

A Construção dos Indicadores do Planejamento Estratégico Institucional

O Planejamento Estratégico Institucional deve traduzir o pensamento estratégico, por meio de: codificar a estratégia formulada (expressá-la claramente para que seja comunicada de forma objetiva), planejar a estratégia (traduzi-la em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância) e desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis (KAPLAN, NORTON, 2008; MINTZBERG, 2007b; COSO, 2017). Além disso, o processo de planejamento estratégico deve ser feito de forma cuidadosa e sistemática, buscando-se reduzir a possibilidade de ocorrência de erros (BARNEY e HESTERLY, 2011).

A fim de realizar um Planejamento Estratégico Institucional (PEI) coerente com a realidade institucional e apresentar como os objetivos institucionais apoiarão a estratégia e a visão da organização, propomos um Mapa Estratégico aos quais dividiremos os eixos do PEI através das perspectivas do BSC conforme Kaplan e Norton (2004), adaptadas ao setor público, apresentadas a seguir:

- **Governança, Aprendizagem e Recursos:**

Governança, Aprendizagem e Recursos: Composto por objetivos que demonstram como governança, pessoas, tecnologia da informação, infraestrutura física e equipamentos se conjungam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de Governança, Aprendizagem e Recursos são indicadores de tendência para os processos internos em busca dos resultados para a sociedade. São exemplos desses objetivos:

- **Processos Internos:**

Esses objetivos criam e cumprem a proposição de valor para a sociedade. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto nos resultados e no atendimento às demandas da sociedade. São exemplos desses objetivos identificação das demandas regionais; ampliação da pesquisa através do número de publicações; ampliação da pós-graduação; objetivos relacionados à assistência estudantil; objetivos relacionados ao aperfeiçoamento institucional (gestão, comunicação, meio ambiente) dentre outros.

- **Resultados e Sociedade:**

São objetivos que precisam ser alcançados para o alcance integral da criação de valor para a sociedade e o cumprimento da Missão Institucional de modo sustentável. Esses objetivos também geralmente se organizam de acordo com as áreas finalísticas que compõem a Cadeia de Valor. Exemplos: Objetivos relacionados à qualidade dos cursos de graduação, ao número de alunos formados, acesso a cultura e a arte; desenvolvimento de tecnologias e inovação (número de patentes), dentre outros.

Vale dizer que a referida organização também se mostrará coerente (não exata), com a cadeia de valor construída em 2019.



Fonte: EPROC

Assim, a organização dos objetivos se dará conforme o papel que cada um desempenha para a consecução da estratégia. Todos os objetivos estratégicos serão reunidos conforme seu enquadramento diante da perspectiva. Também seguiremos como diretriz que os indicadores fossem simples o suficiente para que um único gestor pudesse responder.

Também será simplificado o número de metas por objetivo. Antes, havia uma dificuldade em saber quando um objetivo estratégico foi atendido devido a ampla gama de iniciativas que ficavam hierarquicamente abaixo. Com o novo PDI, de maneira geral, haverá uma meta por objetivo. De modo geral, serão observados os princípios do planejamento SMART (PEREIRA, 2011) de Peter Drucker para a consecução dos objetivos estratégicos.

Por conseguinte, os indicadores essenciais para os processos avaliativos sejam no âmbito acadêmico, sejam no âmbito administrativo continuarão fazendo parte do Planejamento Estratégico Institucional ou, no máximo, serão modificados a fim de se adequar às novas realidades.

Já na formulação dos indicadores, levaremos em consideração os seguintes pontos:

1. (Comissão Geral) Uma análise criteriosa dos objetivos e indicadores já existentes no Planejamento Estratégico 2019-2023, a partir dos **monitoramentos** já realizados e de outros planejamentos estratégicos, dentre alguns selecionados temos a UFRJ, UFLA, Unifesp, dentre outros.

Resultados dos monitoramentos:

<https://sites.unipampa.edu.br/transparencia/objetivos-estrategicos-e-desempenho/>

Os processos de monitoramento irão contribuir tanto no processo de construção do Planejamento Estratégico Institucional como um todo (ex.: destacando o valor base ou linha de base e o dimensionamento dos indicadores ao longo do tempo), como por meio dos indicadores especificamente.

Exemplos:

1º Desenvolvimento de ações interdisciplinares entre os diferentes cursos da Instituição. (interligação entre as avaliações de curso e institucional com o

Planejamento Estratégico Institucional).

2º Criação de um repositório institucional.

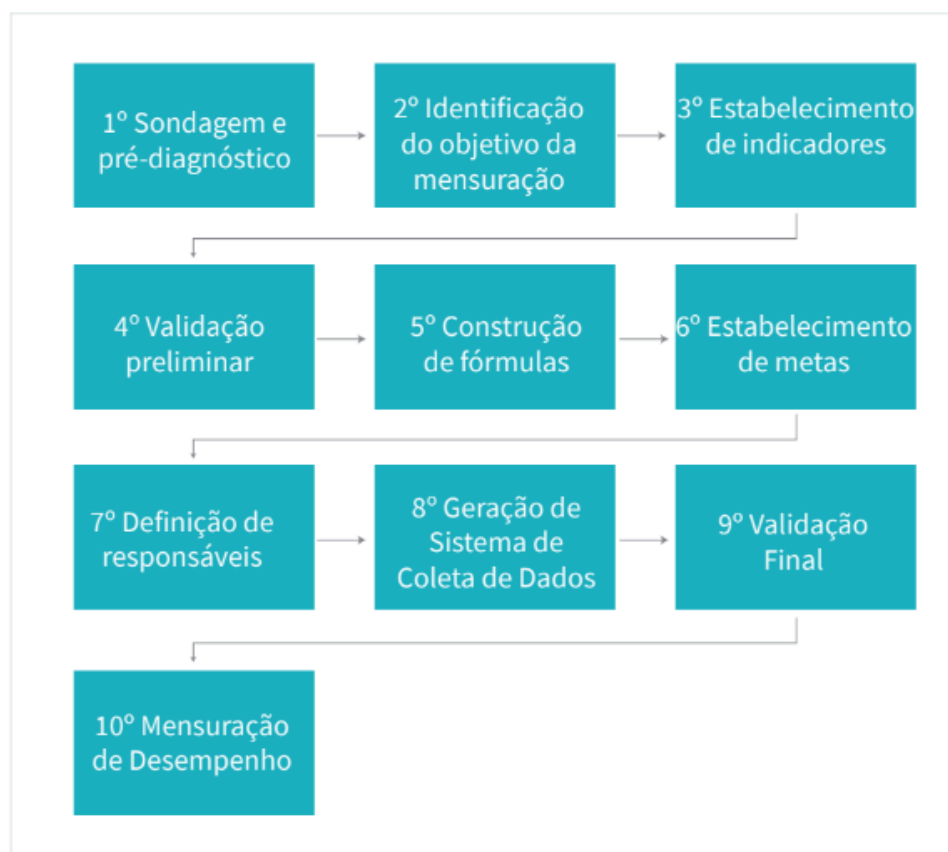
Hoje, temos o Repositório Institucional da Unipampa (RIU) e o Google Drive, por isso a iniciativa não aparecerá mais desta forma.

3º Pretende-se incluir o aprimoramento do nosso portal dos egressos com base no trabalho da IFMA e etc, etc.

2. A quantificação das fragilidades apontadas nos **três últimos relatórios da autoavaliação institucional** demonstrando as experiências dos demais stakeholders da comunidade acadêmica;
3. A análise de cenários futuros, da análise swot* e de uma matriz de densidade da swot a partir do olhar da Comissão Geral de Elaboração do PDI e das Comissões Temáticas, ou seja, advém das concepções das pessoas que trabalham no dia-a-dia com cada uma das temáticas.

*Também servirão de referência a Swot desenvolvida pelo TCU em estudo realizado com as Universidades Federais e uma Swot de desenvolvida pela PROPLAN, ambas no processo SEI nº 23100.015846/2022-35.

De modo geral, a maioria dos itens citados acima foi utilizada a seguinte sequência lógica demonstrada no diagrama:



Fonte: Guia referencial para construção e análise de indicadores - Enap

Abaixo, a organização dos assuntos por dimensão:

Dimensão/Grupo	Numeração conforme dimensão e grupo
----------------	-------------------------------------

<p>Resultados e Sociedade: São objetivos que precisam ser alcançados para o alcance integral da criação de valor para a sociedade e o cumprimento da Missão Institucional de modo sustentável. Esses objetivos também se organizam de acordo com as áreas finalísticas que compõem a Cadeia de Valor da Unipampa.</p>	<p>3.1. Qualidade na educação. 3.1.1. Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação; 3.1.2. Criar um política de incentivos ao compromisso na realização da prova do ENADE; 3.1.3. Melhorar as notas dos cursos no ENADE 3.1.4. Melhorar as notas dos cursos no CC 3.1.5. Elevar os CC com notas insatisfatórias através de trabalho específico</p> <p>3.2. Empreendedorismo, Inovação Científica e desenvolvimento tecnológico 3.2.1....</p> <p>3.3. Promoção da cultura, Desenvolvimento Social e Ambiental 3.3.1....</p>
<p>Processos Internos: Graduação, Pós-Graduação, Extensão e Cultura; Assistência Estudantil, Comunicação dentre outros.</p>	<p>2.1. Ensino, Pesquisa e Extensão 2.2. Assistência e Acompanhamento Estudantil 2.3. Sistema de Bibliotecas e de Laboratórios* 2.4. Gestão, Comunicação e Meio Ambiente</p>
<p>Governança, Aprendizagem e Recursos: Alinhamento Estratégico, Transparência e Prestação de Contas / Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos / Governança Digital / Gestão de Pessoas / Infraestrutura Física / Infraestrutura de TI e Equipamentos</p>	<p>1.1. Alinhamento estratégico 1.2. Transparência e Prestação de Contas 1.3. Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos; 1.4. Governança Digital 1.5. Gestão de Pessoas 1.6. Infraestrutura Física 1.7. Infraestrutura de TI e Equipamentos</p>

*É uma inovação porque apesar de serem itens comumente ligados à infraestrutura, são capazes influenciar nos processos de ensino e aprendizagem de maneira direta, servindo de indicadores de tendência para os resultados.

Exemplificar com o uso de acervo físico e digital.

De forma geral, será realizado um trabalho extenso para dimensionamento dos indicadores ao longo do tempo e apuração dos valores base, mirando a visão de futuro pré-estabelecida e levando em consideração as opiniões da comunidade acadêmica em relação às necessidades institucionais para o futuro com base nos diagnósticos propostos.

Referências bibliográficas:

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall

PLAN, R.; NORTON, D. P. The Execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Scholl Publishing Corporation, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Bahia, Leandro Oliveira - Guia referencial para construção e análise de indicadores / Leandro Oliveira Bahia. Brasília: Enap, 2021.

Pereira, M. (2011). SMART: Como Peter Drucker Formulava Objetivos. *UOL*

EVANS, V. Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes/Vaughan Evans; tradução Sabine Holler.-1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2013.

ISHIKAWA, K. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.