

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA GEPLANES E APLICAÇÕES**

\*Myrian Cristina de Freitas Lorenzetti, Émerson José Ferri, Marcelo Phaiffer, Milena Pavan Serafim, Gláucia Beatriz de Freitas Lorenzetti, Teresa Helena Portela Freire de Carvalho

**Universidade Estadual de Campinas**

\*E-mail: [myrianl@unicamp.br](mailto:myrianl@unicamp.br)

### **Introdução**

As ações de Planejamento da Universidade foram iniciadas no final da década de 90, quando os órgãos públicos enfrentavam desafios em relação à otimização de processos. No início da década de 2000, O Planejamento Estratégico (Planes) na Universidade consolidou-se por meio da criação de Grupos de Trabalho (GT) que atuaram na implementação e adequação metodológica, até a atualidade. O Planes é cíclico e revisto a cada 5 anos.

### **Objetivo**

Promover a concretização das iniciativas estratégicas da Universidade, através da aplicação da Metodologia GePlanes de Planejamento Estratégico nas diversas áreas da Universidade: Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, Centros e Núcleos e Órgãos da Administração Central. Tal método tem o objetivo de facilitar a definição da Identidade Organizacional, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Projetos, disseminando conteúdos contemporâneos aplicados à realidade universitária no âmbito público e visando a definição de ações com impactos importantes na Universidade.

### **Metodologia**

O GT-Planes atualmente é composto por 5 facilitadores de diversas áreas da Universidade: Coordenadoria Geral, Diretoria de Recursos Humanos, Escola de Extensão e Colégio Técnico–COTUCA. O GT realiza oficinas com as áreas para a definição de seu Planejamento Estratégico. O Ciclo do Planes atual se baseia em 5 etapas:

- 1) Identidade Organizacional: definição da Missão, Visão, Princípios e Valores;
- 2) Diagnóstico: análise dos ambientes interno e externo da área;
- 3) Mapa Estratégico: definição e priorização dos Objetivos Estratégicos;
- 4) Indicadores e Metas: definição de métricas para medir o quanto os objetivos estratégicos estão sendo alcançados;
- 5) Projetos Estratégicos: desdobramento dos Objetivos em ações estratégicas, cronograma e métricas para acompanhamento da realização dos projetos. O produto de uma etapa realizada é insumo para a definição da etapa seguinte.

A partir de 2020, foi introduzido o resultado da Avaliação Institucional 2014–2018 como insumo para a análise do Diagnóstico, bem como o desdobramento em projetos estratégicos com aplicação direta de recursos aos projetos estratégicos e a incorporação de ferramentas de Planejamento Estratégico Situacional-PES. Em 2021,

a metodologia foi incrementada com ferramentas de Gestão Pública na 4ª etapa do Planes-"Indicadores e Metas", (ref.03) e com ferramentas PDIA (Problem Driven Iterative Adaptation) (ref. 04) na 5ª etapa-"Projetos Estratégicos", adotadas nas oficinas do Planes até os dias atuais. Essa metodologia foi aplicada nas oficinas do Planejamento Estratégico Geral da Universidade, das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e dos Órgãos Administrativos. O Planes da Universidade 2021-2025 envolveu cerca de 150 participantes de toda a Universidade em cargos de relevância estratégica, sendo membros do CONSU, Coordenadores docentes e administrativos das Unidades de Ensino e dos Órgãos. Foram realizadas 7 oficinas de forma virtual com dinâmicas de grupo variando de 15-30 participantes por grupo. As oficinas para o Planes das Unidades e Órgãos envolveram diversos servidores além de seus Diretores e Coordenadores Docentes e Administrativos.

## Resultados

Entre novembro/19 e outubro/23, esta metodologia foi aplicada em 12 Unidades de Ensino, 1 Colégio Técnico, 12 Órgãos Administrativos, além do Planes Geral da Universidade, nos modos presencial e virtual, dependendo da época.

A introdução do conceito e adoção da prática de priorização nas etapas do Planes permitiu tornar os planejamentos mais enxutos, objetivos e portanto, mais exequíveis, com maior probabilidade de sucesso, dentro do ciclo do planejamento definido. A introdução dos resultados da Avaliação Institucional como insumo para o Diagnóstico incrementou a análise do Ambiente Interno (pontos fortes e pontos fracos), pois, através de um amplo processo de avaliação e da análise de renomados cientistas estrangeiros, foi possível identificar um cenário detalhado da Universidade, em comparação às instituições de ensino superior semelhantes no mundo.

Introduzir a oficina de definição de Indicadores e Metas, etapa 4 do ciclo do Planes, permitiu às áreas verificarem se estão atingindo seus Objetivos com a implementação de projetos e ações.

A realização das oficinas de modo virtual permitiu abranger mais participantes e tornou o processo mais ágil, reduzindo tempo e necessidade de deslocamento até o local das oficinas; reduziu custos com material impresso utilizado nas dinâmicas em grupo, com aluguel de sala e infraestrutura; eliminou a limitação na disponibilidade dos espaços físicos apropriados para organização das oficinas presenciais; além de o participante poder assistir à gravação das oficinas para lembrar ou sanar dúvidas sobre as reflexões pautadas.

Além disso, entre 2022 e 2023, a Coordenadoria Geral da Universidade disponibilizou cerca de 13 milhões de reais para financiar a execução de projetos estratégicos dos Planes da Administração Superior da Universidade, das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, dos Centros e Núcleos e dos Órgãos da Administração Central.

## Conclusão

A Metodologia GePlanes adotada oportuniza à Universidade e suas Unidades de Ensino e Órgãos a escolha de rumos, definindo sua Missão e Visão, o estudo de cenários e produção de diagnósticos corroborando a Avaliação Institucional e a escolha dos objetivos estratégicos em suas mais diversas áreas, desdobrando-os em ações concretas (projetos estratégicos) voltadas à melhoria de indicadores estratégicos. Com a gestão estratégica, materializada pela Avaliação Institucional, o Planes favorece o direcionamento dos investimentos e a organização da Universidade e de suas Unidades e Órgãos para a priorização de ações objetivas, relevantes e necessárias.

**Palavras-chave:**

Universidade. Gestão. Metodologia. Planejamento.

**Referências**

BRASIL. Pedro Junqueira Vilela. Me; Sedgg; Seges (org.). **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Brasília: Ministério da Economia, 2019. 55 p. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-emanuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>. Acesso em: 30 jun. 2021.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.  
BRASIL. ELTON BERNARDO BANDEIRA DE MELO. (org.). **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: Coordenação de Documentação e Informação, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/46> . Acesso em: 30 jun. 2021.

SALIMAH SAMJI (Usa) (ed.). **Conjunto de Ferramentas PDIA: uma abordagem faça você mesmo para resolver problemas complexos**. Boston: Building State Capability Program, 2018. 60 slides, color. Disponível em: [https://hksexeced.tfaforms.net/f/subscribe?s=a1n4V000001FtAoQAK&\\_ga=2.18538172.485774554.1696424948-1000273161.1696424948&\\_gl=1\\*1benlm3\\*\\_ga\\*MTAwMDI3MzE2MS4xNjk2NDI0OTQ4\\*\\_ga\\_72NC9RC7VN\\*MTY5NjQyNDk0OS4xLjEuMTY5NjQyNTQ2NS40OC4wLjA...](https://hksexeced.tfaforms.net/f/subscribe?s=a1n4V000001FtAoQAK&_ga=2.18538172.485774554.1696424948-1000273161.1696424948&_gl=1*1benlm3*_ga*MTAwMDI3MzE2MS4xNjk2NDI0OTQ4*_ga_72NC9RC7VN*MTY5NjQyNDk0OS4xLjEuMTY5NjQyNTQ2NS40OC4wLjA...)  
Acesso em: 30 jun. 2021.