PDI 2020/2024

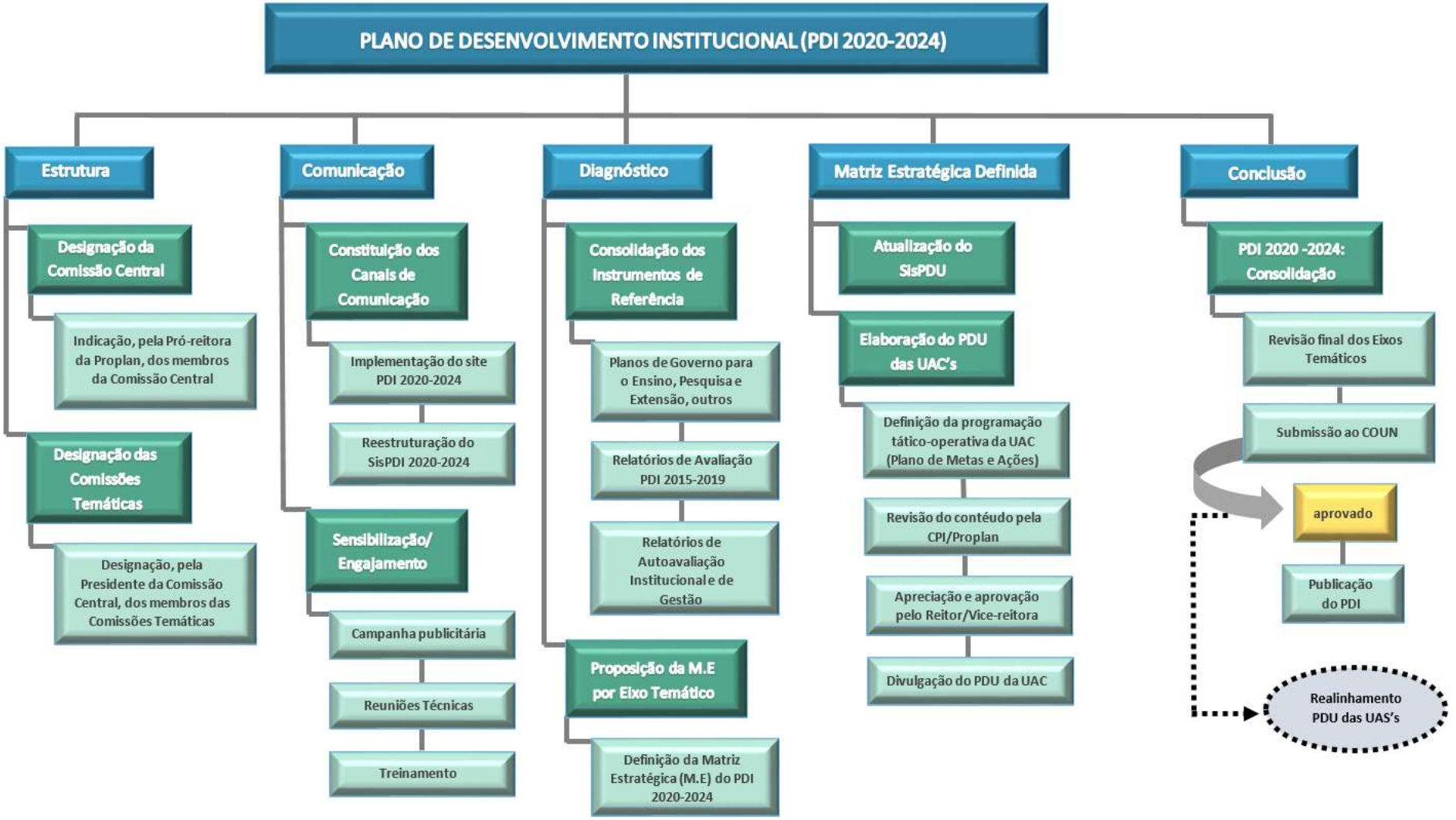
Metodologia de elaboração e outros adendos

O processo de elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMS será realizado em cinco macroprocessos; estes, por sua vez, serão decompostos em processos com atividades, datas e facilitadores definidos. O objetivo de estruturar a elaboração do PDI 2020/2024 em um projeto tal como será exposto, consiste em viabilizar um entendimento comum das bases que constituem o plano e, sobretudo, oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, a transparência do conteúdo e dos procedimentos pelos quais a UFMS concebe suas estratégias como um processo analítico e visionário.

Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Coordenadoria de Planejamento Institucional
Divisão de Acompanhamento e Avaliação Estratégica

Campo Grande. Julho, 2019

1. Da Organizaçao dos Macroprocessos



Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN

1.1 Descrição dos Macroprocessos

1.1.1 Estrutura



Principais atividades:

- ✓ Identificar, para a Comissão Central, as pessoas que podem atuar como membros e facilitadores na implementação do novo PDI, observando suas experiências em planejamento e gestão estratégica, sempre que possível (A1);
- ✓ Encaminhar à Reitoria a minuta de composição da Comissão Central para designação formal (A2);
- ✓ Identificar, junto à Comissão Central, as pessoas que podem atuar na Comissão Temática como membros e facilitadores na implementação do novo PDI, de forma particular, dos Eixos Temáticos que o compõem, observando necessariamente sua área de atuação profissional (A3);
- ✓ Emitir Resolução com a designação dos membros das Comissões Temáticas (A4).

Responsável: Dulce Maria Tristão (PROPLAN).

Cronograma:

Atividades	2019	
	Julho	Agosto
A1	x	
A2		x
A3		x
A4		x

1.1.2 Comunicação



Principais atividades:

- ✓ Modelar a plataforma para acomodar o sítio do PDI 2020-2024 (A1);
- ✓ Realizar a divulgação do site, junto à comunidade universitária (A2);
- ✓ Ajustar a plataforma do SisPDU para acomodar as alterações do novo PDI - SisPDI 2020/2024) (A3);
- ✓ Realizar a divulgação do sistema, junto aos membros da Comissão Central e Comissões Temáticas (A4);
- ✓ Elaborar o conteúdo e a programação da campanha publicitária do novo PDI, com o apoio da Agecom (A5);
- ✓ Elaborar o conteúdo e a programação das Reuniões Técnicas, promovendo sua divulgação junto aos membros da Comissão Central e das Comissões Temáticas (A6);
- ✓ Elaborar o conteúdo e a programação dos Treinamentos, promovendo sua divulgação junto aos membros da Comissão Central e das Comissões Temáticas (A7).

Responsáveis: Homero Scapinelli (CPI/PROPLAN)
Cláudia Kishi (DIAV/CPI/PROPLAN)
Marcel Lopes (Pesquisador Institucional)

Cronograma:

Atividades	Agosto	Setembro
A1	x	
A2	x	
A3	x	
A4	x	
A5	x	x
A6		x
A7		x

1.1.3 Diagnóstico



Principais atividades:

- ✓ Organizar material de apoio à avaliação diagnóstica do macroambiente (Governo e Sociedade) da UFMS, remetendo-os aos membros da Comissão Central e das Comissões Temáticas (A1);
- ✓ Organizar material de apoio à avaliação diagnóstica com relação aos Indicadores de Desempenho aportados nos Relatórios de Avaliação do PDI (trajetória 2010 – 2018), remetendo-os aos membros da Comissão Central e das Comissões Temáticas (A2);
- ✓ Organizar material de apoio à avaliação diagnóstica com relação à perspectiva, aportada no Relatório de Autoavaliação Institucional 2018, remetendo-o aos membros da Comissão Central e das Comissões Temáticas (A3);
- ✓ Elaborar as instruções e formulários para elaboração de conteúdo dos Eixos Temáticos do novo PDI, remetendo-os aos membros das Comissões Temáticas (A4);
- ✓ Implementar, junto aos membros das Comissões Temáticas e dirigentes de UAC's, a Matriz Estratégica do novo PDI (A5);
- ✓ Consolidar o conteúdo dos Eixos Temáticos, segundo os requisitos estabelecidos, quais sejam, coesão textual, abrangência do conteúdo e sua correlação com o Eixo Temático abordado (A6).

Responsáveis: Homero Scapinelli (CPI/PROPLAN)
Cláudia Kishi (DIAV/CPI/PROPLAN)

Cronograma:

Atividades	Setembro	Novembro
A1	x	
A2	x	
A3	x	
A4	x	
A5	x	
A6		x

1.1.4 Constituição do PDU das Unidades de Administração Central



Principais atividades:

- ✓ Coordenar as reuniões técnicas, junto aos dirigentes das UAC's, para a consolidar as metas e ações necessárias ao alcance da programação estratégica do PDI (A1);
- ✓ Alimentar a base de dados do SisPDU (A1) conforme a Matriz Estratégica (A2);
- ✓ Analisar a consistência teórica da programação tático-operativa do PDU/UAC's (A3);
- ✓ PDU/UAC's consolidado: incorpora ao Eixo Temático correspondente (A4);
- ✓ PDU/UAC's não consolidado: retoma o processo a partir da atividade correspondente (A5).

Responsáveis: Homero Scapinelli (CPI/PROPLAN)
Cláudia Kishi (DIAV/CPI/PROPLAN)
Marcel Lopes (Pesquisador Institucional)

Cronograma:

Atividades	**2019**	**2020**	
	Setembro	Fevereiro	Março
A1	x		
A2	x		
A3		x	x
A4			x
A5		Estabelecer novo cronograma	

1.1.5 Conclusão do PDI 2020-2024



Principais atividades:

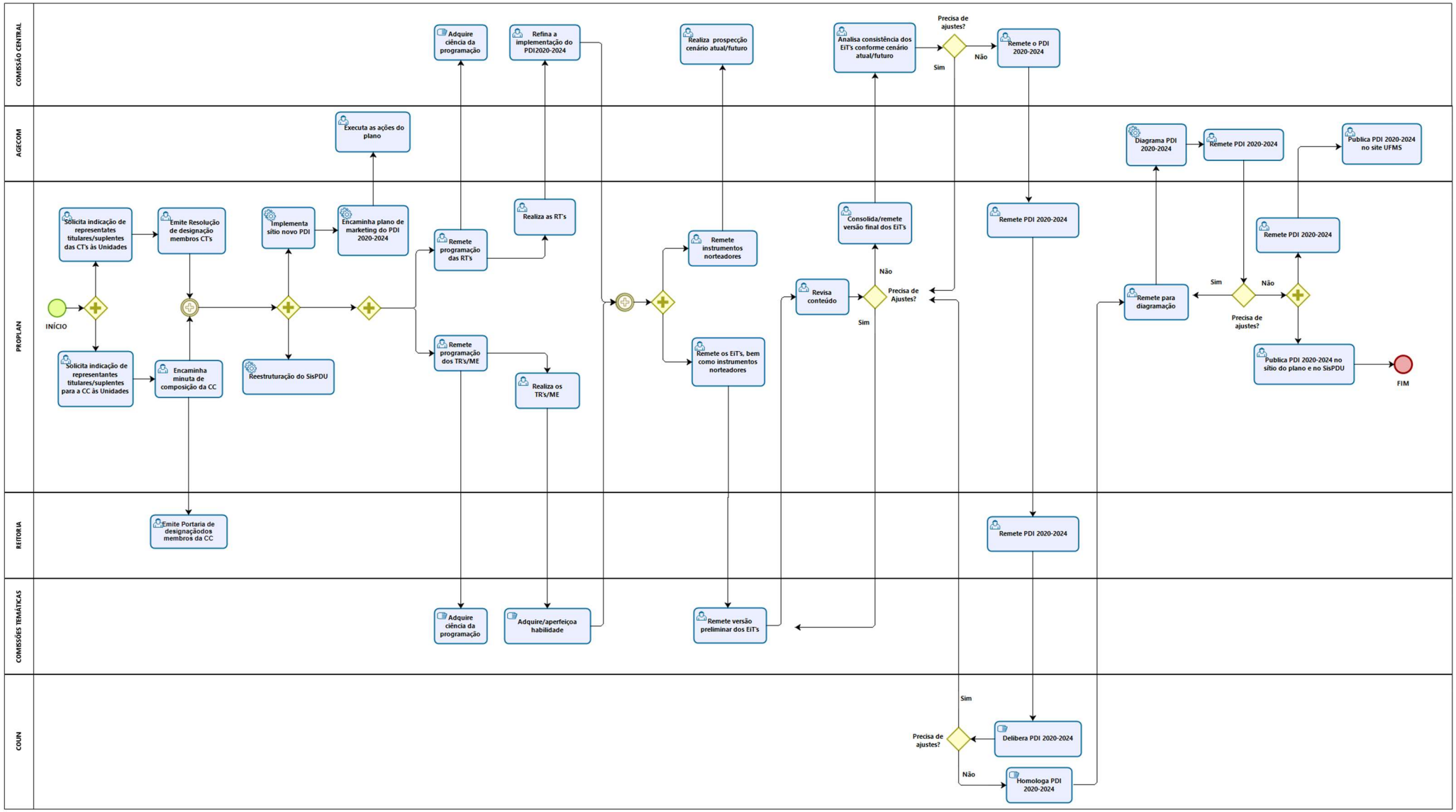
- ✓ Realizar a revisão final do conteúdo recebido, e remetê-lo para ciência e avaliação aos membros da Comissão Central e Comissões Temáticas (A1);
- ✓ Submeter o PDI à apreciação dos membros do COUN (A2);
- ✓ PDI aprovado: Remeter o novo PDI à diagramação gráfica (A3);
- ✓ Disponibilizá-lo nos sites institucionais, promovendo divulgação, inclusive em mídias sociais, sobre tal disponibilidade (A4);
- ✓ PDI não aprovado: Considerar os apontamentos do COUN e retomar o processo a partir da atividade correspondente (A5).

Responsáveis: Homero Scapinelli (CPI/PROPLAN)
Cláudia Kishi (DIAV/CPI/PROPLAN)

Cronograma:

Atividades	2019	2020
	Dezembro	Março
A1	x	
A2	x	
A3		
A4		
A5		Estabelecer novo cronograma

1.2 Macrofluxo do Processo de Implementação PDI 2020-2024



Equivalência: (CC) Comissão Central; (CT) Comissão Temática; (SisPDU) Sistema do Plano de Desenvolvimento da Unidade; (TR) Treinamento; (RT) Reuniões Técnicas; (ME) Matriz Estratégica; (EiT) Eixos Temáticos do PDI.
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN

2. Das Atribuições dos Membros Comissários

2.1 Comissão Central

Será composta a Comissão Central por um representante de cada UAC e UAS, bem como por dois representantes do DCE/UFMS e da Sociedade Civil Organizada, competindo-lhes:

- Analisar a metodologia de elaboração do novo PDI, oferecendo subsídios para aprimorar o processo como um todo.

- Designar os membros das Comissões Temáticas, segundo suas experiências profissionais em relação à cada Eixo Temático do novo PDI.

- Participar das reuniões ordinárias, levando sempre em consideração que atrasos, por mais eventuais que o sejam, podem implicar prejuízos à agenda do processo de implementação do novo PDI.

- Na ocasião de possíveis reuniões extraordinárias, compreender a necessidade pela qual a mesma se dera, a fim de fazer-se presente, sempre que possível.

- Analisar o material de apoio à avaliação diagnóstica do macroambiente externo para oferecer apoio técnico aos membros das Comissões Temáticas, por meio de reuniões ou outro expediente que atenda melhor à demanda de cada Pró-reitoria, Agência ou Secretaria.

- Analisar o material de apoio à avaliação diagnóstica com relação aos Indicadores de Desempenho da UFMS para oferecer apoio técnico aos membros das Comissões Temáticas, por meio de reuniões ou outro expediente que atenda melhor à demanda de cada Pró-reitoria, Agência ou Secretaria.

- Analisar a organização e pertinência do conteúdo abordado nos Eixos Temáticos do novo PDI.

- Analisar a devolutiva das Comissões Temáticas em relação aos Eixos Temáticos e à Matriz Estratégica do novo PDI.

- Elaborar a proposta do PDI 2020-2024 e encaminha-lo para apreciação do COUN

- Participar/oferecer feedback do processo de implementação do novo PDI, por meio do questionário eletrônico.

2.2 Comissões Temáticas

As Comissões Temáticas referem-se à composição de um grupo de pessoas que terá a incumbência de elaborar cada Eixo Temático do novo PDI; assim, cada UAC terá uma Comissão Temática responsável pelo Eixo correspondente às suas finalidades (ou suas entregas às partes interessadas).

A composição dos membros das Comissões Temáticas ocorrerá por meio de quantos representantes das UAC's supracitadas a Comissão Central entender necessário, sempre de acordo com a complexidade do Eixo Temático abordado bem como o perfil profissional dos potenciais membros, os quais, compete-lhes:

- Participar das reuniões técnicas e treinamentos promovidos pela CPI/Proplan, levando sempre em consideração que atrasos, por mais eventuais que o sejam, podem implicar prejuízos à agenda do processo de implementação do novo PDI.

- Na ocasião de possíveis reuniões técnicas extraordinárias, compreender a necessidade pela qual a mesma se dera, a fim de fazer-se presente, sempre que possível.

- Analisar o material de apoio à avaliação diagnóstica do macroambiente externo para embasar o conteúdo dos Eixos Temáticos do novo PDI.

- Analisar o material de apoio à avaliação diagnóstica com relação aos Indicadores de Desempenho da UFMS para embasar o conteúdo dos Eixos Temáticos do novo PDI, e, sobretudo, a composição da Matriz Estratégica.

- Encaminhar o descritivo dos Eixos Temáticos à Coordenadoria de Planejamento Institucional (CPI/Proplan), primando sempre que possível para o cronograma do processo.

- Participar/oferecer feedback do processo de implementação do novo PDI, por meio do questionário eletrônico.

3. Da Matriz Estratégica

A programação estratégica institucional concebida no PDI 2020-2024 será abordada no Eixo Temático 1. Nesta oportunidade, as ferramentas utilizadas bem como a metodologia aplicada consistirão um dos principais elementos da apresentação do respectivo Eixo, como forma de viabilizar um entendimento comum e amplo acerca da gestão universitária no nível estratégico.

Nesse sentido, a Matriz Estratégica (ME) será o instrumento que irá agregar objetivos e metas que a UFMS entendeu ser estrategicamente indispensáveis para o cumprimento da sua missão, visão e valores. A ME, além de sinalizar as diretrizes do planejamento de médio e longo prazo, catalisa aspectos que vão refletir, principalmente:

- O repertório da alta e média administração em relação à Gestão de Resultados
- A consistência do *Design Thinking* como suporte ao processo de melhoria contínua e à criação de valor
- A qualidade do portfólio dos produtos e serviços e sua pertinência em relação às expectativas das partes interessadas
- A consistência da estrutura de comando/funcional como suporte ao processo de melhoria contínua e à criação de valor
- O nível de engajamento dos colaboradores com os objetivos institucionais, refletido no padrão de desempenho individual e coletivo
- A qualidade da comunicação institucional

Considerando a sua relevância para a gestão organizacional, além do seu papel como instrumento que comunica e expõe à sociedade o perfil e a atuação da instituição frente às suas demandas e desafios, torna-se imprescindível a adoção de uma abordagem específica para a elaboração da ME.

Com efeito, a determinação das metas e dos indicadores de desempenho que compõem a matriz, exige uma leitura mais ampla e objetiva em relação à dinâmica organizacional em cada um dos aspectos acima reportados; com isto, entendemos que o PDI 2020-2024 ganhará aderência em todos os níveis de decisão para realizar, de fato, uma gestão administrativa com menos improvisos e mais arrojo, inovação e assertividade.

3.1 Instrumentos de Gestão Aplicados

Para fazer frente aos desafios inerentes ao processo de planejar, será necessário estabelecer um fluxo lógico de atividades para evitar ou reduzir as chances de o processo tornar-se incoerente com os embasamentos teóricos, e, principalmente, com as expectativas da instituição acerca dos resultados pretendidos com a adoção do planejamento estratégico. Outrossim, é importante observar o roteiro das atividades que prescindem a gestão estratégica para que não se desperdice os recursos empregados no processo da sua implementação e, sobretudo, para evitar o seu desmerecimento junto à comunidade universitária.

Considerando o que a equipe condutora da implementação do PDI 2020-2024 denominou de PRONTIDÃO ESTRATÉGICA[1], serão adotadas como premissas teóricas para iniciar a implementação do PDI abordagens do campo da Administração, do Marketing e da Estatística que já obtiveram significativo reconhecimento no debate acadêmico, e no campo empresarial, quanto aos potenciais resultados para melhorar o desempenho global das organizações, sejam elas de governo ou de negócio. Seguem abaixo noções gerais a respeito delas:

3.1.1 Definição dos Produtos/Serviços

Por muito tempo a definição de produto ou serviço se referia a determinado gênero de bem ou trabalho que uma organização se propunha a oferecer em dado segmento. Atualmente, a definição orienta-se para as experiências obtidas pelos clientes, assim, o conceito de produto ou serviço não se restringe meramente a um objeto de trato mercantil; ele abarca contextos variados para expressar como um produto ou serviço pode promover benefícios para o cliente além da relação custo/benefício.

---

[1] O termo corresponde ao nível de maturidade e apropriação dos ativos tangíveis (tecnologias, capital financeiro, pessoas, infraestruturas físicas, outros) e intangíveis (capital intelectual, estilos de gestão e liderança, cultura, reputação, direitos autorais, outros) como instrumentos para adquirir e consolidar eficácia e competitividade. A noção atual acerca do nível da maturidade e apropriação da UFMS decorre, principalmente, dos ensinamentos provenientes da experiência em implementar e avaliar planos de gestão vigentes e pregresssos nesta instituição.

É muito importante que parta da alta administração[2] a concepção das suas entregas (produtos e/ou serviços), já que é este nível quem formula as estratégias, além de ser ele quem reforça o estilo e a dinâmica da organização. Outrossim, tendo nessa esfera administrativa a sua primeira linha de defesa frente aos desafios do segmento, é de esperar que a organização procure assegurar que este nível esteja em prontidão para determinar, a qualquer tempo e com a maior assertividade possível, se a organização enxerga os seus produtos ou serviços de maneira visionária ou cartesiana. Neste sentido, segue abaixo uma ilustração.

Quadro 1: Definição do produto ou serviço segundo a concepção organizacional

ORGANIZAÇÃO	**Serviço/Produto**	
	Visão Míope (Produtos e Serviços)	**Visão estratégica** (Benefícios)
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritório
IBM	Computadores	Informação
Estrela	Brinquedos	Alegria
Localiza	Aluguel de carros	Soluções em transporte
Arisco	Tempero	Alimentos
Randon	Veículos	Soluções para o transporte
Atlas	Elevadores	Comodidade Transporte
Exxon	Combustível	Energia
Abril	Livros e Revistas	Informação Cultura Entretenimento
UFMS	**Cursos de Graduação e Pós-graduação, Pesquisa, Extensão**	**Inclusão e mobilidade social** **Repositório nacional de PD&I** **Elo da interação Estado/Sociedade** **Ativo estratégico para a soberania nacional**

Fonte: Adaptado de Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (*apud* Andrade, 2016).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

[2] A alta administração corresponde, no presente documento, aos níveis de direção de UAC e UAS (nível estratégico), por seu turno, a média administração corresponde aos níveis de coordenação nestas unidades (nível tático). A estrutura organizativa subsequente, denomina-se administração operacional (nível operacional).

3.1.2 Segmentação do Ambiente de Atuação

Uma das principais etapas do processo de planejamento estratégico consiste em reconhecer quem são os agentes consumidores dos produtos ou serviços de uma organização. A segmentação de mercado é indiferente a questões como: que tipo de constituição jurídica, ambiente de atuação ou finalidade econômica a organização detém, pois, uma vez que ela só existe para atender determinada necessidade, saber quem são e o que querem os *nossos clientes* é o condão que projeta não somente as estratégias, os produtos e serviços, a estrutura ou os recursos, mas também o destino que à organização, em sua ambiência, é inescapável: consolidar-se ou extinguir-se.

A definição sobre a segmentação do ambiente em que a organização atua é tomada no mais alto nível de decisão, já que as decisões sobre o posicionamento estratégico, decorrente da segmentação, também ocorrem neste patamar. Uma visão que abarque contornos mais amplos sobre o setor ou segmento alvo deve se respaldar em análises consistentes sobre aspectos, como, por exemplo:

Quadro 2: Dimensionamento de mercado/ambiente de atuação

FATORES	APLICAÇÃO
Geográfico	País/Região/Tamanho do município/Densidade: urbana, rural, suburbana/Clima/Outros.
Sociodemográfico	Gênero/Idade/Renda/Estado civil/Escolaridade/Outros.
Mercado: Competitividade	Atratividade dos produtos ou serviços/Ameaça de substituição/Nível de diferenciação dos produtos ou serviços/Intensidade da inovação/Margens de custo/Margens de lucro/Outros.
Mercado: Ambiente Legal e Econômico	Regulação do setor/Nível e segurança das fontes de investimento no setor/Barreiras de entrada e saída/Flutuações econômicas/Outros.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016) e Wood (2015).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

Diante do manifesto, a UFMS deve expressar no PDI 2020-2024, sobretudo na Matriz Estratégica, fotografias da sua realidade. Da mesma maneira, suas metas devem transmitir o tom que o Plano adotou para fazer frente aos desafios inerentes à complexidade do setor. O reconhecimento dos fatores deve ser direcionado para o centro das decisões estratégicas, assim, se obterá uma visão do entorno baseada nas particularidades da sua ambiência para estabelecer um posicionamento estratégico consistente.

3.1.3 Análise SWOT

Técnica muito utilizada em planejamento estratégico, a Análise SWOT dimensiona para a organização as condições do ambiente externo que são convertidas em oportunidades e/ou ameaças, assim como os atributos do ambiente interno que revelam as suas forças e/ou fraquezas. Na combinação entre esses fatores, a organização vai criar para si um diagnóstico que vai determinar até que ponto ela consegue se apropriar das oportunidades ou se proteger das ameaças do ambiente em que atua.

Por ser uma ferramenta que ajuda a posicionar as estratégias, a SWOT é desenvolvida no nível estratégico; assim, compete aos gestores do primeiro nível estabelecer como a organização pode melhorar o seu desempenho baseando-se nas capacidades internas como um recurso para monitorar as forças macroambientais. Segue abaixo um modelo básico que demonstra a combinação dos fatores em questão.

Quadro 3: Combinação SWOT

Fatores externos	**Oportunidade** Fabricação de papéis reciclados	**Fatores internos**	**Força** Matéria-prima abundante
	Ameaça Instabilidade jurídico-legal do setor		**Fraqueza** Tecnologia manufatureira

Fonte: Adaptado de Rezende (2015).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

Para a concepção da Matriz Estratégica do PDI 2020-2024, será utilizada a análise SWOT para observar como a instituição cria valor para o segmento a partir das suas capacidades. Nesse ponto, a leitura dos fatores que constituem a SWOT trará indicativos sobre o nível de alinhamento entre as estratégias e a ambiência organizacional, o que levará a todos a obterem um panorama sobre o posicionamento estratégico da UFMS. No quadro a seguir, um modelo básico da SWOT correlacionada.

Quadro 4: Modelo básico da SWOT em uma instituição de ensino superior pública (quadro hipotético)

Ambiente Interno / Ambiente Externo		Oportunidades				Ameaças			
		Apoio e parcerias para PD&I	Vocações regionais (polo agropecuário)	Investimento público via TED ou agências de fomento	***Intensidade da FORÇA para explorar a OPORTUNIDADE; intensidade da FRAQUEZA para desperdiçá-la*** ⬇	Instabilidade do orçamento governamental	Não reposição do quadro de pessoal	Instabilidade do ambiente jurídico-legal	***Intensidade da FORÇA para contornar a AMEAÇA; intensidade da FRAQUEZA para permitir sua concretização*** ⬇
Forças	Qualificação do corpo docente	9	9	8	**26**	1	2	0	**3**
	Ativos em tecnologia da informação	7	5	5	**17**	5	3	0	**8**
	Pesquisa consolidada em diversas áreas de conhecimento	10	10	10	**30**	6	5	0	**11**
A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da FORÇA para aproveitá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da FORÇA para enfrentá-la. ➡		**26**	**24**	**23**		**12**	**10**	**0**	
Fraquezas	Alta repetência acadêmica	8	8	8	**24**	0	0	0	**0**
	Excesso de burocracia administrativa	8	8	9	**25**	0	7	7	**14**
	Ausência de cultura em planejamento	9	9	10	**28**	0	7	7	**14**
A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da FRAQUEZA em desperdiçá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da FRAQUEZA que permite sua concretização ➡		**25**	**25**	**27**		**0**	**14**	**14**	

Fonte: Adaptado de UFSM (2016).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

3.1.4 Balanced Scorecard (BSC)

Acrônimo que significa, em português, Indicadores Balanceados de Desempenho, o BSC é uma técnica que tem muita aderência em organizações que investem em gestão integrada, pois ela proporciona uma leitura abrangente sobre as expectativas de interfaces distintas, ajudando a organização a articular ações e resultados isolados em uma força conjunta para a criação de valor.

A busca pelo balanceamento de indicadores exige da organização uma iniciativa de assegurar sinergias entre suas unidades de estratégicas, pelo que, o desempenho de cada unidade deve se manter alinhado às estratégias globais, e não às setoriais. Somente pelo reconhecimento das relações de causa e efeito entre as atividades desenvolvidas nas unidades estratégicas, a organização pode criar oportunidades de desempenho ainda melhor.

O modelo do BSC aborda quatro interfaces que vão conduzir o alinhamento das unidades estratégicas em relação às suas atividades, sistemas, recursos, processos, cultura e resultados. A figura abaixo representa uma adaptação do BSC em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Quadro 5: Perspectivas do BSC

Perspectiva	Balanced Scorecard	IFES
Financeira	▪ Desempenho financeiro esperado pelos acionistas ✓ *É a perspectiva pela qual se orientam as demais*	▪ Equilibrar receitas e despesas ▪ Ampliar as fontes de receita própria ▪ Ampliar as captações via convênios e/ou contratos de repasse ▪ Reduzir o volume de recursos orçamentários em Restos a Pagar ✓ *É uma das perspectivas pela qual a organização satisfaz a do Cliente/Sociedade*
Cliente	▪ Atributos de qualidade e desempenho almejados pelo público alvo ✓ *Primeiro passo para alcançar a perspectiva financeira*	▪ Cursos de graduação e pós-graduação bem-conceituados (INEP/CAPES) ▪ Infraestrutura adequada para a prática acadêmica ▪ Conteúdo curricular atualizado com as demandas do mercado de trabalhos ✓ *É a perspectiva pela qual se orientam as demais*
Perspectiva dos Processos Internos	▪ Processos que devem ser excelentes, e, integrados, ajudam a organização a satisfazer as necessidades dos clientes e acionistas. ✓ *Segundo passo para alcançar a perspectiva financeira e do cliente.*	▪ Dimensionar e integrar processos-chave que geram valor para o cliente ✓ *É uma das perspectivas pela qual a organização satisfaz a do Cliente/Sociedade*
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	▪ Ativos intangíveis (pessoas, sistemas, conhecimento e cultura) que, alinhados, ajudam a organização a satisfazer as necessidades dos clientes e acionistas. ✓ *Base para que todas as três perspectivas sejam atendidas*	▪ Capacitar os colaboradores ▪ Desenvolver trabalhos/projetos em equipe ▪ Prover uma estrutura funcional integrada ▪ Desenvolver o senso de pertencimento organizacional ✓ *Base para que todas as três perspectivas sejam atendidas*

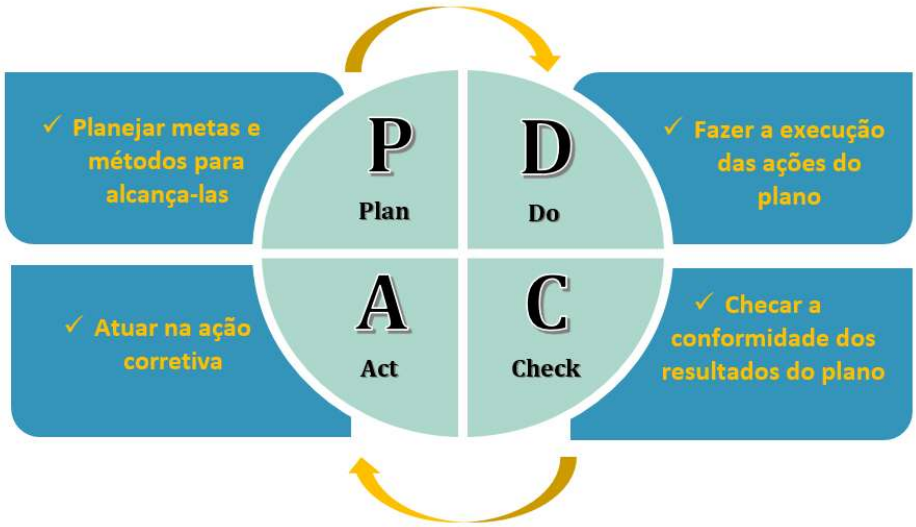
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006) e Machado *et al* (2013).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

A Matriz Estratégica do PDI 2020-2024 deve expressar o esforço conjunto que a UFMS realiza para cumprir a sua missão e os seus valores; nesse sentido, seus os objetivos, metas e indicadores devem apresentar relevância para cada perspectiva do BSC. Porquanto, as sinergias decorrentes desse balanceamento estratégico produzirão um plano que, por alinhar recursos e esforços aos objetivos organizacionais, terá efetivamente um amplo sentido prático-operacional.

3.1.5 Ciclo PDCA

Utilizado largamente nas organizações para a eficácia do controle da qualidade dos processos, o ciclo PDCA nada mais é do que um roteiro de atividades que visam tornar o processo de melhorias uma aprendizagem organizacional; nesse sentido, o sistema de gestão adquire continuamente um novo patamar de qualidade, uma vez que as oportunidades de melhoria têm natureza sucessiva. De maneira sintética, o ciclo PDCA possui quatro procedimentos:

Quadro 6: Representação do ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Werkema (2012).
Elaboração: DIAV/CPI/PROPLAN.

As fases constitutivas do ciclo PDCA representam em si o conceito básico da Administração: Planejar, Controlar e Melhorar. Na verdade, o termo "Administrar" presume uma sequência de iniciativas logicamente decomposta que uma organização adota para estruturar o seu sistema de gestão. As etapas do PDCA correspondem às seguintes atividades:

- **P (Plan)/Planejar**: primeira etapa do PDCA, o planejamento consiste em elaborar um projeto de futuro para a organização, baseado na sua missão, visão e valores. Essa fase exige que os administradores estipulem quais os objetivos, metas e indicadores estrategicamente necessários para melhorar o desempenho organizacional, determinando-se, para tanto, uma metodologia de trabalho.

- **D (Do)/Executar**: após constituir o "plano de voo" da organização, a etapa seguinte é constituir os recursos necessários para executar o que foi programado; é nesta esta fase também que se registra dados e informações que serão objeto de análise da fase posterior.

- **C (Check)/Verificar**: esta etapa consiste em verificar a conformidade dos resultados obtidos, analisando se o plano foi eficaz ou não em alcançar os objetivos propostos. É a etapa que subsidia as oportunidades de melhorias não apenas à última fase do PDCA, mas ao processo com um todo.

- **A (Act)/Atuar**: a última etapa do ciclo é caracterizada pela padronização das iniciativas positivas verificadas na fase anterior, objetivando estabelecer um novo padrão (ou melhorar os existentes) no modo de operação organizacional; assim, as perguntas "o que, por que, como, onde, quando e quem deve fazer" sobre determinada atividade, permearão todo processo de melhoria. Nesta fase, o PDCA é retroalimentado, pois a organização precisa refinar sucessivamente seus padrões de desempenho.

O Ciclo PDCA ajudará a melhorar a assertividade da Matriz Estratégica do PDI 2020-2024, pois, a consistência metodológica permitirá sua adesão como um indispensável suporte à gestão universitária. Ainda, a constituição de cada etapa do PDCA cria oportunidades para melhorar o senso de pertença e a cultura organizacional, tornando o sistema de gestão da UFMS um corpo integrado, dinâmico e proativo.

3.1.6 Objetivos, Metas e Indicadores

O estabelecimento de objetivos, metas e indicadores de desempenho é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico; ele corresponde a um dos instrumentos prescritivos do processo em sua plenitude. Como a estratégia precisa de elementos que conduzam à mensuração da sua realização e impacto, é necessário que os objetivos, metas e indicadores sejam definidos e aplicados adequadamente. Abaixo segue uma conceituação básica destes elementos (objetivo e meta), de acordo com Djalma Rebouças:

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar.

Meta: é a quantificação do objetivo estabelecido, com prazos definidos. E, para serem alcançados, a meta exige um esforço extra, ou seja, pressupõe a alteração do *status quo*.

Antes de os administradores definirem os Indicadores de Desempenho, é necessário que os Objetivos e as Metas estejam:

- ✓ Claros, específicos, mensuráveis e desafiadores
- ✓ Bem comunicados, compreendidos e aceitos
- ✓ Correlacionados com os fatores-chave para geração de valor

Indicadores de Desempenho: são dados que irão alimentar o sistema de informações gerenciais da organização; nesse contexto, é presumível que os indicadores consigam essencialmente medir o resultado da programação estratégica, evidenciando os pontos de equilíbrio e desequilíbrio em relação ao desempenho almejado. Basicamente, os indicadores são:

- **Indicadores Absolutos**: são valores obtidos por meio de uma medida ou contagem, sem manipulação. Embora exprimam um valor real, não permitem chegar a uma conclusão comparativa.

- **Indicadores Relativos**: são valores obtidos por meio de dados absolutos e relacionados a outra medida de valor. Por possibilitar comparações entre duas ou mais grandezas, os indicadores relativos permitem avaliações mais consistentes e relevantes. Normalmente, são denominados, dentre outros, por:

- **Razão**: mede a relação entre eventos; o numerador e o denominador são elementos de uma mesma dimensão, mas pertencem a grupos excludentes (o numerador não está incluído no denominador). Ex.: razão entre vagas ocupadas e vagas ociosas.

- **Proporção (ou Coeficiente)**: estima a parte correspondente de uma população, cujos elementos pertencem a uma mesma dimensão, que apresenta certa característica de interesse. Ex.: proporção (ou coeficiente) de alunos em práticas de iniciação científica; coeficiente de evasão acadêmica.

- **Taxa**: mensura a ocorrência de um evento incidente em dado período de tempo. O numerador expressa o total de casos incidentes em dado período de tempo, e o denominador apresenta-se como uma medida composta que inclui a dimensão do tempo. Ex.: taxa de sucesso da graduação.

- **Índice**: são razões entre valores de elementos de dimensões diferentes, não existindo relação da parte com o todo, ou seja, numerador e denominador expressam distintas dimensões. Também pode agregar a função *tempo* em sua apuração. Ex.: densidade populacional da Faculdade "X"; renda per capita (ou familiar) do alunado.

A Matriz Estratégica do PDI 2020-2024 adotará os pressupostos teóricos para consolidar o rol dos indicadores de desempenho que irão ajudar a melhorar a performance das Unidades Estratégicas. Nesse contexto, a ME apresentar-se-á como a "ficha técnica" da programação estratégica da UFMS, uma vez que deve constar nela informações precisas sobre os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de cada Unidade Estratégica (Pró-reitorias, Agências e Secretarias), referendando, dessa maneira, a qualidade do sistema de gestão organizacional.

3.2 O PDI como Direção para a Governança

Considerando o PDI 2020-2024 como um documento estruturante da gestão estratégica, bem como um constructo ideário do escopo administrativo que baliza os planos tático-operacionais, mister é oferecer espaço e mecanismos de diálogos para repensar como esta Universidade se prevalece do seu sistema de gestão para ser uma esfera pública de expressão social.

Embora coexistam certas condições que possam garantir a programação estratégica institucional no contexto do PDI, ela não é suficiente para produzir o estado de coisas ideal e almejado; o que deve ser colocado em relevo, por ocasião do novo PDI, é a necessidade de ampliar a governança, colocando-a como referente do planejamento. Nesse sentido, e em um momento em que a governança é a própria estratégia para enfrentar a crise de desempenho que o Estado nunca superou totalmente, o sistema de gestão deve representar uma coligação de recursos e esforços para tornar o desenvolvimento institucional não um plano, mas um testemunho.

No conjunto das atividades para implementar o PDI 2020-2024, é indispensável aproveitar todos os esforços e recursos aí empregados para definir uma proposta que coloque em ação as estratégias. Logo, é devido o valor que se confere à implementação dos Planos de Desenvolvimento da Unidade (PDUs) também nas Unidades de Administração Central, pelo que, é impossível haver governança com um sistema de gestão que apresenta uma lacuna de fragilidade tanto metodológica quanto prática. Por derradeiro, esse nível de decisão necessita, naturalmente e tanto quanto os demais, de um roteiro tático-operativo que possa fazer frente aos objetivos e metas de médio e longo prazo.

Outrossim, a governança se dá sob condições sistêmicas, nas quais a organização cria estruturas internas para gerenciar um complexo portfólio de ativos tangíveis e intangíveis com vistas a realizar entregas de forma mais produtiva. Na criação de valor para as partes interessadas, é fundamental conceber a gestão estratégica em uma perspectiva integrada, em que cada gestor ou cada unidade estratégica possa oferecer um contributo ao sistema de gestão institucional de forma articulada, e não difusa no tempo e no método.

Nessa conjectura, um sistema de gestão consistentemente estruturado é capaz de melhorar a eficácia administrativa e levar à governança; para tanto, é necessário que a organização seja constituída de uma legitimidade pública movida pelo interesse público. Outrossim, isto permite que todo o corpo organizativo tenha uma concepção comum sobre a necessidade, quando não, urgência, de a Instituição desenvolver e sustentar capacidades que lhe permitam executar um projeto de futuro único e coeso.

4. Considerações Finais

Dado que o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que estabelece a estrutura metodológica para melhorar os resultados globais da organização, é por ele que as demais áreas, em seus respectivos níveis de comando e decisão, vão delinear os cursos de ação para coordenar o gerenciamento das suas atividades de forma integrada aos três níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional. Somente desta maneira a organização pode se transformar em um todo único e eficazmente administrado.

De fato, apenas o Planejamento Estratégico não é suficiente para criar valor, pois o horizonte temporal dos seus objetivos, bem como seu alcance, é mais amplo. A falta de uma sistemática que possa realizar as manobras necessárias no nível estratégico, é suprida pelo desenvolvimento de planos nos níveis intermediários. Nesse sentido, o PDI 2020-2024 irá conduzir a estrutura tático-operativa necessária para garantir, no máximo possível, a conformidade estratégica institucional.

Por meio do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)[3], compreendido e apropriado gerencialmente por todas as Unidades cujos resultados afetam o desempenho global da UFMS, o PDI desdobrará por toda a sua estrutura administrativa, além de objetivos, metas e indicadores, uma força conjunta diferenciada atuando em direção única: ter e manter excelência em gestão universitária.

[3] Na elaboração do PDU das Pró-reitorias, Agências e Secretarias, bem como no realinhamento do PDU das UAS's, serão adotados os instrumentos de gestão aqui abordados, além do Planejamento Estratégico Situacional (PES), mediante viabilidade.

5. Consultas Bibliográficas

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Texto para Discussão 45: **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/661> Acesso em: 02 jul. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis.** Harvard Business Review Brasil. 2004.

_____. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MACHADO, Márcio A.V.; FREITAS, Márcia M.M.; MACHADO, Márcia, R.; FREITAS, Wilton. **O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso**. Revista de Informação Contábil, v. 7, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/download/7973/8046> Acesso em: 07 mai. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo e de negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Disponível em: < https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pdi/wp-content/uploads/sites/500/2018/12/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf> Acesso em: 03 jun. 2019.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOOD, Marian B. **Planejamento de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2015.