vale um objetivo específico, mensurável e atingível se ele não for relevante para a instituição. O objetivo deve sempre ser condizente não apenas com o propósito, visão e valores da

instituição, mas também, com o resultado da avaliação do período anterior sobre os acertos e oportunidades de melhoria. Logo, o objetivo é dito relevante se, para que a instituição atinja o seu propósito, ele reforce os acertos e pontos fortes identificados e se traga tratativas para pontos passíveis de melhoria.

Por fim, todo objetivo precisa de um prazo. O prazo dá o tom de urgência e pode tornar o objetivo não realizável. Um objetivo sem prazo não tem prioridade e pode ser ignorado.

A **Figura 5** apresenta uma representação dos principais fatores que devem ser considerados para utilizar a metodologia SMART na definição de metas e indicadores a partir dos objetivos estratégicos.

Figura 5: Objetivos SMART



Fonte: PDI/UFGD 2021.

F) Metas

As metas correspondem aos resultados que se deseja alcançar. Estas são determinadas a partir do objetivo estratégico determinado. Como os objetivos são contínuos no tempo, cabe a meta indicar o que se pretende alcançar no curto prazo, demonstrando o resultado desejado.

G) Indicadores

Os indicadores são muito úteis na aferição do cumprimento de metas e no estabelecimento de pontos de alerta para a execução e o monitoramento. Ou seja, ajudam a evidenciar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados.

A definição de indicadores é uma tarefa crucial para uma instituição pública. Os indicadores escolhidos serão a base para o acompanhamento das metas determinadas juntos aos objetivos estratégicos.

H) Fatores Críticos de Sucesso e Iniciativas Estratégicas

Uma vez estabelecidos os indicadores e as metas, o próximo passo é identificar os

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o seu alcance. Esses FCS serão, sempre que possível, traduzidos em Iniciativas Estratégicas. Quando essa análise é negligenciada ou ignorada, diversos objetivos podem não ser alcançados.

Iniciativas Estratégicas são programas, projetos ou processos necessários para se atingir as metas correspondentes aos Objetivos Estratégicos, ou seja, são as ações propostas para atingir as metas, corresponde à transição do Estratégico para o Tático. Elas serão identificadas por meio do mapeamento dos Fatores Críticos de Sucesso.

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para mapear os FCS é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe (dado o formato de seu desenho). Através dele, é possível identificar as causas e efeitos de problemas levantados.

I) Plano de Ação

Para que o Plano de Ação seja elaborado, há a indicação da utilização da ferramenta Matriz 5W2H, na qual são apresentadas 7 questões, que ao serem respondidas, comporão o Plano de Ação, conforme descrito abaixo:

O que será feito? (What?)

Por que será feito? (Why?)

Quando será feito? (When?)

Onde será feito? (Where?)

Quem fará? (Who?)

Como fará? (How?)

Quanto custa? (How Much?)

Depois de percorrido os passos anteriores, no momento em que se tem quase todos os elementos do planejamento estratégico definidos, tais como: missão, visão, valores, temas estratégicos, objetivos e indicadores estratégicos, mapa estratégico, metas e indicadores, fatores críticos de sucesso e as iniciativas estratégicas já consolidadas pela comunidade, chega-se à fase de execução e, portanto, ao momento de elaborar o Plano de Ação.

J) Plano de Ação (PA)

O Plano de Ação (PA) é o documento norteador da execução, é a metodologia para se atingir os objetivos estratégicos. Todos os itens citados são apresentados separados apenas por uma questão metodológica, pois todos os elementos de um planejamento estratégico estão interligados, entranhados entre si. Mas, ao dividir em partes menores, podemos caminhar com contextos complexos, como a gestão de uma Universidade.

Usualmente, também se adota o prazo temporal de um ano. Pode-se encontrar com outros prazos, mas para uma boa prática de gestão, o prazo temporal de um ano se faz adequado, pois permite um tempo suficiente para executar a ação e não se torna demasiado longo, em casos de ajustes.

É fundamental que cada setor responsável pelas metas estratégicas defina seus planos de ação levando em consideração as iniciativas estratégicas já documentadas no PLE/FACE. Do mesmo modo, é importante que se dê publicidade em uma página oficial até o primeiro dia do mês de fevereiro de cada ano. Assim, a sociedade poderá acompanhar o PA do setor para o ano de exercício. Desse modo, tem-se um PA para cada setor da Unidade Acadêmica.

Todos os anos, até o mês de dezembro, antes do recesso natalino, cada setor da FACE deverá entregar à Seção de Monitoramento da Faculdade a prestação de contas do PA do ano em exercício. Todos esses passos de elaboração do PA, divulgação na página oficial do setor e prestação de contas deverão ser realizados.

9. Referências

ANDRADE, A. R. de. *Planejamento estratégico*: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca].

BRASIL. Ministério da Economia / Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital / Secretaria de Gestão. *Instrução Normativa***,** n. 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Diário Oficial [da] União, Brasília, ano 65, v. 1, p. 79, 3 abr. 2020.

CERQUEIRA, L. A. M. *Fórum de Planejamento no Setor Público*. Disponível em: < https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/galeria-e-eventos>. Acesso em 22/02/2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (Módulo 4)*. Brasília: ENAP, 2019a.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (Módulo 5)*. Brasília: ENAP, 2019b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

PERIARD, Gustavo. *Matriz Gut - Guia Completo*. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em 25/08/2020.

SANT'ANA, Tomás Dias (et al). *Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI*: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: Forpdi, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD). *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2021-2025*: Documento Base. v. 9. Dourados: UFGD, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA). *Relatório de Gestão 2019*. Porto Alegre: UFCSPA, 2019.