



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS

Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos  
e proposta de um Planejamento Estratégico  
Transparente e Participativo para o IFSC

Andressa Patrícia Alves Pinto  
[andressa@if.sc.usp.br](mailto:andressa@if.sc.usp.br)

ramal 8094

João Marcelo Pereira Nogueira

[jmarcelopn@ig.com.br](mailto:jmarcelopn@ig.com.br)

ramal 9810 (223)

Paulo Henrique Villani

[pauloh@if.sc.usp.br](mailto:pauloh@if.sc.usp.br)

ramal 9784

Samuel Alvarez

[salvarez@if.sc.usp.br](mailto:salvarez@if.sc.usp.br)

ramal 9817

Projeto elaborado durante a formação de  
Multiplicadores da Qualidade do  
Programa de gestão da Qualidade e  
Produtividade do IFSC.

São Carlos, Junho de 2006.

## ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS.....	ii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CONTEXTO.....	3
3. FERRAMENTAS E TERMINOLOGIA DA QUALIDADE.....	6
3.1 <i>Brainstorming</i> .....	6
3.2 Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.....	6
3.3 Diagrama de Causa e Efeito.....	7
3.4 Lista de verificação para assegurar o plano de ação (5W2Hs).....	8
4. METODOLOGIA.....	9
5. DIAGNÓSTICO.....	10
6. PROPOSTA.....	11
7. RESULTADOS ESPERADOS.....	12
8. CONCLUSÃO.....	13
9. BIBLIOGRAFIA.....	14
10. ANEXOS.....	16
10.1 Diagrama de Ishikawa.....	16
10.2 Matriz GUT.....	17
10.3 5W2Hs.....	18

## LISTA DE SIGLAS

---

ONU	Organização das Nações Unidas
PPA	Plano Plurianual
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
IES	Instituições de Ensino Superior
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
CONSU	Conselho Universitário
PLANES	Planejamento estratégico da Unicamp
USP	Universidade de São Paulo
IFSC	Instituto de Física de São Carlos
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
PE	Planejamento estratégico
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
5W2Hs	<i>What, When, Where, Why, Who, How, How Much</i>
FEA	Faculdade de Economia e Administração

---

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Planejamento Estratégico: Conceitos

A literatura sobre planejamento estratégico é bastante vasta e, compreende diversos conceitos que foram sendo adaptados ao longo dos anos. Destaca-se, aqui, entretanto, algumas definições importantes que podem nortear o estudo desse assunto.

A noção mais simples de planejamento é a de não-improvisação. Uma ação planejada é uma ação não improvisada e, nesse sentido, fazer planos é coisa conhecida do homem desde que ele se descobriu com capacidade de pensar antes de agir, estando relacionado a todo processo de trabalho (Giovanella, 1991).

Drucker (*apud* OLIVEIRA, 1999, p. 34), na década de 60, afirmava que planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Em termos conceituais, percebe-se que planejamento estratégico para os mais diversos autores sempre envolve o conhecimento que a organização precisa ter de si mesma, principalmente no que diz respeito aos seus objetivos. A definição dos destinos da empresa pode ser desenvolvida com a resposta às três perguntas formuladas: 1) onde estamos? 2) onde queremos chegar? 3) o que é preciso fazer para chegar lá? Por exemplo, para Fischmann (1991, p.25):

*“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos”.*

As etapas do planejamento estratégico seguem geralmente a mesma seqüência abaixo relacionada, conforme Alves Filho (2001):

1. Negócio: definição do âmbito de atuação da organização;
2. Missão: papel desempenhado pela organização no seu negócio;
3. Princípios: valores que balizam o processo decisório e o comportamento da organização no cumprimento de sua Missão;
4. Visão: imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro, tipicamente expressa em termos do sucesso aos olhos de seus clientes ou de outros, cuja aprovação possa afetar seu destino;
5. Análise do Ambiente: identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam ou venham a afetar o desempenho atual ou futuro da organização no cumprimento de sua missão;
6. Oportunidades: condições externas que propiciam meios para melhorar a posição competitiva ou a rentabilidade da organização;
7. Ameaças: condições externas que põem em risco a posição competitiva ou a rentabilidade da organização;
8. Forças: Características ou recursos disponíveis que propiciam à organização uma vantagem competitiva;
9. Fraquezas: características ou limitações de recursos que colocam a empresa em desvantagem competitiva;
10. Objetivos: resultados quantitativos e/ou qualitativos, a serem alcançados em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão;
11. Estratégias: o que fazer para atingir os Objetivos, respeitando-se os Princípios;
12. Horizonte de Planejamento: período de tempo abrangido pelo Plano Estratégico.

## 2. CONTEXTO

Nas sociedades capitalistas baseadas nas "livres leis de mercado", o planejamento econômico e social só é admitido após a crise econômica mundial dos anos 30 – profunda e prolongada depressão. Por essa época John M. Keynes, economista inglês, propõe uma maior intervenção do Estado na economia, com o intuito de diminuir a importância e frequência das crises. Para Keynes é preciso dotar o Estado de instrumentos efetivos de política econômica que lhe permitam regular a taxa de juros, aumentar o consumo e expandir a inversão, visando o pleno emprego. Keynes propõe maior dirigismo e racionalidade: propõe planejamento estatal (Keynes, 1978).

Suas formulações são assumidas na Europa principalmente após o final da Segunda Guerra Mundial. Os primeiros planos são feitos em 1948 pelas nações européias participantes do Programa de Recuperação Européia ou Plano Marshall. Nessa ocasião, foram elaborados planos integrais para quatro anos, com o intuito de ordenar a produção e resolver a situação econômica e política nas zonas devastadas (Giordani, 1974).

Na América Latina, o planejamento é introduzido a partir da década de 40, por influência da ONU e de um pensamento próprio que entende ser necessário superar as diferenças econômicas com os países capitalistas centrais. O planejamento é, então, introduzido na América Latina enquanto método de seleção de alternativas que otimiza a relação entre objetivos e instrumentos com o propósito de crescimento, pois dentro das teorias desenvolvimentistas, entende-se ser o crescimento a solução para o subdesenvolvimento. Somente a aceleração do crescimento pode diminuir a distância com os países desenvolvidos: esta é a compreensão que caracteriza o planejamento da década de 50 (Matus, 1978).

No Brasil, desde a década de 40, diversos governos utilizaram o planejamento como alavanca para o desenvolvimento nacional. O atual modelo de planejamento está centrado no modelo de Gestão do Plano Plurianual (PPA 2004-2007). O PPA estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal por um prazo de pelo menos quatro anos. Elaborar um Plano Plurianual é decidir quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento. O PPA foi instituído pela Constituição Federal de 1988 (Artigo 165, parágrafo 1º. Antes disso, alguns governos executaram planos de desenvolvimento que marcaram o país. O governo Juscelino Kubitschek, por exemplo, executou um Plano de Metas que consolidou a industrialização da região Sudeste e criou a Sudene, para desenvolver o Nordeste) (disponível em <http://www.planejamento.gov.br>).

No estado de São Paulo, através de sua secretaria de economia e planejamento, o planejamento se dá a partir da progressiva integração entre os três instrumentos de planejamento público, o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA. O PPA mapeia os objetivos estratégicos de cada pasta, bem como a definição de suas prioridades e metas ao longo desse período. A LDO feita para o período de um ano, aponta as prioridades na alocação dos recursos e a LOA, também anual, define os valores para as ações por grupos de despesas e controla o valor total por programas (disponível em <http://www.planejamento.sp.gov.br>).

No que diz respeito às Instituições de Ensino Superior (IES), Estrada (2000; 7) adverte que “ainda são muito poucos os trabalhos sobre planejamento estratégico na área da administração universitária, e são menos ainda, ou praticamente inexistem, os que tratam sobre o desenvolvimento do processo de implementação do mesmo”. Em virtude dos novos desafios que a universidade brasileira enfrenta, se faz necessário reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento.

Nessa direção, no Estado de São Paulo tem-se o exemplo da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), na qual a questão da avaliação institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas retornou à pauta das discussões da universidade dentro do programa de gestão da nova administração, e em agosto de 2002 o CONSU (Conselho Universitário) aprovou a proposta de Planejamento Estratégico (Planes) (Deliberação CONSU-260/02). A iniciativa da Unicamp está bem detalhada na dissertação de mestrado profissional de Delgado-Filho (2004).

Já a Universidade de São Paulo (USP) se direciona a esse propósito uma vez que já tem em mãos sua Avaliação Institucional e, dela podem partir as primeiras discussões para se elaborar um planejamento estratégico.

Ambos os processos na universidade, planejamento estratégico e avaliação institucional, devem ser cíclicos e voltados à melhoria da instituição. Há de se destacar que, por serem processos complementares e cíclicos, é indiferente qual processo deve vir primeiro; pois, a avaliação institucional poderá demandar um planejamento estratégico e o planejamento estratégico poderá demandar uma avaliação institucional. O importante é que a universidade comece, indiferente se por um ou outro processo, buscando realizar os dois de tal maneira que um complemente o outro (Delgado Filho, 2004).

No Instituto de Física de São Carlos (IFSC), o panorama é o mesmo da USP. A instituição possui um plano de metas para o período de 2003-2008, resultado da auto-avaliação departamental pertencente ao processo de avaliação da universidade, que se iniciou em abril de 2003 com o 1º encontro de Avaliação Institucional da USP como iniciativa da Comissão Permanente de Avaliação (CPA).

Com o Projeto de Implantação do Programa de Qualidade no instituto, essa é uma ótima oportunidade para a instituição reavaliar seu plano de metas pensando na elaboração de um planejamento estratégico para o IFSC. É nessa intenção que esse projeto vem apresentar algumas considerações a respeito desse assunto.



### **3. FERRAMENTAS E TERMINOLOGIA DA QUALIDADE**

Ferramenta pode ser entendida como sinônimo de instrumentos, é a técnica utilizada para se atingir determinado objetivo. O uso de ferramentas possibilita objetividade e clareza no trabalho e fundamentalmente, a “administração através de fatos” (Prazeres, 1996), ao invés de opiniões. Quando se fala em métodos de análise e solução de problemas, está se falando, implicitamente, sobre Controle da Qualidade que consiste, essencialmente, em se planejar a qualidade para o estabelecimento dos padrões para a satisfação das pessoas.

#### **3.1 *Brainstorming***

Técnica usada basicamente para maximizar a geração de idéias provenientes de um grupo de pessoas. Essas idéias são geralmente relacionadas com as causas ou soluções de um problema, ou ainda, direcionadas para a criação de novos produtos ou inovações. O *brainstorming* consiste em se estimular e coletar idéias dos participantes da reunião de *Brainstorming*, um por vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades.

#### **3.2 Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência**

São parâmetros tomados para se estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem vários e relacionados entre si. Segundo Grimaldi (1994), a técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões. A mistura de problemas gera confusão. Nesse caso, é preciso separar cada 35 problema que tenha causa própria. Depois disso, é hora de saber qual a prioridade na solução dos problemas detectados. Isto se faz com três perguntas:

1. Qual a gravidade do desvio? Indagação que exige outras explicações. Que efeitos surgirão em longo prazo, caso o problema não seja corrigido? Qual o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados?

2. Qual a urgência de se eliminar o problema? A resposta está relacionada com o tempo disponível para resolvê-lo.

3. Qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento? Será que o problema se tornará progressivamente maior? Será que tenderá a diminuir e desaparecer por si só.

**Quadro 1 - Matriz GUT**

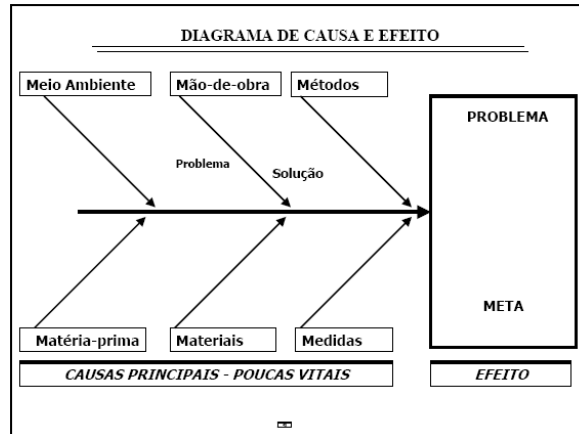
Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GxTxU
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Fonte: Adaptado de Grimaldi, R. & Mancuso, J.H. (1994)

### 3.3 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito é também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) foi um dos pioneiros nas atividades de Controle da Qualidade no Japão. Em 1943, criou este diagrama que consiste de uma técnica visual que interliga os resultados (efeitos) com os fatores (causas). O diagrama de causa e efeito é um importante instrumento a ser utilizado para descobrir os efeitos indesejados e aplicar as correções necessárias. É uma ferramenta simples, que possui um efeito visual de fácil assimilação, e que, sem dúvida, ajuda a sistematizar e separar corretamente as causas dos efeitos.

Quadro 2: Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Programa de Qualidade Usp, 2006, Prof. Jésus L. Gomes

### 3.4 Lista de verificação para assegurar o plano de ação (5W2Hs)

O 5W2Hs é um tipo de lista de verificação utilizada para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar soluções. Na medida que os processos se tornam cada vez mais complexos e menos definidos, fica mais difícil identificar sua função e ser satisfeita, bem como os problemas, as oportunidades que surgem e as causas que dão origem aos efeitos sentidos. Esta técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito, da forma como é sentido naquele momento particular: como afeta o processo, as pessoas, que situação desagradável o problema causa.

Quadro 3: Plano de ação – 5W2Hs

PLANO DE AÇÃO - 5W2Hs.		
What?	O que?	O que deve ser feito?
When?	Quando?	Quando deve ser feito?
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?
Why?	Por quê?	Por quê é necessário fazer?
Who?	Quem?	Quem é a equipe responsável?
How?	Como?	Como vai ser feito?
How much?	Custo?	Quanto vai custar?

Fonte: Programa de Qualidade Usp, 2006, Prof. Jésus L. Gomes

#### 4. METODOLOGIA

Dentro do curso de multiplicadores, uma de suas fases é a elaboração de projetos. Em um dos encontros, foram formados grupos de discussão e através da técnica de treinamento *brainstorming*, foram levantados 5 requisitos relacionados à implantação do projeto de gestão de Qualidade e Produtividade no IFSC. Os multiplicadores foram divididos em grupos, de acordo com a afinidade com o tema. O grupo de *Planejamento estratégico (PE)* ficou constituído das seguintes pessoas: Andressa Patrícia Alves Pinto, do grupo de Biofísica; João Marcelo Pereira Nogueira, do grupo de Óptica; Paulo Henrique Villani, do setor de Compras e Samuel Alvarez, do Setor de apoio Didático. O desenvolvimento do projeto foi feito através de reuniões periódicas onde cada um ficou incumbido de uma tarefa. Primeiramente, foram feitas uma revisão bibliográfica dos conceitos de *PE* e uma pesquisa de como os segmentos acima do IFSC (mundo, Brasil, estado de São Paulo, USP) estavam em relação ao tema. Foi realizado um levantamento junto aos funcionários da administração sobre a existência de *PE* no IFSC, e após a leitura de todo o material, foi feita a formatação prévia das ferramentas da qualidade (Ishikawa, matriz GUT e 5W2Hs) (vide anexos). Houve um encontro de repasse intelectual para discussões e esclarecimento de dúvidas com os consultores da qualidade. Para a elaboração do projeto foram feitas várias consultas, principalmente em trabalhos acadêmicos e *sites* da Internet (vide bibliografia).

## 5. DIAGNÓSTICO

A primeira atitude do grupo ao saber sobre o assunto que elaboraria o projeto, no caso PE, foi recorrer à página do IFSC (<http://www.ifsc.usp.br>). Ao digitar a palavra planejamento, o resultado da busca foi um relatório de atividades do último ano. Dessa forma, a primeira constatação foi que, se o IFSC tivesse um PE, pelo menos ele não estava visível. Como a ferramenta mais próxima de que tínhamos acesso não nos ajudou muito, resolvemos então perguntar a um funcionário da administração (no caso, Neusa Ap. Sorensen), sobre a existência de um planejamento. Tivemos assim, acesso a um processo sobre a auto-avaliação departamental pertencente ao processo de Avaliação Institucional realizada na USP, iniciado em abril de 2003 como iniciativa do vice-reitor Hélio Nogueira da Cruz, presidente da Comissão Permanente de Avaliação (CPA).

Analisando esse material, foi visto que, no início da pauta de discussões, o cronograma incluía um treinamento para a elaboração do PE assim como sua conclusão e entrega à CPA. O treinamento foi dado a partir do material *“Sugestão de um modelo de Planejamento Estratégico para Departamentos e Unidade da USP”*, pelo prof. Martinho Isnard R. de Almeida, do departamento de Administração da FEA-USP. Ou seja, no início a intenção era de se elaborar um PE, mas na verdade, o resultado final foi um plano de metas. Citando o próprio Martinho, a principal diferença de um PE para um plano de metas é que *“o primeiro é um processo dinâmico, que nunca termina, evita descontinuidades, torna as decisões mais racionais e pelo envolvimento, cria-se o pensamento estratégico; já o segundo é um processo estático, com princípio, meio e fim, deve estar contido no planejamento e é um documento importante para divulgar e homogeneizar as idéias.”* (Almeida, 2003). Chama-se atenção novamente para o ponto de que, apesar do plano de metas do IFSC estar bem estruturado, com diversos dados importantíssimos, ele não é um PE, e sim resultado de uma etapa da Avaliação Institucional da USP. Há que se considerar, citando novamente Delgado-Filho, que por serem processos complementares e cíclicos, é indiferente qual deve vir primeiro; pois, a avaliação institucional poderá demandar um planejamento estratégico e o planejamento estratégico poderá demandar uma avaliação

institucional. O importante é que a instituição comece, independentemente se por um ou outro processo, buscando realizar os dois de tal maneira que um complemente o outro. Como o IFSC já tem em mãos sua Avaliação Institucional, cabe ao instituto a iniciativa de se iniciar um trabalho de PE. Enquanto isso não for colocado em pauta, a instituição não estará em consonância com as mudanças no cenário internacional, onde os avanços dos meios de informação e inovação tecnológica colocam as instituições públicas frente a grandes desafios, levando-as a reavaliarem as suas estruturas organizacionais e formas de gestão, o que implica em alcançar um novo patamar de desempenho das pessoas, dos processos, das atividades e dos serviços. (Bodini, 2000).

## 6. PROPOSTA

*Citando Bodini, 2000, "Entende-se que o processo de planejamento estratégico dentro de uma IES, deve ser primeiramente trabalhado a sensibilização e o conhecimento dos seus conceitos e objetivos, para posteriormente não se deparar com barreiras corporativas e reacionárias. Pode-se formar equipes multifuncionais que permitam visões de diversos ângulos da instituição e com estas equipes desenvolver preparação e treinamento em situações inerentes ao sistema, seguindo-se trabalhos de definição da instituição como um todo "como se está", "onde se quer chegar" e "como se está para chegar lá".*

Tendo em vista o problema detalhado, a nossa proposta é que se constitua um grupo de trabalho junto aos representantes das diversas áreas da instituição, a partir de pessoas que sabidamente tenham interesse no assunto e que também possuam um mínimo de conhecimento sobre planejamento estratégico; o que faria com que os trabalhos evoluíssem de forma mais dinâmica (Delgado-Filho, 2004).

Após a criação do grupo de trabalho, será necessário contratar consultores externos para que o nivelamento conceitual seja mais efetivo, fazendo com que o grupo tenha a oportunidade de a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do trabalho. Em seguida, reorganizar um banco de dados com aqueles que deveriam ser os principais

indicadores de desempenho dos serviços da instituição. Muito deve ser aproveitado do que já existe explícito na Avaliação Institucional.

Será necessário divulgar uma agenda de elaboração do PE institucional com reuniões, roteiros e treinamentos. As etapas previstas na elaboração do PE devem dar conta minimamente dos seguintes elementos:- Missão; - Visão; - Objetivos estratégicos; - Indicadores de monitoramento dos objetivos (Delgado-Filho, 2004).

O critério visibilidade deverá ser tratado com cuidado, onde todo o processo de construção do PE deve ser acompanhado por alunos, professores e funcionários, com a construção de uma página na Internet, sendo atualizada a cada etapa da elaboração, ou ainda, através de seminários, palestras explicativas, dando transparência ao processo. Inclusive, é importante que os dados da Avaliação Institucional bem como o plano de metas, estejam visíveis aos olhos daqueles que fazem parte da instituição, o que por enquanto, ainda não acontece.

## **7. RESULTADOS ESPERADOS**

Embora as instituições públicas sejam apegadas às suas antigas tradições e resistentes às mudanças, é crescente a diversidade de novas situações em que se deparam, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações (Bodini, 2000). Dessa forma, o resultado que pode ser mais esperado é a mudança na cultura organizacional, uma vez que o PE é essencial à sobrevivência da instituição, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional. Além disso, o PE propicia que a instituição conte com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão de onde devem ser alocados os recursos, havendo uma melhoria na gestão administrativo-financeira. Como num PE devem estar bem claros os indicadores que possibilitem o conhecimento dos serviços prestados à comunidade, espera-se assim, uma melhoria na visão institucional.

## 8. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico só é útil se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isto a visão de contínuos resultados de um plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face de um mercado em constante evolução (Bodini, 2000). Cabe aqui lembrar que o PE pode ajudar a instituição a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias (Lerner, 1999). E por fim, a seguinte citação retrata bem a necessidade de se repensar estrategicamente uma instituição:

*“Instituições de ensino superior que não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos”.*

Glassman & Rossy, n.d.( apud Lerner, 1999).



## 9. BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Paulo Celso Gonçalves. *Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva*. Monografia, Taubaté - SP; 2004.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. *Manual de planejamento estratégico*. Editora Atlas, 2ª edição, 2003.

ALVES FILHO, Antônio. *Plano de Ensino: Planejamento estratégico*. Florianópolis: UFSC, 2000.

BODINE, Vera Lúcia. *Planejamento Estratégico em Universidades*. Disponível em: <<http://members.tripod.co.uk/Dablium/artigo22.htm> >. Acesso em: 26. abril. 2006.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. *Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp*. Dissertação (mestrado profissional) - Campinas, SP, 2004.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais Para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. *Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Tese de doutorado, Florianópolis: UFSC, 2000. 206p.

FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIORDANI, Jorge A. *La planificación como proceso social, um esquema de análisis*. Cuadernos Sociedad Venezolana de Planificación (3): 147-179, 1974

GIOVANELLA, Lígia. *As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina*, 1991, cadernos de saúde pública, vol7, no.1

GOMES, Jesús L. *Método de Análise e Solução de Problemas*. Programa de qualidade USP, 2006.

GRIMALDI, R. & MANCUSO, J.H. *Qualidade Total*. Folha de SP e Sebrae, 6º e 7º fascículos, 1994.

KEYNES, John M.; KALECKI, Michal. *Os Pensadores*. Sel. Textos. Paul Singer. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

LERNER, Alexandra L. *A Strategic Planning: Primer for Higher Education*. Califórnia State. University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999. Disponível em <http://www.des.calstate.edu/strategic.html> Acessado em abril de 2006.

MATUS, Carlos. *Estrategia y Plan*. 2. ed., México, Siglo XXI, 1978.

PRAZERES, Mundin. *Dicionário de Termos da Qualidade*. São Paulo. Atlas, 1996.

**Sites consultados;**

<http://www.planejamento.gov.br>

<http://www.planejamento.sp.gov.br>

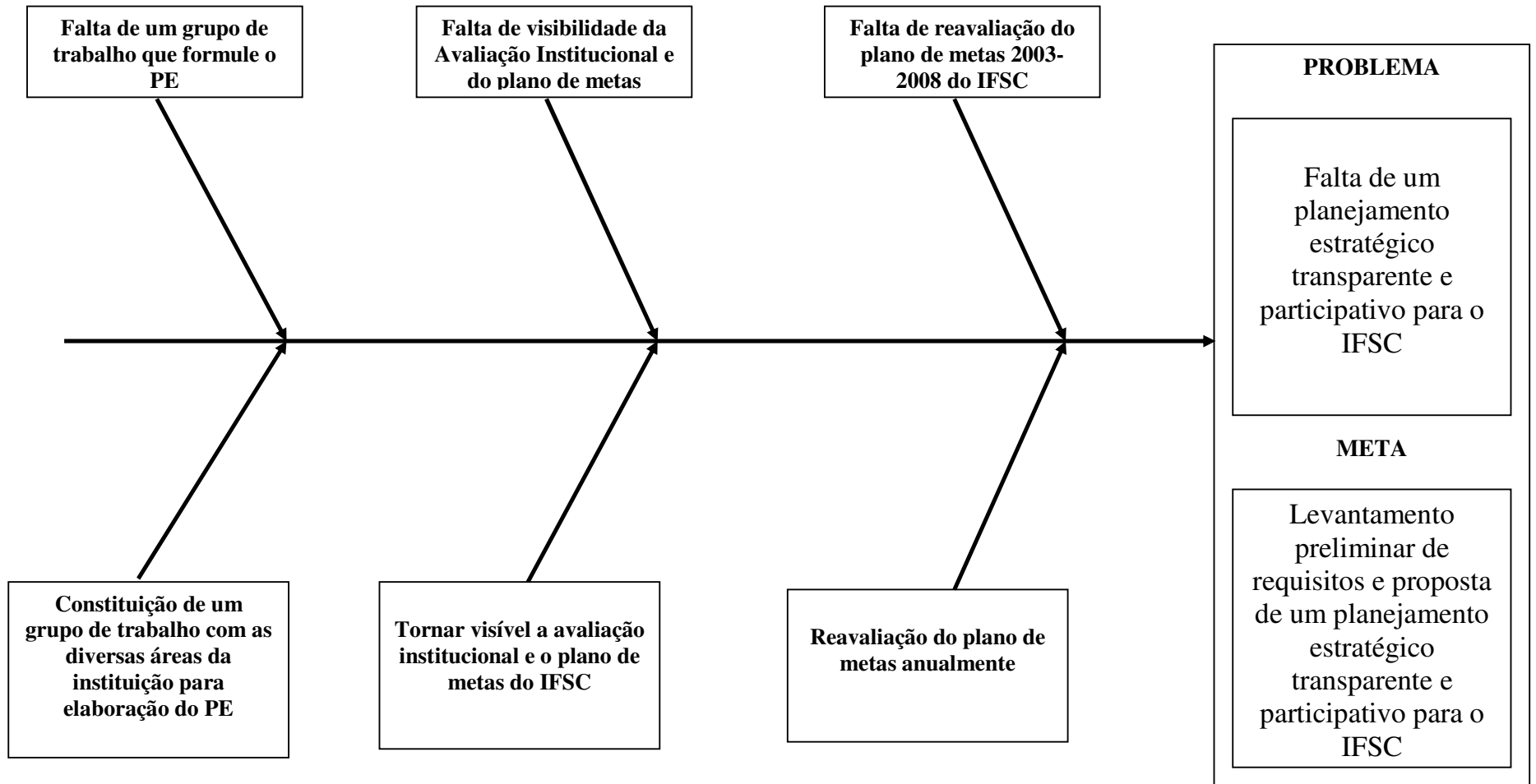
<http://www.cgu.unicamp.br/planes>

<http://www.ppqg.org.br>

<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/>

## 10. ANEXOS

### 10.1 Diagrama de Ishikawa



## 10.2 Matriz GUT

PROBLEMA	G	U	T	TOTAL GXUXT
1 Falta de um grupo de trabalho que formule o PE	4	4	4	64
2 Falta de visibilidade da Avaliação Institucional e do plano de metas	4	4	3	48
3 Falta de reavaliação do plano de metas 2003-2008 do IFSC	4	4	3	48
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
11				0
12				0
13				0
14				0
15				0
16				0
17				0
18				0
19				0
20				0

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Elevação de custos	Ação imediata	Agravar rápido
4	Insatisfação	Ação rápida	Aumentar
3	Atrasos de 1 a 2 dias	Decidir com o Reitor	Estabilizar
2	Desorientação	Acompanhar	Ajustar
1	Algumas reclamações	Pode esperar	Acomodar

### 10.3 5W2Hs

**Nome do Projeto:** Levantamento preliminar de requisitos e proposta de um planejamento estratégico (PE), transparente e participativo para o IFSC.

**Equipe:** Andressa Patrícia Alves Pinto, do grupo de Biofísica; João Marcelo Pereira Nogueira, do grupo de Óptica; Paulo Henrique Villani, do setor de Compras e Samuel Alvarez, do Setor de apoio Didático.

#### O QUE?

Levantar requisitos e propor a elaboração de um planejamento estratégico transparente e participativo para o IFSC

#### QUANDO?

Assim que seja aprovado pela Direção.

#### ONDE?

No IFSC

#### POR QUÊ?

Considerando que o IFSC não possui um planejamento estratégico transparente e participativo, isso indica que, apesar dos esforços da instituição, ela ainda não está em consonância com as mudanças no cenário internacional, onde os avanços dos meios de informação e inovação tecnológica colocam as instituições públicas frente a grandes desafios, levando-as a reavaliarem as suas estruturas organizacionais e formas de gestão, o que implica em alcançar um novo patamar de desempenho das pessoas, dos processos, das atividades e dos serviços. Embora as instituições públicas sejam apegadas às suas antigas tradições e resistentes a mudanças, é crescente a diversidade de novas situações em que se deparam, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações.

**QUEM?**

Um grupo de trabalho deverá ser criado junto aos representantes das diversas áreas da instituição, a partir de pessoas que sabidamente tenham interesse no assunto e que também possuam um mínimo de conhecimento sobre planejamento estratégico; o que faria com que os trabalhos evoluíssem de forma mais dinâmica.

**COMO?**

Após a criação do grupo de trabalho, será necessário contratar consultores externos para que o nivelamento conceitual seja mais efetivo, fazendo com que o grupo tenha a oportunidade de a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do trabalho. Em seguida, reorganizar um banco de dados com aqueles que deveriam ser os principais indicadores de desempenho dos serviços da instituição. Muito deve ser aproveitado do que já existe explícito na Avaliação Institucional. Divulgar uma agenda de desenvolvimento do planejamento estratégico institucional. As etapas previstas na elaboração do Planejamento Estratégico devem dar conta minimamente dos seguintes elementos:- Missão; - Visão; - Objetivos estratégicos; - Indicadores de monitoramento dos objetivos. E por fim, deixar bem visível tanto o planejamento estratégico como a avaliação institucional, para que toda a sociedade esteja ciente, seja por meio de página na Internet, seminários, etc.

**CUSTO?**

Consultoria de qualidade de gestão.