

Implementação do Planejamento Estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

João Alberto Neves dos Santos
joaoneves@vm.uff.br
UFF

Fernando A. Miranda Sepulveda
fernando.sepulveda@ifrj.edu.br
UFF

Alberto França Serravale
franca@queum.com
UFF

Resumo: Este artigo tem por finalidade apresentar a aplicação da Metodologia de Implementação do Planejamento Estratégico. Teve como base uma metodologia desenvolvida por um dos autores e que foi sendo aperfeiçoada nos últimos 15 anos. Partiu-se do princípio de que a implementação do planejamento estratégico precisa ser adaptável às contingências específicas do setor considerado e necessita incluir um sistema de medição do seu desempenho que possa contribuir para impulsionar as mudanças envolvidas na implementação da estratégia. O artigo também demonstra a complexidade da Metodologia, mostrando que são necessários diversos métodos, ferramentas e técnicas para implementar, de forma adequada a Metodologia desenvolvida. A aplicação da Metodologia foi feita no IFRJ, uma organização pública da área de Educação, o que mostra a ampla gama de aplicação da Metodologia em diversos tipos de organizações. Cabe destacar que a Metodologia prevê também um sistema de medição do desempenho que dê suporte às ações do planejamento estratégico.

Palavras Chave: Planejamento - Estratégico - Gestão Estratégica - BSC -

1. INTRODUÇÃO

1.1. A SITUAÇÃO ECONÔMICA ATUAL

Hoje, mais do que nunca, os ambientes interno e externo das organizações são influenciados por um elevado grau de turbulência (TRIST, 1976), por isso a necessidade de aumentar o conhecimento, notadamente nos países como o Brasil, menos desenvolvidos, que enfrentarão cada vez mais a escassez de informações e conhecimentos relevantes.

No Brasil, com a retomada do crescimento da economia, verificou-se que o setor industrial permaneceu à frente desse crescimento, chegando a alcançar patamares, em alguns segmentos, cerca de 35% no período 2003-2005 (IEDI, 2007). Mesmo em 2007 houve um crescimento na indústria, como um todo, de cerca de 6% (FEIJÓ e CARVALHO, 2008). Gabeira (2008, p.4) afirma que “Os números de 2007 mostraram que o PIB nacional cresceu 5,4%. Ou seja, um crescimento significativamente superior à taxa de 3,8% verificada em 2006... Tomados em conjunto, esses números falam por si: 2007 foi um bom ano!”

Mas no final de 2008 os ventos favoráveis da economia mudaram. A crise financeira internacional chegou às empresas brasileiras, pois “a perda de ritmo nas contrações provou-se generalizada. Em 12 dos 18 ramos pesquisados o emprego industrial esteve menor em janeiro de 2009 em comparação com janeiro de 2008” (AMERICANO, 2009).

Desse modo, as organizações devem fazer um adequado diagnóstico da situação atual do seu setor de atuação, para que não seja surpreendida pelas mudanças não só econômicas, mas também políticas, tecnológicas, sociais, legais etc., que possam interferir no seu desempenho.

1.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Rigby e Bilodeau (2007), como pode ser visto na Figura 1, mostram que o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas no mundo para direcionar as ações das empresas e fazer frente a um ambiente de constante mudanças.

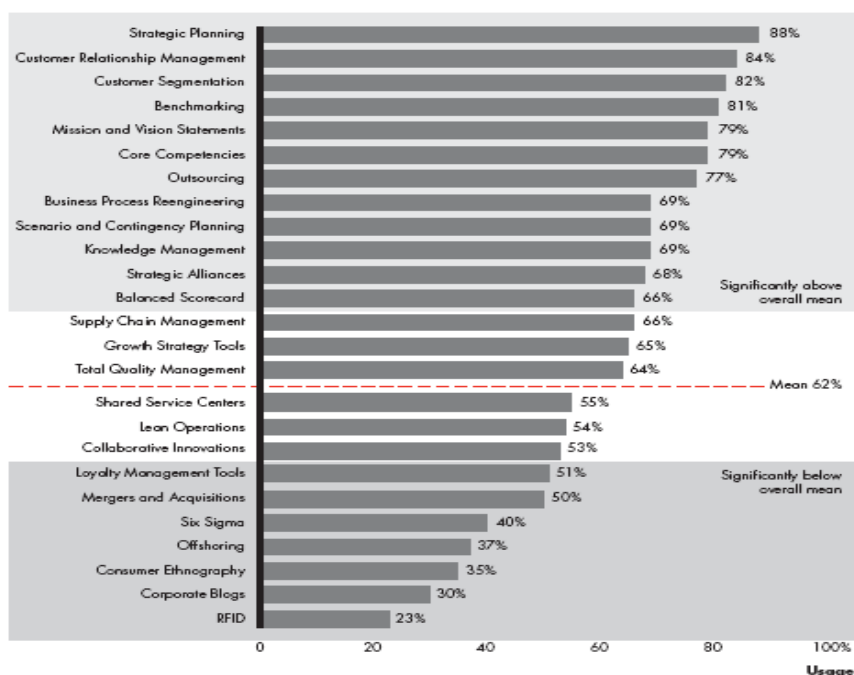


Figura 1: Ferramentas utilizadas pelas empresas
 Fonte: Rigby e Bilodeau (2007, p.2)



É importante ressaltar que 88% das empresas pesquisadas utilizam o planejamento estratégico, o que mostra a sua importância.

Na Figura 2 verifica-se que as empresas que utilizam o planejamento estratégico mostram estar muito satisfeitas com essa prática.

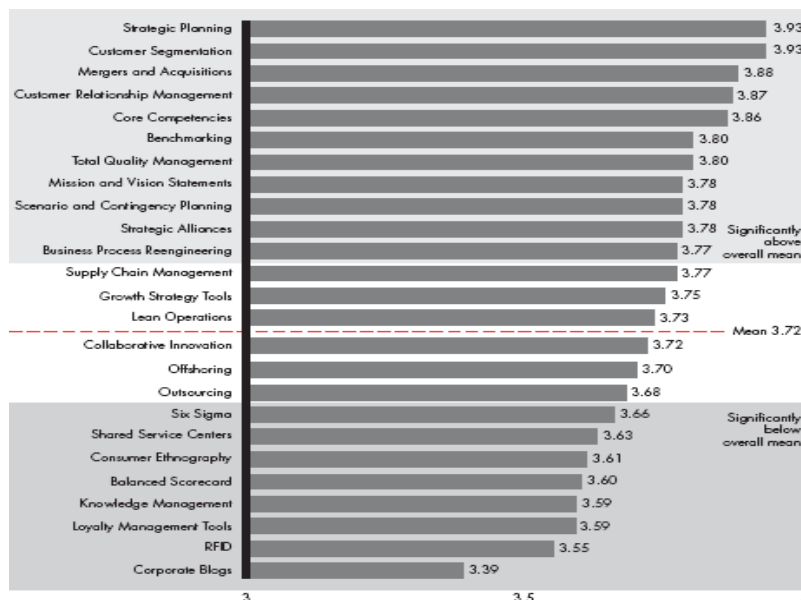


Figura 2: Satisfação com as ferramentas usadas pelas empresas

Fonte: Rigby e Bilodeau (2007, p.3)

Em uma investigação preliminar realizada pelos autores em diversas organizações no Brasil, observou-se que as iniciativas de implementação de planejamento estratégico têm sido fragmentadas e isoladas, sem fornecer os resultados esperados (HEMORIO, 2000; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003; AGEVAP, 2008). Também verificou-se que existem, no Brasil, diversas maneiras de implementar o planejamento estratégico, sendo que poucos são os profissionais que realmente possuem experiência para implementar um modelo de planejamento estratégico, que seja adaptado às contingências específicas ao setor considerado.

O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 149).

1.3. O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO - IFRJ

Tendo como referencial as políticas e diretrizes do MEC expressas no Plano de Desenvolvimento da Educação, o IFRJ, integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, se configura como instrumento valioso para a implementação das políticas para a Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), devendo tecer relações com as demais instituições que compõem a Rede e, a partir delas, com outras, cujo compartilhamento de ideias e ações contribui para o cumprimento de sua missão.

Atua como agente colaborador na estruturação das políticas públicas para a região que polariza, estabelecendo uma interação direta junto ao poder público, às comunidades e representações locais e regionais, significado maior da articulação com os arranjos produtivos, sociais e culturais, para construir um projeto mais amplo para a educação pública.

O Plano pretende ser também um instrumento de preparação para as novas exigências de gestão que estão sendo implementadas em instituições de ensino, alinhadas a critérios de

excelência, tendo em vista que as atividades-fim e as administrativas têm aumentado a sua complexidade devido à grande gama de conhecimento e tecnologias existentes.

2. OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia para implementar de forma efetiva o planejamento estratégico. Teve como base uma metodologia desenvolvida por um dos autores e que foi sendo aperfeiçoada nos últimos 15 anos. Partiu-se do princípio de que essa metodologia precisa ser adaptável às contingências específicas do setor considerado e necessita incluir um sistema de medição do seu desempenho que possa contribuir para impulsionar as mudanças envolvidas na implementação da estratégia. A aplicação foi feita no IFRJ, uma organização pública da área de Educação.

3. MÉTODO

A Metodologia para Implementação do Planejamento Estratégico – MIPE foi aperfeiçoada daquela desenvolvida ao longo de pesquisa de doutorado (NEVES S., 2000) e também dos projetos desenvolvidos em diversas organizações no Brasil (HEMORIO, 2000; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003; AGEVAP, 2008).

Faz-se necessário que, para a viabilização do planejamento, seja criada uma estrutura adaptável às necessidades de mudanças. Para isso, deve-se contar com a presença de representantes de todas as áreas da organização com o objetivo de formar uma visão ampla, através da participação de todos os setores (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1990).

A MIPE, que foi desenvolvida por Neves S. (1996 e 2000), foi adaptada da Metodologia “Design School” da Escola de Administração da Universidade de Harvard (ANSOFF, 1991) e levando em consideração alguns pontos e métodos preconizados pelas Escolas de Planejamento e de Posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1999), levando-se em conta os fatores que influenciam a gestão nas organizações brasileiras, as deficiências do planejamento no Brasil e as características de encadeamento necessárias à implementação, dentre outros atributos. Além disso, “para realizar um planejamento adequado, verificou-se que é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 149).

A aplicação da MIPE segue o modelo da Figura 3, que pode ser adaptado em cada organização, em função de suas características, compreendendo as seguintes etapas:

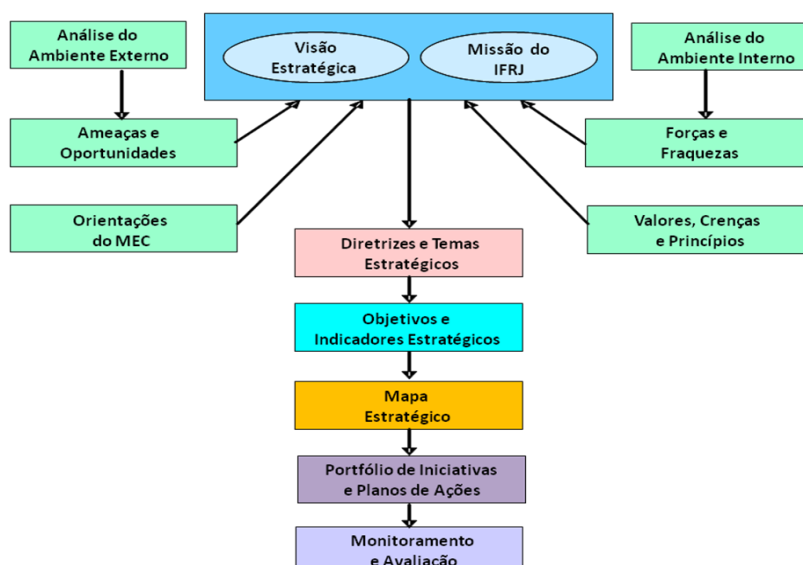


Figura 3 - Passos da Metodologia para Implementação do Planejamento Estratégico
 Fonte: Adaptado de AGEVAP (2008)

4. RESULTADOS

Para testar a efetividade da utilização dessa metodologia, será utilizado os dados de um estudo de caso, aplicando essa metodologia ao IFRJ.

4.1. PASSO 1 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Para realizar um planejamento estratégico adequado, deve-se fazer uso de um estudo para identificar os impactos dos ambientes externo e interno nos processos da organização, procurando também verificar as influências da organização sobre estes ambientes. A Análise do Ambiente Externo tem por objetivo verificar as principais Ameaças e Oportunidades, procurando identificar os fatores responsáveis por favorecer ou prejudicar o bom desempenho da organização (PORTER, 1991). Assim, a organização monitora "as forças macroambientais (políticas, demográficas, econômicas, tecnológicas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam a habilidade de obter lucro (KOTLER, 1998, p 87).

Desta forma, foi levantada uma lista com as principais ameaças ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, que, após serem debatidas na Oficina do Planejamento, foram reduzidas com o uso da Votação Múltipla, na listagem da Tabela 1.

Tabela 1 - Ameaças do IFRJ

| Ameaças | Pontos |
|---|--------|
| Descontinuidade da atual política governamental educacional (política de estado) | 34 |
| Aspectos legais que causam entraves aos processos realizados pelo Instituto, sobretudo no que tange a gestão dos recursos financeiros (atual legislação de compras e serviços); | 25 |
| | 15 |
| Crescimento da estrutura dos Campi sem a preocupação com o ambiente e a sustentabilidade; | 12 |
| Perda de talentos da instituição em função de ofertas externas | 11 |
| Salários não acompanham os de outros órgãos governamentais e da iniciativa privada | 11 |
| Nível educacional dos candidatos advindos do entorno como fator de exclusão ou dificuldade de acesso aos serviços e recursos oferecidos pelo IFRJ. | 11 |

Fonte: os autores

Por sua vez, Oportunidade é um conceito extremo oposto de Ameaça. Portanto, Oportunidade é todo acontecimento externo – seja no macro ambiente ou no ambiente de atuação – que possa vir a interferir positivamente na atuação da organização ou em seus planos e estratégias.

Neste sentido, foram definidas pelos seus gestores as principais oportunidades ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, que foram priorizadas com o uso da Votação Múltipla, chegando-se à conclusão de que as Oportunidades priorizadas são as apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Oportunidades do IFRJ

| Oportunidades | Pontos |
|--|--------|
| Parcerias com instituições públicas e privadas (prefeituras, empresas públicas e privadas, agências de fomento de pesquisa e projeto etc); | 28 |
| Expansão e Interiorização da Rede dos IFs | 26 |
| | 12 |
| Demanda de mão de obra técnica e tecnológica qualificada | 11 |
| PRONATEC | 10 |

Fonte: os autores

4.2. PASSO 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A Análise do Ambiente Interno busca realizar um diagnóstico da situação presente da organização, verificando as variáveis que influenciam seu desempenho, as fortalezas e debilidades do ambiente interno (KRAJEWSKI E RITZMAN, 2004). Também procura identificar os fatores internos responsáveis por favorecer ou prejudicar seu bom desempenho (NEVES S. e TAMMELA, 2010, p. 34).

Consistem em “Forças” todas as características internas à organização que podem auxiliá-la a aproveitar oportunidades e/ou bloquear ameaças do ambiente externo. As “Forças” do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro foram identificadas pelos gestores e listadas, sendo posteriormente priorizadas por meio da Votação Múltipla, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Forças do IFRJ

| Forças | Pontos |
|---|--------|
| Atuação nos diferentes níveis de ensino, pesquisa e extensão; | 29 |
| Investimento na melhoria da infraestrutura física e tecnológica | 25 |
| Qualidade do ensino (Tradição na educação profissional técnica de nível médio, articulação teoria/prática); | 18 |
| | 13 |
| A prática da Gestão colegiada | 13 |
| Corpo docente, com titulação adequada; | 12 |
| A capacidade de do IFRJ formar profissionais competentes. | 11 |

Fonte: os autores

“Fraquezas”, por sua vez, representam o extremo oposto das “Forças”, consistindo em características internas à organização que podem dificultar o aproveitamento de oportunidades e/ou o bloqueio de ameaças do ambiente externo. Foram identificadas pelos gestores do IFRJ as principais Fraquezas, que após serem priorizadas, foram consolidadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Fraquezas do IFRJ

| Fraquezas | Pontos |
|---|--------|
| Falta de política de capacitação de servidores | 34 |
| Insuficiência de Políticas de acesso, permanência e êxito acadêmico | 27 |
| | 25 |
| Gestão centralizada – Reitoria | 14 |
| Carência de força de trabalho | 14 |
| Insuficiência de políticas de acompanhamento de egressos | 13 |

Fonte: os autores

A construção da Matriz FOFA é um exercício de *brainstorming* por um grupo de pessoas: gestores, especialistas, colaboradores etc. No IFRJ, por exigüidade de tempo, foi conduzida por especialistas. A matriz leva em conta aspectos ambientais internos à organização, representados pelas Forças e Fraquezas e aspectos externos à organização, representados por Oportunidades e Ameaças.

O objetivo da análise é que a organização se posicione a fim de tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente externo e evitar ou minimizar as ameaças. Também possibilita à organização formular estratégias realistas, para que seus objetivos sejam atingidos. A análise consiste em aproveitar as Forças internas e as Oportunidades externas e, simultaneamente, corrigir ou minimizar as Fraquezas internas e neutralizar as Ameaças externas. A Figura 4 mostra a Matriz FOFA desenvolvida ao longo das atividades do Planejamento Estratégico.



| Matriz FOFA do IFRJ | Parcerias com instituições públicas e privadas (prefeituras, empresas públicas e privadas, agências de fomento de pesquisa e projeto etc.); | Expansão e interiorização da Rede dos Institutos Federais; | Grande demanda de políticas inclusivas e capacitação de camadas sociais desfavorecidas em alguns municípios permite a ascensão social, permitindo uma imagem positiva do IFRJ e do Governo Federal em relação as suas próprias ações; | PRONATEC; | Descontinuidade da atual política governamental educacional (política de estado) | A grande demanda governamental por programas inclusivos sem a necessária discussão, planejamento, capacitação e quantidade de servidores envolvidos; | Crescimento da estrutura dos Campi sem a preocupação com o ambiente e a sustentabilidade; | Outros | TOTAL | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|-----------|--|--|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Atuação nos diferentes níveis de ensino (pesquisa e extensão) | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 80 | | | | | | | | | | |
| Investimento na melhoria da infraestrutura física e tecnológica | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 105 | | | | | | | | | | |
| Qualidade do ensino (Tradição na educação profissional técnica de nível médio, articulação teoria/prática); | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 101 | | | | | | | | | | |
| Descentralização organizacional dos Campi | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 25 | | | | | | | | | | |
| Oferta de cursos em diversos níveis (técnico, graduação, pós-graduação, EJA, FIC, EAD) | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 111 | | | | | | | | | | |
| Crescimento institucional com presença em diversos municípios | 9 | 9 | 9 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 84 | | | | | | | | | | |
| Cursos com metodologias e orientados com elementos inovadores e alinhados na legislação educacional e no mundo do trabalho | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 54 | | | | | | | | | | |
| A prática de Gestão colegiada | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 3 | 1 | 26 | | | | | | | | | | |
| Corpo docente, com titulação adequada | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 78 | | | | | | | | | | |
| A capacidade do IFRJ formar profissionais competentes | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 89 | | | | | | | | | | |
| Falta de política de capacitação de servidores | 3 | 9 | 3 | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 81 | | | | | | | | | | |
| Insuficiência de políticas de gestão, permanência e êxito acadêmico | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 9 | 1 | 1 | 72 | | | | | | | | | | |
| Insuficiência de cargos e funções específicas | 3 | | | | | | 3 | 3 | 45 | | | | | | | | | | |
| Comunicação interna e fluxo de informação deficiente | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 1 | 1 | 9 | 42 | | | | | | | | | | |
| Falta de Sistema de Gestão de Pessoas | 1 | | | | | | 3 | 3 | 62 | | | | | | | | | | |
| Marketing Institucional | 9 | 9 | 3 | | | | 9 | 9 | 67 | | | | | | | | | | |
| Estrutura física e administrativa insuficiente para atender as demandas | 3 | 9 | 9 | 3 | 3 | | 9 | 9 | 89 | | | | | | | | | | |
| Falta de metodologias para a realização de estudos de demanda que orientem as ações de abertura de cursos e ações de pesquisa e extensão | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 97 | | | | | | | | | | |
| Insuficiência de políticas de acompanhamento de egressos | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 65 | | | | | | | | | | |
| Gestão centralizada – Relatoria | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 64 | | | | | | | | | | |
| Insuficiência de políticas de acompanhamento de egressos | 3 | 3 | 9 | 1 | 1 | 9 | 9 | 9 | 65 | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 92 | 113 | 118 | 93 | 110 | 78 | 88 | 137 | 76 | 45 | 63 | 25 | 117 | 41 | 125 | 76 | 40 | 37 | 80 |

Figura 4 – Matriz FOFA do IFRJ

Fonte: os autores

Após a análise do relacionamento entre as Forças e Fraquezas com as Oportunidades e Ameaças, foi possível estabelecer aquelas que devem ser priorizadas quando da definição dos Objetivos Estratégicos do IFRJ. Foi aplicada uma Matriz Decisória, sendo considerado 80 pontos como pontuação de corte. Assim, fatores cuja pontuação fosse superior ou igual a esse valor serão consideradas quando da definição dos Objetivos Estratégicos. A Tabela 5 apresenta as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades priorizadas.

Tabela 5 – Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades priorizadas pelo IFRJ

| Forças | Pontuação |
|---|-----------|
| Investimento na melhoria da infraestrutura física e tecnológica | 105 |
| Qualidade do ensino (Tradição na educação profissional técnica de nível médio, articulação teoria/prática); | 101 |
| Oferta de cursos em diversos níveis (técnico, graduação, pós-graduação, EJA, FIC, EAD) | 111 |
| | 84 |
| A capacidade do IFRJ formar profissionais competentes. | 89 |
| Fraquezas | Pontuação |
| Falta de política de capacitação de servidores | 81 |
| | 45 |
| Estrutura física e administrativa insuficiente para atender as demandas. | 89 |
| Falta de metodologias para a realização de estudos de demanda que orientem as ações de abertura de cursos e ações de pesquisa e extensão | 97 |
| Insuficiência de políticas de acompanhamento de egressos | 65 |
| Oportunidades | Pontuação |
| Parcerias com instituições públicas e privadas (prefeituras, empresas públicas e privadas, agências de fomento de pesquisa e projeto etc.); | 92 |
| Expansão e Interiorização da Rede dos Institutos Federais; | 113 |
| Grande demanda de políticas inclusivas e capacitação de camadas sociais desfavorecidas em alguns municípios permite a ascensão social, permitindo uma imagem positiva do IFRJ e do Governo Federal em relação as suas próprias ações; | 118 |
| | 93 |
| PRONATEC; | 137 |
| Ameaças | Pontuação |
| Descontinuidade da atual política governamental educacional (política de estado) | 76 |
| | 25 |
| A grande demanda governamental por programas inclusivos sem a necessária discussão, planejamento, capacitação e quantidade de servidores envolvidos; | 117 |
| Crescimento da estrutura dos Campi sem a preocupação com o ambiente e a sustentabilidade; | 125 |

Fonte: os autores

4.3. PASSO 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES DO IFRJ

Para que se inicie o processo de gestão estratégica, faz-se necessário que se definam as novas práticas gerenciais com que a organização se identifica, ou deverá se identificar durante a implantação. Uma das mais importantes funções das lideranças, em todos os níveis, é introduzir os novos Valores, para as atividades do dia-a-dia, tornando essa base cultural adequada à nova situação (KOTLER, 1998, p 92).

Após debaterem os Valores levantados nos grupos de discussão, foi aplicada a Técnica de Grupo Nominal para escolher os principais Valores com os quais os gestores mais se identificaram, o que é mostrado na Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Valores do IFRJ

| Valores | Pontuação |
|-----------------------|-----------|
| Ética | 144 |
| Excelência na Gestão | 55 |
| Comprometimento | 25 |
| Qualidade | 39 |
| Formação Integral | 35 |
| Memória Institucional | 30 |
| Educação Inclusiva | 64 |

Fonte: os autores

4.4. PASSO 4 – ORIENTAÇÕES CORPORATIVAS

Orientações Corporativas são as políticas norteadoras da organização e devem ser respeitados por todas as suas unidades, parceiros e colaboradores. Estas orientações exercem o papel de diretrizes das ações e devem ser consideradas no processo de elaboração dos Planos Estratégicos. As Orientações Corporativas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro foram estabelecidas com base nas Diretrizes e Metas do Acordo de Metas e Compromissos com o MEC (MEC, 2011), que buscam implantar e implementar efetivamente os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no âmbito do Plano de Reestruturação e Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, visando a efetividade do conjunto de políticas para a Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT).

4.5. PASSO 5 – ESTABELECIMENTO DA VISÃO ESTRATÉGICA E REVISÃO DA MISSÃO

a) Definição da Missão

A Missão institucional é a razão de ser da organização. O detalhamento da Missão da organização é muito importante, mas é necessário ter clareza e consenso em relação ao que se quer atingir, e às prioridades do que se quer oferecer. Isto feito, a missão do IFRJ pode ser detalhada de forma sucinta e objetiva. A definição da Missão da organização leva em consideração a análise dos ambientes externo e interno, realizada pela equipe de desenvolvimento do planejamento estratégico (NEVES S., 1996).

Normalmente após diversos debates e considerações pelos membros da equipe, consegue-se consolidar uma Missão para a organização, de maneira a constituir uma das bases do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Considerando as informações delineadas acima e após todo o processo de debates, a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro ficou estabelecida da seguinte maneira: *“Promover uma formação humana, ética e profissional,*

por meio de uma educação inclusiva e de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento regional e do país, em consonância com as mudanças do mundo do trabalho”.

b) Definição da Visão Estratégica

Na elaboração da Visão Estratégica, a organização leva em consideração que ela retrate uma situação possível e desejada, em um horizonte de longo prazo. A Visão Estratégica é uma condição ideal, uma vontade, um sonho realizável, um desafio, aquilo que a organização deseja ser no futuro (AGEVAP, 2008). Essa Visão é concebida a partir das Análises dos Ambientes Externo e Interno, e coerente com as orientações dadas pelo controlador da organização, caso haja.

Embora à primeira vista a Visão Estratégica seja um objetivo altamente ambicioso para a organização, cabe alertar que é bem melhor estabelecer objetivos mais difíceis do que fáceis, pois estes não motivam as pessoas a persegui-los. Por outro lado, não se deve estabelecer objetivos quase impossíveis, porque estes, por sua vez, desmotivam as pessoas por considerarem que jamais os alcançarão (NEVES S., 1996). Neste sentido, ficou estabelecida a seguinte “Visão Estratégica” do IFRJ: *“Ser uma instituição de referência em educação profissional, científica e tecnológica, integrando ensino, pesquisa, extensão e inovação, em consonância com as demandas da sociedade e com excelência da gestão, até 2018”*.

4.6. PASSO 6 – DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E TEMAS ESTRATÉGICOS

Após uma análise global do IFRJ, podem ser definidos as Diretrizes e os Temas Estratégicos. Para isso, partiu-se das seguintes definições:

Diretriz Estratégica: é o que a organização decide fazer para atingir seus resultados e o auxiliem a alcançar uma vantagem competitiva, considerando o ambiente, respeitando seus valores e princípios, visando cumprir a missão do negócio.

Tema Estratégico: Representa a consolidação de um conjunto de diretrizes estratégicas, relacionadas entre si, configurando um direcionamento estratégico amplo para a organização.

As Diretrizes Estratégicas foram agrupadas em Temas Estratégicos, que representam a consolidação de diretrizes estratégicas que estejam relacionadas entre si, configurando um direcionamento estratégico amplo para o IFRJ. Para facilitar o entendimento futuro, os Temas e Diretrizes Estratégicas são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Temas e Diretrizes Estratégicas do IFRJ

| TEMA ESTRATÉGICO | DIRETRIZ ESTRATÉGICA |
|---|---|
| Construir a infraestrutura necessária para a excelência do ensino, pesquisa, inovação e extensão em educação tecnológica. | D1 – Aproveitar o grande investimento feito melhoria da infraestrutura física e tecnológica (PF) e o crescimento institucional com presença em diversos municípios (PF) para acelerar a expansão e Interiorização do IFRJ (O). |
| | D5 |
| | D7 |
| | D9 |
| Ser referência no desenvolvimento de um modelo de educação tecnológica transformador da Sociedade. | D2 – Utilizar a oferta de cursos em diversos níveis (técnico, graduação, pós-graduação, EJA, FIC, EAD) (PF) e a pesquisa e extensão (PF) para atender a grande demanda de políticas inclusivas e capacitação de camadas sociais desfavorecidas em alguns municípios permite a ascensão social, permitindo uma imagem positiva do IFRJ e do Governo Federal em relação as suas próprias ações (O). |
| | D3 |
| | D4 |
| | D6 |
| Alcançar a Excelência na Gestão de Pessoas. | D8 |
| | D6 – Aproveitar as Parcerias com instituições públicas e privadas (prefeituras, empresas públicas e privadas, agências de fomento de pesquisa e projeto etc) (O) para apoiar e promover uma política de capacitação de servidores (PPr) e de um Sistema de Gestão de Pessoas (PPr). |
| | D10 |

4.7. PASSO 7 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Objetivos são alvos a serem cumpridos em um determinado período. Os Objetivos Estratégicos estabelecidos pelo grupo de trabalho servem de base para a organização trabalhar com medidas claras que orientem os gestores. Os Objetivos Estratégicos da organização são estabelecidos de maneira a atingir a Visão Estratégica e o cumprimento da Missão.

Para que a gestão da organização esteja alinhada com as orientações corporativas, não devem ser esquecidos os objetivos determinados pela corporação, pois estes fornecem o direcionamento desejado (NEVES S. e TAMMELA, 2010, p. 38).

A metodologia necessita da aplicação adequada de um sistema de medição, que requer conhecimentos específicos sobre assuntos relativos à gestão de projetos com equipes multidisciplinares. Utilizou-se a metodologia Balanced Scorecard - BSC (KAPLAN E NORTON, 2008), que se baseia na definição de indicadores relacionados às diferentes perspectivas do desempenho que foram consideradas relevantes pela Alta Direção do IFRJ. Essa definição do BSC é importante para alinhar, inclusive, os indicadores operacionais de desempenho das Iniciativas Estratégicas e dos Planos de Ação. A Figura 5 apresenta a estrutura das principais informações estratégicas do IFRJ, incluindo as perspectivas de desempenho, os indicadores, os responsáveis e o prazo para sua realização.

| | Objetivos | Indicadores | Metas | Responsável | Prazo |
|------------------------|--|---|---|-------------|------------------|
| Perspectiva Missão | Aprimorar o programa de acompanhamento de egressos | Ind 1 - Total de alunos efetivamente empregados | Em 2012=criação dos mecanismos de acompanhamento discente, para 2013= 10%, em 2014=15%. | | Dezembro de 2014 |
| | | | | | |
| Perspectiva Missão | Implementar políticas de acesso, permanência e sucesso estudantil | Ind 9 - Número de campus com Núcleo de Apoio a Pessoa com Necessidades Especiais (NAPNE). | 100% em 2014, sendo: 8 em 2012, 9 em 2013 e 11 em 2014 (6 Campi em 2011) | | Dezembro de 2014 |
| | | | | | |
| Perspectiva Operações | Organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar os cursos do IFRJ | Ind 18 - Taxa de retenção de fluxo (relativo ao ensino médio técnico) | Redução em 5% ao ano na taxa de retenção geral (a base inicial de cálculo é de 19% em 2010) | | Dezembro de 2013 |
| | | | | | |
| Perspectiva Governança | Planejar, implantar e consolidar a estrutura de comunicação institucional | Total de publicações externas de âmbito regional sobre o IFRJ | 100 em 2012, 200 em 2013 e 300 em 2014 | | Dezembro de 2014 |
| | | | | | |
| Perspectiva Recursos | Planejar, implantar e consolidar a estrutura lógica e sistemas de informação e comunicação no IFRJ | Total de campi com sistema acadêmico (SIGA-EDU) implantado no âmbito da educação básica. | Pelo menos 11 campi atendidos em 2012, mais 1 em 2013 e mais 4 em 2014 | | Dezembro de 2014 |
| | | | | | |

Figura 5 – BSC do IFRJ

Fonte: os autores

A partir da elaboração dos Objetivos Estratégicos, dos Indicadores e das Metas, a Alta Direção do IFRJ passou a identificar as Iniciativas e Planos de Ação necessários ao

cumprimento dos Objetivos estabelecidos, ou seja, estabelece o que deverá ser feito para que o IFRJ consiga alcançar a Visão Estratégica.

Para que seja feita uma divulgação efetiva das atividades desenvolvidas no planejamento estratégico, foi preciso estruturar alguns mecanismos necessários à comunicação: jornal, informativo interno, murais, revistas etc., de forma a esclarecer aos colaboradores sobre as diversas fases da estratégia e como podem fazer para auxiliar no seu desenvolvimento (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1990).

4.8. PASSO 8 – DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

Uma implementação efetiva do BSC envolve ainda a comunicação do mesmo por todo o IFRJ, seu desdobramento do nível estratégico para os Campi, o detalhamento de indicadores quanto a fórmulas, frequência de mensuração, segmentação e visualização, a vinculação dos resultados à compensação, o estabelecimento e a incorporação de um processo de monitoramento e controle, viabilizando o aprimoramento contínuo dos indicadores, além da análise e revisão das ações, metas e objetivos estratégicos.

Por isso, a utilização de um mapa estratégico pelos gestores é muito importante, pois nele estão concentradas as informações sobre os objetivos estratégicos, as perspectivas de desempenho utilizadas e as relações de causa e efeito, que são apresentadas de forma gráfica no Mapa Estratégico do IFRJ, no sentido de explicitar a estratégia. É necessário, ainda, que as suposições de causa e efeito sejam validadas pela Alta Direção. O Mapa Estratégico do IFRJ é apresentado na Figura 6.

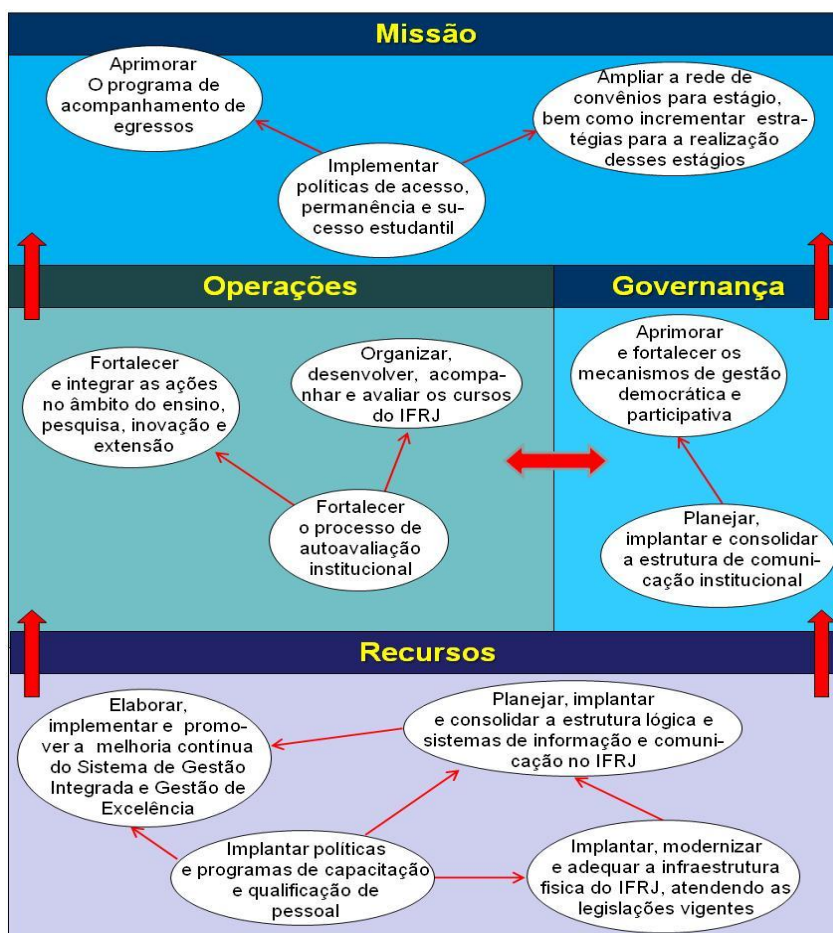


Figura 6 – Mapa Estratégico do IFRJ

Fonte: os autores

4.9. PASSO 9 – DESENVOLVIMENTO DO PORTFÓLIO DE INICIATIVAS E PLANOS DE AÇÕES

Iniciativas estratégicas são programas de ações a serem implementados com vistas a alcançar o desempenho almejado para cada objetivo do Mapa Estratégico. As iniciativas não devem ser encaradas de forma isolada, mas como um portfólio de ações complementares, pois cada uma delas deve ser implementada com sucesso, para que o IFRJ cumpra suas metas, assim como alcance a Visão Estratégica, ou seja, o maior objetivo de longo prazo.

Mas como financiar nossas iniciativas? A execução adequada de uma estratégia requer que sejam estabelecidos portfólios de iniciativas de forma simultânea e coordenada, e isso requer a explicitação dos financiamentos necessários. O orçamento tradicional estabelece recursos para as áreas funcionais, para que desenvolvam os processos e projetos da organização. Os investimentos estratégicos devem ser separados desse orçamento e gerenciados pela equipe executora da estratégia. É preciso a criação de uma categoria orçamentária especial, um orçamento para o Planejamento Estratégico, pois isso facilita esse processo.

4.10. PASSO 10 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Este passo tem por objetivo avaliar os resultados da implantação do planejamento estratégico no IFRJ, de forma a fornecer *feedback* das ações que foram implementadas. Para isso, o Mapa Estratégico e as Iniciativas e Planos de Ação têm papel fundamental. Cabe observar que verificou-se a necessidade de haver uma mudança no próprio processo de avaliação do IFRJ, que ainda não utiliza sistematicamente os indicadores do desempenho.

Está sendo estruturada uma agenda de reuniões operacionais que envolvem a participação dos coordenadores de Iniciativas Estratégicas e dos coordenadores de Planos de Ação, caracterizando uma estrutura “ad hoc” (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1990), desenvolvida especificamente para acompanhar as atividades previstas no planejamento estratégico. Nesse mesmo sentido, Kaplan e Norton (2008) sugerem a adoção de uma Unidade de Gestão Estratégica para dirigir os processos com múltiplas interfaces do sistema de execução da estratégia, de forma a funcionar como arquiteta, integradora e dona do processo de planejamento e controle da estratégia.

5. CONCLUSÕES

Existem alguns aspectos que são críticos para o desenvolvimento do planejamento estratégico, tais como a sensibilização e comprometimento de todas as pessoas, a definição de áreas críticas e prioridades ligadas ao atingimento dos objetivos e metas, a necessidade de uma estrutura “Ad hoc” para monitoramento, a clara definição de responsabilidades e de indicadores de desempenho.

Cabe aqui ressaltar que o processo de planejamento estratégico deve ser compreendido por todos e ser participativo, para que haja um real compromisso de todos. Para isso, uma metodologia claramente apresentada, estruturada e com etapas encadeadas pode servir para esse propósito.

Um sistema de medição balanceado (BSC) é uma metodologia de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da organização, centradas em indicadores estratégicos. Em linhas gerais, o sistema de medição proporciona ao IFRJ uma visão abrangente, atual e futura, procurando traduzir a missão, a visão e estratégias em objetivos diferenciados, de acordo com perspectivas de desempenho.

A MIPE aqui apresentada tem uma vasta gama de áreas de atuação, podendo ser aplicada tanto em grandes corporações, quanto em micro e pequenas empresas. Não há

distinção se a empresa é pública, privada ou ONGs. Porém, situações diferentes de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos, requerem sistemas (*scorecards*) personalizados que se ajustem à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura.

Portanto, vale ressaltar que toda organização é única, assim como é seu próprio caminho para implementar seu planejamento estratégico. Por isso, a MIPE também deve ser ajustada a cada organização, pois foi desenvolvida para ser implementada no contexto de mudanças das organizações, podendo, no entanto, ser aperfeiçoada ao longo de sua existência.

6. REFERÊNCIAS

AGEVAP - Associação Pró Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul. Delineamento Estratégico 2008-2011. Resende/RJ. 2008.

AMERICANO, Ana C. Indústria Demite pelo Quarto Mês Consecutivo em Janeiro. Artigo publicado na Gazeta Mercantil em 13/03/2009. Disponível em www.iedi.org.br. Acesso em 25 de março de 2009.

ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol 12, 449-461. 1991.

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. and SPECTOR, Bert. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, nov/dec, 158-166. 1990

ESTRADA Rolando J. S. e ALMEIDA, Martinho I. R. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Programa de Excelência Gerencia do Exército Brasileiro – PEG-EB. Brasília, 2003.

FEIJÓ, Carmem A. e CARVALHO, Paulo G. M. Evolução da produtividade da indústria em 2007. Estudo do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. São Paulo, maio de 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios de Excelência. São Paulo, 2009.

HEMORIO. Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti. Estratégia de Implantação do Programa de Qualidade do HEMORIO. Rio de Janeiro, 2000.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – IEDI. Indústria: Os dois pólos. Disponível em www.iedi.org.br. Acesso em 8 de junho de 2007.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Execução Premium. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 8ª Tiragem, 1998.

LIMA, Samantha. Indústria tem pior resultado desde Collor. Artigo publicado na Folha de São Paulo em 07/03/2009. Disponível em www.iedi.org.br. Acesso em 12 de março de 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NEVES S., João A. A Importância do planejamento na implantação da Qualidade Total. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Piracicaba, 1996.

NEVES S., João A. Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2000.

NEVES S., João A. e TAMMELA, Iara. Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Planejamento Estratégico Organizacional. Apostila do Curso. Programa de Cooperação Universidade Federal Fluminense e ANVISA. Brasília, 2010.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIGBY, Darrell e BILODEAU, Barbara. Management Tools and Trends 2007. Bain Company. Disponível em www.bain.com. Acesso em 18 de setembro de 2008.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

SENAC-RIO - SERVIÇO NACIONAL DO COMÉRIO – RIO DE JANEIRO. Proposta do Programa Excelência SENAC 2010 - Modelo de Implementação. Rio de Janeiro, 2008.

TRIST, Eric. Some Concepts of Planning. National Seminar on Long-range Planning. University of Western Australia. 1976.