

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

PROPOSTA DE PROCESSO PARTICIPATIVO

**Elaborado por: Comissão de Planejamento - FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-
Reitores de Planejamento e Administração**

Dezembro / 95

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO NACIONAL

Coordenador Geral:

1 ° Vice Coordenador.

2° Vice Coordenador

1 ° Secretário:

2° Secretário:

Valdemar Servilha - UFMG

João Carlos Pedrazzani - UFSCar

Jader Nunes de Oliveira - UFPb

Aldair Tarcísio Rizzi - UFPR

Fernando Nogueira de Lima - UFMT

COORDENAÇÃO NACIONAL

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

Luiz Antônio Valle Arantes

Takumi Noda

Hélio Marcos Neiva

Antonio Leonel Cunha

Aldir Remigio de Oliveira leite

Luiza Maria Bessa Rebelo

UFSC

UFJF

EFEI

UNB

UFPEL

UFAL

UA

COLABORADORES:

Lourival Batista de Oliveira Jr.

Rosangela Barz Berno

Vânia de Abreu Dekker

- UFJF

- UNB

- UFSC

ÍNDICE:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	1
FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO	2
APRESENTAÇÃO	4
2. CARACTERÍSTICAS DAS IFES	4
3. PLANEJAMENTO NAS IFES.....	5
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA UNIDADE	6
4.1. Considerações Iniciais	6
4.2. Sensibilização.....	6
4.3. Modelo:.....	6
• Condições Externas:.....	6
4.4. Informações para o Planejamento Estratégico.....	8
4.5. Formas de Coleta de Informações	8
4.6 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA UNIDADE.....	8
4.6.1. Apresentação.....	9
4.6.2.1 Finalidade	9
4.6.3. Condições Externas	9
4.6.4. Condições Internas	9
4.6.5. Temas Estratégicos	10
4.6.6. Ações para os Temas Estratégicos	10
4.6.7. Priorização das Ações.....	10
4.6.8. Termos de Referência	10
4.6.9. Programas de Trabalho e Execução	11
4.6.10. Avaliação / Acompanhamento do Planejamento.....	11
4.6.11. Documentos Resultantes do Planejamento Estratégico	11
4.7. Caracterização das Ações	12
4.8. Objetivos Esperados com o uso do Planejamento.....	12
4.9. Detalhamento das Ações	12
4.10. O Planejamento e a Proposta Orçamentária	13
5. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	13
6. PROCEDIMENTO PARA O NÍVEL OPERACIONAL	14
7. CRONOGRAMA DE PLANEJAMENTO	15
8. TREINAMENTO DE MULTIPLICADORES.....	15
9. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
10. A INFORMÁTICA NO PLANEJAMENTO	16
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
11.1. CONCLUSÕES.....	16
11.2. Considerações Adicionais	17
12. COMENTÁRIOS.....	18

APRESENTAÇÃO

A Comissão de Planejamento do FORPLAD foi criada na reunião plenária de novembro/94, em Brasília, com a finalidade de organizar e acompanhar o planejamento do próprio FORPLAD e propor um processo de planejamento estratégico, baseado nas experiências das IFES.

À Comissão de Planejamento caberá também avaliar e emitir parecer sobre a relação entre as atividades de planejamento, avaliação e qualidade nas IFES de forma a oferecer subsídios às IFES sobre estas questões.

Dando seqüência a estes objetivos foi organizado em 24/04/95, em Cuiabá MT, o Seminário de Planejamento Estratégico do Fórum, que, dentre outras questões, estabeleceu como meta a realização de um seminário sobre Planejamento Estratégico, o que ocorreu em Belo Horizonte em 28 e 29/06/95.

Neste seminário foram apresentados conceitos sobre planejamento estratégico, experiências em Empresas e experiências desenvolvidas em instituições Públicas.

Discutiu-se também a importância do Planejamento Estratégico enquanto instrumento de mudança institucional e de garantia de continuidade administrativa, destacando-se a necessidade de se criar condições para que todas as IFES tenham acesso a este instrumental.

A cargo da Comissão de Planejamento ficou a tarefa de elaborar este documento para ser apresentado à ANDIFES, no sentido de que o processo de Planejamento Estratégico fosse recomendado como prática regular das IFES.

Portanto, este documento tem como objetivo apresentar uma proposta de processo de planejamento estratégico, capaz de fornecer e padronizar conceitos, com a finalidade de tornar possível a elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES que se mostrarem interessadas na sua implantação.

Apresenta-se um roteiro genérico na tentativa de homogeneizar conceitos e ações, assim como compartilhar algumas reflexões desenvolvidas pela comissão.

Espera-se estar contribuindo para o aperfeiçoamento das IFES, que, especialmente neste momento, tem sofrido pressões do governo e cobranças da sociedade, tornando-se urgente a apresentação de respostas competentes e eficazes.

2. CARACTERÍSTICAS DAS IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm como atividades fins o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura e são instituições públicas. Possuem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas, que estão descritas em seus estatutos e regimentos. Reúnem professores, alunos e servidores técnicos administrativos, distribuídos em unidades executivas, muitos participando de conselhos deliberativos.

Para sua manutenção recebem recursos do governo federal, complementados com recursos oriundos de prestação de serviços, convênios e de projetos.

As IFES possuem características próprias em relação a outras instituições, em função de sua constituição, finalidades e área de atuação. Para isto suas atividades devem ser organizadas e planejadas de forma que seus recursos sejam usados o mais racionalmente possível, desempenhando as atividades de forma eficaz e exemplar.

O vasto elenco de assuntos com que trata e a diversidade de formação de seu pessoal coloca as IFES numa situação mais complexa quando se trata de definir as suas tarefas a executar. Além disso trata normalmente com assuntos que estão na fronteira do conhecimento e não disponíveis na sociedade. Trata também com a formação de recursos humanos em todas as áreas mesmo aquelas áreas novas e sem similares na sociedade. Estes e outros aspectos fazem da tarefa de planejar as IFES um assunto intrincado e de difícil condução.

Por estas razões não é possível a importação pura e simples de processos de planejamento disponíveis na literatura e que deram certo em organizações privadas ou de outras naturezas. É necessária então a proposição de um processo de planejamento adaptado para as condições das IFES.

3. PLANEJAMENTO NAS IFES

O embate de concepções diversas no interior das Universidades evidencia-se principalmente por ocasião das eleições quando os vários grupos submetem suas propostas à apreciação e aprovação de todos os segmentos da comunidade universitária. A concordância tácita da maioria dos componentes da Universidade fica estabelecida quando os representantes de um destes grupos ganham as eleições. Suas promessas da campanha tornam-se então a base do programa de trabalho da gestão, partindo-se do pressuposto que sua eleição significa a aprovação implícita de suas propostas. Esta tem sido uma prática na maioria das Universidades. Neste caso o grupo que está na administração usa como diretrizes básicas para sua gestão, aquelas contidas no plano de campanha.

O procedimento acima parte de propostas para a Universidade que são em geral desenvolvidas a partir de grupos e correm grande risco de serem radicalmente mudadas quando ocorrem alterações na administração. Na verdade a descontinuidade administrativa é quase uma norma.

Além disso, o horizonte de planejamento das Universidades ou em particular de suas unidades ficam limitados, em geral, à mesma duração do período da gestão.

Uma forma alternativa para modificar o quadro acima descrito consiste na adoção de um processo que considere a consulta à comunidade universitária, de modo que, respeitadas as finalidades da Universidade contidas em estatuto, seja estabelecido um plano que contemple as reais possibilidades, interesses e potencialidades da Instituição.

Esta forma de planejamento considera o fluxo de informações de baixo para cima onde, nos diversos níveis hierárquicos, os planos das unidades relacionadas são compatibilizados, evitando-se superposições ou lacunas e concorrendo aos recursos disponíveis.

Algumas Universidades utilizaram este processo e obtiveram um planejamento participativo. As diferenças existentes ficaram por conta da forma de obter e trabalhar as informações necessárias ao processo.

O diferencial deste processo participativo se dá na medida em que há mais chances de se considerar todos os pontos de interesse da Universidade, as especificidades dos grupos podem ser manifestadas, o carácter técnico das questões pode ser evidenciado, além do que as propostas da comunidade universitária passam a constituir a base do plano da instituição, aumentando-se as condições para a continuidade administrativa.

Este processo altera o horizonte e o período de planejamento. A proposta, neste caso, é que se pense a instituição a longo prazo, detalhando-se mais os planos para o horizonte de médio prazo e mais ainda, para o de curto prazo.

O planejamento assim não constitui em amarras para a administração e sim um instrumento útil à mesma, que ao ser revisto periodicamente ou sempre que houver uma mudança importante nas condições externas ou internas da instituição, permite a continuação ou adequação da mesma à alteração de cenários.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA UNIDADE

4.1. Considerações Iniciais

O processo de planejamento preconizado neste contexto não constitui simplesmente a projeção do que aconteceu, mas sim, a consideração da interação das variáveis que compõem a descrição da Unidade, partindo-se da definição de seu objetivo maior, de forma compatível com seus estatutos e normas e levando em conta uma análise ambiental, para depois se identificar as questões fundamentais para a Unidade, que serão resolvidas através das ações propostas para o período de planejamento em questão.

Cabe distinguir nesta altura dois tipos de atividade presentes numa unidade de Planejamento:

- atividades de rotina
- atividades de planejamento

Atividades de rotina devem ser entendidas como sendo aquelas atividades usuais que a unidade normalmente executa e que já estão padronizadas no seu âmbito. As atividades de planejamento são propostas visando a melhoria de procedimentos na unidade ou alcançar determinado objetivo proposto para a unidade envolvendo ou não a sua expansão.

No planejamento estratégico voltam-se as atenções para as atividades associadas a mudanças ou expansões que causam impacto, demandam grandes esforços e tempo para serem realizadas e que normalmente envolvem muitas pessoas.

O processo de planejamento proposto utiliza um modelo que pode ser usado para qualquer unidade que integra a instituição, no caso uma Universidade. Assim discute-se inicialmente uma forma de se planejar estrategicamente uma unidade para depois ser apresentado o processo de planejamento para uma Universidade como um todo.

4.2. Sensibilização

O processo de planejamento estratégico deverá ser precedido de um programa interno global de sensibilização visando não apenas reduzir as naturais resistências mas, sobretudo, criar condições favoráveis à incorporação do planejamento estratégico na vida acadêmica e administrativa da Universidade.

4.3. Modelo:

- Finalidade

Constitui o objetivo maior da unidade e traduz a sua razão de ser. Sua definição estabelece referências para o planejamento da unidade.

- Condições Externas:

As condições externas constituem a análise do ambiente em que se encontra inserida a unidade que está sendo planejada.

A análise das condições externas é o processo de identificação das oportunidades e dificuldades que interferem e afetam a unidade no cumprimento de sua Finalidade.

As oportunidades são condições que atuam no sentido de favorecer e estimular as ações estratégicas da Unidade.

As dificuldades são condições que afetam negativamente o desempenho da unidade.

Embora não se possa exercer o controle pleno sobre as mesmas, pode-se, em alguns casos, aproveitar as oportunidades em favor das IFES, ou ainda neutralizar e/ou reduzir os efeitos negativos das dificuldades visando, através de estratégias adequadas, o cumprimento da finalidade da Unidade.

- Condições Internas

As condições internas constituem a análise do ambiente da própria unidade em planejamento.

A análise das condições internas é o processo de identificação dos pontos fortes e fracos que interferem e afetam a Unidade no cumprimento de sua finalidade.

Os pontos fortes constituem-se em fatores que facilitam o cumprimento da finalidade. Devem, portanto, ser mantidos, preservados e reforçados.

Os pontos fracos são fatores que, obstaculizando o cumprimento da finalidade, requerem ação institucional visando eliminá-los ou minimizá-los.

- Temas Estratégicos

Os temas estratégicos são aqueles que apresentam as seguintes características:

- I - requerem um esforço adicional global por parte da Unidade;
- II - provocam maior impacto na eliminação dos pontos fracos e no fortalecimento dos pontos fortes da Unidade;
- III - são consideradas inadiáveis e relevantes para a sobrevivência da Unidade.

Sua identificação é fundamental para orientar as ações que devem ser implementadas pela unidade de modo que ela cumpra sua finalidade da melhor maneira possível, finalidade esta que deverá estar em sintonia com a da Universidade.

- Ações

As ações a serem desenvolvidas pela unidade constituir-se-ão em projetos que devem ser implementados de modo que as temas estratégicos sejam resolvidas.

Estes projetos podem ser apresentados de uma forma sintética, que neste caso recebe a denominação de termo de referência, conforme o modelo proposto no Apêndice 1.

- Plano Detalhado de Execução

As ações devem ser detalhadas em forma de projeto ou termo de referência, onde se especificam:

- identificação da unidade
- título da ação
- objetivo da ação
- metodologia
- cronograma
- resultados esperados/ produto esperado
- recursos necessários
- responsáveis

- Acompanhamento

Esta atividade de planejamento constitui numa etapa do processo onde se verifica periodicamente o andamento das ações no sentido de identificar elementos que facilitam ou dificultam as suas realizações. Conforme a situação de uma determinada ação serão propostos ajustes no cronograma ou modificação nas metas a serem atingidas com a execução do projeto relacionado.

- Níveis de Detalhamento do Planejamento:

O planejamento normalmente é detalhado em níveis:

- Estratégico
- Tático
- Operacional

4.4. Informações para o Planejamento Estratégico

As informações básicas para o planejamento estratégico são obtidas normalmente de documentos oriundos de:

- planos de campanha para eleição da administração
- relatórios da instituição
- informações colhidas externamente à instituição
- informações colhidas na comunidade universitária
- avaliação institucional

4.5. Formas de Coleta de Informações

A forma de coleta de informação junto à comunidade universitária ou comunidade externa pode ser feita através de:

- Seminários:
- Questionários
- Entrevistas

Pode-se observar que a forma de coleta de informação é um dos pontos que diferenciam os processos de planejamento desenvolvidos nas organizações. Em alguns casos as informações são obtidas junto a um pequeno grupo de pessoas reconhecidas como representativas da organização, no caso aqui uma unidade da Universidade. Em outros casos as informações podem ser colhidas junto à comunidade da unidade utilizando-se uma das formas acima.

4.6 Proposta De Procedimento Para O Planejamento Estratégico De Uma Unidade

4.6.1. Apresentação

Na apresentação comentar a importância do Planejamento Estratégico para as Universidades nos dias de hoje e o procedimento adotado para integrar as ações desenvolvidas nas diversas unidades da Instituição.

4.6.2.1 Finalidade

Objetivo do grupo: identificar o objetivo maior da unidade que representam.

Sugestão de procedimento:

- Solicitar aos participantes que definam o objetivo maior da Unidade.
- Listar a essência dos conteúdos apresentados.
- Dividir os participantes em pequenos grupos.
- Solicitar que cada grupo redija a Finalidade da unidade, preferencialmente em salas separadas, a partir dos conteúdos obtidos.
- Transcrever as redações em transparências.
- Projetar para a leitura de todos e escolher uma forma de optar pelo enunciado mais adequado aos participantes (a escolha pode ser feita, por ex., através de votação ponderada)

4.6.3. Condições Externas

Objetivo do grupo: listar as oportunidades e as dificuldades percebidas externamente.

Sugestão de procedimento:

- Solicitar que cada pequeno grupo volte às salas separadas e relacione pelo menos "n" oportunidades que as condições externas apresentam.
- Retomar ao grupo maior e passar à leitura alternada de cada oportunidade detectada. Identificar justaposições e possibilidades de complementação. Escrever todas as oportunidades discutidas em folhas que serão afixadas para leitura dos participantes.
- Solicitar que cada pequeno grupo volte às salas separadas e relacione pelo menos "n" dificuldades que as condições externas apresentam. Na seqüência, repetir o procedimento acima.

4.6.4. Condições Internas

Objetivo do grupo: listar os pontos fortes e os pontos fracos localizados internamente.

Sugestão de procedimento:

- Solicitar que cada pequeno grupo volte às salas separadas e relacione pelo menos "n" pontos fortes que as condições internas apresentam.
- Retomar ao grupo maior e passar à leitura alternada dos pontos fortes localizados.
- Identificar justaposições e possibilidades de complementação.
- Escrever todos os pontos fortes discutidos em folhas que serão afixadas, para leitura dos participantes.

- Solicitar que cada pequeno grupo volte às salas separadas e relacione pelo menos "n" pontos fracos localizados internamente. Na seqüência, repetir o procedimento acima.

OBS.: Solicitar uma votação ponderada de cada participante (por exemplo: peso 2 para o fator mais importante e peso 1 para o segundo fator mais importante), referente à lista de oportunidades, à lista de dificuldades, à lista de pontos fortes e à lista de pontos fracos, respectivamente. Proceder a soma dos votos e assinalar nas listas afixadas os fatores de maiores pontuações.

4.6.5. Temas Estratégicos

Objetivo do grupo: listar os temas estratégicos que representem impacto, grande esforço e urgência para a sobrevivência da unidade, e priorizá-las.

Sugestão de procedimento:

- Auxiliar o grupo na redação de um tema estratégico tendo como base a Finalidade definida anteriormente e o mapeamento dos fatores nas listas afixadas.
- Solicitar aos pequenos grupos que redijam separadamente outros temas estratégicos.
- Retornar ao grupo maior, discutir cada questão formulada e anotá-las em folhas para também serem afixadas.
- Priorizar os temas estratégicos obtidos.

4.6.6. Ações para as Temas Estratégicos

Objetivo do grupo: listar as ações que devem ser empreendidas para responder a cada tema estratégico listado.

Sugestão de procedimento:

- Solicitar que cada grupo volte às salas separadas. Atribuir duas ou três ações para cada tema estratégico.
- Retornar ao grupo maior, discutir cada ação sugerida e anotá-las em folhas afixadas.

4.6.7. Priorização das Ações

Objetivo do grupo: estabelecer uma ordem de prioridade para as ações, para cada questão estratégica, segundo sua importância.

Sugestão de procedimento:

- Debater e buscar consenso do grupo em torno das ações mais relevantes ou proceder votação ponderada.

4.6.8. Termos de Referência

Objetivo do grupo: obter uma descrição sucinta de cada ação, que contemple os itens quem, o que, por que, como, quando, estimativa de recursos, para máxima clareza do que se

espera como resultado da ação. Deve conter no máximo duas páginas. Posteriormente, a partir dos termos de referência, preparam-se os projetos correspondentes.

Sugestão de procedimento:

- Atribuir a elaboração dos termos de referência aos pequenos grupos.

OBS.: Este documento é um passo intermediário importante para o esclarecimento dos responsáveis e dos recursos necessários (humanos, materiais, financeiros, etc.) à implementação dos programas de trabalho relacionados às ações indicadas pelo grupo.

Um modelo do termo de referência, bem como uma orientação para o seu preenchimento estão apresentados no Apêndice 1.

4.6.9. Programas de Trabalho e Execução

Esta parte diz respeito à programação das atividades visando a execução das ações selecionadas. Em geral, por demandar informações adicionais, nem sempre disponíveis no ambiente da reunião de elaboração do Planejamento, é feita a posteriori pelo responsável e envolvidos. Sua organização geral é a mesma do termo de referência, porém detalhada, requerendo pesquisas de preços, levantamentos de informações, por exemplo, e contendo cronograma físico e financeiro, bem como recursos necessários.

4.6.10. Avaliação / Acompanhamento do Planejamento

A avaliação e acompanhamento do Planejamento devem ser feitos periodicamente em relação a todos os programas de trabalho, para verificação de sua execução, correções e ajustes necessários para a conclusão das tarefas, conforme detalhado na seção 9.

OBS.: Registrar por escrito todo material produzido. Enviar ao órgão coordenador de planejamento cópia de cada programa elaborado. Estabelecer um compromisso (contrato) entre os participantes.

4.6.11. Documentos Resultantes do Planejamento Estratégico

Como documentos resultantes do planejamento estratégico podem ser propostos os seguintes:

- Plano estratégico: contendo as diretrizes macro da Unidade a partir da finalidade, análise das condições externas e internas e temas estratégicos definidos para um universo temporal de longo prazo.
- Plano tático: contendo os temas estratégicos e as ações a serem empreendidas pela Unidade, considerando um universo temporal de médio prazo.
- Plano operacional: contendo os termos de referência (apêndice I) ou projetos, definidos para o horizonte temporal de curto prazo, relativos as ações viáveis.
- Quadro sintético das ações viáveis: contendo as informações básicas sobre os objetivos, duração, recursos e responsáveis (apêndice II).

4.7. Caracterização das Ações

As ações a serem realizadas devem ser caracterizadas de acordo com os tópicos abaixo:

- Tipos de atividades da unidade

Conforme mencionado anteriormente é importante separar as atividades de rotina daquelas que são efetivamente de planejamento. No ambiente de planejamento estas é que devem ser consideradas.

- Restrições para a realização das ações

As ações a serem desenvolvidas devem ser consideradas tendo em conta a disponibilidade de força de trabalho, de equipamentos e de espaço físico quando couber. Ações que não possam ser realizadas por falta de qualquer um dos itens acima devem ser remetida para outro período de planejamento.

Da mesma forma a realização de uma ação que depende de recurso financeiro deve ter este recurso assegurado, ou com grandes chances de assegurá-lo.

Deve-se tomar como um dos princípios de planejamento que a realização de uma ação pressupõe a alocação prévia de recursos, ou no mínimo, grandes possibilidades de obtê-los.

- Horizonte de planejamento

Em virtude das restrições acima e de outras razões de oportunidade, ações podem ter de ser transferidas para outros períodos de planejamento. Assim elas serão parte do plano de curto, médio ou longo prazo segundo sua importância e prioridade, tendo em vista a disponibilidade de recursos para sua execução.

- Ações possíveis e ações viáveis

As ações selecionadas tendo em vista os temas estratégicos são chamadas ações possíveis. No entanto, elas serão consideradas viáveis se elas puderem ser realizadas no próximo período de planejamento. Deste modo, do elenco de ações possíveis apenas aquelas que tenham recursos assegurados serão viáveis para realização.

4.8. Objetivos Esperados com o uso do Planejamento

Os objetivos esperados com o uso do planejamento para a unidade em questão são os seguintes:

- Identificação dos temas estratégicos da unidade
- Seleção das ações viáveis que resolvam os temas estratégicas
- Acompanhamento da execução destas ações até sua completa realização na forma do produto esperado
- Revisão do plano estratégico após cada ciclo de planejamento

4.9. Detalhamento das Ações

No horizonte de longo prazo apenas os temas estratégicos serão discutidos considerando as ações possíveis, sem análise de sua viabilidade, tendo em vista indefinições.

No horizonte de médio prazo, onde a definição de recursos é mais clara, serão considerados os temas estratégicos e as ações viáveis. O detalhamento neste caso é feito nos níveis estratégico e tático.

No horizonte de curto prazo, correspondente ao próximo período de planejamento, serão considerados os temas estratégicos, as ações viáveis para o período de planejamento, bem como seu detalhamento no termo de referência. O detalhamento do plano é feito, então, em nível operacional, guardando coerência com os níveis tático e estratégico.

4.10. O Planejamento e a Proposta Orçamentária

O orçamento das instituições é composto basicamente de duas parcelas:

- custos de manutenção das suas atividades, de pessoal e de suas instalações
- custos associados às melhorias e expansão da instituição

Os custos de manutenção, no caso de universidades, são avaliados anualmente em todas as unidades e informados ao órgão que coordena o orçamento. Os recursos quando alocados em nível adequado garantem a continuidade do funcionamento da instituição. De acordo com sua finalidade pode-se melhorar e/ou expandir as atividades da instituição na direção indicada pelo plano estratégico, conforme aprovado pelo Conselho correspondente.

A partir dos recursos necessários indicados nos termos de referência correspondentes às ações viáveis pode-se compor a parcela do orçamento ligada às melhorias e expansão. Portanto:

$$\text{Recursos Necessários} = \Sigma (\text{Manutenção} + \text{Planejamento}) \text{ das unidades}$$

A captação de recursos adicionais far-se-á de acordo com as possibilidades de financiamentos possíveis, mas respeitando os limites de disponibilidade de força de trabalho, equipamentos e/ou espaço físico através da:

- busca de complementação dos recursos do Tesouro
- ampliação dos recursos próprios
- busca de outras fontes, mediante convênios, contratos. etc.
- busca de outras fontes, mediante convênios,

5. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

O processo de planejamento de uma Universidade pode ser feito agora tendo por base a utilização do planejamento das unidades que compõem a Universidade.

A implantação e consolidação do processo de planejamento estratégico institucional pode ser descrito sucintamente de acordo com os seguintes passos:

a - É a primeira vez que se faz planejamento participativo?

Se sim vá para b, se não vá para h

b - Comprometer o reitor e a alta administração da instituição (usar reuniões, palestras e cursos)

c- Promover reunião para planejamento estratégico da instituição através da:

Organização de lista com elementos do primeiro escalão da instituição - cerca de 30 pessoas - Reunião em local apropriado, longe da rotina de trabalho diário, por dois dias - Usar técnica de Brainstorm para obter o planejamento estratégico preliminar da Universidade como se fosse uma unidade, obtendo-se:

- finalidade
- análise das condições externas: oportunidades e dificuldades
- análise das condições internas: pontos fortes e fracos
- questões estratégicas
- ações estratégicas institucionais
- lista de ações priorizadas
- distribuir para os participantes o documento obtido

d- Cada representante de unidade presente a esta etapa repete o procedimento em sua unidade, levando em conta a sua unidade propriamente dita e as unidades com as quais se relaciona, devendo:

- A finalidade para uma unidade deve considerar a finalidade da unidade hierarquicamente superior
- A análise das condições externas e internas adequar-se à unidade
- Os temas estratégicos para sua unidade, considerar aquelas do nível hierarquicamente superior
- Definir as ações específicas da unidade e as ações ligadas às ações institucionais

e - Cada unidade deve remeter o seu planejamento para as subunidades que a compõem

f- Todas as subunidades devem proceder como na alínea e, intitulando-se unidade e depois passar ao d, e; e, se ela tiver subunidades. Se não houver subunidades ela é considerada uma célula e vai para g

g- A célula é denominada agora de subunidade

h- A subunidade remete à sua unidade hierarquicamente superior, seu plano, para que seja compatibilizado com os das demais subunidades ligadas a esta unidade

j- Troca-se o nome de unidade para subunidade e volta-se para h. Se a unidade hierarquicamente superior for o Reitor, então ajustar-se-á o plano institucional levando-se em conta as propostas das subunidades

I - Remete-se o resultado ao Conselho Superior para aprovação e retorna-se o plano, agora institucional, às unidades e subunidades, ajustando-se, quando for o caso, os planos das unidades

6. PROCEDIMENTO PARA O NÍVEL OPERACIONAL

A descrição do resultado da aplicação do processo de planejamento pode ser apresentada em pelo menos dois documentos associados ao horizonte de médio e de curto prazos.

As ações devem ser acompanhadas pelos responsáveis pelo planejamento para identificação de dificuldades e/ou facilidades durante as suas execuções.

As dificuldades serão traduzidas como pontos fracos que devem ser eliminados ou pelo menos minimizados e as facilidades como possíveis pontos fortes.

Desvios, atrasos ou enganos demandarão ações corretivas para se garantir máximo acerto e entrosamento com outras atividades

7. CRONOGRAMA DE PLANEJAMENTO

O Cronograma de Planejamento deve ser estabelecido de acordo com o processo de planejamento e com as especificidades de cada instituição e deverá contemplar os seguintes tópicos:

- Seminários de sensibilização
- Seminário para o planejamento preliminar da instituição
- Treinamento para multiplicadores
- Seminários de planejamento para as unidades
- Seminários para compatibilização dos planos nos diversos níveis hierárquicos
- Aprovação do plano
- Identificação de ações viáveis
- Preparação dos termos de referência
- Escolha de responsáveis
- Execução
- Acompanhamento
- Novo ciclo

8. TREINAMENTO DE MULTIPLICADORES

Para facilitar a divulgação do processo de planejamento na instituição é muito importante a preparação de pessoas capazes de coordenar as sessões de trabalho nas quais se planejam as diversas unidades.

O treinamento dos multiplicadores pressupõe:

- identificação de interessados em todas as fases do trabalho
- cursos
- treinamentos práticos
- condução orientada dos trabalhos

9. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A importância do acompanhamento decorre da possibilidade de identificar os elementos que dificultam a execução das ações, bem como aquelas que as facilitam.

Essa indicação permite a atuação gerencial ou de outra ordem, no sentido de remover as dificuldades e de ajustar as ações como um todo, além de gerar subsídios para um novo ciclo do planejamento.

O processo de acompanhamento propicia, também, antecipar as conseqüências ou prejuízos da não realização das ações, possibilitando atitudes preventivas ou defensivas.

Um processo básico de acompanhamento pode ser proposto considerando informações coletadas periodicamente, através de entrevistas ou questionários, onde se possa estimar o nível de execução de uma dada ação.

As principais informações a serem consideradas em um instrumento de acompanhamento são:

1. etapas executadas
2. fatores facilitadores
3. fatores dificultadores
4. percentual estimado de execução da ação

Um modelo de documento para o acompanhamento é apresentado no Apêndice III.

Os percentuais de execução das ações podem ser apresentados em gráficos e a média desses percentuais pode dar uma idéia do andamento das ações. Pode-se usar o mesmo procedimento para as questões estratégicas e para o Planejamento da Instituição como um todo.

10. A INFORMÁTICA NO PLANEJAMENTO

As facilidades da informática disponíveis em grande parte das IFES permitem que todas as informações a serem coletadas, compiladas e divulgadas utilizem este meio.

Cada unidade poderá apresentar seu planejamento informatizado ao órgão coordenador do planejamento, tendo por base os tópicos:

- finalidade
- condições ambientais
- temas estratégicos
- ações
- ações viáveis
- termos de referência

O processo de acompanhamento descrito na Seção 9 também pode valer-se de ferramentas de informática para tornar mais ágil a atualização das informações relativas a cada ação.

Um modelo informatizado atualizará as informações em todos os níveis, deixando-as disponíveis à toda comunidade Universitária.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

11.1. CONCLUSÕES

Um processo de planejamento estratégico tem por objetivo gerar um plano composto de uma lista de ações viáveis, considerando um dado período de planejamento.

Os modelos de processo de planejamento em geral se apoiam numa análise ambiental para a definição dos temas estratégicos, que por sua vez, norteiam as ações a executar.

Um processo de planejamento pode ser determinado pela Administração em função de informações obtidas de várias fontes, ou de forma participativa, onde a comunidade compartilha da preparação do plano.

O processo proposto neste trabalho tem como destaque a forma de coleta das informações que tem por base o planejamento estratégico de cada unidade da Instituição e pressupõe o caráter participativo.

Os planos das Unidades são compatibilizados no seu nível hierárquico e remetidos às instâncias superiores de decisão.

As principais desvantagens do processo são as seguintes.

- necessidade de multiplicadores treinados para a aplicação do processo
- o insucesso na aplicação do processo gera perda de credibilidade em outras iniciativas de planejamento, mesmo que diferentes
- a implantação do processo exige o comprometimento da administração superior, em especial, do dirigente máximo

Por outro lado o processo proposto apresenta as seguintes vantagens:

- a característica participativa promove a integração entre os participantes
- a característica participativa promove o comprometimento com os resultados
- cada unidade participante fica planejada
- o processo propicia resultados em curto prazo
- o acompanhamento do processo indica pontos críticos da Instituição
- a sensibilização para o planejamento se dá durante a aplicação do processo
- serve como apoio a tomada de decisão
- favorece a continuidade administrativa

11.2. Considerações Adicionais

Para a eficaz utilização da metodologia de planejamento proposta é interessante levar em conta as atividades ligadas a estudos de cenários, avaliação institucional e programas de qualidade.

O Estudo de Cenários é uma técnica que permite a descrição de alternativas possíveis para uma organização, em função de uma cena de partida e de hipóteses sobre certos parâmetros e variáveis relevantes e que influenciam a evolução da Instituição.

A descrição da cena de partida leva em conta a estrutura, as variáveis e os parâmetros que descrevem a Instituição. Para os estudos de cenários é necessário o uso e conhecimento destas informações para a descrição, mais precisa possível, da Instituição, na condição inicial de planejamento. Hipóteses feitas sobre parâmetros e variáveis relevantes das condições externas permitem a descrição de vários cenários futuros para a Instituição.

O conhecimento da cena de partida pressupõe o conhecimento da estrutura, parâmetros e variáveis da Instituição. A sua identificação consiste, essencialmente, em um processo de avaliação.

Os resultados dos estudos de cenários podem servir de base para o processo de planejamento estratégico.

A identificação do alvo a ser alcançado pela Instituição pode ser descrito pelas variáveis de saída e as decisões a serem tomadas dependem da situação atual e da situação desejada. Portanto também neste ambiente é de importância a avaliação institucional.

Estabelecido o que se quer para a instituição, é relevante executar com eficácia as atividades previstas, sejam de rotina ou de planejamento. Aqui as técnicas propostas pelas teorias associadas a Qualidade tem papel relevante dado que elas orientam o que fazer, para que o que tem que ser feito, seja feito da melhor maneira.

Desvios na evolução ou funcionamento de uma Instituição dependem de avaliação das grandezas descritivas da Instituição. Isto tem, naturalmente, relação com Avaliação Institucional. É importante registrar que este processo só faz sentido quando se tem claramente definido o que e para que se avalia a Instituição.

O Processo de Avaliação tem, portanto, papel importante na Administração das IFES ao lado do Processo de Planejamento e Programas de Qualidade. Tais procedimentos merecem serem estudados e debatidos pelo FORPLAD e ANDIFES e finalmente implementados.

Observa-se que a avaliação pressupõe avaliar o que e para que.

A avaliação feita de forma isolada, isto é, desconectada de objetivos definidos gera desmotivação na sua execução e corre o risco de ficar superdimensionada e não atender às suas finalidades.

Sem Avaliação e Qualidade o Planejamento é incompleto. Sem Planejamento 3 Avaliação e Qualidade também ficam sem direção.

Nas IFES pode-se começar mudanças organizacionais por qualquer um dos processos citados. Preconiza-se no entanto uma ação por camadas, começando-se pelo Planejamento e, a partir dos seus resultados, implantar a Avaliação e Qualidade. Esta primeira camada pode ser feita de forma mais simplificada mas tendo em conta os tópicos:

- Qualidade: como fazer melhor
- Planejamento: fazer o que
- Avaliação: quanto fazer e quanto fez

A repetição do processo de acordo com os ciclos do planejamento deve ser feita com profundidade e precisão maiores.

A vantagem das camadas e do grau de precisão crescente permite domínio também crescente das técnicas, manter a visão geral do processo e usar os três processos de forma concatenada e complementar.

12. COMENTÁRIOS

O processo de planejamento descrito acima não é, certamente, o único que pode ser usado em Universidades. No entanto constitui uma alternativa viável para o planejamento participativo, tendo em vista seu uso em universidades brasileiras com sucesso, com diferenças na forma de coleta de informações.

Uma das vantagens deste processo, além de sua característica participativa, é que, ao final, todas as unidades que contribuem efetivamente do processo, ficam com seus planos estratégicos disponíveis.

A proposta de planejamento aqui apresentada pode também ser usada basicamente para o planejamento do conjunto das IFES, desde que cada uma tenha seu planejamento.

Uma versão preliminar para o planejamento das IFES poderia ser obtida a partir de um conjunto de representantes designados pela ANDIFES para esta atividade.

Estudos de planejamento considerando prazos maiores que 10 anos, isto é, estudos de cenários, serão necessários oportunamente tendo em vista a dinâmica lenta do sistema de ensino superior do país.

As constantes mudanças na direção das universidades e também do MEC, tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário como meio de se manter os rumos do sistema de ensino superior, principalmente se mantida a sua característica participativa, no sentido de se minimizar efeitos da descontinuidade administrativa.

13. REFERÊNCIAS

1. Fórum dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais: Planejamento Estratégico. Cuiabá, 1995.
2. Universidade do Amazonas. Coordenação do Plano de Gestão 94 - 97. Manual de Orientação para Elaboração do Plano de Ação. Manaus, 1994.
3. Universidade do Amazonas. Plano de Gestão 94 - 97. Manaus, 1994.
4. Universidade do Amazonas. Coordenação do Plano de Gestão 94 - 97. Plano de Ação - 1995. Manaus, 1995.
5. Universidade de Brasília. UnB: Visão Estratégica. Brasília: 1994.
6. Universidade de Brasília. Comissão de Planejamento Estratégico do ENF. Planejamento Estratégico do Departamento de Enfermagem. Brasília, 1994
7. Universidade Estadual de Feira de Santana. Plano de Gestão: Período 1995 - 1999. Feira de Santana, s.d.
8. Universidade Federal de Alagoas. Plano Institucional de Desenvolvimento: 1995 - 1999 (Anteprojeto). Maceió. 1995.
9. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Plano Diretor 1994 - 1997. Campo Grande, s.d.
10. Universidade Federal do Paraná. Plano Institucional: Gestão 1994 -1998. Curitiba. 1994.
11. Universidade-Federal do Rio Grande do Norte. Plano Estratégico de Ação: 1995 - 1999. Natal. s.d.
12. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria Especial de Planejamento. Planejamento Estratégico da UFSC: 1995. Florianópolis, 1995.
13. Documento de Planejamento I, II, Acompanhamento. Termo de Referência - UFSC - Florianópolis. 1995.
14. Universidade Federal de Santa Maria. Plano de Gestão UFSM 94 - 97. Santa Maria. 1994.