

Magali Carolina Ellwanger

**USO DA GESTÃO DE PROCESSOS PARA O REDESENHO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais da Universidade de Santa Cruz do Sul, para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Liane Mahlmann Kipper, Dra.

Co-orientador: Elpídio Oscar Benitez Nara, Dr.

Santa Cruz do Sul, janeiro de 2011

“Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa,
nunca tem medo e nunca se arrepende”
(Leonardo da Vinci)

AGRADECIMENTOS

Ao término desta caminhada, considero importante fazer alguns agradecimentos:

A Deus, por sempre me indicar o caminho;

Ao Leo, minha maior fonte de inspiração;

A minha mãe, pelo apoio constante;

Aos demais familiares, comadres, afilhados e amigos, por entenderem minha ausência em alguns momentos;

A colegas do Mestrado, pelas trocas de conhecimento e de vivências;

Aos professores do Mestrado, pelo convívio e ensinamentos;

Aos gestores e técnico-administrativos UNISC, pelas contribuições valiosas e pelo apoio na realização do estudo de caso;

A Eliana e demais colegas da SABEMI, por entenderem as ausências no trabalho;

A orientadora e ao co-orientador, pelos conselhos, pelas sugestões, pela competência e agilidade de resposta, indispensáveis à execução da dissertação;

Aos meus alunos, indagadores constantes;

E, finalmente, a todos que acreditam na força do planejamento estratégico e da gestão de processos para o desenvolvimento das organizações.

RESUMO

No século XXI, a gestão das organizações não pode ser entendida como um sistema fechado, mas sim compreendida e operacionalizada como um sistema aberto, onde o planejamento, as estratégias e os processos organizacionais articulados contribuem para a entrega de produtos e serviços aderentes as necessidades do mercado e/ou da comunidade na qual está inserida. O tema da pesquisa é: Discutir a integração entre os modelos de planejamento estratégico e a gestão por processos na busca de alinhamento organizacional para a sustentação da organização no longo prazo. Com essa premissa torna-se relevante compreender as constatações dos teóricos acerca desses conteúdos. O problema de pesquisa configurou-se da seguinte forma: Como o uso da gestão por processos como abordagem sistêmica pode auxiliar na redefinição do planejamento estratégico da organização pesquisada? Entendendo que a gestão das instituições de ensino é semelhante as demais organizações, o objetivo geral da pesquisa foi: Propor o redesenho do processo de planejamento estratégico como base na gestão por processos em uma instituição de ensino superior, mais especificamente a Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Desenvolveu-se uma investigação de cunho qualitativo, com a metodologia de estudo de caso. Utilizou-se de várias fontes de evidência, coletadas a partir de entrevistas – gestores da UNISC; de documentos institucionais – fluxogramas das etapas do processo de planejamento, o Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, bem como das observações da pesquisadora. As entrevistas foram trabalhadas através da análise de conteúdo e os documentos foram trabalhados a partir das etapas do processo de planejamento. As considerações finais apontam uma série de sugestões de melhoria para o processo de planejamento da UNISC, evidenciando que o redesenho do planejamento estratégico através da gestão de processos pode contribuir para o posicionamento que a instituição deve adotar frente aos desafios apresentados no atual cenário, permitindo a evolução da visão fragmentada para uma visão sistêmica da instituição.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão de Processos

ABSTRACT

In the twenty-first century, the management of the organizations cannot be understood as a closed system, but understood and operationalized as an open system, where the planning, the strategies and the organizational processes correlated contribute to deliver the products and services to the market needs and/or to the community in which it operates. The research topic is: to discuss the integration between the models of strategic planning and process management in pursuit of organizational alignment to support the organization in the long run. With this premise it becomes important to understand the theoretical findings about such content. The research problem was configured as follows: As the use of process management as a systematic approach can assist in redefining the organization's strategic plan studied? Understanding that the management of educational institutions is similar to the other organizations, the objective of the research was: To propose a redesign of the strategic planning process based on process management in an institution of higher education, specifically in the University of Santa Cruz South - UNISC. Was developed a qualitative investigation using the methodology of case study. Was used multiple sources of evidence, gathered from interviews - managers UNISC; institutional documents - flowchart of the steps of the planning process, the Institutional Political and Pedagogical Project, the Institutional Development Plan, as well as the observations of the researcher. The interviews were explored through content analysis and the documents were worked out from the steps of the planning process. The final considerations indicate a number of suggestions for improving the UNISC planning process, showing that the redesign of strategic planning through the management of processes can contribute to the position that the institution must embrace facing the challenges presented in the current scenario, allowing the evolution of a fragmented vision to a systemic vision of the institution.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Process Management

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APESC	Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul
ARIS	Notação utilizada pela ferramenta líder de mercado para a modelagem de processos no mundo
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
ASSCOM	Assessoria de Comunicação
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Institute</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Modeling Systems</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEP	Controle Estatístico do Processo
CONGRAD	Conselho de Graduação
CONPPEX	Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias
CONSUN	Conselho Universitário
DO	Desenvolvimento Organizacional
DOMP	Documentação, Organização e Melhoria de Processos
Ead	Ensino à distância
FISC	Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul
FUNENSEG	Escola Nacional de Seguros
GAPE	Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e Extensão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i> (Empresa americana de computadores)
ICAM	<i>Integrated Computer-Aided Manufacturing</i>
IDEF	<i>Integration DEFinition</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LIC	Limite inferior de controle
LSC	Limite superior de controle
MEC	Ministério da Educação

OMG	<i>Object Management Group</i>
O&M	Organização & Métodos
PAIUNISC	Programa de Avaliação Institucional da UNISC
PDCA	Ciclo de procedimentos para planejar (<i>Plan</i>), executar (<i>Do</i>), controlar (<i>Check</i>) e agir (<i>Action</i>)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Plano Geral Anual
PGO	Sistema de Planejamento e Orçamento
PPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão e Relações Comunitárias
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SOPC	Setor de Orçamento e Prestação de Contas
SWOT	Avaliação dos pontos fortes (<i>Strengths</i>) e dos pontos fracos (<i>Weaknesses</i>), da organização à luz das oportunidades (<i>Opportunities</i>) e das ameaças (<i>Threats</i>)
TI	Tecnologia da Informação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
5S	Conjunto de cinco conceitos simples que ao serem praticados são capazes de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes.
5W1H	Conjunto de cinco perguntas: What, Who, Where, When, Why, How

LISTA DE FIGURAS

1	Grupos de processos da APESC - Educação	15
2	Mudanças no contexto das organizações	24
3	Visão Funcional x Visão de Processos.....	53
4	Níveis de agregação de uma visão de processos.....	55
5	Organização funcional tradicional.....	59
6	Organização centrada em processo.....	59
7	Cadeia de Valor.....	61
8	A organização como um conjunto de processos.....	63
9	Processo.....	65
10	Etapas básicas de uma atividade do processo.....	66
11	Relação entre Processos e Estratégia.....	70
12	Capacidade Ociosa.....	76
13	Espiral da melhoria da qualidade.....	78
14	Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	85
15	Macro-Fluxo das etapas do processo de planejamento da UNISC.....	115
16	Proposta para a realização das etapas do processo de planejamento da UNISC.....	124

LISTA DE TABELAS

1	Modelos ou Teorias de Gestão.....	
2	Escola da Formação de Estratégia nas Organizações.....	
3	Modelos de Planejamento Estratégico nas Organizações.....	37
4	Modelos de Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino.....	45
5	Características centrais da organização funcional e por processos.....	58
6	Etapas do Processo de Planejamento da UNISC.....	114
7	Proposta de etapas do processo de planejamento da UNISC.....	116
8	Desdobramento das Políticas e Diretrizes no PPI.....	118
9	Objetivos do PPI e PDI.....	119
10	Relação das Políticas e Diretrizes do PPI com as ações do PDI – IV.....	120
11	Matriz de Correlação entre os Indicadores Estratégicos e os Processos Institucionais...	122

SUMÁRIO

1	ASPECTOS INTRODUTÓRIOS.....	19
1.1	Tema da Pesquisa	24
1.1.1	Problema da Pesquisa.....	26
1.1.2	Objetivo Geral.....	26
1.1.3	Objetivos Específicos.....	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1	Modelos de Gestão.....	28
2.2	Planejamento.....	30
2.3	Estratégia.....	31
2.4	Planejamento Estratégico.....	34
2.4.1	Processo de Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações.....	37
2.4.2	Processo de Implementação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino	39
2.5	Gestão de Processos.....	46
2.5.1	Histórico da Gestão de Processos.....	47
2.5.2	O que é Gestão de Processos.....	48
2.5.3	Pontos relevantes em uma iniciativa de Gestão de Processos.....	52
2.5.4	Notações de Modelagem de Processos.....	56
2.5.5	A Organização como Processo.....	57
2.5.6	Processo e seus elementos.....	60
2.5.7	Análise de Processos e das Atividades.....	66
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	80
3.1	Questões Norteadoras.....	83
3.2	Análise de Dados.....	84
4	ESTUDO DE CASO – APRESENTANDO A UNIDADE DE ANÁLISE.....	86
4.1	Apresentação da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.....	86
4.2	O modelo de gestão da UNISC.....	88
4.3	Ponto de Partida – Levantamento e Análise de Dados - Conhecendo o processo de planejamento da UNISC.....	91

5 PROPOSTA PARA O REDESENHO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA UNISC.....	XX
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
7 CONCLUSÃO.....	XX
8 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	129
REFERÊNCIAS.....	130
ANEXO A - Roteiro de entrevista.....	144
ANEXO B - Organograma da UNISC.....	146
ANEXO C - Fluxograma do processo de construção do Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI.....	147
ANEXO E - Fluxograma do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.....	148
ANEXO F - Fluxograma do processo de construção das Diretrizes Orçamentárias da UNISC.....	149
ANEXO G - Fluxograma do processo de captação de propostas para o Plano Geral Anual – PG.....	151
ANEXO H - Fluxograma do processo de elaboração do Relatório Anual.....	155

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O ritmo de mudanças que o mundo tem enfrentado no decorrer dos últimos tempos, tanto na economia como na política, apresenta grandes desafios às organizações, desde a capacidade de rápida adaptação aos novos cenários como as respostas eficazes a esses novos desafios (YOUSSEF, 2008). A necessidade de inovação, o acirramento da competição entre as organizações e a busca pela competitividade para a sustentação e sobrevivência a longo prazo são algumas das mudanças do atual cenário empresarial.

Mudança é movimento, segundo Aurélio (2008) significa “remover, deslocar, dar outra direção, alterar, tornar-se diferente do que era”. A palavra mudança vem do francês *changer* que significa contorcer ou desviar-se como uma árvore que vem crescendo a procura do sol. Peter Senge, em seu artigo *A dança das mudanças* (2003), propõe que deve ser realizada uma mudança profunda nas organizações, que combinam alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Senge, ao propor a mudança profunda, faz referência à mudança que precede o aprendizado, aquela que muda o pensamento de quem a produziu.

Assim, o reflexo da mudança nas organizações e nos indivíduos é percebido de diferentes formas. Jack Welch, ex-presidente da *General Electric*, avaliado como o Executivo do Século XX, diz que “quando o ritmo da mudança dentro de uma empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo” (LOBATO, 1997).

As mudanças ambientais rápidas afetam fatores que são críticos para uma empresa, por isso, segundo Lobato (1997), cada empresa deveria identificar, regularmente, quais são os fatores que contribuem para o seu sucesso, reavaliando as metas e os objetivos durante períodos de mudança, de acordo com as informações disponíveis no momento.

Schiar e Domingues (2002) em seu estudo sobre “Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais”, abordam alguns conceitos relativos a ideia de mudança organizacional, afirmando que as organizações estão continuamente mudando, sendo

“[...] a maior parte uma simples resposta a alterações do meio ambiente. Mas, apesar de esse processo adaptativo ser rotineiro, algumas vezes surpresas podem ocorrer. Isto advém do fato de o processo de mudança não ser uma estratégia estritamente racional e consciente. Envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades. O autor acredita não ser possível levar uma organização numa direção pretendida, mas é possível influenciar cursos de eventos” (SCHIAI e DOMINGUES, 2002).

Uma análise efetuada pela FUNENSEG (2009), comparando as 30 empresas que se encontram no topo da lista da revista *Fortune* com as 30 empresas que se encontram em seguida na mesma lista, verificou que o lucro por empregado dessas empresas que estão no topo da lista é 60% maior que o das empresas que se encontram logo abaixo. A análise complementa ainda que as diferenças de lucratividade não estão fora das indústrias, mas dentro delas, onde os trabalhadores perdem de meio dia a dois dias de cada semana em trabalhos de baixo valor agregado: lendo e-mails não produtivos, recebendo caixas de voz e participando de reuniões, representando 30% do investimento da empresa em salários. Portanto, percebe-se que há grandes oportunidades de gestão internas à organização, em particular na maneira como as empresas se organizam.

Diante deste contexto, conforme afirma Senge (2006), percebe-se que as forças motivadoras da mudança nas organizações podem ser externas à empresa ou internas. Enquanto as externas estão associadas aos elementos intermediários do ambiente comercial, como clientes, concorrentes, inovações tecnológicas ou alterações no estilo de vida, as forças internas surgem quando as mudanças são iniciadas pela própria empresa, como um resultado do desejo de evoluir e da nova visão de gestão.

Senge (2003), afirma que já não é mais possível tratar as organizações como se fossem máquinas, organizações são organismos vivos por excelência, todos os seus membros têm de aprender a organizar o seu tempo, concedendo-se espaço para a reflexão e as atividades criativas e inovadoras, onde o aprendizado continua sendo o desafio mais importante.

Assim, entende-se que a mudança nas organizações é acionada pela necessidade da desestabilização do estado existente, quer seja interno ou externo à empresa. Relacionado ao cenário externo, Muller (2003) afirma que diante da evolução da competição empresarial é necessário levar em conta alguns aspectos, quais sejam:

- A qualidade não é mais um objetivo, é premissa – impulsionada pelo aumento do nível de exigência dos consumidores;
- A tendência de compressão de margens já é realidade - necessidade de redução de custos e preços;
- Redução acentuada do ciclo de vida dos produtos;
- Os governos cada vez menores, fora da economia, com redução de subsídios;
- Explosão tecnológica, com o conhecimento se multiplicando;
- As relações de poder passando de imposição para negociação e de individualismo para parceria;
- Substituição do conceito de empresas pelo de cadeias produtivas e conseqüente aumento das exigências de qualidade nas relações cliente - fornecedor - uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada;
- Globalização dos mercados e formação de blocos econômicos;
- Expansão da gestão ambiental;
- Questionamento da função social das organizações.

Mais recentemente, a competição entre as organizações é percebida também nas instituições de ensino, que se vêm forçadas a assumir um comportamento empreendedor que garanta a sua sobrevivência num ambiente competitivo, com escassez de recursos e expansão das fronteiras das instituições, principalmente com o advento dos cursos à distância.

Silva (2009) salienta que a análise das causas que estão levando as Instituições de Ensino Superior – IES a adotarem métodos de gestão profissionalizada como forma de sobrevivência, passando necessariamente por:

“[...] compreender como se processa a complexidade e dinâmica que rodeia e impacta as IES, sobretudo, compreender as mudanças ambientais, decorrentes do processo de internacionalização do ensino, das fusões e incorporações, o avanço tecnológico e as mudanças comportamentais das pessoas e o papel que essas instituições exercem neste ágil contexto de transformações” (SILVA, 2009).

Neste caminho de profissionalização, as IES estão canalizando esforços para iniciativas de melhoria, onde, segundo Silva (2009), destacam-se, entre outros:

- Gestão da qualidade total do ensino;
- Dinamização da infra-estrutura e logística;

- Agilidade nas decisões;
- Capacitação docente e técnico administrativo;
- Sistemas de informação e gerenciamento de egressos;
- Controle de custos, em especial o comprometimento da receita com a folha de salários, pela sua relevância;
- *Empowerment* dos colaboradores.

O ambiente empresarial é mais turbulento e complexo, o que impõe uma compreensão melhor e um efetivo gerenciamento das atividades da empresa, envolvendo seu planejamento e controle (MÜLLER, 2003). Diante deste cenário, tem sido enfatizada aos administradores a urgência do aperfeiçoamento e da melhoria dos processos de planejamento e gerência (FINCKLER, PEREIRA e CUNHA, 2008).

Fumió (2008) afirma que grande parte das instituições de ensino superior ainda não tem conhecimento pleno da importância da gestão estratégica, e isso é justificado por três fatores, segundo Braga e Monteiro (2005):

O acirramento da competição nesse setor é relativamente recente, se comparado a outros setores da economia; a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda não absorveu e é pouco simpática às ciências de gestão; e as rotinas operacionais do dia-a-dia envolvem completamente as atividades dos gestores, que dedicam seu tempo a “apagar incêndios” e a afazeres burocráticos e não pensam no planejamento futuro da sua instituição (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Uma das características marcantes atualmente é que as empresas descobrem a importância do cognitivo, enquanto que as universidades descobrem a importância do produtivo. Para Lindo (2005), pode-se reconhecer nisso um dos aspectos da chamada “sociedade do conhecimento”, onde confluem as inovações científicas e tecnológicas junto ao centro dos processos de gestão e produção.

Enquanto que na empresa a preocupação principal é a gestão dos recursos humanos e materiais de maneira inteligente, na universidade tudo está vinculado com modelos de conhecimento, desde o currículo até o perfil do docente, desde o sistema de gestão até o modo como se relaciona com a sociedade (LINDO, 2005).

Como elemento da gestão empresarial, o planejamento estratégico se impõe, justamente para contribuir no posicionamento que a empresa deve definir (MÜLLER, 2003). Assim, um sistema de gestão torna-se um item fundamental da capacidade de resposta as mudanças do ambiente, pois facilita o diagnóstico de seus impactos, auxilia na decisão do que fazer e põe em prática suas decisões.

As condições necessárias para o redirecionamento da organização podem ser proporcionadas pela utilização do planejamento estratégico, que vem trazendo grandes contribuições aos administradores neste equilíbrio indispensável entre organizações e ambiente (FINCKLER, PEREIRA e CUNHA, 2008).

Conforme afirma Muller (2003), a implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas e, na tentativa de garantir a operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho.

Contudo, as definições estratégicas e os indicadores de desempenho são estabelecidos nos processos de negócio das organizações. Estas são tradicionalmente organizadas funcionalmente, por setores ou departamentos. Já os processos, na sua maioria, são organizados horizontalmente, de forma interfuncional. Neste sentido, pouco adianta um desempenho excelente de um setor, se o cliente, que é atendido por meio dos processos, sente o efeito ruim de seu desempenho.

Diante deste contexto, percebe-se que o gerenciamento dos processos, assim como o planejamento estratégico, são elementos vitais para o alcance dos objetivos de qualquer instituição de ensino superior, seja ela pública, privada ou comunitária, ou de organizações do ramo industrial ou de serviços.

O propósito deste trabalho é propor o redesenho do planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior, de caráter comunitário, baseado na gestão de processos. A pesquisa está relacionada à área de concentração Controle e Otimização de Processos, na linha de pesquisa Monitoramento, Simulação e Otimização de Sistemas e Processos do Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais da UNISC. A seguir é apresentado o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos.

1.1 Tema da Pesquisa

Em decorrência do ritmo das mudanças no mundo empresarial e educacional, diariamente são apresentados aos administradores grandes desafios. A economia transforma-se em um modelo em rede, que favorece os bens intangíveis, como as ideias, informação e relacionamentos, e como consequência acontece a personalização em massa dos produtos e serviços.

As IES se vêm obrigadas a enfrentar uma concorrência oriunda de novos entrantes, como por exemplo, o ensino à distância, as universidades abertas, as universidades corporativas, fazendo com que a capacidade instalada e a oferta sejam maiores que a demanda, influenciando para que as vagas oferecidas nos processos seletivos sejam maiores que os candidatos inscritos e ingressantes efetivos matriculados (SILVA, 2009).

A necessidade de inovação diante das influências do ambiente, do acirramento da competição entre as organizações, frente a um mercado cada vez mais exigente, desafia os administradores que buscam a sustentação e sobrevivência das organizações a longo prazo, mas que ao mesmo tempo exige o planejamento da empresa em horizontes de curto, médio e longo prazos conforme demonstrado na Figura 2.

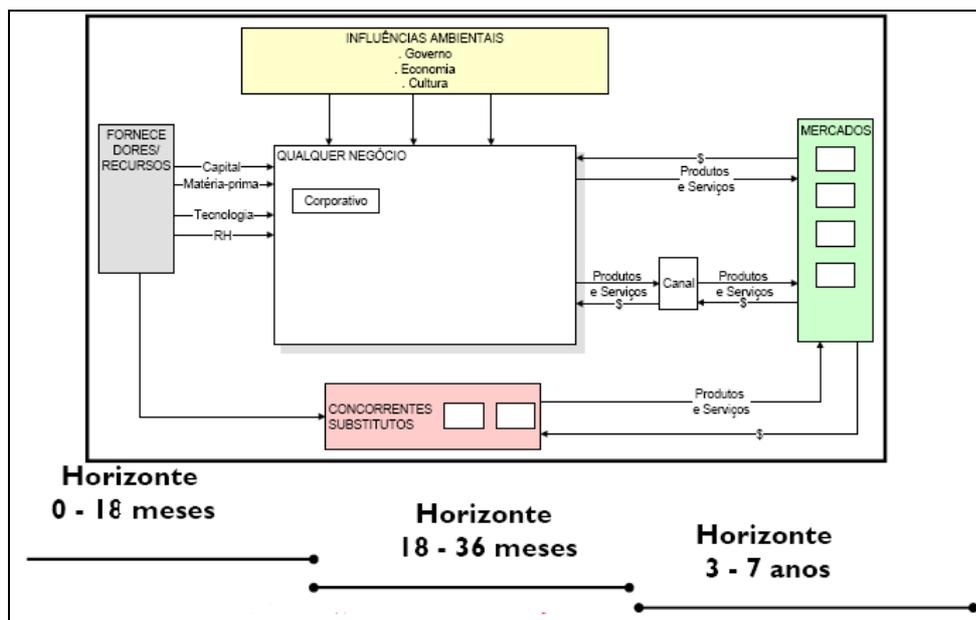


Figura 2 – Mudanças no contexto das organizações.
Fonte: MBS Consulting (2010)

A Figura 2 demonstra que é neste contexto que os processos de negócio são diretamente afetados, pois são por meio deles que as atividades da organização são executadas para atender aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos, onde, segundo Estrada (2000), as instituições de ensino "processam pessoas" na medida em que a sociedade entrega à universidade pessoas ou alunos que, para sua formação, recebem uma carga de informação e experiência, "transformando-os" em novos profissionais, que se integrarão novamente à sociedade.

Por outro lado, surgem no mercado inúmeras sugestões de modelos de gestão que prometem solucionar os mais variados problemas da organização, gerando muitas dúvidas para os seus administradores. O avanço tecnológico acelerado solicita que a absorção da tecnologia também seja assimilada de forma rápida, gerando a necessidade de alinhar o negócio com a evolução da tecnologia da informação – TI. As maiores prioridades de inovação, conforme *IBM Global CEO Survey* (2010) estão na capacidade da organização aumentar a colaboração dentro e fora da empresa, inovar os modelos de negócio e de processos e alavancar as informações para otimização dos negócios.

Da mesma forma, o capital intelectual coloca as pessoas e a tecnologia da informação como grandes propulsoras da competitividade, consistindo em um fator indispensável para que a empresa possa se diferenciar das demais, e assim obter vantagens competitivas no seu segmento de atuação.

Diante deste contexto, percebe-se que o planejamento das ações, a melhoria dos processos, o comprometimento das pessoas, somado a um conjunto de modelos tecnológicos são ingredientes cruciais da capacidade de resposta a mudanças do ambiente.

Pelo exposto, entende-se que a revisão do processo de planejamento por meio da gestão por processos pode contribuir para o posicionamento que a organização deve adotar frente aos desafios apresentados no cenário atual e também para sair de uma visão fragmentada para uma visão sistêmica da organização. Sendo assim, a discussão desta pesquisa está relacionada à necessidade de integração entre os modelos de planejamento estratégico e a gestão por processos na busca de alinhamento organizacional para a sustentação das organizações no longo prazo.

1.1.1 Problema da Pesquisa

O tema da pesquisa buscou resposta para o seguinte questionamento: Como o uso da gestão por processos como abordagem sistêmica pode auxiliar na redefinição do planejamento estratégico da instituição pesquisada?

1.1.2 Objetivo Geral

Propor o redesenho do planejamento estratégico com base na gestão por processos em uma instituição de ensino superior, mais especificamente para a Universidade de Santa Cruz do Sul.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Pesquisar bibliografias sobre modelos de gestão, planejamento estratégico e gestão por processos;
- Mapear o processo de planejamento da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC;
- Identificar o modelo estudado e comparar com outros modelos de planejamento adotados em IES;
- Coletar a opinião dos gestores dos diferentes níveis sobre o processo atual de planejamento;
- Propor melhorias para o processo de planejamento para a instituição de ensino estudada.

O texto está organizado da seguinte maneira: o capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica destacando os modelos de gestão, planejamento, estratégia, planejamento estratégico, os modelos de planejamento utilizado nas organizações e nas instituições de ensino e a gestão por processos; o capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos onde ressaltamos as questões norteadoras e a análise de dados; o estudo de caso desenvolvido e os resultados

alcançados são apresentados na seqüência do texto, que finaliza com as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como o objetivo geral deste trabalho é propor o redesenho do processo de planejamento por meio da gestão por processos, é importante que se tenha conhecimento dos princípios que sustentam os modelos ou teorias de gestão e definições sobre planejamento, estratégias, planejamento estratégico e gestão por processos disponíveis na literatura que serão importantes para a compreensão e interpretação dos resultados.

2.1 Modelos de Gestão

Antes da Revolução Industrial, a sociedade era dependente da atividade agrícola e do modelo artesanal. A partir de então, a introdução de novas máquinas começou a transformar a sociedade rapidamente, pois passou a ser necessário ter um trabalhador para cada função representada pelos postos de trabalho que compunham o conjunto fabril (CRUZ, 2009).

Assim, a revolução industrial deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento, surgindo modelos ou teorias para a gestão das organizações. Os principais princípios desses modelos foram sistematizados na Tabela 1.

Modelo de Gestão	Princípios
<p>Taylorismo – modelo desenvolvido pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), caracterizando pela produção máxima com custo mínimo. Taylor publicou em 1911 o livro "Princípios de Administração Científica".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção científica do trabalhador, adequando o trabalho às aptidões do trabalhador; • Tempo padrão, onde o trabalhador deveria atingir no mínimo o tempo padrão de operação estabelecido pela gerência, controlando a produtividade; • Plano de incentivo salarial, relacionando o valor do salário à produção efetiva do trabalhador; • Trabalho em conjunto, compatibilizando os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo da produção); • Gerentes planejam/Operários executam; • Divisão do trabalho, com as tarefas subdivididas no maior número possível de subtarefas; • Supervisão especializada por áreas, para controle do trabalho dos funcionários, • Ênfase na eficácia, com a descoberta da única forma correta de executar uma tarefa.
<p>Teoria Clássica – Henry Fayol (1841 – 1925)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de estabelecer diretrizes para administrar empresas complexas; • Princípios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Divisão do trabalho 2. Autoridade 3. Disciplina 4. Unidade de comando 5. Unidade de direção

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Subordinação do interesse individual ao bem comum 7. Remuneração 8. Centralização 9. A hierarquia 10. Ordem 11. Equidade 12. Estabilidade de pessoal 13. Iniciativa 14. Espírito de Equipe
<p>Fordismo – criado em 1914 pelo empresário norte-americano Henry Ford para sua indústria de automóveis, projetando um sistema baseado numa linha de montagem, cuja principal característica é a fabricação em massa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo principal deste sistema é reduzir ao máximo os custos de produção e assim baratear o produto, podendo vender para o maior número possível de consumidores; • Dentro deste sistema de produção, uma esteira rolante conduz o produto, no caso da Ford os automóveis, e cada funcionário executa uma pequena etapa. Os funcionários não precisam sair do seu local de trabalho, resultando numa maior velocidade de produção; • Utilização de mão-de-obra pouco capacitada, pois cada trabalhador executa apenas uma pequena tarefa dentro de sua etapa de produção; • Problemas para os trabalhadores, como trabalho repetitivo e desgastante, falta de visão geral sobre todas as etapas de produção, baixa qualificação profissional e pagamento de baixos salários como forma de reduzir custos de produção, • Na década de 1980, o fordismo entrou em declínio com o surgimento de um novo sistema de produção, o Toyotismo, surgido no Japão, seguia um sistema enxuto de produção, aumentando a produção, reduzindo custos e garantindo melhor qualidade e eficiência no sistema produtivo.
<p>Behaviorismo ou Teoria Comportamental – década de 1940. Aperfeiçoamento das concepções da Escola de Relações Humanas. Criadores Chester Barnard e Simon, tendo como seguidor McGregor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de que os processos administrativos são processos decisórios; • Valorização da liderança; • Afirmação da autoridade dos dirigentes e o destaque sobre a importância da comunicação vertical nos processos administrativos; • Criação das teorias X e Y de MacGregor, contrapondo o pensamento da administração científica, com os seguintes princípios: <ul style="list-style-type: none"> ○ A propensão do ser humano ao trabalho é tão natural quanto para o descanso; ○ O ser humano está sempre disposto a se autocorrigir; ○ O envolvimento dos trabalhadores com a conquista dos objetivos depende da recompensa por eles esperada; ○ O ser humano tem a tendência de assumir responsabilidades; ○ As capacidades intelectuais dos trabalhadores devem ser utilizadas pelas empresas e o uso da imaginação e criatividade na resolução dos problemas é comum entre os trabalhadores.
<p>Teoria Estruturalista – surge a partir da década de 40, visando tratar a organização sob o ponto de vista da estrutura, das pessoas e do ambiente, também leva em consideração a Teoria das Relações Humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações são formadas por uma única estrutura que integra diferentes partes e aspectos; • As influências externas devem ser consideradas pelas organizações; • As organizações são formadas por um conjunto de grupos sociais cujos interesses podem ou não ser diferentes; • O trabalho pode ser considerado suportável, mas nunca como uma forma de realização do trabalhador; • Sempre haverá conflitos entre os interesses dos trabalhadores e das empresas; • Os trabalhadores aceitam executar várias funções em seu trabalho para obter vantagens materiais e sociais; • As recompensas materiais são consideradas fundamentais, sem desconhecer a importância das recompensas de ordem social; • Custo com a hierarquização deve ser o menor possível.
<p>Teoria dos Sistemas – década de 1960, empregada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interação adequada das pessoas no exercício de diferentes papéis em uma organização é primordial para o desempenho organizacional;

<p>nas teorias administrativas a partir de Bertalanffy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas agem de acordo com o papel que desempenham, podendo haver problemas no relacionamento por causa disso; • Deve haver equilíbrio entre os incentivos monetários e não-monetários; • Empresas funcionam como um sistema aberto, sendo suas unidades atingidas por qualquer estímulo externo; • O planejamento é a maneira encontrada pelas organizações para impedir que a tendência à entropia prospere nas empresas, • O sistema de uma organização possui três elementos distintos ligados entre si: entradas, processamento e saídas, envolvidos pelo meio ambiente.
<p>Teoria do Desenvolvimento Organizacional - DO O precursor deste movimento teórico foi Leland Bradford, autor do livro “T-Group Theory and laboratory methods” (Nova York, 1964).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar aos empregados o alcance de seus objetivos individuais, fazendo com que contribuam com a consecução dos objetivos da organização; • Mudança contínua, de modo a adequar as organizações às mudanças das variações ambientais, ligadas a estrutura organizacional, tecnologia e comportamento, • O conceito de Desenvolvimento Organizacional está ligado diretamente aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança.
<p>Teoria da Administração por Objetivos – surgiu na década de 1950, com a publicação do livro Administração por Objetivos de Peter Drucker.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças ambientais influem não somente nas empresas, mas também nos seus gestores, sendo importante levar em consideração as diferenças individuais quando da análise do seu desempenho; • Os objetivos adotados devem ser elaborados de forma clara e comunicados a todos os envolvidos nos diferentes processos, para que possam ser alcançados; • As decisões devem levar em conta as aspirações dos consumidores; • Os recursos humanos devem ser considerados passíveis de desenvolvimento; • O aperfeiçoamento da estrutura organizacional significa descentralização administrativa; • Mais importante que a definição dos objetivos é determinar como poderá ser avaliada a sua consecução; • Os objetivos contribuem no controle do desempenho do administrador; • Atenção até então fixada nas “atividades-meio” foi deslocada para os objetivos. Deixou-se de dar importância ao “como” administrar e passou-se a focar o “porque” ou “para que” administrar, • A ênfase deixou de ser a eficiência e passou a ser a eficácia.
<p>Teoria da Administração Estratégica – teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que a definição da missão da organização e sua estratégia podem facilitar a conquista dos objetivos; • A formulação e a implementação de estratégias para fazer frente aos desafios enfrentados pelas organizações, • As etapas básicas da administração estratégica são: <ul style="list-style-type: none"> ○ Execução de uma análise do ambiente; ○ Estabelecimento de uma diretriz organizacional; ○ Formulação de uma estratégia organizacional; ○ Implementação da estratégia organizacional; ○ Controle Estratégico.
<p>Teoria da Administração por Processos – década de 90 através de trabalhos de Michael Hammer e James Champy, com a publicação do livro <i>Reengineering the Corporation</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das prioridades, das ações e dos recursos com base nos processos da organização; • ISO 9000, qualidade assegurada e sistema da qualidade; • Qualidade de vida no trabalho; • Reengenharia e redesenho de processos; • Gestão por Processos: integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos ao cliente; • Administração por Projetos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem organizacional, administração do conhecimento, empreendedorismo; • Modelo japonês: ênfase na eficiência e no combate ao desperdício, simplificação do modelo Ford, qualidade total, participação dos funcionários no processo decisório; • O objetivo mais amplo deste tipo de organização é oferecer para o cliente mais valor, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo; • O trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade ganham fundamental importância, • A gestão por processos é um desafio e faz emergir importante área a ela conjugada, a gestão de pessoas.
--	---

Tabela 1 – Modelos ou Teorias de Gestão

Fonte: Tabela elaborada pela autora a partir das informações recolhidas da obra de Cruz (2004).

Da Tabela 1 pode-se extrair que os princípios da administração científica formaram a base do modo de trabalhar das organizações na primeira metade do século XX, e em alguns casos predominam até hoje. O pioneiro deste modelo foi Taylor, que mostrou sua obsessão pelo controle e inseriu o estudo de tempos e movimentos nas atividades de trabalho. O padrão industrial é percebido no Fordismo, caracterizado pela produção em massa, grandes estoques e padronização. Com Henry Ford a racionalização e a maximização caracterizaram a indústria do automóvel, a que marcou significativamente o século XX.

Desde o modelo Taylor-fordista, que se caracterizou pela preocupação exclusiva com a produção sem considerar os valores humanos, houve uma evolução da teoria administrativa com o surgimento de novos modelos, que seguiram a tendência na busca da eficácia empresarial.

Os modelos que seguiram a tendência humanista na organização trouxeram grandes contribuições para o desenvolvimento dos modelos de gestão, através da busca de um ponto de equilíbrio entre possibilitar aos empregados às realizações individuais e o alcance dos objetivos das organizações.

Na Teoria dos Sistemas, as organizações consideradas como sistemas abertos, apesar de terem seu funcionamento específico, realizam trocas com o ambiente externo e tem a sua capacidade de vida dependente dessas relações. Em uma organização sistêmica, as partes trabalham para que o todo atinja suas finalidades. Assim, foi nessa teoria que surgiu a preocupação com o planejamento para impedir a tendência à entropia, e com os processos, relacionando entradas, processamento e saídas.

A Teoria de Desenvolvimento Organizacional enfoca a mudança contínua, de modo a adequar as organizações às mudanças das variações ambientais, ligadas a estrutura organizacional, tecnologia e comportamento, elementos vitais da gestão por processos.

As principais contribuições da Teoria da Administração por Objetivos, cujo enfoque é a definição clara dos objetivos da organização para que possam ser alcançados, é observar que as mudanças ambientais influem não somente nas empresas, mas também nos seus gestores e que as decisões devem levar em conta as aspirações dos consumidores, conceito presente também na Administração por Processos. Neste contexto, a mudança de percepção está no fato de que o sucesso das empresas não se baseia unicamente na experiência técnica ou funcional, mas no adequado desempenho dos processos organizacionais e na correta aplicação dos recursos para atender às necessidades dos clientes.

A necessidade de unir a estratégia para facilitar a conquista dos objetivos da organização, princípio da Teoria da Administração Estratégica, e o conhecimento dos processos da organização para definir prioridades, característica da Teoria da Administração por Processos, foram importantes inovações apresentadas pela evolução dos modelos de gestão. Os conceitos desses modelos serão abordados nas próximas seções.

2.2 Planejamento

“O planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem.
A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal”
(Jack Bologna)

O planejamento sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em todos os setores da vida em sociedade, começando pela organização familiar até as organizações públicas e privadas. Planejar, segundo Aurélio (2008), significa fazer um plano; projetar; conjecturar; traçar e, planejamento, para o mesmo autor, significa ato ou efeito de planejar; plano de trabalho pormenorizado; elaboração, por etapas, das metas de um empreendimento e dos meios e recursos para atingi-las. Assim, planejar torna possível estabelecer o que

queremos a curto, médio e longo prazos, organizar atividades, antecipar situações, estabelecer prioridades e avaliar.

Na compreensão de Oliveira (2004), planejamento é considerado como o desenvolvimento de técnicas e processos, que proporcionam a capacidade de se visualizar o futuro pelas ações tomadas no momento de acordo com os objetivos empresariais, auxiliando na tomada de decisões, reduzindo a incerteza e tornando o planejamento mais rápido, coerente, eficaz e eficiente.

De acordo com Mintzberg (2004), planejamento é “o uso de procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões”, devendo ser visto como uma maneira de formalizar partes da tomada de decisão, da formulação de estratégia e da administração por meio da decomposição, articulação e racionalização.

Taylor, considerado pai da administração, que se dedicou ao estudo da produtividade da organização, distinguindo as funções de direção das funções de execução, foi quem, segundo Perfeito (2007), substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e como instrumento de organização e padronização do trabalho. Taylor foi o precursor da análise interna como elemento do planejamento estratégico.

Segundo Arguin (1989), a função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar. Prever, segundo Aurélio (2008), significa ver com antecipação; antever; pressupor; fazer conjecturas, assim, prever é sondar o futuro e supõe a determinação do fim e dos meios para alcançá-los.

Perfeito (2007) afirma que nos últimos anos da década de 1960, autores como H. Igor Ansoff se interessaram pelo aspecto dinâmico e estratégico da organização, analisando o ambiente externo como um elemento que influenciava o alcance dos objetivos traçados. Esta autora afirma ainda que:

Nas décadas de 1950 e 1960 predominou o chamado planejamento financeiro, que tinha no orçamento o principal instrumento de controle e operacionalização da gestão. Na década de 1970 vigorou o planejamento de longo prazo que priorizou os

objetivos a serem alcançados em prazos longos, entretanto não previa mudanças. Na década de 1980, privilegiou-se o planejamento estratégico que definia estratégias que se desenvolveriam num período de tempo variável, considerando a análise dos ambientes externo e interno. O principal problema desse tipo de planejamento foi a dissociação entre o planejamento e sua implementação. Finalmente, na década de 1990 surgiu a gestão estratégica, diferenciando-se pela abordagem equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins (PERFEITO, 2007).

Gradualmente, as universidades, em especial as universidades comunitárias, passaram a se preocupar com o planejamento de suas ações. Isto se deu em função das exigências do MEC como também por decorrência do forte acirramento da concorrência. Inicialmente caracterizando-se como planejamento de médio a longo prazo, de 5 a 10 anos buscando rever as ações desenvolvidas, seus resultados, para embasar as ações futuras.

Para o planejamento das ações é necessário compreender as estratégias adotadas pelas organizações, sendo este o tema da próxima seção.

2.3 Estratégia

A Teoria da Administração Estratégica traz a consideração de que definir a missão da organização e a sua estratégia pode facilitar a conquista dos objetivos. Para Ansoff (1981), a estratégia compreende as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o desenvolvimento de uma organização, e as decisões estratégicas são as que permitem que a empresa desenvolva e busque a consecução de seus objetivos da melhor maneira.

Estratégia, segundo o Aurélio (2008), corresponde à organização e planejamento das operações de guerra; arte de dirigir um conjunto de disposições; habilidade, esperteza, astúcia; estratagem (artifício para enganar o inimigo, na guerra). Neste sentido, Müller (2003) reforça que:

Provavelmente, a estratégia surgiu como conceito relacionado a operações militares, onde são encontrados elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação. O conceito de estratégia aplicado aos negócios aparece no final da década de 50. Antes disso, o planejamento de longo prazo era a projeção do passado no futuro (MULLER, 2003).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco definições para estratégia:

- Estratégia como Plano (olhar para frente): consiste num conjunto de diretrizes para agir determinada situação. Por esta definição, as estratégias possuem duas características: (1) são produzidas antes das ações e (2) são desenvolvidas consciente e propositadamente. Para a administração, a estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado, projetado para assegurar que os objetivos básicos da organização sejam alcançados.
- Estratégia como Padrão de Comportamento (olhar para trás): considerada como um padrão de comportamento ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que comercializa somente os produtos mais caros em seu ramo de negócios segue a chamada estratégia de extremidade superior.
- Estratégia como Posição (olhar para fora e para o ponto em que o cliente encontra o produto): preocupa-se em localizar a empresa em seu ambiente externo, por exemplo, determinar a localização de certos produtos em determinados mercados.
- Estratégia como Perspectiva (olhar para dentro e para a visão da empresa): consiste em olhar para dentro da organização, preocupando-se com os pensamentos do seu grupo de estrategistas. A importância chave dessa definição é que a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e/ou ações.
- Estratégia como Truque: caracteriza-se como uma manobra específica para superar o oponente. Por exemplo, uma organização pode ameaçar expandir sua capacidade fabril para desencorajar um competidor a construir uma nova fábrica. A real intenção estratégica é a ameaça e não a expansão em si mesma.

Diante deste contexto, uma estratégia de negócios como plano para ações futuras possui diferentes características: ela não resulta de ações imediatas; se torna desnecessária quando o comportamento histórico da organização a conduz aonde quer chegar; se baseia em informações externas muitas vezes incompletas e incertas. Conforme Estrada (2000), o uso da estratégia exige *feedback* constante e ressalta que “objetivos e estratégias são termos distintos”, porém “intercambiáveis”, enquanto os objetivos representam os fins que a empresa pretende alcançar, a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Diversos princípios teóricos complementares modificaram e atualizaram o conceito de Administração Estratégica, onde Andrews, H. Igor Ansoff, Michael Porter, Peter Drucker, Herbert Simon, são alguns dos autores que contribuíram significativamente neste contexto de

conhecimentos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam e analisam dez escolas de pensamento estratégico, vinculando a cada uma um adjetivo para captar a visão relacionada ao seu processo de formulação de estratégia, conforme é apresentado na Tabela 2.

Escola de Formulação Estratégica	Principais características
<p><i>Design</i> – processo de concepção</p>	<p>Focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção, onde seus conceitos-chave formam a base da prática da administração estratégica. A escola de <i>design</i> busca atingir a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas através da análise SWOT – avaliação dos pontos fortes (<i>Strengths</i>) e dos pontos fracos (<i>Weaknesses</i>), da organização à luz das oportunidades (<i>Opportunities</i>) e das ameaças (<i>Threats</i>) em seu ambiente.</p> <p>A partir desta adequação, outros fatores são considerados importantes na formação da estratégia, como os valores gerenciais e a responsabilidade social.</p> <p>A origem da escola de <i>design</i> pode ser atribuída ao livro-texto <i>Business Policy: Text and Cases</i>, em 1965, por Learned, Christensen, Andrews e Guth, embora seu texto tenha sido atribuído ao co-autor Andrews e, nos anos de 80, este era um dos poucos livros que representavam as ideias da escola de <i>design</i> em sua forma pura.</p>
<p>Planejamento processo formal –</p>	<p>Caracteriza-se pelo procedimento formal, onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delimitada por <i>checklists</i> e apoiada por técnicas. • A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. • As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. <p>Essa escola originou-se ao mesmo tempo que a escola de <i>design</i>; seu livro mais influente, <i>Corporate Strategy</i>, de H. Igor Ansoff, foi publicado em 1965.</p>
<p>Posicionamento processo analítico –</p>	<p>Caracteriza-se por afirmar que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada organização: que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros, onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. • O mercado (contexto) é econômico e competitivo. • O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos. • Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções. • Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional. <p>O divisor de águas dessa escola foi em 1980, quando Michael Porter publicou <i>Competitive Strategy</i>. Porter afirma que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Para este autor, as estratégias</p>

	estão relacionadas a liderança em custo, diferenciação pelo desenvolvimento de produtos ou serviços únicos e foco, para atender segmentos de mercado estreitos.
Escola de Formulação Estratégica	Principais características
	Em seu livro de 1985, Porter introduziu uma estrutura que chamou de Cadeia de Valor, sugerindo que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte, onde as atividades primárias são aquelas envolvidas diretamente do fluxo de produtos até o cliente, as de suporte existem para apoiar as atividades primárias e a margem indica em como é gerenciada a Cadeia de Valor.
Empreendedora – processo visionário	<p>Caracterizada pela ênfase na intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.</p> <p>A origem desta escola vem da Economia, onde o empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica, porém limitado a decidir quais quantidades produzir e a que preços. Peter Ducker identificou o espírito empreendedor com a própria administração, onde o ato empreendedor é um ato de aceitação de risco econômico e a empresa é uma instituição empreendedora.</p>
Cognitiva – processo mental	<p>Caracteriza-se por compreender a visão estratégica e como elas se formam na mente humana, utilizando para isso o campo da psicologia cognitiva, para tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. • Essas informações, de acordo com a ala “objetiva”, fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou, de acordo com a ala “subjetiva” são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo pode ser modulado, pode ser emoldurado e pode ser construído. • Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis. <p>Os pesquisadores há muito são fascinados pelas peculiaridades de como indivíduos processam informações para tomar decisões, assim os pesquisadores foram especialmente estimulados pela obra de Herbert Simon (1947, 1957), que popularizou a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados. A partir de então segue grande literatura de pesquisa sobre predisposições de julgamento, como Tversky e Kahneman (1974) e alguns resultados resumidos no livro de Makridakis (1990).</p>
Aprendizado – processo emergente	<p>Nesta escola as estratégias emergem quando as pessoas agindo individualmente ou coletivamente aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.</p> <p>Foi a publicação do artigo “A Ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira” de Charles Lindblom (1959) que iniciou esta escola, mas ela ganhou força com o livro <i>Strategies for Change: Logical Incrementalism</i> de Brian Quinn (1980).</p> <p>Existe uma literatura longa a respeito de organizações que aprendem, mas o interesse pelo assunto tem crescido, especialmente, com a publicação do livro de Peter Senge, <i>The Fifth Disciplina</i> (1990).</p> <p>O aprendizado nesta escola é visto também como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação do conhecimento: Nonaka e Takeuchi (1995), em seu livro <i>The</i>

Escola de Formulação Estratégica	<p style="text-align: center;"><i>Knowledge-Creating Company</i> afirmam que os gerentes ocidentais</p> <p style="text-align: center;">Principais características</p>
	<p><i>“precisam deixar o velho modo de pensar que o conhecimento pode ser adquirido, ensinado e treinado através de manuais, livros ou palestras. ... precisam prestar atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar discernimentos, intuições e palpites...”</i>. Estes autores acreditam que os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito – aquele que sabemos implicitamente – e como ele difere do conhecimento explícito – aquilo que sabemos formalmente. Este sugere que podemos saber muito mais do que podemos contar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica das capacidades organizacionais: foram Prahalad e Hamel (1990) que introduziram a ideia de a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Esses autores afirmam que existem três testes que podem ser aplicados para se identificar as competências centrais de uma empresa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Devem prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2. Devem fazer uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final; 3. Devem ser difíceis para os concorrentes imitarem. • Além do aprendizado até o caos: a teoria do caos é uma alternativa para as empresas que buscam inovação e revolução até mesmo nas organizações que aprendem, pois estas também ficam restritas e tendem a enfatizar aquilo que é constante e persistente. A teoria do caos tem origem nas ciências físicas que busca melhor compreender os sistemas dinâmicos complexos e não-lineares, como a turbulência em líquidos e gases. Stacey (1992) traduz a teoria do caos como “a ordem pode produzir o caos e o caos pode levar a uma nova ordem”.
Poder – processo de negociação	<p>Esta escola caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.</p> <p>As relações de poder cercam as organizações; elas também podem inspirá-las. Existe uma distinção entre o poder micro – jogo de política dentro de uma organização (ambiente interno) – e o poder macro – uso do poder pela organização (ambiente externo).</p>
Cultural – processo coletivo	<p>Essa escola caracteriza-se pela formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, como um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização – espelho da escola do poder.</p> <p>As ligações entre os conceitos de cultura e estratégia podem ser assim resumidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de tomada de decisão: a cultura influencia no estilo de pensar, influenciando o processo de formação estratégica. • Resistência a mudanças estratégicas: um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando assim mudanças na estratégia. • Superar a resistência às mudanças estratégicas: dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional, onde os executivos devem aceitar a importância da flexibilidade e da inovação. • Valores dominantes: as empresas bem sucedidas são “dominadas” por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais provêm vantagem competitiva. • Choque de culturas: as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos evidenciam o confronto de diferentes culturas.

Escola de Formulação Estratégica	Principais características
Ambiental – processo reativo	<p>O ambiente nesta escola é o conjunto de forças fora da organização. Essa escola caracteriza pelas seguintes premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia. • A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada. • A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. • As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem. <p>A escola ambiental tem suas origens na teoria de contingência, que surgiu para se opor às afirmações confiantes da administração clássica de que há “uma maneira melhor” para dirigir uma organização. Para os teóricos contingenciais “tudo depende”: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante.</p>
Configuração – processo de transformação	<p>Esta escola é caracterizada por dois lados, um descreve a organização e o contexto que a cerca como <i>configurações</i> e outro eu descreve o processo de geração da estratégia como <i>transformação</i>. A transformação é uma consequência inevitável da configuração, onde há um tempo para coerência e um tempo para mudar.</p>

Tabela 2 - Escola da formação de estratégia nas organizações

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir das informações recolhidas da obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Da análise da Tabela 2 pode-se perceber que a Escola de Design, pioneira na formulação da estratégia, deixou como principal inovação os conceitos-chave que formam a base da prática da administração estratégica, através da análise SWOT, que busca atingir a adequação entre as capacidades internas e externas da organização. Comparando com os modelos de gestão, é na Teoria Estruturalista que surge a necessidade das organizações considerarem as influências externas.

Já na Escola de Posicionamento, Michael Porter insere o conceito de vantagem competitiva para a formulação da estratégia, afirmando que esta deve estar relacionada a liderança em custo, diferenciação pelo desenvolvimento de produtos ou serviços únicos e foco, para atender segmentos de mercado estreitos. Foi através da Cadeia de Valor de Porter, que é uma técnica para a avaliação interna da empresa, que o gerenciamento dos processos nas organizações começa a se consolidar, pois este autor sugere que a empresa seja desagregada em atividades.

A Escola Empreendedora trouxe como princípio fundamental a visão da estratégia como perspectiva, associada com o senso de direção, cuja ênfase está na intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.

Já na Escola Cognitiva e de Aprendizado é que surgiu o princípio das organizações que aprendem, onde o aprendizado é visto como criação do conhecimento, na dinâmica das capacidades organizacionais e nos limites entre a ordem e o caos.

O poder, a cultura e o ambiente também foram foco em outras escolas estratégicas, contribuindo para a evolução das organizações. E a última escola, reúne aspectos de todas as demais, porém apresenta como mensagem a integração para a transformação, no sentido de revolucionar as organizações.

As diversas escolas de formulação estratégica se basearam no modelo pioneiro – SWOT, e com aprimoramento é perceptível que passaram a se diferenciar na complexidade de detalhes, mas não na sua fundamentação.

Segundo Silva (2009), o ponto central da estratégia em uma IES deve ser criar valor para os clientes – alunos das IES, definindo como a combinação dos benefícios recebidos e custos pagos por estes pelo serviço prestado do produto – curso, são percebidos.

Mas é na Escola de Planejamento, cujas estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas, que é evidenciada a necessidade de unir o Planejamento com a Estratégia, conteúdo que será apresentado na próxima seção.

2.4 Planejamento Estratégico

Em meados da década de 1970, a comunidade acadêmica e os profissionais de diversas organizações começaram a voltar suas atenções para o papel estratégico das operações e sua ligação com as estratégias corporativas e competitivas da organização (SANTOS, VARVAKIS e GOHR, 2004). Segundo estes autores,

“[...]o gatilho inicial para o desenvolvimento desse assunto veio com o trabalho de Skinner (1969), que defendia que as decisões relacionadas com as operações deveriam estar alinhadas com a estratégia competitiva da organização” (SANTOS, VARVAKIS e GOHR, 2004).

Ansoff (1981) conceitua o planejamento estratégico como um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial, pois posiciona e relaciona a empresa a seu ambiente de uma forma que obtenha sucesso e a poupe de surpresas.

Para Oliveira (2004) o planejamento estratégico é o processo administrativo que propõe uma metodologia sustentável para melhor direcionar a empresa, visando maximizar o grau de sua interatividade com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Fumió (2008), o planejamento estratégico de uma organização é o desenvolvimento organizacional de um conjunto de atividades coordenadas, sequenciais e temporizadas, com vistas à análise das condições atuais e a uma previsão das condições futuras. Desta forma, segundo este autor, o planejamento estratégico é parte do processo de gestão, que permitirá estabelecer mecanismos para a construção do futuro desejado, com base em objetivos que sejam viáveis e adequados a realidade.

O planejamento estratégico desbravou várias barreiras, se solidificou no mercado demonstrando tratar da realidade de forma mais complexa que o planejamento tradicional (PREVEDELLO, 2006). Ao fazer uso do planejamento estratégico as organizações estarão mais aptas a enfrentar as mudanças eminentes e necessárias dos novos tempos (PREVEDELLO, 2006).

Um dos aspectos favoráveis à realização do planejamento estratégico, segundo Fumió (2008), é a necessidade de cada responsável por área específica dispor de uma visão global do negócio, do ambiente, das táticas utilizadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas.

Para Fumió (2008),

O planejamento estratégico é um instrumento importante para definir as futuras ações da instituição, devendo ser desenvolvido metodologicamente, ser compartilhado e ter o comprometimento de todos os membros da comunidade, em particular dos dirigentes e gestores (FUMIÓ, 2008).

Kotler (1997) entende que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”. Complementa ainda que o planejamento estratégico:

“[...] faz as empresas pensarem sistemicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar” (KOTLER, 1997).

Na elaboração do plano estratégico em uma IES, segundo Silva (2009), deve-se considerar o conjunto coerente de grandes prioridades e decisões que orientam o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza, pois, “quanto maior a turbulência, mais essencial é o radar (para “ver antes”) exercitando a visão institucional e a bússola ou “plano de voo” (para “orientar o rumo”), da missão – razão de ser da instituição”.

Assim, percebe-se que o estabelecimento da estratégia e o sucesso de sua implementação estão relacionados com o nível de percepção do ambiente e conhecimento da estrutura e da capacidade de respostas que a organização possui, onde os resultados notáveis são conquistados à medida que a organização:

- Formule a estratégia: definindo sua missão e visão, analisando e fazendo escolhas, traduzindo e descrevendo sua estratégia e formulando a medição do sucesso;
- Traduza a estratégia em ações: comunicando, comprometendo e organizando os recursos e dando andamento/realizando as ações estratégicas;
- Seja orientada a estratégia: definindo um modelo de gestão da estratégia ativo e presente e que tenha presente a necessidade de mensuração dos resultados, pois, segundo Deming (1982), não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende.

A seguir são apresentados alguns modelos de implementação do Planejamento Estratégico nas organizações e em instituições de ensino.

2.4.1 Processo de Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações

Estrada (2000) cita a existência de diversos modelos sobre implementação do planejamento estratégico, tais como os propostos por Ackoff (1974), Ansoff (1990), (1991), (1993), Certo e Peter (1993), Cunha (1994c, 1996), Gaj (1990), Gracioso (1996), Hamel e Prahalad (1995), Karlöf (1991), Mintzberg e Quinn (1992), Porter (1991), (1992), entre muitos outros. Este autor ainda constata que praticamente todos eles levam em conta três premissas básicas para o desenvolvimento do processo de implementação do planejamento estratégico:

- Estabelecimento da missão;
- Análise interna e externa, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente; e,
- Elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas.

Dentre os diversos modelos de implementação do planejamento estratégico nas organizações, na Tabela 3 são apresentados os propostos por Fischman e Almeida (1991), Certo e Peter (1993), Oliveira (2004), Hitt (2002), que evidenciam as conclusões de Estrada:

FISCHMANN E ALMEIDA	CERTO E PETER	OLIVEIRA	HITT
1. Avaliação da estratégia vigente	1. Análise das mudanças estratégicas	1. Missão – postura e propósitos estratégicos	1. Análise do ambiente
2. Análise do ambiente	2. Análise da estrutura e da cultura organizacional	2. Objetivos da Empresa	2. Intenção e missão estratégica
3. Perfil estratégico	3. Seleção de uma abordagem de implementação	3. Objetivos funcionais	3. Formulação da estratégia
4. Objetivos	4. Implementação e avaliação da estratégia		4. Implementação da Estratégia
5. Finalização			5. Competitividade estratégica
6. Implementação			
7. Controle			

Tabela 3 – Modelos de Planejamento Estratégico nas Organizações
Fonte: Elaborada pela autora

Porém, o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial, um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão (MÜLLER, 2003). Kaplan e Norton (2001) citam pesquisas mostrando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

Diante deste contexto, no início da década de 90, em Harvard, os professores Robert S. Kaplan e David P. Norton propuseram uma nova abordagem para resolver problemas de mensuração frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento. Os autores constataram que os indicadores financeiros isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis, como habilidades, competências e motivação dos empregados, bancos de dados e tecnologias da informação, processos, inovação em produtos e serviços, relacionamentos com os clientes, imagem da organização, entre outras (SILVA, 2009).

Surge o *Balanced Scorecard* – BSC, que é instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelhem quatro perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997):

- Financeira: deve representar e expressar as expectativas dos acionistas;
- Clientes: deve expressar os objetivos estratégicos que atendam ao modelo de valor e as expectativas dos clientes;
- Processos Internos: atividades que, combinadas, sejam capazes de gerar o valor proposto aos clientes e acionistas; e,
- Aprendizado: expressa os objetivos ligados às competências, habilidades e informações necessárias para a eficácia dos processos-chave.

Contudo, percebe-se que para obter êxito na implementação do planejamento estratégico tão importante quanto formular e planejar as ações estratégicas é executar as ações planejadas e mensurar os resultados dos objetivos estratégicos. Neste sentido, o BSC se apresenta como uma metodologia que traduz a missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras.

Na próxima seção será apresentada a implementação do planejamento estratégico em instituições de ensino.

2.4.2 Processo de Implementação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

Estrada (2000) realça que, entre os modelos existentes de planejamento estratégico para o ensino superior, os mesmos variam dos mais simples aos mais complexos, com a existência de algumas variações e adaptações entre os dois extremos, mas que todos eles possuem os três componentes básicos para o planejamento estratégico:

- Desenvolvimento e estabelecimento da missão;
- Análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças;
- Desenvolvimento da estratégia.

Dentre os diversos modelos, Estrada (2000) selecionou três modelos que contêm os componentes acima descritos, são citados com frequência sobre instituições de ensino superior e foram concebidos especialmente para organizações públicas sem fins lucrativos. Esses modelos são:

- O modelo proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson e Alston (1996), em *Strategic Plannig for Public and Nonprofit Organizations Creating and Implementing Your Strategic Plan*;
- O modelo apresentado por Arguin (1989) em “O Planejamento Estratégico no meio Universitário”;
- O modelo descrito pelo Prof. Cristiano Cunha (1995), que vem sendo desenvolvido no Núcleo de Estudos Estratégicos (Nest), do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, na Universidade Federal de Santa Catarina.

A seguir descrevemos características importantes ao estudo realizado referente aos três modelos selecionados por Estrada.

Modelo de Bryson

O modelo de Bryson (1995 e 1996) propõe a abordagem do processo do planejamento estratégico em 10 etapas distintas, que, pelo conjunto, podem ser denominadas de Ciclo da Mudança Estratégica (Estrada, 2000). A seguir são apresentadas as características das 10 etapas:

1. **Acordo Inicial** – Plano para o Planejamento: objetivo é negociar com os executivos-chave da organização o acordo ou compromisso sobre o propósito do planejamento estratégico, as principais etapas do processo, a agenda, a forma e o tempo dos relatórios e informações, as regras, as funções e os membros de cada grupo/comissão e o comprometimento dos recursos necessários para a realização do planejamento.
2. **Atribuições:** o enfoque desta etapa é clarear as atribuições formais e informais estabelecidas pela organização e verificar suas implicações na ação organizacional.
3. **Desenvolver e Aperfeiçoar a Missão e Valores:** o principal objetivo é a identificação e entendimento dos colaboradores com a visão e valores praticados pela organização.
4. **Avaliação do Ambiente:** nesta etapa são levantados e avaliados os pontos fortes e fracos e também são analisadas as oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização.
5. **Assuntos Estratégicos:** caracteriza-se pelo levantamento dos principais desafios que interferem nas atribuições da organização, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviço, seus custos, suas receitas, sua organização e sua administração.
6. **Formulação Estratégica:** consiste em desenvolver as estratégias de acordo com os assuntos identificados na etapa 5, podendo ser de diversos tipos, como: grandes estratégias para a organização, rede ou a comunidade como um todo; estratégias para Programas, Serviços, Produtos ou Negócios; Estratégias para as Sub-unidades da organização; estratégia para funções como recursos humanos, tecnologia e comunicações, marketing, finanças, compras, etc.
7. **Revisão e Adoção do Plano:** o objetivo é ganhar o comprometimento formal para realizar a implementação do plano. Esta etapa representa a finalização das etapas anteriores e o início das etapas de implementação, nas quais as estratégias serão adotadas e realizadas na prática.

8. **Visão de Sucesso:** consiste na documentação do que é amplamente conhecido e estabelecido sobre a organização, permitindo que os seus membros conheçam o que é esperado deles.
9. **Implementação:** esta etapa caracteriza-se pelo desenvolvimento de um plano de ação para a implementação das estratégias.
10. **Reavaliação do processo:** o propósito desta etapa final é revisar a implementação das estratégias e o processo de planejamento estratégico, avaliando se os trabalhos estão se desenvolvendo ou não e quais os motivos para definir as próximas ações a serem tomadas.

Modelo de Arguin

O modelo do Prof. Arguin (1989) foi publicado sob o patrocínio do CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e difundido no Brasil através de cursos e palestras e, segundo Estrada (2000), é o modelo utilizado pela Universidade de Québec e algumas universidades americanas.

A proposta deste modelo propõe a abordagem do processo do planejamento estratégico através do desenvolvimento de 4 etapas:

1. **Filosofia e Orientação da Instituição:** é a etapa que se preocupa em localizar a instituição no que foi no passado, o que é hoje e o que deseja ser no futuro próximo. A filosofia se traduz de maneira formal na missão, metas e objetivos.
2. **Análise do Ambiente Externo:** consiste na identificação das forças e tendências externas (nacional, internacional, regional ou local) à universidade que podem influenciar no seu futuro. Compreende quatro elementos: econômico, sociológico, tecnológico e político.
3. **Análise do meio interno:** objetiva o conhecimento da instituição e o estudo e análise da qualidade de seus pontos forte e fracos, referentes aos programas de estudo e pesquisa, corpo docente e discente, apoio ao ensino, instalações físicas, imagem e clima organizacional. Os principais critérios de análise do meio interno são: (1) Plano Pedagógico: qualidade dos programas, pertinência da pedagogia e a qualidade da pesquisa; (2) Plano Físico: estado dos prédios, equipamentos e a taxa de ocupação dos espaços e dos equipamentos; (3) Plano de Recursos Humanos:

política de aperfeiçoamento do pessoal, as relações estudantes/professores – técnicos administrativos – dirigentes; (4) Plano Financeiro: o equilíbrio do orçamento, as fontes de recursos, as despesas e investimentos e (5) Plano de Identidade Institucional: a qualidade do lugar geográfico, a percepção dos estudantes, a percepção do meio externo e a qualidade da publicidade.

4. **Integração do meio externo com o meio interno:** o estudo desta integração levará o planejador a identificar a missão, as metas, os objetivos, os programas e a escolha das estratégias que estejam em harmonia com a instituição.

Modelo de Cunha

Segundo Estrada (2000), este modelo vem sendo desenvolvido pelo Prof. Cristiano Cunha desde 1989, no NEST – Núcleo de Estudos Estratégicos do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade Federal de Santa Catarina. No ano de 2000 foi implantado em algumas universidades brasileiras, como a UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina e PUC de Pelotas, no Rio Grande do Sul.

O modelo propõe a abordagem do planejamento estratégico através do estudo preliminar de questões relacionadas a cultura que permeia a organização, as questões ligadas ao poder, tanto da estrutura formal quanto informal e a análise quanto ao sistema e estrutura para verificar as condições de implantação do planejamento estratégico. Após, são seguidas nove etapas, quais sejam:

1. **Visão:** etapa que determina a visão, vista como um quadro inspirador de um futuro preferido, não sendo limitada pelo tempo e representando propósitos globais permanentes.
2. **Valores:** consiste no levantamento dos valores ou atitudes que devem nortear as ações da organização.
3. **Missão:** a missão define a razão de ser da organização, ela deve responder a seguinte questão: por que a organização deve realizar suas atividades?
4. **Grupos de Relação:** etapa que objetiva identificar os grupos de relação, que são organizações, instituições ou pessoas que influenciam ou sofrem influência da universidade.

5. **Oportunidades e Ameaças:** se refere a análise externa, onde as oportunidades são eventos externos que, bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da missão e as ameaças podem dificultar esse processo.
6. **Pontos Fortes e Fracos:** consiste na análise interna dos pontos que facilitam a consecução dos objetivos e daqueles que dificultam.
7. **Questões Estratégicas:** correspondem a um conjunto de condições ou pressões internas e/ou externas que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização ou nos interesses futuros.
8. **Estratégias:** consiste em indicar o rumo para resolver as questões estratégicas, fornecendo as respostas para as questões estratégicas.
9. **Ações Estratégicas:** nesta última etapa são definidas as atividades para cada ação estratégica, seus responsáveis, os prazos de execução e a forma de acompanhamento das atividades.

As características destes modelos também serviram para a avaliação dos rumos tomados pelo planejamento estratégico na universidade pública, como é o caso da Universidade Federal de Santa Maria, onde Estrada (2000) realizou uma síntese de onde foram extraídos sete parâmetros que serviram de alicerce para a análise dos modelos de planejamento dessa universidade, são eles:

1. **Acordo Inicial:** estabelecimento de acordo com as pessoas-chave da organização acerca do planejamento estratégico e verificação de estudo sobre a estrutura de poder e cultura organizacional;
2. **Atribuições dos participantes:** identificação dos responsáveis pela implementação do planejamento estratégico e em que nível da instituição se situava;
3. **Filosofia e Orientação da Instituição:** estabelecimento dos valores, visão e missão que irão orientar o rumo das atividades da universidade e das pessoas que a compõe;
4. **Avaliação do Ambiente Externo e Interno:** levantamento das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos;
5. **Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno:** definição das questões estratégicas e suas ações estratégicas a partir da avaliação dos ambientes interno e externo;

6. **Implementação das Ações Estratégicas:** definição do plano de ação e das formas de acompanhamento das atividades a partir das estratégias estabelecidas;
7. **Reavaliação do processo:** realização de uma revisão e avaliação tanto das estratégias como da maneira como foram implementadas.

Outro modelo de planejamento foi apresentado por Fumió (2009) para a UNILINS – Centro Universitário de Lins – São Paulo, que utiliza os métodos PDCA e BSC, conforme apresentado a seguir.

Modelo de Fumió

O ciclo PDCA, método utilizado neste modelo, consiste em desenvolver ações em quatro fases, representadas pelas iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados, *PLAN, DO, CHECK* e *ACTION*:

- **PLAN:** é o processo de planejar, em que se estabelecem os objetivos organizacionais e os respectivos meios para alcançá-los;
- **DO:** é o processo de executar, fazer, realizar. É a fase de implementação, onde se faz acontecer, para alcançar o que foi planejado;
- **CHECK:** o mesmo que verificar, controlar. Consiste em comparar o PLAN com o DO, identificando os resultados obtidos;
- **ACTION:** significa melhorar, agir, ou seja, atuar no processo para implementar as correções ou melhorias necessárias. Se os objetivos forem alcançados, é preciso procurar efetuar melhorias contínuas para mantê-los.

O BSC foi implantado para orientar os processos de tomada de decisão através da utilização de indicadores de desempenho. As etapas do planejamento estratégico da Unilins são:

1. **Questões orientadoras:** é a primeira etapa do ciclo PDCA. Consiste no levantamento de informações que orientam a instituição em decisões de ordem estratégica, administrativa e acadêmica;

2. **Missão:** a definição da missão deve descrever o negócio da instituição, a sua razão de ser e o seu papel na sociedade, com a delimitação do ambiente de atuação;
3. **Visão:** etapa que define o sonho almejado pela instituição, sendo o norteador das decisões estratégicas e servindo de referência para a medição dos resultados ao longo do tempo;
4. **Análise do Ambiente Externo:** etapa que consiste em avaliar o cenário externo, identificando as oportunidades e ameaças;
5. **Análise do Ambiente Interno:** análise do cenário interno, identificando os pontos fortes e fracos;
6. **Questões e Objetivos Estratégicos:** definição das ações estratégicas e do plano de ação;
7. **Definição dos Indicadores de desempenho:** definição dos indicadores de desempenho para as perspectivas propostas (BSC);
8. **Monitoramento dos procedimentos e resultados:** acompanhamento das ações planejadas;
9. **Ações corretivas:** estabelecimento de ações corretivas para alcançar os objetivos propostos. Esta etapa é a última do ciclo PDCA.

A Tabela 4 mostra resumidamente as etapas de cada um dos modelos, evidenciando os pontos distintos e em comum entre eles:

BRYSON	ARGUIN	CUNHA	ESTRADA	FUMIÓ
		I – <i>Cultura e Poder</i>		
		II - <i>Sistema Organizacional</i>		
Acordo Inicial	Filosofia e orientação da Instituição	Visão	Acordo Inicial	Questões Orientadoras
Atribuições	Análise do meio externo	Valores	Atribuições dos participantes	Missão
Missão e Valores	Análise do meio interno	Missão	Filosofia e orientação da Instituição	Visão
Avaliação do Ambiente	Integração do meio externo e do meio interno	Grupos de Relação	Avaliação dos Ambientes Externo e Interno	Análise do Ambiente Externo
Assuntos Estratégicos		Oportunidades e Ameaças	Integração do Ambiente Externo e do Ambiente Interno	Análise do Ambiente Interno
Formulação Estratégica		Pontos Fortes e Fracos	Implementação das Ações Estratégicas	Questões e Objetivos Estratégicos
Revisão e Adoção		Questões Estratégicas	Reavaliação do	Definição dos

do Plano			processo	Indicadores de desempenho
Visão de Sucesso		Estratégias		Monitoramento dos procedimentos e resultados
Implementação		Ações Estratégicas		Ações corretivas
Reavaliação do Processo				

Tabela 4 – Modelos de Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino
Fonte: Adaptado de Estrada (2000)

Os modelos apresentados contêm na íntegra os três elementos fundamentais para qualquer planejamento estratégico, porém possuem diferenças significativas. O modelo de Bryson, Estrada e Fumió enfatizam a reavaliação do processo, tornando-o um processo de melhoria contínua, característica não presente nos outros dois modelos. Já o modelo de Cunha e Estrada enfatizam o estudo da Cultura, Poder e Estrutura Organizacional antes do início das etapas de planejamento, característica não presente nos outros três modelos. O modelo de Arguin se diferencia dos demais por não existir a etapa de definição do plano de ação e a forma de acompanhamento das atividades. Já o modelo de Fumió se diferencia pela definição de indicadores de desempenho, utilizando o BSC.

Pode-se pressupor, portanto, que além da correta formulação, a organização deva traduzir a estratégia em termos operacionais (descrever, comunicar), alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva.

No entanto, conforme afirma Müller (2003), a implantação estratégica acontece no nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. Assim, para melhor compreensão do trabalho, a próxima seção apresenta conceitos referentes à gestão de processos nas organizações.

2.5 Gestão de Processos

“Os desafios de alinhamento de processos entre áreas funcionais, aumento da efetividade organizacional e, em última análise, do aumento do valor criado para o consumidor, tem feito a gestão de processos uma das maiores prioridades do mundo de negócios, tanto no setor público quanto no setor privado.”
Gartner Reserch, 2008

Este capítulo abordará os conceitos associados à gestão de processos, contemplando o histórico desse modelo de gestão, os conceitos associados a esse modelo, os pontos relevantes em uma iniciativa de gestão de processos, as principais notações para modelagem de processos, a organização vista por meio de seus processos, conceito de processo e dos elementos que o compõe e técnicas de análise de processos.

2.5.1 Histórico da Gestão de Processos

A temática relacionada à gestão baseada em processos não é nova para a administração nem para a engenharia de produção. Segundo CRUZ (2009), durante muito tempo as atividades das organizações foram alvo de racionalizações através das técnicas de O&M, que, conforme este autor:

“[...] devido à visão limitada dos que as praticavam, nunca conseguiu firmar-se solidamente, primeiro porque não se envolvia com os processos industriais, somente com os administrativos, e segundo porque se limitava a analisar e a melhorar rotinas, fluxos de documentos, a criar formulários e modificar o layout das áreas administrativas” (CRUZ, 2009).

Os primeiros trabalhos enfocando a gestão por processos datam da primeira metade da década de 80, na IBM, sendo que nesta época foram encontrados 32 nomes diferentes para o tema gestão por processos, conforme afirmam Laurindo e Rotondaro (2006).

Porém, a ideia central da gestão de processos pode ser atribuída ao início do estudo da administração científica, com Taylor e Ford, que desenvolveram técnicas específicas de análise de processos que figuram até hoje como peças importantes de diversas abordagens de engenharia industrial e da administração, como tempo padrão, ganhos de escala e especialização do trabalho.

Contudo, um avanço importante ocorreu através da escola japonesa, que foi a pioneira em combinar técnicas quantitativas e qualitativas de controle estatístico de processos com as abordagens mais tradicionais associadas à administração científica, onde os principais nomes associados a esse movimento foram Deming e Juran. Esse modelo permitiu que a gestão de processos fosse utilizada com um foco diferente da sua concepção, que envolvia a medição e a limitação da variabilidade dos resultados dos processos, melhoria contínua em oposição a

uma melhoria focada e esporádica, e o fortalecimento dos próprios empregados como atores responsáveis pela melhoria de seus processos (FUNENSEG, 2009).

Segundo a FUNENSEG (2009):

Tal movimento da escola japonesa se constituiu em uma revolução de gestão e se tornou um dos pilares da produção industrial japonesa no pós-guerra, ajudando o Japão a reconstruir sua economia e se constituir em uma importante potência econômica global. Esse movimento ficou conhecido como Controle da Qualidade Total (TQC – Total Quality Control) e Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management). Uma das principais expoentes desse tipo de abordagem na gestão de processos de negócio foi a Toyota, empresa que combinou o controle estatístico de processos, com processos descentralizados de aprendizado e formas “puxadas” de produção, visando minimizar desperdícios e estoque, além de criar o chamado Sistema Toyota de Produção. Muitas empresas ocidentais tentaram adotar tal abordagem, porém muitas delas falharam por não compreenderem a importância que a cultura e a disciplina pessoal tinham em um projeto dessa magnitude (FUNENSEG, 2009).

Mas é na década de 90, com a publicação do livro *Reengineering the Corporation* de Michael Hammer e James Champy, que a discussão em torno da gestão por processos tem aumentado, principalmente porque as empresas, através dela, buscaram aumentar sua competitividade e assim enfrentar um mercado crescentemente globalizado. Foi a reengenharia que focou primordialmente em processos não associados ao chão de fábrica e tipicamente em processos de gestão, trazendo para a gestão de processos diversas idéias inovadoras: as ondas de melhoria radical, em contraposição à melhoria incremental e contínua da escola japonesa; o foco da intervenção em processos amplos e inter-funcionais; implementação de melhorias de grande porte (como a compra de sistemas integrados de gestão); e a utilização da tecnologia da informação como um forte habilitador de novas formas de realização do trabalho (FUNENSEG, 2009).

Mais recentemente, muitas técnicas clamam o posto de uma inovadora onda na gestão de processos de negócio ou BPM – *Business Process Management*, uma delas é representada pelo Seis Sigma e pelas técnicas de produção enxuta (*lean*).

Como base para a compreensão dos conteúdos discutidos nesta seção, é importante definir o que é gestão de processos.

2.5.2 O que é Gestão de Processos

“Os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção.”
(Peter F. Drucker)

O gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos” (FALCONI, 2009). Esse autor afirma ainda que “a satisfação dessas necessidades é o objetivo de qualquer organização, privada ou pública”.

Segundo Cruz (2009), existe três elementos que compõe uma organização: processos, pessoas e tecnologia. No que diz respeito às pessoas, Falconi (2009) afirma que:

“[...] existem quatro tipos de seres humanos que estão nos objetivos de qualquer organização e são chamadas *stakeholders* ou “partes interessadas”: Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade. A sobrevivência a longo prazo é garantida pela satisfação simultânea das necessidades (que algumas vezes podem ser antagônicas) destas partes interessadas” (FALCONI, 2009).

Para cumprir a missão de garantir a satisfação das partes interessadas na Organização, Falconi (2009) afirma que é através da métrica do desempenho financeiro da organização, pois sem saúde financeira não existe vida na organização. Esse autor afirma que, uma vez satisfeita a métrica financeira, os processos da organização devem ser direcionados para as métricas de satisfação do cliente, dos empregados e da sociedade.

O atual cenário faz com que as organizações, públicas ou privadas, busquem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, levando as empresas modernas a investirem continuamente em novas técnicas de gestão e uma das mais relevantes tem sido a gestão de processos ou BPM (FUNENSEG, 2009), citando ainda que:

“[...] ao longo dos últimos anos, várias organizações fizeram investimentos significativos em uma multiplicidade de iniciativas de BPM. No Brasil, assim como no resto do mundo, existem inúmeros exemplos onde projetos de BPM levaram a transformações significativas no interior das organizações, como automação, melhora das técnicas de monitoramento de *performance*, redesenho da estrutura

organizacional e implementação de modelos de referência. Este cenário evidencia que em organizações modernas, BPM é amplamente reconhecido como um poderoso instrumento para melhorar e modificar as operações organizacionais, com o potencial de ser um ponto de partida para várias iniciativas de melhoria que afetam a maneira global de fazer negócios” (FUNENSEG, 2009).

A adoção da prática de gestão por processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO e MENDES, 2000), o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações. Conforme cita Lopes, Mota, Cruz (2007), não se pode generalizar a percepção para o gerenciamento de processos como um dos modismos gerenciais relacionados à modernização administrativa, uma vez que diversos casos têm demonstrado a contribuição do tema para as organizações.

Um dos conceitos associados à gestão por processos é a Cadeia de Valor (fornecedor — processo — cliente), que está ligada ao conjunto de atividades geradoras de valor em toda a linha de produção, desde a matéria-prima, fornecedores, produtos até os clientes finais. Assim, permite visualizar a organização como um sistema integrado, onde o trabalho é executado através de seus processos, modificando a visão tradicional das organizações conhecida como visão vertical, para uma visão sistêmica.

A gestão por processos permite que se vislumbre o funcionamento das empresas com foco na sequência das atividades que fazem com que os produtos ou serviços cheguem aos clientes, deixando de privilegiar a divisão por departamentos. Assim, os processos internos são redesenhados possibilitando ganhos em eficiência e em competitividade (LAURINDO e ROTONDARO, 2006). Esses autores afirmam ainda que, pelo enfoque de desenvolvimento organizacional, o gerenciamento por processos apresenta uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio.

A gestão da qualidade também trouxe aspectos importantes para este modelo, através de um dos 10 princípios da qualidade propostos por Deming (1982), que é a gerência por processos. Este princípio tem como cerne o conceito da cadeia fornecedor – processo – cliente, em uma visão horizontal das organizações (visão sistêmica), que integra as diferentes funções existentes.

O gerenciamento de processos é a teoria que cada vez possui mais seguidores na área de gestão empresarial. Para Gonçalves (2000a), o futuro vai pertencer às organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos com base nos seus processos.

Rummler e Brache (1994), afirmam que o gerenciamento de processos é um conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e melhorados continuamente. Para os autores, o gerenciamento de processos institucionalizado nas organizações não é apenas um conjunto de processos certificados, trata-se de uma cultura que possui as seguintes características:

- Aperfeiçoamento contínuo em vez de resolver problemas esporádicos;
- Orientação dos novos empregados para a visão horizontal;
- As necessidades dos clientes internos e externos direcionam o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão;
- Os gerentes funcionais fazem rotineiramente perguntas e recebem respostas sobre os processos intra e interfuncionais para os quais seus departamentos contribuem.

Para Jacobs, Kipper e Ellwanger et al. (2009) a gestão por processos possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, otimizando também:

- Foco concentrado em função do produto final da empresa;
- Gestão dos processos críticos através de indicadores de desempenho;
- Implementação das ações estratégicas organizacionais;
- Tornar claro a contribuição e responsabilidade dos colaboradores;
- Aumentar a sinergia existente entre os processos;
- Auxiliar na gestão de mudanças;
- Uniformizar o entendimento da forma de trabalho.

De acordo com Caulliraux e Cameira (2000), a visão por processos se apresenta como uma orientação metodológico/conceitual que prioriza a análise das funções de uma organização de uma ótica de atividades seqüenciadas e lógico/temporalmente, onde deve guardar, entre outras, algumas características:

- Clientes iniciais e finais, de preferência externos à organização. O uso da lógica apenas dos clientes internos pode levar a uma descrição de sub-processo de natureza intra-funcional;
- Articulação de diversos objetos (unidades organizacionais, dados, etc.) a partir dos diversos processos, finais e/ou de apoio;
- Classificação consistente metodologicamente dos objetos e uma hierarquia de modelos (dada a complexidade das organizações); e
- Possibilidade de se navegar consistentemente pelos processos seja de modo bottom-up (das atividades aos macroprocessos) seja do modo top-down (dos macroprocessos às atividades).

Diante deste contexto, a gestão de processos representa um conjunto de técnicas utilizadas quando se deseja entender como uma organização ou uma parte de uma organização opera, como são realizados os processos, como a informação flui através desses processos, suas interfaces, quais os recursos não utilizados e quem realiza as diversas atividades, permitindo entender as cadeias de valor existentes. Todavia, alguns desafios são apresentados para iniciar a gestão de processos em qualquer organização, assunto que será tratado na próxima seção.

2.5.3 Pontos relevantes em uma iniciativa de Gestão de Processos

Alguns pontos devem ser destacados como relevantes quando se conduz uma iniciativa de gestão de processos, segundo Caulliraux e Cameira (2000). O primeiro ponto é a análise da **visão funcional x visão de processos**: tradicionalmente, as organizações tendem a se organizar em silos funcionais por áreas especializadas, como área de marketing, compras, vendas, etc. Essa divisão faz com que os mecanismos de comando, controle e responsabilização existentes sejam orientados por uma agregação por especialização.

Entretanto, tal visão de uma organização pode trazer diversas distorções para a operação de uma organização, em especial a medida que os produtos e serviços prestados pela organização se tornam demasiadamente complexos. A gestão de processos visa propor um entendimento alternativo de uma organização, centrado na lógica de trabalho e no

entendimento dos fluxos das informações existentes. Essa discussão é demonstrada na Figura 3.

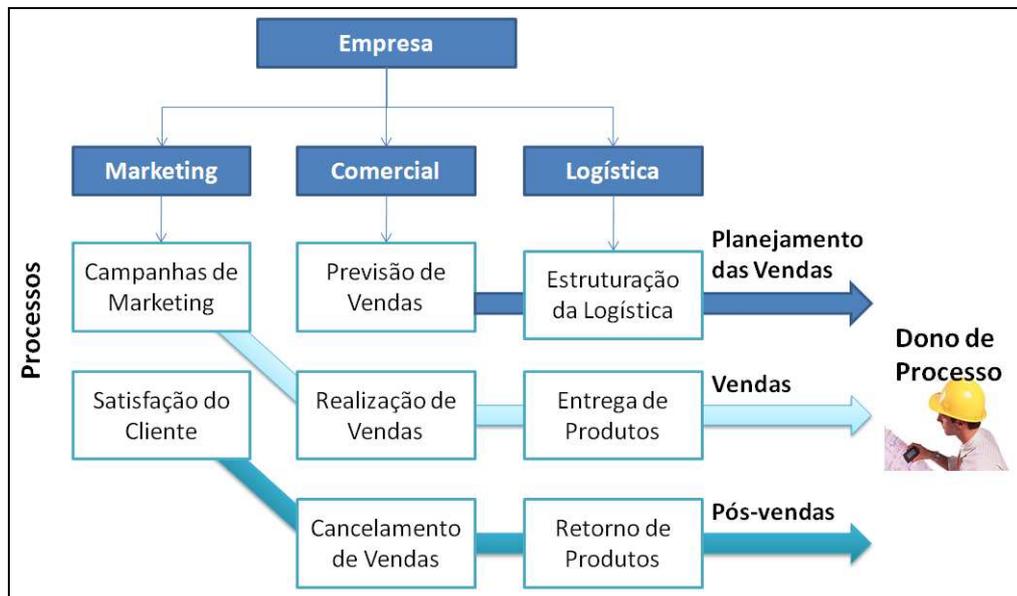


Figura 3 – Visão Funcional x Visão de Processos
Fonte: Adaptado de Caulliraux e Cameira (2000)

Para Gonçalves (2000a), a gestão por processos traz desafios inéditos em termos de complexidade, já que é, por exemplo, relativamente simples explicitar a liderança de tarefa, mas é muito mais difícil tornar explícita a liderança de processo. Segundo Mintzberg (2004), a estrutura de uma organização é definida como a soma dos modos pelos quais o trabalho pode ser dividido e a coordenação das atividades realizadas por cada indivíduo. Para Gonçalves (2000b), organizar para uma estrutura por processos implica em atribuir a responsabilidade do andamento do processo a um *process owner*, o dono do processo ou líder de processo.

Ao dono do processo cabe organizar as atividades ao longo dos processos, criar equipes multifuncionais e polivalentes e otimizar o máximo possível os recursos dos processos essenciais, ou seja, este dono de processo deve liderar equipes e tomar decisões (JACOBS, ELLWANGER e KIPPER ET al., 2009).

As organizações orientadas por processos devem ultrapassar as barreiras organizacionais por meio da liderança do *process owner* em todas as áreas da empresa, possuindo uma visão sistêmica e não apenas de atividades centradas em departamentos funcionais separados, possibilitando, desta forma, melhor desempenhar seus negócios diante do mercado competitivo atual (FREDERICO e TOLEDO, 2008).

Segundo Kane (1986), mesmo adotando o modelo de gestão por processos, parece que sempre existirá um formato matricial em que aparecerão linhas de autoridade funcionais (verticais) e linhas de autoridade por processo (horizontais), cruzando as funções organizacionais. Laurindo e Rotondaro (2006) completam que a “eficácia da organização dependerá do nível de autoridade do chamado dono do processo. Para Cruz (2009):

“[...] gerente do processo é o responsável absoluto por todo o processo...entre outras atribuições, deve zelar para que o processo não sofra solução de continuidade e que a qualidade seja constantemente atingida e melhorada e, quando possível ou necessário, superada onde atua como facilitador do processo, resolvendo pendências, litígios e aglutinado as pessoas que o compõem” (CRUZ, 2009).

Sob este aspecto, percebe-se que os indivíduos são os elementos-chave na administração de estratégias competitivas. Conforme afirmam Jacobs, Ellwanger e Kipper et al. (2009), dentre os vários recursos empregados num sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças que visam ao incremento da competitividade.

Contudo, a relação entre estrutura organizacional e a visão por processos é um elemento crítico a ser levado em conta na análise organizacional pelos donos de processos. Lopes, Mota e Cruz (2007) salientam que:

“[...] a geração de conflitos gerados a partir das relações de dupla subordinação acontece, pois, de um lado existe a visão rígida, fragmentada e estática das responsabilidades nas estruturas funcionais e de outro, a visão sistêmica da organização, dinâmica do processo de agregação de valor e a substituição do papel de chefe pelo de dono do processo” (LOPES, MOTA e CRUZ, 2007).

O segundo ponto relevante apontado por Caulliraux e Cameira (2000), é o **grau de detalhamento dos processos**. Os autores apontam uma série de questões balizadoras, que facilitam a identificação de até onde desagregar, sempre permeado pelo bom senso e pela experiência de quem conduz a modelagem:

- O processo deve descrever claramente o fluxo de informação (e materiais/documentos associados), por exemplo, “cadastrar informação no sistema XYZ” é uma atividade, mas como se cadastra, em que campo, em que tela, acionando quais teclas é um procedimento;
- Se o desejo for entender rápida e globalmente como são os macroprocessos de uma organização, não se deve desagregar demais um processo, o detalhamento macro é suficiente;

- Se o desejo for intervir no fluxo transversal de informação e tornar visível a todos sobre o que cada um é responsável, um detalhamento micro é fundamental.

O terceiro ponto relevante apontado por Caulliraux e Cameira (2000), são as **interfaces entre processos**, quando se tem vários modelos em várias vistas (organização, funções, dados, etc.) é fundamental que a navegabilidade entre processos e modelos seja simples e que permita ao analista ou usuário o pleno entendimento dos fluxos e, sobretudo, das interfaces processuais. Os autores ainda afirmam que, aqui, talvez seja o maior desafio de um modelador, supondo utilizar-se de uma ferramenta capaz de bem estruturar/organizar esses modelos: conseguir que dois responsáveis ou instâncias organizacionais concordem e validem todas as interfaces identificadas por um e por outro.

O quarto e último ponto relevante apontado por Caulliraux e Cameira (2000), é o **sentido da modelagem (*top-down x bottom-up*)**: um projeto de modelagem de processos organizacionais pode adotar duas abordagens distintas: a abordagem *top-down* (de cima para baixo) e a abordagem *bottom-up* (de baixo para cima). Esses autores afirmam que independentemente da escolha, é necessário que a arquitetura de processos possua navegabilidade de forma a interconectar os diversos níveis de análise, desde a perspectiva mais macro (no nível de macroprocessos) até a perspectiva mais micro (no nível da tarefa). A Figura 4 representa os diferentes níveis de agregação de uma visão de processos.

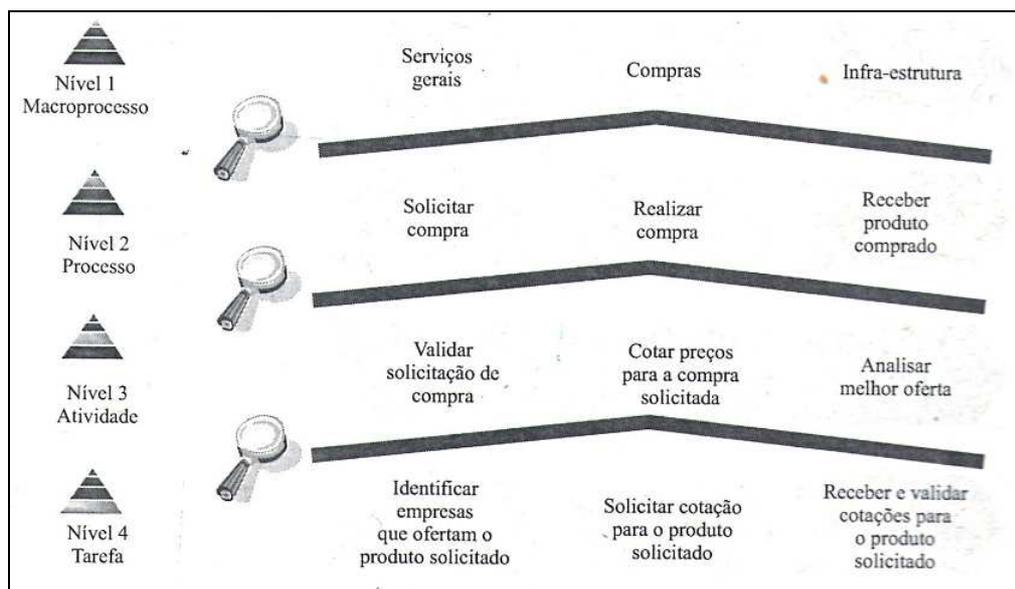


Figura 4 - Níveis de agregação de uma visão de processos
Fonte: FUNENSEG (2009)

Na lógica *top-down*, o levantamento e a modelagem são realizados a partir da Cadeia de Valor da empresa, que demonstra da maneira mais agregada possível como cada macroprocesso adiciona valor para a empresa. Por sua vez, na lógica *bottom-up*, o levantamento ocorre junto aos gerentes e principais conhecedores dos processos em cada área, onde cada processo é validado com todos os integrantes das áreas, onde, num segundo instante, são obtidos os macroprocessos, que emergem naturalmente após todos os processos e sub-processos estarem completamente mapeados e conectados.

Na próxima seção será abordada a importância da escolha da notação para a modelagem de processos.

2.5.4 Notações de Modelagem de Processos

Um tópico muito importante para a realização de uma iniciativa de gestão de processos é a escolha da notação de modelagem de processos, ou seja, o padrão pelos quais os fluxos de trabalho serão descritos na organização.

Segundo FUNENSEG (2009), a adoção de um padrão de modelagem de processos unificado em uma organização traz muitos benefícios: promove o padrão de terminologias e definições dos processos de negócio, acelerando o entendimento dos processos; a utilização de uma linguagem padrão amplamente utilizada no mercado, permite as empresas desenvolver, manter e atualizar seus processos de forma mais simples e rápida; ao facilitar a compreensão e auxiliar a navegação entre sistemas em BPM, esse padrão reduzirá os custos de realização dos processos e, assim, trazer vantagens para o consumidor final.

Serão abordadas as principais notações de processos utilizadas atualmente, a saber:

- **Notação BPMN – *Business Process Modeling Notation***: é uma representação gráfica específica para processos de negócio que visa integrar todas as melhores práticas existentes nas diversas notações existentes para a gestão de processos, facilitando a automação de processos e a comparabilidade entre iniciativas de diversas áreas e empresas. O BPMN foi elaborado pela *Business Process Management Institute* (BPMI.org) e teve sua primeira versão publicada em novembro de 2002. Desde 2005, essa notação de modelagem é atualizada pela

OMG – *Object Management Group*, após a fusão dela com a BPMI. Em seguida foi lançado um release versão 1.1, na sequência a versão 1.2 e está em vigor atualmente a versão 2.0. O BPMN emergiu como o principal padrão de modelagem utilizado pelos especialistas no tema, sendo o seu escopo aplicável aos modelos de processos de caráter empresarial.

- **Notação IDEF – *Integration DEFinition***: é um padrão de modelagem para softwares de engenharia. Ele tem uma abrangência de utilização para a modelagem de simulação, informações, análise à orientação ao objeto e design, e aquisição e conhecimento. Segundo FUNENSEG (2009), teve sua criação a partir da década de 1970, mas finalizado durante os anos 80. O IDEF surgiu a partir do padrão de modelagem ICAM – *Integrated Computer-Aided Manufacturing*, criado pelas Forças Armadas norte americanas. Apresenta uma estratégia abrangente que permite a representação empresarial e organizacional de forma integrada.
- **Notação ARIS**: é a notação utilizada pela ferramenta líder de mercado para a modelagem de processos no mundo. Ela está fundamentada na utilização de uma grande variedade de modelos e objetos através dos quais os processos de negócio de uma organização podem ser representados e analisados, dentre os quais a cadeia de valor agregado e a cadeia de processos orientada por eventos.

A análise de processos exerce um papel fundamental justamente por facilitar a busca do equilíbrio entre processos, pessoas e tecnologia e assim melhorar a gestão organizacional. Muitas vezes os processos estão desorganizados, não estão documentados, precisam ser simplificados e melhorados. A tecnologia por sua vez, pode ser adquirida por modismos, sem maturidade ou já estarem ultrapassadas e as pessoas, muitas vezes, não sabem o que deve ser feito, como fazer e a importância do seu trabalho dentro do processo. Neste contexto, na próxima seção serão apresentados aspectos de uma organização orientada a processo.

2.5.5 A Organização como Processo

Uma característica significativa em organizações voltadas para processos é a interfuncionalidade, onde a maioria dos processos das empresas atravessa as fronteiras da área funcional, podendo ser denominados de interfuncionais ou interdepartamentais ou até mesmo

de estrutura horizontal. Essa característica é inversamente oposta ao modelo tradicional funcional de organização, cuja característica é visualizar os processos de forma vertical.

Contudo, para que seja possível a transição da organização funcional para organização de processos, algumas mudanças são necessárias, segundo Schiar e Domingues (2002), essa transição deve ocorrer através de um processo de aprendizagem global. Esses autores apresentam características centrais que distinguem os modelos, conforme demonstrado na Tabela 5.

Organização Funcional	Organização por Processos
Negação da incerteza	Legitimação da incerteza
Controle	Auto-organização
Busca do equilíbrio	Fluxo constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Ordem planejada	Ordem emergente
Especialização	Múltiplos conhecimentos

Tabela 5 – Características centrais da organização funcional e por processos.

Fonte: Schiar e Domingues (2002)

A evolução para estruturas organizadas por processo traz profundas mudanças nas empresas, como afirmam Schiar e Domingues (2002):

- Posição e pensamento das pessoas que a compõe, pois os funcionários são organizados com base num processo criador de valor para a empresa, onde todos devem ter em mente como suas ações interferem e dão suporte a este processo;
- Conceito de “Dono do Processo”, que é o gerente do processo e o responsável pelo processo inteiro de criação de valor, como fornecer um produto desde o recebimento de matérias-primas até a distribuição do produto final (Cruz, 2003);
- Estabelecimento de novas relações entre empresa e empregados, onde o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade, a força de trabalho com múltiplos conhecimentos e habilidades ganham fundamental importância.
- Novos desenhos organizacionais. As Figuras 5 e 6 mostram a diferença existente entre as estruturas das organizações funcionais e as centradas no processo. Nota-se que as posições tradicionais da gerência estão mudando. A figura 06 mostra que os processos ultrapassam os setores da empresa, por isso a importância de se ter visão da organização como um todo, global, sistêmica, holística. Este enfoque sistêmico que vê a organização como um macrosistema aberto interagindo com o meio ambiente pode ser entendida como um processo que busca converter recursos em bens ou serviços, alinhado com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores

corporativos. Esta visão horizontal representa uma perspectiva diferente e permite visualizar: (a) o cliente, o produto e o fluxo de atividades empresariais; (b) como o trabalho é realizado pelos processos que atravessam as fronteiras funcionais; (c) os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meios dos quais são produzidos bens e serviços (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Gonçalves (2000a) acrescenta ainda que, em uma estrutura orientada por processos, as pessoas não trabalham nas suas respectivas áreas, mas atua em processos, o que implica em adotar modelos distintos de gerenciamento, acarretando maior complexidade ao trabalho desenvolvido.

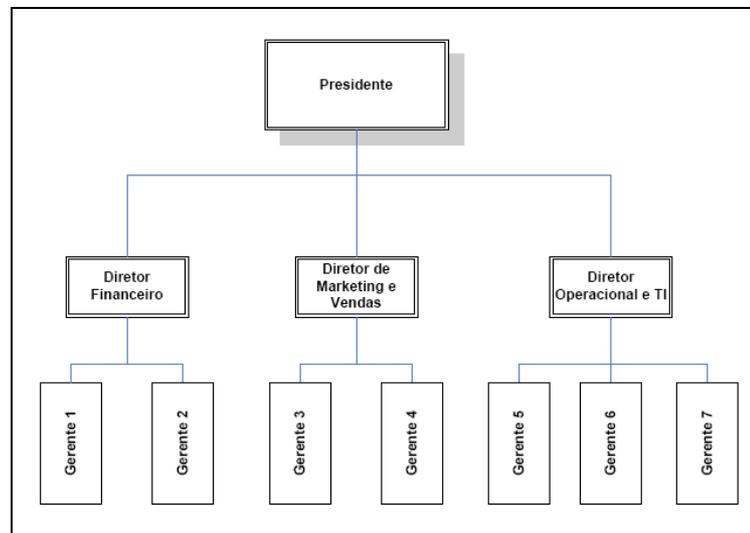


Figura 5 - Organização funcional tradicional
Fonte: Adaptado de Schiar e Domingues (2002)

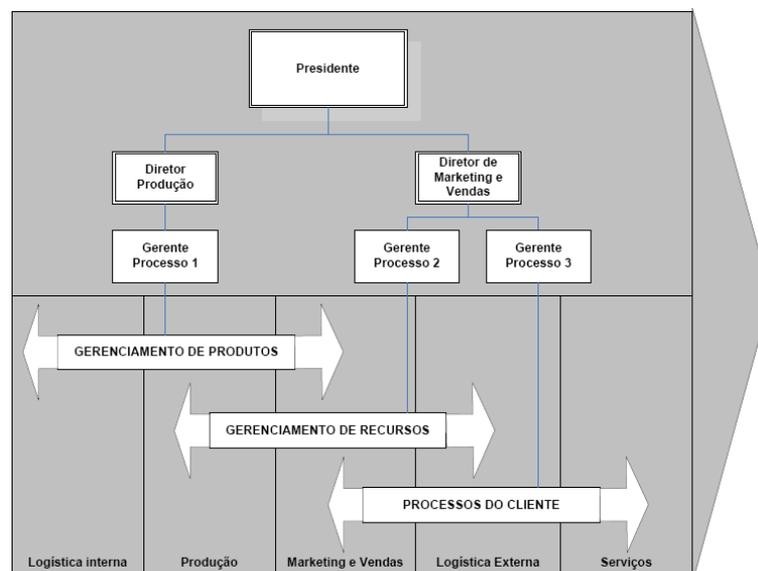


Figura 6 - Organização centrada em processo
Fonte: Adaptado de Schiar e Domingues (2002)

Qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e mudança, de normas e de liberdades, de controle e de autonomia, de tradição e inovação, de ser e de devir, ou seja, deve estar presente a idéia de complementaridade entre passado, presente e futuro organizacional (SCHIAR e DOMINGUES, 2002). E, considerando a importância entre o ato de planejar e a gestão por processos muitas vezes a relação entre estas ações é tênue. Estudos realizados em 2009 por Jacobs, Kipper e Ellwanger et al. demonstraram que:

O gerenciamento dos processos com sua abordagem sistêmica tornam-se um elemento vital para o alcance dos objetivos da organização, mostrando que os processos devem ser redesenhados em função das ações estratégicas organizacionais (JACOBS, KIPPER e ELLWANGER et al., 2009).

Porém, esses autores afirmam que a gestão por processos e o planejamento estratégico, por si só, não garantem o sucesso empresarial, isto só ocorrerá se houver alinhamento entre o planejamento estratégico e a ação. Neste sentido, o dono do processo torna-se o elemento vital para a manutenção da continuidade do processo, sendo ele o responsável por envolver as pessoas interessadas e atuantes no planejar e agir para a busca da melhoria contínua.

2.5.6 Processo e seus elementos

Assim como no nosso cotidiano vivemos rodeados por processos, em qualquer empresa, seja qual for seu ramo de atividade, são os processos que fazem com que as coisas se realizem. Assim, independentemente da eficiência da organização ou de seus colaboradores, se os processos atuais estão superados, sua sobrevivência estará seriamente comprometida, fato que demonstra a importância dos processos em uma organização.

A conceituação de processo, no âmbito de negócios, é fundamental para definir e entender o Gerenciamento de Processos. Porter (1990) desenvolveu a idéia de “cadeia de valor” (*value chain*), uma visão revolucionária da organização empresarial para a época que, basicamente, desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração (MULLER, 2003). Essa cadeia é compreendida como um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, enquadrando as atividades de valor da empresa em categorias, distribuídas em: atividades primárias – atividades que geram valor ao cliente e

atividades de apoio (ou suporte) – atividades que apóiam o funcionamento dos processos primários, conforme demonstrado na Figura 7.



Figura 7 – Cadeia de Valor
Fonte: Adaptado de Porter (1990)

Já Rummler e Brache (1994) classificam os processos em três tipos: processo de clientes, processos administrativos e processos de gerenciamento. Baseando-se nesses autores, vários outros autores incrementaram essas definições, conforme apresentado abaixo:

- **Processos de negócio (também encontrados na literatura como primário, principal ou chave):** são aqueles ligados diretamente à produção do produto ou serviço que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes externos. Representam a relação da empresa com o meio externo (GONÇALVES, 2000a). Conforme o Texto para Reflexão – Universidade Estadual de Campinas – PLANES – (2005-2009) os processos de negócio são aqueles que se servem das diversas funções organizacionais para gerar produtos mais diretamente relacionados à razão de existir da organização. Esses Processos de Negócio apresentam as seguintes características:
 - a) São Processos multifuncionais no sentido da otimização, ou seja, não contribuem para a otimização de apenas uma função, mas sim das diversas funções que os permeiam.
 - b) São multifuncionais no sentido da dependência, ou seja, dependem do bom desempenho de todas as funções de que se servem.
 - c) Seus objetivos e clientes, como já dito acima, não coincidem com os objetivos e clientes de uma função específica. Ao contrário, identificam-se de forma mais direta com a Missão da Organização.

- d) Tendem a serem considerados Processos críticos, ou seja, Processos cujo insucesso impacta severamente o ambiente organizacional, na medida em que comprometem de maneira mais imediata os resultados operacionais da Organização.
- **Processos de apoio (também conhecidos como suporte ou funcionais):** são todos os processos que suportam os processos de negócio, dando-lhes apoio para que possam existir. Estão voltados à administração de recursos, e têm seu início e término no contexto de uma mesma função ou especialidade. São exemplos de função a função Compras, a função Contabilidade, a função Finanças, etc. Os objetivos dos Processos Funcionais coincidem com os objetivos da própria função que viabilizam, esses processos são estabelecidos para otimizar o desempenho da função em que se inserem (Texto para Reflexão – Universidade Estadual de Campinas – PLANES – 2005-2009).
 - **Processos de Gestão ou Estratégicos:** coordenam as atividades de apoio e os processos primários, correspondendo às etapas de formulação, planejamento, desenvolvimento, monitoramento e medição da estratégia, no sentido de garantir que um processo principal ou um processo de apoio atinjam metas operacionais, financeiras, reguladoras e legais. Representam a estratégia da empresa com o meio externo e interno.

A Figura 8 apresenta uma IES dividida pelo conjunto de processos estratégicos, de negócio e de apoio.

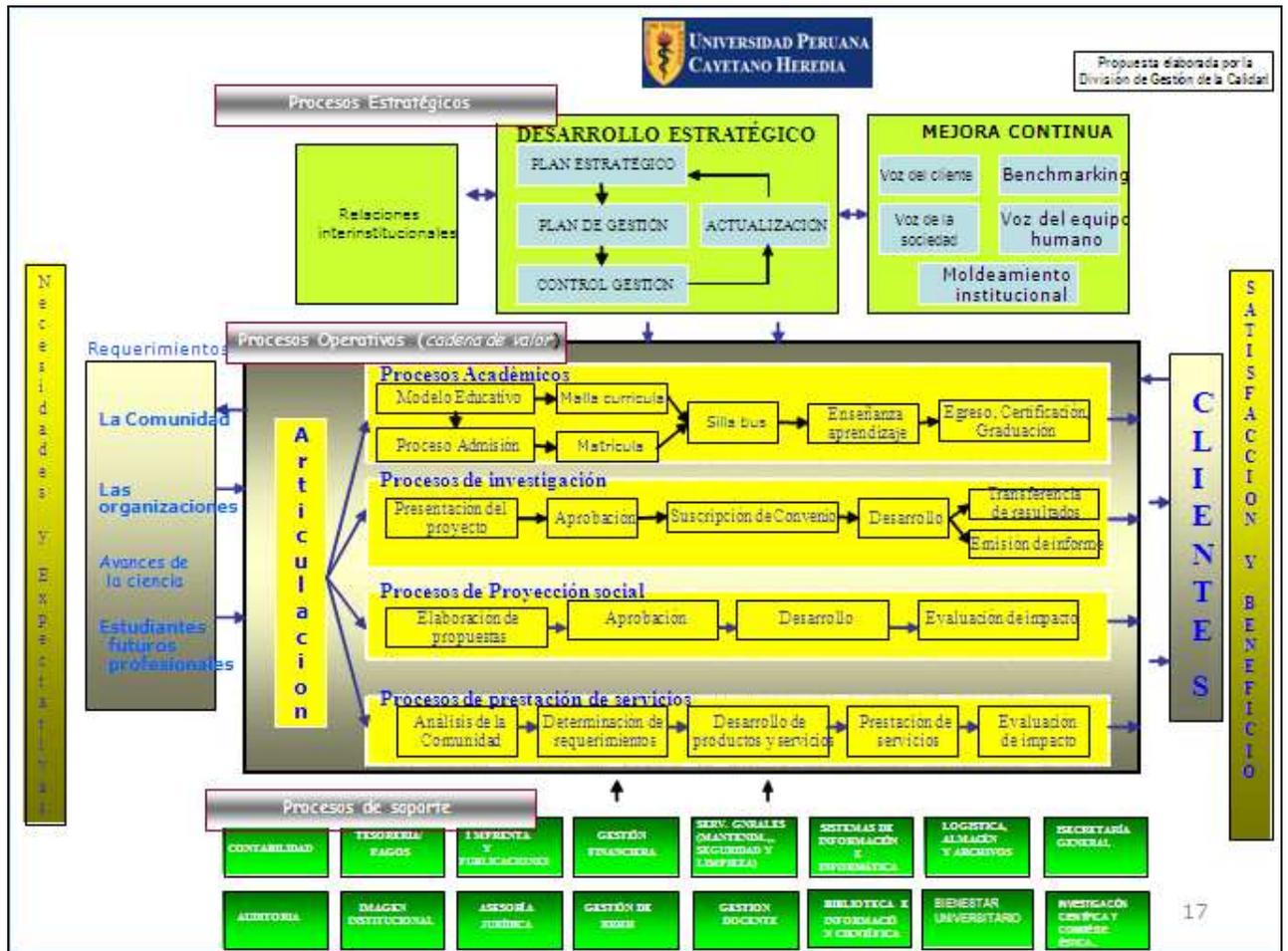


Figura 8 – A organização como um conjunto de processos
 Fonte: Kipper e Nara (2009)

A ideia de processo não é nova, mas é novo o entendimento de que o negócio precisa atender aos clientes, visando não colocar em risco a sobrevivência da organização. Conforme Hammer (1997), as organizações que adotam o foco nos processos não criam nem inventam seus processos, eles sempre existiram, porém, em um estado fragmentado, sem nome, sem dono e muitas vezes sem gerência, pois os colaboradores envolvidos não tinham consciência da existência dos processos pelo fato de estarem concentrados apenas nas atividades, na rotina do dia-a-dia.

Como os processos são dinâmicos torna-se necessário que as empresas saibam identificar seus processos a fim de melhorá-los continuamente, mesmo que esses processos não sejam percebidos pelos clientes, mas que impactam sobre ele.

Processo, palavra originária do latim *processu*, significa “ato de proceder; conjunto de atos por que se realiza uma determinada operação; método, técnica” (AURÉLIO, 2008).

Davenport (1994), por sua vez, apresenta uma das definições mais populares na literatura sobre o assunto, conceituando processo “como um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular”.

Já Hammer e Champy (1994) entendem processo empresarial “como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Segundo o Guia BPM CBOK®, 2009, um processo de negócio:

“[...] é uma lista definida de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma entrega para outro processo. Os processos são compostos de uma coleção de tarefas inter-relacionadas ou atividades que irão solucionar uma determinada questão. No contexto da gestão dos processos de negócio, um “processo de negócio” é definido como um trabalho ponta-a-ponta que entrega algum valor aos clientes. A noção de trabalho ponta-a-ponta é crítica e envolve todo o trabalho, atravessando qualquer fronteira, se for necessário, para entregar o valor ao cliente” (BPM CBOK®, 2009).

Para Cruz (2009),

Processo de Negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (CRUZ, 2009).

Para Harrington (1993),

Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo (HARRINGTON, 1993).

No que se refere à instrumentação e controle de processos industriais, segundo a NBR 8190/1983 – ABNT, processo é “qualquer operação ou sequência de operações envolvendo uma mudança de estado, de composição, de dimensão ou outras propriedades que possam ser definidas relativamente a um padrão”.

Neste contexto, um processo pode ser entendido como uma sequência de atividades interligadas, caracterizadas por terem insumos (*inputs*) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (*outputs*) destinadas a produzir um bem ou um serviço (intermediário ou final)

que satisfaça as necessidades de um cliente interno ou externo. Assim, todo processo deve contribuir para a satisfação do cliente e cada etapa deve agregar valor à etapa anterior do processo, retroalimentando a cadeia de agregação de valor, conforme demonstrado na Figura 9.



Figura 9 – Processo
Fonte: Adaptado de Cruz (2003)

A figura acima nos demonstra a necessidade de três ações para o processo: introduzir, processar e entregar. Para processar o bem ou serviço é necessária a execução de um conjunto de atividades (automatizadas ou não) que são desempenhadas por pessoas, máquinas ou sistemas de informação, visando à obtenção de um resultado satisfatório ao cliente e a organização.

Mas e o que são as atividades do processo? Segundo Cruz (2009),

“[...] todas as ações dentro de um processo são realizadas de acordo com as atividades a serem desenvolvidas. Quando não se consegue realizar um processo conforme as metas estabelecidas, é necessário descobrir, analisar e corrigir, nas atividades, os problemas que estão causando o não atingimento dos resultados esperados, pois a rigor, a não ser por suas atividades, todo o processo é abstrato” (CRUZ, 2009).

Neste sentido, este mesmo autor conceitua as atividades de um processo de negócio como:

“[...] o conjunto de instruções (conhecidas como procedimentos, normas e regras), mão-de-obra e tecnologias, cujo objetivo é o de processar as entradas para produzir parte de um produto/serviço de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro de uma organização” (CRUZ, 2009).

Entendendo que a atividade é o conjunto de regras operacionais que devem ser executadas com a finalidade de produzir um resultado para o processo. Essas regras se caracterizam como os procedimentos e as tarefas necessárias para a execução da atividade, conforme demonstrado na Figura 10.

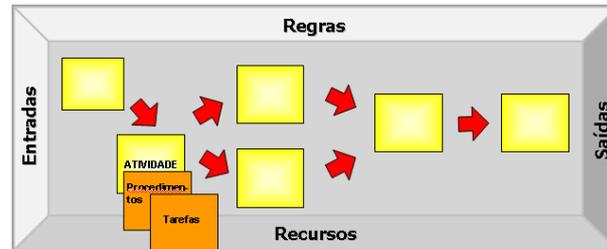


Figura 10 – Etapas básicas de uma atividade do processo.
Fonte: adaptado de Kipper e Nara (2009)

A etapa de mapeamento das atividades do processo é uma das tarefas mais importantes dentro da Gestão por Processos, pois permite que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação/desenvolvimento de um produto ou serviço. Neste mapeamento, tão importante quanto entender os conceitos de processo é conhecer o funcionamento das pessoas que executam o trabalho e, sempre que necessário, capacitá-las para que se tornem comprometidas e participativas no contexto do gerenciamento dos processos. A próxima seção apresentará a importância da análise dos processos e das atividades.

2.5.7 Análise do Processo e das Atividades

As empresas podem ser eficientes executando suas atividades de maneira semelhante entre si, mas, se todas as empresas de um mesmo setor operar da mesma forma, estariam fazendo exatamente o mesmo e a competição ocorreria por intermédio do preço de seus produtos ou serviços, e não pela sua vantagem de custo ou pela diferenciação em relação aos concorrentes.

Embora a eficiência seja um pressuposto, ser eficiente na execução de uma sequência de tarefas similares não garante uma posição superior de longo prazo. A estratégia pressupõe que a empresa se diferencie nos processos e transmita para o cliente um tipo de valor único, e, para tanto, é necessário analisar os seus processos.

Para iniciar a análise do processo, é importante conhecer o processo atual. E para isso, o ideal é que ele esteja fluxogramado e documentado, mas nem sempre esta é a realidade nas organizações, alguns não apresentam o processo atual e tão pouco são considerados como um processo, mas sim como uma mera atividade. De qualquer forma, será necessário mapear o processo atual para realizar a análise, pois, caso contrário, será difícil melhorar algo que não se conhece.

Jacobs, Ellwanger e Kipper et al. (2009) estudaram três metodologias para gestão de processos, DOMP – Documentação, Organização e Melhoria de Processo, criada por Cruz (2003), a Metodologia de Gestão por Processos da Universidade Estadual de Campinas (2003) e a Metodologia Novo Olhar, criada pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC, 2007). Segundo os autores, a base para escolha destas metodologias foi o fato delas estarem muito próximas nos seus conceitos, inclusive a metodologia Novo Olhar usou como referencial a metodologia DOMP. Esse estudo apresentou como resultados:

- A necessidade de cinco elementos para a implantação da gestão por processos: (1) criação de uma estrutura para a implantação da gestão por processos; (1) criação de um projeto de melhoria de processos; (2) criação/escolha de uma metodologia de gestão de processos; (3) entendimento do negócio da organização; (4) alinhamento com os objetivos estratégicos e (5) a definição do dono dos processos.
- Com relação aos conceitos de processo e atividades, as três metodologias apresentam conceitos são muito semelhantes entre si: macroprocesso, é utilizado apenas na metodologia Gestão por Processos durante a fase de análise dos processos atuais o definindo como Mapa do Processo; subprocesso não é utilizado somente na metodologia Novo Olhar, já as metodologias DOMP e Gestão por Processos o conceitua de forma muito semelhante; Atividades, na metodologia Gestão por Processos não há definição, já as metodologias DOMP e Novo Olhar o conceituam da mesma maneira.
- Com relação aos conceitos de (1) metas, as três metodologias concordam que meta seja o resultado que se espera atingir em uma atividade, porém na metodologia Gestão por Processos não fica definido como as metas devem ser acompanhadas; (2) indicadores de desempenho, muito semelhante o conceito contido nas três metodologias para definir indicadores de desempenho, a partir disso é possível concluir que os indicadores de desempenho são criados após já estabelecidas as metas para uma atividade e são o conjunto de instrumentos e normas que

possibilitam manter as metas dentro da qualidade esperada e permitem o melhor gerenciamento de uma atividade a partir da comparação dos seus resultados com padrões pré-estabelecidos.

O conhecimento da realidade atual (*as-is*) dos processos e quais são os fatores ou as causas do seu resultado insatisfatório são os pré-requisitos para o início da etapa de análise do processo. A partir de então é necessário estabelecer o objetivo da análise/aperfeiçoamento do processo. Esse objetivo, segundo Rummler e Brache (1994) deve ser mensurável, com base em um problema ou oportunidade potencial e que tenha impacto sobre a estratégia da empresa.

Para tanto, é necessário conhecer o que é considerado “valor” para o cliente, pois afinal, todo o produto fabricado ou o serviço prestado atende a um cliente, não fabricamos ou prestamos serviços para máquinas. E, conhecer o que o cliente determina como valor nos produtos ou serviços é fundamental para a análise dos processos.

Conforme Netto (2004), a importância da modelagem do processo reside na visualização de onde os processos podem ser melhorados e no auxílio da manutenção do foco no cliente através da identificação das atividades que realmente agregam valor para esse. Mas definir o que o cliente determina como “valor” não é uma tarefa simples, pois cada cliente possui motivações distintas e valoriza de sua maneira certos atributos de um produto ou serviço.

Para análise de valor é fundamental considerar a percepção do cliente em relação ao processo, pois segundo Davenport (1994), esta percepção “oferece tanto ideias como objetivos para o desempenho do processo”.

Woodruff e Gardial (1996), dizem que o valor para o cliente é “aquilo que eles querem que aconteça, isto é, as conseqüências em uma situação específica de uso, com a ajuda de um produto ou serviço oferecido, no sentido de atingir um determinado propósito ou meta”.

Percebe-se que valor para o cliente envolve os seguintes pontos:

- É inerente ou ligado ao uso de algum produto;

- É algo percebido pelo cliente, diferente daquilo que o vendedor mostra como valor;
- Envolve uma relação entre o que o cliente recebe e aquilo que ele tem de dar em troca do direito de adquirir e usar o produto.

Assim, criar valor pode ser definido como o aumento do número de características do produto ou serviço de forma diferenciada dos concorrentes, de tal forma que possa transcender a demanda existente, conseguindo distinção em todas as esferas de atuação, oferecendo incrementos de valor em cada serviço ou produto oferecido.

Mas o que determina o valor para os clientes? Day (2001) define como “determinantes de valor” para o cliente as características do produto ou serviço que vão além das características físicas ou explícitas, ou seja, características que abrangem tudo o que aumenta os ganhos percebidos, inclusive o atendimento prestado e o relacionamento estabelecido.

Por isso é importante que a empresa conheça o que os clientes valorizam e quais atributos são de fato relevantes na avaliação do produto/serviço, e, com isso direcionar as ações específicas, o redesenho de processos e a priorização de investimentos nos processos considerados determinantes de valor.

Diante destes aspectos, a organização deve gerenciar os processos que impactam em sua cadeia de valor, visando à otimização e à racionalização de atividades que não agregam valor para o cliente ou que impliquem em mais custos que ganhos de qualidade, a partir de mapeamento, análise, redesenho de processos e controle por ações corretivas.

O objetivo da melhoria dos processos deve estar diretamente ligado à estratégia da organização, devendo ser mensurável e baseado em um problema ou oportunidade potencial porque a implantação da estratégia acontece justamente nos processos organizacionais, onde efetivamente as ações estratégicas são realizadas (MULLER, 2003), conforme apresentado na Figura 11. Esse autor fornece algumas indagações que reforçam esta afirmação:

- Sem estratégia, como priorizar processos ou definir indicadores?
- Sem indicadores, como acompanhar o plano estratégico e garantir melhorias sustentadas nos processos?

- E, sem processos, como alcançar efetivamente a eficácia organizacional, já que cada objetivo estratégico dificilmente é alcançado por uma função?

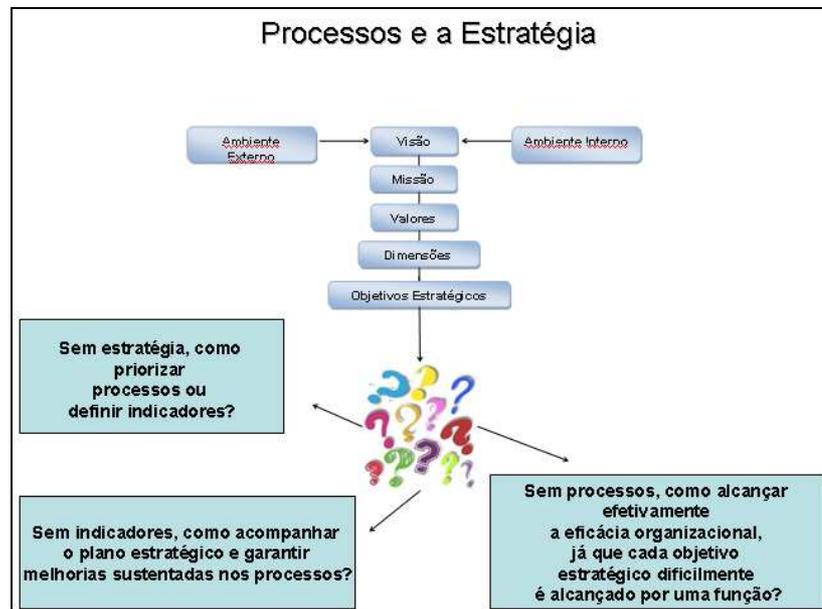


Figura 11 – Relação entre Processos e Estratégia
Fonte: Adaptado de Muller (2003)

Estas indagações são fundamentais para a inter-relação entre as ações do planejar, do agir e do acompanhar as melhorias dos processos. Além deste alinhamento, geralmente os objetivos de melhoria de processos estão ligados:

- A redução de custos, prazos e duplicidade de atividades;
- Ao aumento ou obtenção de controle nas atividades;
- A unificação ou padronização dos processos operacionais;
- A preparação da escolha ou da implantação de soluções de Tecnologias da Informação;
- Para diminuir riscos da concentração de conhecimento e ainda
- Para atender novos padrões de entrega aos clientes ou certificações de qualidade, como as certificações ISO.

Na fase de análise, conforme as metodologias estudadas por Jacobs, Ellwanger e Kipper et al. (2009), é importante formar uma equipe de trabalho, que pode ser formada pelo responsável do processo; por colaboradores táticos, que são as gerências e lideranças das áreas por onde passa o processo; os agentes de melhoria, que são os profissionais que conhecem como o processo é realizado; clientes internos, que são os representantes das áreas que recebem a saída/produto do processo; fornecedores internos, que são os representantes

das áreas que fornecem as entradas para o processo; e deve ser coordenada por um facilitador, cujas principais características são conhecer o processo que será estudado ou ter capacidade/disponibilidade de aprender, ser receptivo a novas idéias e ter capacidade de indagação e influência. O facilitador, que será o grande incentivador do processo de mudança, deve ser preferencialmente o profissional de processos ou, na ausência deste, alguém que não seja da mesma área do processo analisado.

Depois da equipe formada e com os objetivos da análise definidos, é necessário identificar os fatores críticos ou as causas que estão afetando o resultado do processo. Esses fatores podem estar relacionados às desconexões com as entradas ou as saídas faltantes, redundantes ou ilógicas. O ideal é que a identificação desses fatores ocorra durante o mapeamento do processo atual. Uma desconexão pode não ser um problema na lógica do processo, mas uma falha na execução eficiente ou eficaz de uma etapa do processo. Segundo Hanher (2008) as desconexões encontradas na análise das atividades podem ser classificadas quanto a sua natureza, por exemplo:

- Organização: sempre quando o problema tem como origem a falta de uma política formalizada ou uma diretriz não esclarecida;
- Processo: quando as falhas se relacionam as atividades sem saídas, saídas sem utilização em outras atividades e ineficiências;
- Sistemas: quando há falta de informatização ou automação do processo, quando, por exemplo, planilhas eletrônicas são utilizadas como controle de atividades críticas;
- Pessoas: Quando a desconexão está relacionada a falta de capacitação, dificuldade de aderência ao perfil do cargo, etc.

Ainda segundo Hanher (2008), depois de identificada a natureza das desconexões, pode ser medida em que aspecto esta desconexão impacta no negócio da empresa. Os impactos podem ser de abrangência:

- Financeira: Quando a desconexão apresenta perda ou oportunidade de ganho financeiro;
- Cliente: Critério utilizado quando o cliente de alguma forma é afetado;
- Impacto do Processo: Caracterizado quando o processo é prejudicado com atividades sem sentido ou morosas;

- **Aprendizado:** utilizado para identificar falhas que afetam os colaboradores.

Para avaliar a eficácia do processo, deve ser analisada a relação existente entre os resultados do processo com as metas estabelecidas, onde a coisa certa a ser feita é maximizar esta relação. A eficácia mede a relação custo/benefício, onde os benefícios compensam os custos do controle quando não existe forma mais econômica de se conseguir o mesmo resultado. Neste sentido, segundo Laurindo e Rotondaro (2006) a pergunta que deve ser respondida para identificar se o processo está sendo eficaz é: “a expectativa dos clientes (internos e externos) com relação aos produtos/serviços do processo está sendo atendida?”.

Para avaliar a eficiência do processo, é necessário analisar a relação entre as entradas/insumos dos processos e as saídas/resultados dos processos, ou seja, como os insumos são processados e transformados nos resultados (LAURINDO E ROTONDARO, 2006). Na eficiência, os controles são executados e possuem resultados reais e positivos. Para esta análise, deve-se responder a perguntas do tipo:

- Os recursos (pessoas, tempos, sistemas informatizados, infra-estrutura física, equipamentos...) são aproveitados da melhor forma para alcance dos resultados?;
- As regras para a execução das atividades estão devidamente regulamentadas na organização? É importante levantar as regras formais, aquelas constantes no estatuto, nas resoluções e regulamentos e também as informais, contidas, por exemplo, nos parâmetros dos sistemas informatizados, nos contratos, e na cabeça das pessoas. As informais, na maioria das vezes, são em maior número que as formais.
- É necessária a criação ou alteração de alguma norma para atender as necessidades de melhoria do processo?

Por fim, a análise do **Glossário**, conforme Tadeu Cruz (2009), “pode parecer uma atitude descabida... afinal, todos nós sabemos (melhor seria dizer achamos que sabemos) o significado dos termos utilizados nos processos”, mas um termo pode significar algo para um determinado setor e ter outro significado em outra área. E, para não se perder tempo e garantir uma comunicação eficaz é fundamental que os termos sejam conceituados e, nesta fase da modelagem, sejam revisados.

Segundo Caulliraux e Cameira (2000), a análise do processo atual torna-se fundamental, pois:

- Permite a inclusão de técnicas enxutas que ajudam a evitar a implementação de técnicas isoladas sem a visão do todo;
- Contribui na identificação das fontes de desperdício;
- Fornece uma linguagem comum para tratar os processos;
- Torna visíveis as decisões sobre o fluxo do processo de modo que se possa discutí-las;
- Estabelece a base para um plano de implementação; e
- Mostra a relação entre o fluxo de informação e o fluxo do processo.

Para Rummler e Brache (1994), o método de analisar o processo atual serve para consertar um processo quebrado; para reprojeter um processo existente como resposta a uma mudança ou na busca do aperfeiçoamento constante e para projetar um processo novo. Segundo Hammer (1997), o desenho especifica exatamente como o trabalho será executado, em que sequência, em que local e por quem.

Enfim, para o gerenciamento de custos, de melhoria de tempos, de papéis funcionais, de competências profissionais, de tarefas, de plano de contingência precisamos analisar as atividades para alcançar os objetivos desejados.

Hammer (2001) salienta que as atividades de um processo não são aleatórias ou improvisadas, são integradas e organizadas, não se misturam com atividades estranhas ou irrelevantes e sua execução deve seguir uma determinada sequência. Exemplo claro disto é o fato de não ser possível embalar um produto antes de confeccioná-lo.

No decorrer desta etapa da análise deve ser efetuada a identificação dos motivos da existência das desconexões nas atividades do processo. Entendem-se como desconexões as falhas encontradas durante a análise. Algumas causas já são de conhecimento do grupo ou não são consideradas relevantes. No entanto, haverá situações que será necessário uma análise mais profunda para identificar a causa inicial de sua existência. Nesses casos, os métodos estatísticos são técnicas eficazes para a melhoria do processo e redução de seus defeitos, pois oferecem exatidão à observação, dando maior importância aos fatos ao invés de conceitos abstratos.

E, para garantir a sobrevivência das organizações são necessários métodos que sejam utilizados por todos os colaboradores. Dentre eles, o controle de qualidade dos produtos e serviços é utilizado para manter a empresa competitiva no mercado. Segundo Falconi (1992), controle significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados, analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre essas causas de tal modo a melhorar os resultados.

Para a análise das atividades do processo, Laurindo e Rotondaro (2006) apresentam alguns questionamentos:

- Existem atividades que podem ser eliminadas do processo, pois não agregam valor ao produto ou serviço?
- É necessária a criação de novas atividades para melhorar o processo?
- Existem atividades que podem ser executadas por outro setor da empresa ou por órgão externo?
- Existem atividades que podem ser executadas em outra sequência ou ao mesmo tempo?
- Existem atividades que podem/devem ser executadas por outro responsável (papel funcional) no mesmo setor/departamento?

Para analisar as conexões e as desconexões entre as entradas e as saídas, é necessário também responder aos seguintes questionamentos:

- Sobre as entradas (insumos) das atividades:
 - Todos os insumos recebidos são necessários para a execução da atividade?
 - Os insumos chegam na quantidade certa, no horário determinado e da forma correta?
 - Se os insumos forem documentos físicos, estes podem ser recebidos de forma lógica?
 - Após a execução da atividade o que é feito com os documentos (físicos e/ou lógicos), são arquivados ou descartados?
- Sobre as saídas (produtos) das atividades:

- Os produtos gerados por esta atividade estão chegando da melhor forma na próxima atividade? O que poderia ser melhorado?
- Se os produtos forem documentos, estes podem ser encaminhados de forma lógica?
- O que é feito com os documentos, arquivados ou descartados?
- Existem saídas que não são processadas na próxima atividade?

É necessário também analisar outros aspectos, quais sejam:

- Identificar se existem controles e como ele é realizado, por planilhas eletrônicas, por exemplo, ou por sistemas informatizados.
- Identificar quais as tecnologias da informação que podem ser implementadas para a melhoria da atividade.
- Entender os custos envolvidos nos processos auxilia a organização a buscar alternativas para minimizá-los. Neste sentido, é necessário buscar resposta para a pergunta “Qual o custo total do processo”. Para apurar esse é necessário avaliar os custos das atividades que compõem o processo.

Para apurar os custos das atividades, é necessário conhecer as regras para a sua execução. Com essas informações, é possível efetuar o levantamento de custo desta atividade, e para isso, é necessário:

- Cronometrar o tempo de execução (tarefas e/ou procedimentos) da atividade.
- Calcular o custo com mão-de-obra para a execução de cada atividade e,
- Efetuar o levantamento dos custos com os insumos processados na atividade (papel, ligações telefônicas, energia elétrica, água, matéria-prima, etc.).

Custos é uma das disciplinas da Contabilidade que se destina a produzir informações para a tomada de decisão gerencial nas organizações, pois possibilita a alocação criteriosa dos custos de produção aos produtos e serviços, onde o método de Custeio Baseado em Atividades – ABC (*Activity Based Costing*), conforme afirma Gomes e Pamplona (2008), é uma ferramenta poderosa para administrar custos, principalmente para eliminar as atividades que não agregam valor.

Segundo Martins (2003), o Custeio Baseado em Atividades é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, que têm aumentado continuamente nas empresas nos últimos anos em função do avanço tecnológico e da crescente complexidade dos sistemas de produção.

E, por ser este método baseado em atividades, é o que se mostra mais aderente para o gerenciamento dos processos, é o que afirma Gomes e Pamplona (2008):

O sistema permite a análise de custos ABC sob dois enfoques: a visão econômica de custeio (visão vertical) e a visão de aperfeiçoamento de processos (visão horizontal). A visão vertical de custeio serve basicamente para custear os produtos. A visão horizontal, de aperfeiçoamento de processos, reconhece que um processo é formado por uma sequência de atividades encadeadas, exercidas através de vários setores da empresa. Os processos são analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho na execução das atividades (GOMES e PAMPLONA, 2008).

Um princípio básico do ABC diz que o desempenho das atividades determina o consumo de recursos (LAWSON, 2003). Com base na disponibilidade de recursos, cada atividade poderá ter uma capacidade potencial máxima. A diferença entre essa capacidade e a atividade efetivamente realizada é a capacidade ociosa, conforme demonstrado na Figura 12.



Figura 12: Capacidade Ociosa
Fonte: Elaborada pela autora

Para cada uma das atividades há um volume máximo que pode ser produzido, em função dos recursos existentes. São justamente esses recursos (equipamentos, mão-de-obra, etc.) que limitam a produção de um processo e definem a capacidade do processo. Em artigo publicado na *HSM Management*, Lawson (2003) afirma que “a capacidade de cada recurso e seu consumo pelas atividades são considerados parte da implantação de um sistema orientado para processos”.

Para determinar a capacidade de um processo é necessário identificar as atividades com capacidades mínimas, pois essas são os gargalos da empresa. São nessas atividades que o trabalho se acumula, reduzindo a produção total.

O mapeamento de processos contribui porque identifica a sequência de atividades dos processos e determina seus requisitos de custos e de tempo. Pode também, fornecer informações para examinar a relação entre capacidade, tempo de ciclo de produção e custo.

Por fim, existem algumas técnicas da Qualidade Total utilizadas para a análise e melhoria de processos:

- Programa 5S: conjunto de cinco conceitos simples que ao serem praticados são capazes de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes. O termo 5S é tem origem em 5 palavras japonesas que traduzidas para o português são:
 1. Senso de utilização, arrumação, organização e seleção;
 2. Senso de ordenação, sistematização e classificação;
 3. Senso de limpeza e zelo;
 4. Senso de asseio, higiene, saúde e integridade,
 5. Senso de autodisciplina, educação e compromisso.
- Ciclo PDCA (PLAN – DO – CHECK-ACT): é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias a sobrevivência de uma organização.
- Brainstorming (tempestade de idéias): é uma técnica de reunião em grupo extremamente eficaz tanto para a escolha do problema a ser trabalhado como para seu entendimento e resolução.
- Fluxogramas: é a representação gráfica do sequenciamento das atividades que integram um processo. O ponto de partida é o levantamento da rotina do processo, identificando as entradas e seus fornecedores, padrões de entrada, operações, órgãos e pessoas responsáveis, saídas e seus clientes.
- Diagrama de causa – efeito (Ishikawa ou espinha de peixe): é um diagrama de registro das diversas causas de um problema, a partir da análise e de classificação das prováveis origens das causas.
- As seis perguntas 5W1H (What, Who, Where, When, Why, How): a medida que os processos tornam-se mais complexos e menos definidos, fica mais difícil

identificar o objetivo a ser satisfeito, bem como os problemas e as causas que dão origem aos efeitos sentidos. Esta técnica é um check-list útil para enfrentar essas situações.

- **Folha de Verificação:** é um formulário utilizado para a coleta de dados, contendo os itens a serem verificados e o período de tempo a serem verificados. Este é um procedimento utilizado para responder a pergunta: “Com que frequência certo evento acontece?”.
- **Gráfico de Pareto:** é um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização das melhorias, pois identifica quais os itens responsáveis pela maior parcela dos problemas. O princípio fundamental deste gráfico estabelece que se forem identificados, por exemplo cinquenta problemas, a solução de apenas cinco ou seis já poderá apresentar uma redução de 80 ou 90% das perdas no processo.
- **Controle Estatístico do Processo (CEP):** A análise é iniciada com a coleta de dados. Calcula-se a média e a amplitude ou desvio padrão e também os limites superior de controle (LSC) e inferior (LIC). Plota-se um gráfico contendo as amostras e os limites, onde a presença de pontos fora destes limites caracteriza a existência de causas especiais, evidenciando que o processo está fora do controle estatístico, conforme figura abaixo.
- **Qualidade, produtividade e competitividade:** Deming em 1950 aplicou os conceitos de qualidade além do controle da fase de produção, conforme espiral da melhoria da qualidade a cada ciclo:

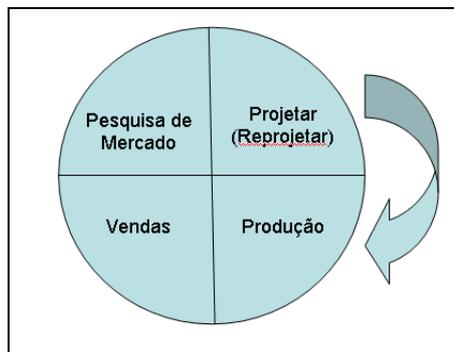


Figura 13: Espiral da melhoria da qualidade
Fonte: Adaptado de Deming

Deming define 14 pontos para a evolução dos conceitos de qualidade da inspeção final ao controle de processos:

1. Constância de propósitos – melhoria contínua de produtos e processos
2. Adotar a nova filosofia
3. Não contar com a inspeção em massa
4. Acabar com a seleção de fornecedores por preço
5. Identificar problemas e definir as causas
6. Treinamento
7. Modernizar a supervisão do trabalho
8. Afastar o medo
9. Eliminar barreiras entre departamentos
10. Acabar com as metas numéricas de produção
11. Acabar com os padrões de trabalho que prescrevem cotas numéricas
12. Afastar as barreiras para a participação do operário
13. Implementar programas de educação e reciclagem contínuos
14. Criar uma estrutura para insistir diariamente nos pontos acima.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, que utilizará algumas técnicas empregadas na análise de processos, como a interpretação de fluxogramas e a coleta de informações dos usuários internos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia a ser utilizada nesta pesquisa e os procedimentos metodológicos para a realização dos objetivos propostos.

Segundo Barros e Lehfeld (2000), “o método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim”, constituindo-se “dos passos a ser dados na busca de um conhecimento, uma análise de uma dada realidade social”.

Desenvolveu-se uma investigação de cunho qualitativo, partindo-se do pressuposto de que a maioria dos problemas das empresas não são estruturados, são situações complexas e não estruturadas para as quais não existem soluções prescritas, onde, segundo Macke (1999), técnicas focalizadas não resolvem os problemas.

A pesquisa apoiada na abordagem qualitativa, conforme Morin (2005) pressupõe que todo conhecimento, toda ciência deve comportar dupla ou múltiplas entradas e construir um circuito. Mesmo na engenharia de produção, segundo Macke (1999) “existem inúmeras situações que necessitam ser tratadas de maneira sistêmica, isto é, ressaltando as conexões e interações existentes”.

Cabe ressaltar que esta pesquisa, por ser caracterizada como um estudo de caso se distingue de outros tipos de pesquisa, por que sua preocupação central foi a compreensão de uma instância singular, significando que o objeto estudado era tratado como único, uma representação singular da realidade que é multidimensional e historicamente situada, como é o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Yin (2005) conceitua o estudo de caso da seguinte maneira:

“Um estudo de caso é um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas” (YIN, 2005).

A instituição foi escolhida pelo critério de acessibilidade e pela intenção de colocar em prática as propostas apresentadas pelo estudo de caso. Para tanto, foram utilizadas várias

fontes de evidência, coletadas a partir de entrevistas e de documentos institucionais, pesquisa de modelos utilizados por outras instituições, bem como das observações da pesquisadora. Esse processo é chamado por Stake (1998) de triangulação de dados e seus métodos incluem, especialmente, observação, entrevista, análise de documentos pertinentes ao caso e bibliografia.

Na coleta de dados houve contato direto com o ambiente natural e a situação que se estava investigando, sem qualquer manipulação, onde os fatos foram observados e compreendidos. Para Yin (2005), a finalidade deste tipo de pesquisa é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre e do qual fez parte.

As entrevistas foram realizadas com representantes de todos os níveis gerenciais da universidade pesquisada, por entender que essas pessoas detêm o conhecimento geral e também os conhecimentos específicos daquilo que se quer investigar, além de serem compreendidos como mediadores dos processos de planejamento da universidade. Do nível estratégico, foram entrevistados três Pró-Reitores, do nível tático, foram entrevistados um Coordenador de Pró-Reitoria e dois Chefes de Departamento, do nível operacional, foram entrevistados dois Coordenadores de Curso e dois Coordenadores de Setor Administrativo.

Segundo Bateman (1998):

- O nível estratégico compreende os altos executivos, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e pela tomada de decisões quanto às questões de longo prazo, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral;
- O nível tático traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos, tendo como principal desafio promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional;
- O nível operacional implementa os planos específicos definidos no planejamento tático.

Somaram-se, assim, 10 entrevistados, onde a maioria é do sexo masculino, com mais de 10 anos de Instituição, onde nove entrevistados não é sua primeira gestão e um é sua primeira gestão.

As entrevistas foram agendadas com as respectivas secretárias ou diretamente com o gestor e não houve nenhum tipo de constrangimento em relação aos agendamentos, como não cumprimento ou entrevistas desmarcadas. Foi solicitado aos entrevistados que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, permitindo o uso do conteúdo das entrevistas nesse trabalho sem identificação dos respondentes.

Cada gestor foi abordado por meio de uma **entrevista estruturada e semi-estruturada**, que foi gravada e degravada. A entrevista estruturada é caracterizada por questões fechadas, onde foram utilizadas duas questões aplicadas pela Revista Amanhã em sua pesquisa Campeãs de Inovação, cujo objetivo é revelar o potencial de inovação das mais importantes empresas da região sul do país. A metodologia utilizada nessa pesquisa foi criada por Edward de Bono¹. A entrevista semi-estruturada é orientada por um instrumento com questões abertas, que funcionam como uma espécie de guia para a entrevista. Durante a entrevista, podem-se introduzir questões que surjam de acordo com o que acontece no processo em relação às informações que se deseja obter (GIL, 1999).

O roteiro da entrevista com as questões das entrevistas encontra-se no ANEXO C.

Todos os entrevistados foram bastante receptivos e interessados pela proposta de pesquisa. As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos.

Em relação aos documentos analisados, dentre eles estão os **fluxogramas** das etapas do processo de planejamento, para verificar a realidade atual do processo de planejamento. Fluxogramas são representações gráficas que apresentam o sequenciamento das atividades em um processo e nos ajudam a identificar e entender, rapidamente, as atividades principais de um processo (CURY, 2000).

¹ Edward de Bono: M.A. em psicologia e filosofia por Oxford, D. Phil. Em Medicina e Ph.D por Cambridge, com atividades acadêmicas nas universidades de Harvard, London, Oxford e Cambridge. Tem sido considerado por muitos o maior expoente mundial nos campos do pensamento criativo, da inovação e do ensino do design *thinking* como instrumental para alta performance. Nos últimos 35 anos escreveu mais de 70 livros e é o criador dos conceitos e ferramentas de Pensamento Lateral e Pensamento Paralelo, usados por diversas organizações no mundo, dentre elas: IBM, HP, DuPont, Boeing, NASA, GM, Bosch, Nokia, Siemens, Philip Morris. Mais de 450.000 executivos e 7 milhões de estudantes no mundo já foram treinados em seus métodos e programas, em mais de 60 países. Fonte: Revista Amanhã – agosto/2010.

Outros documentos consultados e analisados foram o **Projeto Político Pedagógico Institucional - PPI** e o **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**, por serem esses os documentos que constam as informações relacionadas a estratégia e ao planejamento das ações estratégicas da Universidade.

A análise dos **modelos utilizados por outras instituições de ensino** foi elaborada através de pesquisa bibliográfica, apresentada no Capítulo 3 deste trabalho.

A **observação** também fez parte da coleta de dados neste estudo de caso, uma vez que a pesquisadora trabalhou na UNISC durante 14 anos, encerrando suas atividades em agosto de 2009, e em seu cotidiano como coordenadora de setor administrativo observou e participou de atividades e discussões relevantes para compor a análise desse caso. As observações realizadas foram do tipo participante natural, pois a pesquisadora fazia parte da instituição investigada (GIL, 1999). Os dados coletados nessas observações foram retirados do cotidiano de trabalho da própria pesquisadora, por meio de vivências, diálogos e interação com os diferentes atores institucionais, inclusive os gestores sujeitos dessa pesquisa.

3.1 Questões Norteadoras

As questões de pesquisa, segundo Triviños (1995) representam o que o pesquisador pretende esclarecer, orientando de forma significativa o trabalho a ser elaborado. Assim, A pesquisa foi desenvolvida tendo em vista algumas questões, que auxiliaram no desvendamento do problema da pesquisa, quais sejam:

- a) Quais as facilidades e dificuldades encontradas com o processo atual de construção do Projeto Político-Pedagógico, que orienta o planejamento estratégico de médio prazo (5 anos)?
- b) Quais as facilidades e dificuldades encontradas com o processo atual de construção do planejamento estratégico de médio prazo (5 anos), resultando no Plano de Desenvolvimento Institucional?
- c) Quais as facilidades e dificuldades encontradas com o processo atual de planejamento e execução do planejamento estratégico de curto prazo (1 ano)?

- d) Quais as facilidades e dificuldades encontradas com o processo atual de monitoramento do planejamento estratégico de curto prazo (1 ano)?

4.2 Análise de Dados

Para proceder a análise dos fluxogramas do processo de planejamento da UNISC, primeiramente foi realizada a leitura e interpretação das informações constantes nestes documentos, identificando as entradas, as saídas, os clientes internos e externos, os documentos de referência, as metas e os indicadores de desempenho, bem como o responsável pelo processo e pelas atividades.

Após o conhecimento do processo de planejamento da instituição pesquisada, foi comparado com os modelos de planejamento adotados por outras instituições de ensino evidenciando os pontos distintos e em comum entre eles.

Para analisar o Projeto Político Pedagógico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional foram analisadas as políticas, as diretrizes, bem como a missão, visão, objetivos e o plano de ação. Nesse contexto se organizou o material conforme as etapas do processo de planejamento de forma a estabelecer uma reflexão que tencionasse esses conteúdos com o planejamento estratégico e a gestão de processos.

A metodologia escolhida para proceder a análise das entrevistas foi a Análise de Conteúdo. Para Ramos,

A análise de conteúdo é um processo de busca de compreensão do real, que ocorre através da interpretação de textos que tenham vínculo com esse real. Portanto, este tipo de análise revela-se uma possibilidade de construirmos o conteúdo, tanto explícito como latente, de textos escritos (RAMOS, 1999).

Segundo Pinto (2009),

“[...] este tipo de metodologia de análise de dados não se limita ao conteúdo manifesto encontrado, pois toda a leitura também é uma interpretação, transcendendo uma análise meramente objetiva e quantitativa. Ainda, a análise de conteúdo centra sua preocupação nos elementos qualitativos do conteúdo analisado, mesmo que não se despreze a possibilidade de quantificação dos dados (PINTO, 2009).

A análise de conteúdo foi caracterizada pela leitura compreensiva das entrevistas, agrupando primeiramente as respostas por nível gerencial, buscando demarcar aspectos relevantes das falas e após analisando os resultados, independentemente do nível gerencial.

A Figura 14 apresenta a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

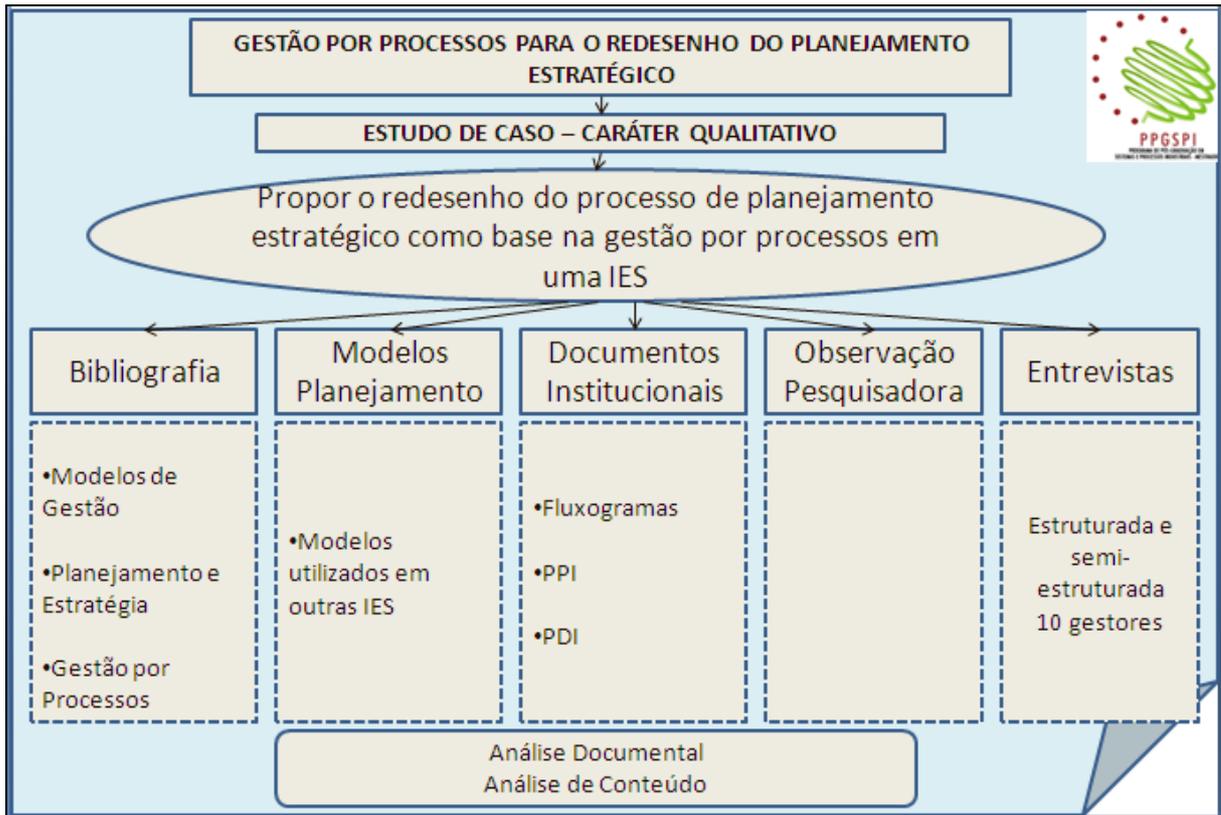


Figura 14 – Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Fonte: Elaborada pela autora.

No próximo capítulo, apresentaremos o estudo de caso realizado nesta pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO – APRESENTANDO A UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso foi desenvolvido na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. A seguir, são apresentadas informações sobre essa universidade, julgadas importantes para o entendimento do modelo de gestão, suas estratégias e seu processo de planejamento.

4.1 Apresentação da Universidade de Santa Cruz do Sul

A UNISC é mantida pela Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC, criada em 1962, associação comunitária², sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades representativas da comunidade local e regional.

A atividade de educação superior da UNISC iniciou no ano de 1964, com o curso de graduação em Ciências Contábeis, origem da primeira faculdade, denominada Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Santa Cruz do Sul. Mais tarde foram criadas a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a Faculdade de Direito e a Escola Superior de Educação Física.

Em 1980, as quatro faculdades se uniram formando as Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul – FISC que, em 1993, após esse período de desenvolvimento e aperfeiçoamento, foram reconhecidas pelo MEC, constituindo a Universidade de Santa Cruz do Sul. Após a transformação em universidade, houve uma grande expansão das atividades da Instituição, nas áreas do ensino de graduação e pós-graduação, da pesquisa e da extensão. Em 2010, a UNISC conta com mais de onze mil alunos, 578 professores e 722 técnico-administrativos, conforme informações obtidas no *site* da UNISC (UNISC em números, 2010).

A UNISC localiza-se no município de Santa Cruz do Sul, cidade de 117.214 mil habitantes, segundo dados da Contagem Populacional realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, no ano de 2010. Esse município situa-se a 150 km de Porto

² Instituições Comunitárias são de direito privado por uma limitação da ordem legal atual, possuindo, todavia, características fundamentais do que é público, como a propriedade coletiva, a democracia, a transparência administrativa, a participação e a inserção regional, aspectos que marcam a instituição desde o seu surgimento. A Universidade de Santa Cruz do Sul e o modelo comunitário de universidade: aspectos conceituais e jurídicos. CONSUN/UNISC – 2007.

Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, tem sua atividade econômica baseada, em grande parte, na produção e no beneficiamento de tabaco.

A Universidade possui 4 *campi* no Estado do Rio Grande do Sul, o *campus* Sede localizado em Santa Cruz do Sul, o *campus* de Sobradinho, o *campus* de Capão de Canoa e o *campus* de Venâncio Aires, possuindo uma área total de 58.352,40 m². Além dos 4 *campi* atuais, está em fase de credenciamento um novo *campus* no município de Montenegro. Possui ainda convênio com o Grupo UNIFICADO para oferecimento de cursos na capital Porto Alegre.

No ano de 1998, foi criada a Comissão de Educação a distância com o objetivo de realizar estudos sobre essa modalidade de ensino, desenvolver projetos e disponibilizar as primeiras ferramentas de apoio a cursos a distância, via Internet, colocando, assim, a UNISC no contexto da educação a distância.

Diversas ações foram realizadas desde então no sentido de incorporar o ensino à distância nos cursos oferecidos pela UNISC, como criação de metodologia para preparação de cursos, disponibilização de ferramentas de comunicação (fórum e bate-papo) através da oferta de duas disciplinas de graduação: Redes de Computadores e Língua Portuguesa ministradas no Curso de Ciência da Computação, onde o aluno tinha a possibilidade de escolha da modalidade que lhe fosse mais conveniente: presencial ou a distância.

Em 2005, foi ofertada a primeira edição do curso Fundamentos da Educação Online, curso que faz parte do programa de formação docente para EaD, fazendo parte deste programa ainda os cursos de Planejamento e autoria de materiais didáticos para EaD e Planejamento e orientação do processo educativo *online*.

O passo definitivo rumo à virtualidade foi dado em setembro de 2005, quando a Universidade entrou com o pedido de credenciamento para oferta de cursos a distância junto ao Ministério da Educação – MEC.

Em 05/12/2007, a Câmara de Educação superior aprovou por unanimidade o voto dos relatores do Conselho Nacional de Educação que recomendou o credenciamento da UNISC para oferta de Cursos Superiores a Distância. Em 22/01/2008 foi publicada, no Diário Oficial

da União, a portaria nº 127 que credencia a UNISC para oferta de Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu na modalidade a distância conforme informações obtidas no *site* da UNISC (Portal EAD/UNISC, 2010).

A Universidade ainda aguarda o credenciamento para oferta de Cursos de Graduação nessa modalidade.

Os cursos oferecidos pela Universidade totalizam 46 na graduação, 37 cursos de pós-graduação *lato sensu* (presencial e a distância) e 9 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 7 mestrados e 2 doutorados, conforme informações obtidas no *site* da UNISC (UNISC em números, 2010).

4.2 O modelo de gestão da UNISC

A compreensão dos modelos de gestão é importante no presente trabalho, para que se analisem as formas atuais de gestão das universidades brasileiras. Segundo Cruz (2004), a maioria das universidades brasileiras se organiza com base em departamentos que se agrupam, ou não, formando centros e/ou faculdades e/ou institutos. Este autor afirma ainda que:

As funções ensino, pesquisa e extensão se desenvolvem através de estruturas próprias, muitas vezes totalmente interdependentes, cuja complexidade varia, dependendo, muitas vezes, do grau de desenvolvimento de grupos internos (CRUZ, 2004).

A Universidade de Santa Cruz do Sul, segundo CRUZ (2004), é caracterizada por uma gestão democrática e participativa, cuja principal demonstração é a realização de eleições diretas para os cargos de gestão. Nas eleições para Reitor e Vice-Reitor, que ocorre a cada quatro anos, podem concorrer todos os professores com a titulação mínima de mestre. Nesta, todos os professores com vínculo, todos os alunos, todos os funcionários e os membros da Assembléia Comunitária têm direito a voto.

Nas eleições para as Coordenações e Subcoordenações de Cursos de Graduação e Pós-graduação *Stricto Sensu*, que ocorrem a cada dois anos, podem concorrer todos os professores

vinculados aos respectivos cursos, com titulação mínima de mestrado para os cursos de graduação e doutorado para os cursos de pós-graduação. Tem direito a voto todos os professores e os alunos vinculados ao curso.

Para as eleições de Chefes e Subchefes de Departamento, que ocorrem a cada dois anos, podem concorrer todos os professores com vínculo de pelo menos dois anos. São eleitores todos os professores do Departamento e a representação dos alunos que integra o Colegiado do Departamento.

Em relação a gestão, são os documentos Estatuto e o Regimento Geral que apresentamos objetivos, a estrutura orgânica legal, as atribuições dos órgãos colegiados, as competências dos dirigentes e as normas gerais de funcionamento da Instituição.

Conforme o Estatuto, a estrutura organizacional apresenta o Conselho Universitário – CONSUN, o Conselho de Graduação – CONGRAD e o Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias – CONPPEX.

O CONSUN é o órgão deliberativo máximo da Universidade, onde dentre diversas atribuições, deve cumprir e fazer cumprir o Estatuto e o Regimento Geral e suas decisões são tomadas com a participação efetiva dos representantes da comunidade universitária. O CONGRAD e CONPPEX são órgãos encarregados de deliberar especificamente sobre a graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e relações comunitárias (site da UNISC; estrutura administrativa/conselhos).

Além dos órgãos deliberativos, há espaço de discussão coletiva, como o Fórum de Planejamento e Gestão, onde gestores e membros da comunidade acadêmica interessados debatem questões de interesse institucional.

No âmbito dos departamentos, as decisões são tomadas no Colegiado do Departamento, e dos cursos pelo Colegiado do Curso (UNISC - PPI, 2008).

Como órgãos executivos da administração superior, a UNISC possui, além da Reitoria, cinco Pró-Reitorias: de Graduação – PROGRAD; de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPPG; de Extensão e Relações Comunitárias – PROEXT; de Administração – PROAD; e de

Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN. As Pró-Reitorias são dirigidas por Pró-Reitores, que são auxiliados por Coordenadores, todos como cargos de confiança do Reitor. (UNISC, Estatuto, 2002).

Diretamente ligados a administração superior estão os dezessete departamentos, formados pelos professores de disciplinas afins e coordenados por Chefes de Departamentos. Por sua vez, os cursos estão ligados aos departamentos e são coordenados por Coordenadores de Cursos. Já as Coordenações de Setores Administrativos, estão ligadas diretamente as Pró-Reitorias da Universidade, conforme é demonstrado no Organograma, no ANEXO D.

O processo decisório na UNISC, conforme Texto produzido pela Reitoria (Junho de 2008):

É marcado pela ampla participação dos diversos setores da comunidade acadêmica em todos os níveis de decisão e por uma gestão fortemente descentralizada. A Reitoria compartilha o poder de decisão de todas as questões importantes da Instituição com dezenas de gestores, não podendo adotar por sua conta, de forma isolada, nenhuma decisão que modifique algum elemento significativo da comunidade regional (TEXTO REITORIA UNISC, 2008).

Este mesmo texto apresenta tabela com a composição dos conselhos deliberativos da UNISC: dos 58 conselheiros do CONSUN, 12% representam a Reitoria e 88% são outros; dos 45 conselheiros do CONGRAD, 7% são da Reitoria e 93% outros; no CONPPEX, dos 40 conselheiros, 15% representam a Reitoria enquanto 85% representam outros membros da comunidade acadêmica.

Com relação aos recursos financeiros, segundo o Texto da Reitoria (2008), o grau de descentralização da gestão é muito elevado, onde apenas 11% dos recursos estão diretamente sob responsabilidade de gestores que integram a Reitoria, percentual apurado com base no Orçamento de 2008. A maior parte dos recursos está sob a gestão dos Coordenadores de Cursos e Chefes de Departamento, dentre eles destaca-se o crédito diferenciado a contratação e demissão dos docentes.

Na UNISC, os valores das mensalidades dos alunos da graduação são fixados através de dois parâmetros: um valor universal é estabelecido para todos os cursos, sendo o total da arrecadação desses valores administrados pela Reitoria, cuja aplicação contempla gastos

gerais da Universidade. Para cada curso de graduação é definido um valor adicional, por crédito, cuja gestão é atribuição do Coordenador de Curso, em consonância com o respectivo Colegiado (CRUZ, 2004).

Conforme Texto da Reitoria (2008):

Sob ponto de vista da gestão de recursos humanos, a UNISC constitui um caso raro entre as instituições de ensino superior do país. A proposta de contratação e demissão de docentes são da responsabilidade dos docentes e a modificação do Plano de Carreira do Pessoal Docente depende de aprovação da Assembléia dos professores (TEXTO REITORIA UNISC, 2008).

Segundo Cruz (2004):

Essa prática tem trazido inúmeras vantagens em termos de gestão. As discussões sobre a qualidade dos cursos e sobre a necessidade de novos investimentos saíram do nível da Reitoria e foram para o âmbito de cada curso. A previsão de aquisição de novos equipamentos e a instalação de novos laboratórios e salas especiais é definida a partir de propostas que se originam nos Colegiados de Cursos ou, muitas vezes, em assembléias de alunos. Evidentemente essas propostas, que devem ser coerentes com o Projeto do Curso, são analisadas pela Administração Superior e apreciadas pelo CONSUN, quando indicam alteração do valor das mensalidades pagas pelos alunos (CRUZ, 2004).

Os cursos de pós-graduação e os projetos de pesquisa e de extensão têm orçamentos próprios o que também garante a mesma descentralização verificada nos cursos de graduação. (CRUZ, 2004).

4.3 Ponto de partida – Levantamento e Análise de Dados - Conhecendo o Processo de Planejamento da UNISC

Para conhecer o histórico do processo de planejamento da UNISC, nada melhor que consultar o relato do Prof. Wilson Kniphoff da Cruz, primeiro Reitor da Universidade, que em sua tese de doutorado afirma:

No ano de 1987, todos os professores foram convocados para uma reunião em que foram apresentadas as exigências do Ministério da Educação para a criação de universidades, ao mesmo tempo em que foi realizada uma análise das condições da Instituição naquele momento. Após amplo debate, a assembléia de professores decidiu por unanimidade que o projeto de universidade deveria ser elaborado e que a Instituição deveria se qualificar para atingir as condições estabelecidas pelo MEC.

No mesmo ano, foi elaborado de forma participativa o Plano de Desenvolvimento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, envolvendo todos os professores dessa Faculdade (CRUZ, 2004).

Cruz (2004) afirma ainda que:

Desde 1988 são elaborados anualmente planos de ação e os orçamentos, sempre de forma participativa. As diretrizes orçamentárias são discutidas e aprovadas no início do segundo semestre de cada ano e, a partir daí, os Setores Administrativos, os Departamentos e os Cursos são estimulados a realizar o seu processo de avaliação e planejamento para o ano seguinte. As propostas de ações e o encaminhamento de solicitação de recursos para novos investimentos são recebidos pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional que, após sistematização, as encaminha para discussões nos grupos de trabalho, até que haja uma adequação dos valores orçamentários em relação aos gastos solicitados. Após a elaboração das propostas do Plano Geral e do Orçamento, há a apreciação do CONSUN, a quem compete aprovar os orçamentos (CRUZ, 2004).

O processo formal de planejamento da UNISC tem seu início em 1994, com a criação da Comissão de Planejamento, formalizada pela Resolução nº 44 do CONSUN, de 21 de outubro, cuja função é: 1) avaliar o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNISC 1993/1997; 2) propor as modificações necessárias; 3) avaliar o projeto de construções do Campus Universitário; 4) decidir sobre a coleta de dados necessários para as futuras ações nos campos de ensino, pesquisa e da extensão e 5) analisar os relatórios da Comissão de Avaliação.

Conforme relatado no PDI – II, o primeiro trabalho da Comissão foi a análise de documentos e de planos de desenvolvimento de outras universidades e de estudo de obras sobre planejamento de Danilo Gandin³, Celso Vasconcellos⁴ e Djalma Rebouças⁵. O método para a construção do planejamento da UNISC foi:

1. Coleta de dados sobre a universidade: análise interna e externa;
2. Seminário “Ouvindo a Comunidade Acadêmica”, onde foi oportunizado aos alunos, professores e técnico-administrativos debaterem sobre o futuro da universidade, destacando os pontos fortes e fracos da universidade;

³ Danilo Gandin dedica-se a palestras, conferências e cursos sobre planejamento em nível nacional e internacional.

⁴ Celso Vasconcellos foi Assessor Pedagógico da AEC/SP e responsável pelo LIBERTAD.

⁵ Djalma Rebouças é escritor de livros sobre Planejamento Estratégico.

3. Análise de cenários sociopolíticos, econômicos, tecnológicos e educacionais da realidade brasileira;
4. Definição dos objetivos e das estratégias da universidade.

Assim, desde o ano de 1993, quando obteve o reconhecimento e se transformou de faculdades integradas para universidade, a UNISC, por exigência do MEC⁶, elabora o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. De 1993 até hoje, foram elaborados quatro Planos, quais sejam:

- PDI I – período de 1993 a 1997;
- PDI II – 1998 a 2002;
- PDI III – 2003 a 2007;
- PDI IV – 2008 a 2012.

O PDI III, conforme relata CRUZ (2004):

“[...] foi elaborado através de um processo aberto para a participação de todos os membros dos diferentes segmentos e das unidades da Instituição, com assessoria de consultores externos em dois momentos. Após ter sido discutido pela comunidade acadêmica, em reuniões abertas, o documento foi submetido à apreciação do Conselho Universitário – CONSUN, que o aprovou” (CRUZ, 2004).

Em 2007, por exigência do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES foi necessária a elaboração do primeiro Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI. Foram elaboradas e sistematizadas políticas relativas às diversas dimensões em um documento denominado de PPI provisório. Depois de cumprida a exigência legal, pela primeira vez foi elaborado um PPI dentro da lógica esperada, com revisão da Missão e Visão, dos compromissos e valores, e a atualização das políticas da instituição. A versão final do PPI é enviada à aprovação do CONSUN e posteriormente publicada na intranet da UNISC para consulta de todos os colaboradores (fonte: PROPLAN – 2010).

⁶ O Decreto atual do MEC é o 5.773, de 09/05/2006, que formaliza a necessidade de envio do planejamento de médio prazo (5 anos) das universidades brasileiras, que o utiliza como referencial para a avaliação das universidades, bem como para o recredenciamento dos cursos.

O PDI contempla tópicos pertinentes ao PPI, a programação de abertura de cursos de graduação, pós-graduação e extensão nas modalidades presencial e a distância para os próximos 5 anos, tabelas relativas à infra-estrutura necessária aos cursos, recursos humanos, acessibilidade, auto-avaliação institucional, organização administrativa e tabelas referentes ao planejamento econômico-financeiro da Universidade.

Para compreender o processo atual de planejamento da UNISC, foram primeiramente analisados os fluxogramas das etapas do processo. Esses documentos foram disponibilizados pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional - DO, órgão ligado a Pró-Reitoria de Administração - PROAD. À esta assessoria compete estabelecer os padrões e auxiliar as unidades na modelagem, que compreende a identificação, mapeamento, análise e redesenho dos processos da instituição. Para esta análise, foi necessário contatar a Assessoria de Planejamento - ASPLAN, órgão ligado à Pró-Reitoria de Planejamento, para a compreensão de questões que não estavam de forma explícita nos fluxogramas apresentados.

A Política de Planejamento da UNISC, constante no PPI (2008) diz:

De caráter participativo e estratégico, o planejamento institucional está orientado para a realização dos objetivos institucionais, com atenção especial para a sustentabilidade da instituição e a contribuição para o desenvolvimento regional. Os grandes instrumentos de planejamento são o Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e os Planos Gerais Anuais (PPI – UNISC, 2008).

A Missão da UNISC, descrita no PPI é: “Produzir, sistematizar e disseminar o conhecimento, visando à formação de indivíduos que sejam cidadãos livres e capazes, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade solidária”.

Como Visão, “Ser uma Universidade comunitária e democrática, reconhecida por relevantes contribuições ao desenvolvimento da região e do país, capaz de responder criativa e agilmente às transformações do contexto educacional.

Etapa 1: Projeto Político-Pedagógico Institucional

O planejamento atual da UNISC é constituído por um conjunto de etapas que são desencadeadas a partir do Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI. Esse documento apresenta a UNISC no contexto da educação superior, considerando as transformações no

panorama nacional e internacional e as tendências da educação superior no futuro próximo, e expressa a Missão, Visão, Objetivos, Valores e Compromissos Institucionais e as Políticas de Gestão, de Graduação, de Pesquisa e de Pós-Graduação, e de Extensão.

As discussões para a construção do primeiro PPI na UNISC se deram no segundo semestre de 2007, mas sua aprovação ocorreu em 27 de março de 2008. O PPI é um documento que não possui temporalidade e a sua sistematização está sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN.

À PROPLAN compete planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação institucional da Universidade. A Assessoria de Planejamento - ASPLAN, órgão ligado a PROPLAN, é responsável pela articulação e elaboração dos planos estratégicos e operacionais juntamente com os demais órgãos da Universidade e também pela análise e interpretação dos fatos da conjuntura macroeconômica e social que possam afetar a atuação da Universidade e repercutir na comunidade local e regional (consulta *site* da UNISC, outubro/2010).

O processo de construção do PPI foi desencadeado pela ASPLAN no momento em que solicitou aos Pró-Reitores propostas de Políticas para as suas unidades. Essas propostas foram sistematizadas e encaminhadas para validação da Reitoria. Após, a ASPLAN encaminhou o PPI para análise dos integrantes do Fórum de Planejamento e Gestão, do CONGRAD, do CONPPEX e a versão final foi enviada para aprovação do CONSUN, onde posteriormente, foi encaminhada ao MEC. O fluxograma desse processo é apresentado no ANEXO E.

O PPI foi editado, indexado e entregue a todas as unidades da instituição e está disponível na Biblioteca da Universidade.

Como Diretrizes das Políticas de Planejamento do PPI estão:

1. Aumento da efetividade do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades. Historicamente as atividades de planejamento na UNISC vêm envolvendo de forma mais intensiva os gestores. O maior envolvimento dos docentes e técnicos administrativos é importante para reforçar a efetividade e eficácia dos instrumentos ao planejamento institucional. **2. Maior integração do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades.** É necessário um esforço adicional da administração superior e dos gestores das unidades para assegurar uma maior integração dos vários instrumentos de

planejamento, evitando a dispersão e fragmentação das ações. **3. Aperfeiçoamento dos sistemas informatizados necessários para o planejamento.** A melhoria ou reconstrução dos sistemas relativos à gestão acadêmica e financeira, a construção do Banco de Dados Institucional e a maior integração entre os sistemas são requisitos indispensáveis para viabilizar um planejamento que possibilite a efetividade, a eficácia e a eficiência da gestão (PPI – UNISC, 2008).

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca da construção do PPI, as respostas mais frequentes foram:

- Os gestores do **nível estratégico** apresentam como principal norteador para a Gestão Superior as Políticas de Gestão, de Graduação, de Pesquisa e de Pós-Graduação, e de Extensão. As críticas apontadas por esses gestores ficaram muito centradas no descolamento das prioridades anuais com as Políticas do PPI, sendo um dificultador para este alinhamento a troca dos gestores, que não são os mesmos que construíram o PPI, bem como a dificuldade de implementar as ações em função de restrições financeiras e do entendimento da estratégia. As sugestões apresentadas ficaram em torno da revisão periódica do PPI (embora não tendo prazo de validade) e não apenas a cada cinco anos, evidenciando a sua importância e como ele pode ser melhor alinhado com as ações anuais.
- O nível **tático** relata que é um processo participativo ou com intenção participativa e que pelo caráter democrático da universidade é um processo moroso. As críticas ao PPI ficaram centradas no hiato entre o que está escrito e o que é praticado, na dificuldade de avaliar o cotidiano dos cursos em função da Visão, Missão, Valores e Políticas estarem num plano muito filosófico e também a falta de preparo dos docentes para a gestão. As sugestões apresentadas ficaram voltadas na capacitação dos docentes para a gestão, preparar a Assessoria de Planejamento para o assessoramento de forma contínua e que a reconstrução dos Projetos Pedagógicos dos cursos seja em conjunto com a Pró-Reitoria de Graduação.
- O nível **operacional** entende, assim como o tático, que pelo caráter democrático da universidade é um processo moroso. Crítica o processo no sentido de oportunizar a entrada de novas pessoas para oxigenar as ideias e qualificar o processo, pois ficou voltada a participação dos gestores e não de todos os colaboradores da Universidade. Sugere aos gestores que participam dos fóruns de aprovação a discussão prévia com as suas áreas.

Analisando os relatos, independentemente do nível gerencial, constata-se que o PPI foi elaborado de forma participativa, devendo ser o principal norteador da gestão, porém, como foi o primeiro, ainda não se consolidou como documento de referência, sendo apontado o PDI como tal. Da maneira atual há um descolamento entre as Políticas (mais permanentes) com as prioridades anuais, onde a troca de gestores pode ser um fator da dificuldade deste alinhamento, pois estes, não são os mesmos que construíram o PPI, indicando ser este um dos fatores da dificuldade do entendimento da estratégia.

Etapa 2: Plano de Desenvolvimento Institucional

Após a aprovação do PPI foi iniciado o Processo de Construção do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - IV. Esse documento se caracteriza como um instrumento de planejamento interno de médio prazo (5 anos) e, ao mesmo tempo, o instrumento de planejamento formal a ser apresentado ao MEC. O conteúdo mínimo do PDI está estabelecido no artigo 16 do Decreto 5.773, de 09/05/2006. No PDI IV, foram contemplados tópicos pertinentes ao PPI, como Missão, Visão, Objetivos do Período compreendido entre 2008 e 2012, o Plano de Ação, a relação dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão previstos para o quinquênio, tabelas relativas à infra-estrutura necessária aos cursos e tabelas referentes ao planejamento econômico-financeiro da Universidade.

O Processo de Construção do PDI é iniciado pela ASPLAN, que após planejar o cronograma e o roteiro de elaboração, os encaminhou para validação da Reitoria. A primeira etapa do roteiro é a análise SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades), que é realizada através de encontro onde participam os gestores acadêmicos e administrativos. Neste mesmo encontro também são elaboradas propostas de ações institucionais que, depois de sistematizadas, são encaminhadas para validação da Reitoria, do CONGRAD, do CONPPEX, do Fórum de Planejamento e Gestão, e, em última instância, no CONSUN. O fluxograma deste processo é apresentado no ANEXO F.

O PDI – IV, aprovado em 29 de maio de 2008, foi encaminhado ao MEC por meio do processo de Recredenciamento da Instituição. É confeccionado um folder contendo a Missão, a Visão, os Objetivos para o Período e o Plano de Ação (74 ações) e distribuído na

comunidade acadêmica. A partir desta divulgação e das Diretrizes Orçamentárias aprovadas, é iniciado o Processo de Captação de Propostas de Projetos para o Plano Geral Anual.

Os objetivos para o período 2008-2012 da UNISC, constantes no PDI IV são:

- Manter as condições de qualidade no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão que viabilizaram o conceito máximo na avaliação do Sinaes.
- Continuar o processo de desenvolvimento da Universidade.
- Assegurar a sustentabilidade da Universidade.
- Melhorar o processo decisório e os processos organizacionais.
- Aumentar a inserção social e ser protagonista no desenvolvimento das regiões onde atua.

Foram definidas 74 ações para o quinquênio, destas, elenco aquelas que dizem respeito ao planejamento da universidade e a gestão de processos:

1. Implementação do PDI – IV através dos Planos Gerais – PGs anuais e sua atualização periódica, de acordo com as necessidades da Instituição.
2. Implementação do Programa de Avaliação Institucional – PAIUNISC IV, com vistas a avaliação permanente do cumprimento dos objetivos e das políticas previstos no PPI e desdobrados no PDI nas áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e gestão.
3. Divulgação do PPI, PDI e PAIUNISC junto à comunidade acadêmica, com realização de fóruns para difusão de informações e de fortalecimento da cultura de planejamento e de avaliação na Instituição.
19. Reavaliação do processo de elaboração do orçamento anual da Instituição.
20. Aprimoramento dos controles internos nas diferentes áreas da Instituição.
24. Reformulação dos sistemas informatizados e criação do Banco de Dados Institucional, para apoio ao planejamento e à avaliação.
25. Identificação, mapeamento, análise e redesenho dos processos organizacionais.

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca da construção do PDI, as respostas mais frequentes foram:

- Os gestores do nível **estratégico** percebem que a análise de cenários, diagnóstico e estabelecimento das estratégias e ações são realizados de forma emergencial e,

conforme o que estabelece o MEC, a cada cinco anos, devendo ocorrer maior vinculação entre as Políticas do PPI com as ações do PDI, onde estas devam estar melhor descritas para compreensão de todos. Como críticas, esses gestores sinalizam a dificuldade de priorizar as ações em função do grande número de propostas de um lado e a recursos escassos de outro e falta de integração, visão horizontalizada dos gestores na proposição de projetos, a visão dos projetos está focada na estrutura funcional (vertical) da instituição, por exemplo: projeto do Departamento X. As sugestões apresentadas por esses gestores focaram na revisão periódica do PDI e em uma reflexão de como devam ser definidas as metas das ações do planejamento.

- Os gestores do nível **tático** destacaram a importância do planejamento para cinco anos, a necessidade de mensurar e avaliar o planejado com o realizado; uma construção mais coletiva, e que atualmente o PDI não é percebido como instrumento de gestão, é utilizado para avaliações externas. Como críticas, destacaram a necessidade da PROPLAN e PROAD tornarem esse processo uma prática na instituição e a necessidade de avaliar o que foi previsto no plano e o que foi executado. Como sugestão está a inclusão do conteúdo Planejamento na grade de disciplinas do Curso de Gestão Universitária⁷ e torná-lo o instrumento de gestão.
- Os gestores do nível **operacional** entendem que é um processo importante, porém está mais focado para atender as exigências do MEC do que das necessidades de decisões institucionais. As críticas destes gestores estão focadas na temporalidade da construção do planejamento definida pelo MEC (cinco anos), onde o cenário é bastante mutável e acaba favorecendo uma acomodação interna. As sugestões remeteram a necessidade de revisão constante do PDI e também da construção de um PDI que atendesse as necessidades internas, principalmente aquelas de cunho administrativo e não acadêmico.

Analisando os relatos, independentemente do nível gerencial, percebe-se a necessidade de dispensar um tempo maior para pensar os cenários e elaborar o diagnóstico institucional, onde as ações para o quinquênio devem ser desmembradas em ações anuais e, que o PDI seja revisto em uma periodicidade menor, e não de cinco em cinco anos. É constatada também a necessidade de uma melhor sistematização das ações constantes no PDI, onde a instituição

⁷ Curso *in company* voltado aos gestores acadêmicos e administrativos da UNISC.

deve ser vista de forma horizontalizada (através de seus processos) e não de forma vertical (organograma), assim como a necessidade de mensurar o que foi planejado.

Etapa 3: Orçamento Anual e Diretrizes Orçamentárias

Paralelamente a construção do PDI, nos anos em que este é construído, e/ou a partir do mês de julho, é realizado o processo de Planejamento Orçamentário Anual, a partir da Construção das Diretrizes Orçamentárias. Esse processo é coordenado pelo Coordenador de Orçamento e Prestação de Contas e executado pelo Setor de Orçamento e Prestação de Contas - SOPC, vinculados a PROAD.

Compete à PROAD planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de administração da Universidade.

A Construção das Diretrizes Orçamentárias inicia com os insumos fornecidos pelos seguintes processos:

- Orçamento Geral da UNISC: este objetiva projetar todas as despesas e investimentos para o próximo ano, incluindo despesas com pessoal, energia elétrica, água, telefone, enfim, todas as despesas para a manutenção da estrutura existente e daquelas já comprometidas com projetos aprovados nos anos anteriores, bem como de despesas decorrentes de projetos futuros já conhecidos. Este processo é realizado através da coleta de informações dos sistemas informatizados, sendo trabalhadas em planilhas eletrônicas, com exceção da projeção orçamentária dos setores administrativos, que é realizado através de ferramenta automatizada, Workflow/BPMS – *Business Process Modeling Systems*.
- Projetar Propostas Orçamentárias para Novos/Reformulação Cursos de Graduação: projeção dos recursos necessários para a implantação de novos cursos, bem como a reformulação destes, como aquisição de equipamentos específicos, construção de salas de aulas especiais, laboratórios, contratação de professores, técnico-administrativos, etc... O SOPC recebe o projeto novo/reformulação de curso no padrão (editor de texto) da PROGRAD e insere as informações necessárias em planilhas eletrônicas. Quando necessita de outras informações que não estão no projeto, contata com a PROGRAD ou com o Departamento proponente.

- Acompanhamento Orçamentário das Mantidas da APESC: processo que acompanha o orçamento anual de todas as mantidas da Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC, mantenedora da UNISC. Este processo também é realizado através de planilha eletrônica.

Neste processo também são incluídas despesas decorrentes de projetos futuros já conhecidos pelo SOPC ou durante a coleta de informações dos setores, realizada por telefone.

O SOPC, após a captura de todas as informações, elabora em conjunto com o Coordenador de Orçamento e Finanças a proposta de diretrizes orçamentárias, onde são sugeridos valores por rubrica, como infra-estrutura física, tecnologia, publicidade e propaganda, bolsas, financiamentos, capacitações, etc., que são apreciadas primeiramente pelo Pró-Reitor de Administração. Na sequência são encaminhadas para aprovação do Reitor e antes de ir ao CONSUN, são discutidas no Fórum de Planejamento e Gestão. O fluxograma deste processo encontra-se no ANEXO G.

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca do processo de construção do Orçamento e das Diretrizes Orçamentárias Anuais PDI, as respostas mais frequentes foram:

- Os gestores do nível **estratégico** percebem a dificuldade em projetar diretrizes anuais que dê conta dos Planos para cinco anos e que há grande resistência das pessoas neste processo pela falta de domínio técnico do assunto, atraindo apenas os que têm interesse. Relatam ainda que é o balizador das ações estratégicas, onde o que está previsto no orçamento é passível de execução, mas o que não está não há nenhuma garantia. Estes gestores elogiam o processo, informando que do ponto de vista formal ele é perfeito e transparente, porém relatam que o limitador está no domínio técnico dos detalhes econômico-financeiros das pessoas, onde a Reitoria se apóia na opinião da PROAD, e a instituição na opinião da Reitoria. Como sugestões apresentam a unificação deste processo com o Plano Geral Anual.
- Os gestores do nível **tático** relatam que a forma atual deste processo perdeu no que diz respeito a democracia, pois o documento já vem filtrado da gestão superior, e desta forma não se sente tão responsável pela definição das Diretrizes. Relata também que o processo se qualificou em termos de utilização de novas tecnologias,

mas que perdeu na essência, que é os participantes poderem interagir com outros participantes. Como sugestão ficou a revisão da forma como são construídas as Diretrizes.

- Os gestores do nível **operacional** relatam que este processo é o norteador das decisões estratégicas, sobrando poucos recursos para a gestão administrativa, bem como para planejar projetos vinculados ao PDI, que já pode estar defasado. Como sugestão, a cobrança mais efetiva da aplicação dos recursos destinados a cada área, sendo este acompanhamento mensal.

Ao analisar os relatos dos gestores dos diferentes níveis gerenciais, percebe-se que o que está previsto no Orçamento Anual e nas Diretrizes Orçamentárias existe a garantia de execução, mas o que está no Plano Geral Anual - PG e não está no Orçamento, não tem nenhuma garantia. Esta etapa é vista como norteadora das decisões financeiras, onde necessita de mecanismos para uma maior participação da comunidade acadêmica, pois o limitador está no domínio técnico dos detalhes econômico-financeiros das pessoas, a Reitoria se apóia na opinião da PROAD e a instituição na opinião da Reitoria. Ficou muito presente a necessidade de unificação deste processo com o PG, bem como o estabelecimento de formas de cobrança mais forte em cima da aplicação dos recursos destinados para cada área, sendo este acompanhamento mensal.

Etapa 4: Plano Geral Anual

O Processo do Plano Geral Anual, elaborado anualmente, é realizado de forma conjunta entre PROPLAN e PROAD.

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e o Pró-Reitor de Administração apresentam, no mês de outubro, para discussão no Fórum de Planejamento e Gestão a proposta das Diretrizes Orçamentárias para o ano em questão, juntamente com o processo de elaboração do PG. Nesse Fórum, as sugestões dos gestores são acolhidas para análise e verificação da possibilidade de alterar as Diretrizes. Com as Diretrizes ajustadas, existe o realinhamento do sistema PGO para o processo de elaboração do PG anual. A captação de projetos por meio do sistema PGO, disponível na *intranet*, ocorre em paralelo à construção e realinhamento das Diretrizes Orçamentárias. Para a conclusão dos dois

instrumentos, existe o alinhamento e conferência final dos projetos por diferentes instâncias da UNISC, culminando com a aprovação no CONSUN de dezembro de cada ano.

O processo de elaboração do PG é comunicado por e-mail a todos os colaboradores, bem como é disponibilizado na intranet o cronograma das atividades prevista para o período.

Os projetos são inseridos pelo responsável do centro de custo, que deve preencher/selecionar os seguintes campos:

- Identificar-se por meio de *login* e senha do operador;
- Escolher a unidade operacional para inserir o projeto;
- Selecionar o item “Informações Gerais” do projeto que são compostos pela/por: “Ação do PDI” que o projeto será vinculado, “nome”, “objetivos”, “metas” e “observações” gerais acerca do projeto e “produto de anos anteriores”, quando for um projeto contínuo e permaneceu algum saldo (R\$) do ano anterior;
- Selecionar o item “Interfaces” do projeto, indicando todas as unidades envolvidas no projeto;
- Selecionar o item “Etapas” do projeto, preenchendo os campos “descrição da etapa”, “cronograma” (que indica os meses de realização do projeto) e “previsão de conclusão” (que indica o ano de término previsto para o projeto – existe projetos que iniciam na metade ou final do ano em questão e terminarão somente no ano posterior ao informando no PG);
- Selecionar o item “Aquisições/Espaço Físico” do projeto, onde deve ser informada as necessidades relacionadas à produtos ou à adequação de espaço físico. Deve ser informado a “rubrica”, o “produto”, a “quantidade”, o “cronograma” (para aquisição), a “fonte de recursos” e o “percentual” (que fornecerão o recurso para aquisição futura)
- Selecionar o item “Contratações” do projeto, informando o “tipo” (estagiário ou técnico administrativo), a “classificação” (correspondente ao cargo), o “regime” (de horas), a “quantidade” e o “cronograma” previsto para a contratação;
- Selecionar o item “Fontes sem orçamento”, caso não seja possível informar o orçamento no momento da inserção do projeto no período de captação;

- Selecionar o item “Concluir”, para finalizar a inserção do projeto no sistema PGO.

A ASPLAN, durante o período de captação das propostas, analisa todas as propostas inseridas relacionadas aos itens acima descritos, ou seja, se o projeto está completo e coerente com a Ação do PDI informada.

Após o período de captação, os projetos são analisados por comissões/coordenações específicas que são compostas conforme as definições para o período. Isso significa que podem existir comissões para analisar os projetos em um ano que não existiam no processo anterior. Normalmente cada unidade operacional discute com seus superiores (Pró-Reitorias a que pertencem) os projetos a serem inseridos durante o período de captação. Após a inserção do projeto no sistema PGO e a análise feita pela ASPLAN, os projetos são apresentados em forma de relatórios sintéticos às coordenações e às pró-reitorias responsáveis para validação final.

Se for necessário algum ajuste nos projetos, a ASPLAN contata com o colaborador responsável pela inserção e solicita os ajustes necessários, conforme definido pelas coordenações, comissões ou pró-reitorias.

O PG é submetido à análise da Reitoria que encaminha para aprovação do CONSUN, no formato de um livro (uma encadernação). Todo o processo pode ser acompanhado de forma *online*, por meio do sistema PGO que permite a consulta dos projetos e está disponível na intranet. O fluxograma do processo encontra-se no ANEXO H.

O livro do PG, confeccionado pela ASPLAN em parceria com a PROAD, PROPLAN e SOPC, contém as seguintes informações: sumário, introdução e considerações relevantes sobre o processo do PG e a relação dos projetos por ordem alfabética de unidade/centro de custo.

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca do Plano Geral Anual, as respostas mais frequentes foram:

- Os gestores do nível **estratégico** relataram que há uma adequada discussão para este documento, mas tem dificuldade em inserir mais adequadamente o projeto proposto com as ações do PDI, pois o formulário eletrônico não permite inserir novas ações (PDI engessado para aquele período). Relatam ainda a falta de integração das áreas internas na proposição de propostas antes de inserir no PG e que o PG e Orçamento Anual – Diretrizes Orçamentárias não caminham juntos, não adiantando colocar o projeto no PG se não foi aprovado no Orçamento, o que culmina no monitoramento do PG, onde é informado que o projeto não foi executado por falta de recursos financeiros. Estes gestores percebem ainda que existe uma limitação do PG desde a sua origem, pois ele não recolhe o conjunto da vida institucional, não se configurando como planejamento geral da UNISC, é uma parte apenas, precisando do redesenho dos processos e unificação e integração dos sistemas informatizados, e o Novo Olhar⁸ está mais lento do que imaginávamos. Como crítica, estes gestores apontam que o proponente inclui as interfaces sem o diálogo anterior e nem sempre tem a clareza da sua participação no projeto, dificultando sua execução e que as unidades dificilmente param para planejar além do período do PG. Sugerem a unificação dos Processos de PG e Orçamento – Diretrizes Orçamentárias e Relatório Anual, fazendo com que o PG seja a fonte de informações para casa.
- O nível **tático** apresenta que enquanto planejamento e em termos de metodologia é bem eficiente, tem toda a liberdade de planejar para o próximo ano, onde o dificultador está na Diretriz Orçamentária, que já vem pré-determinada e muitas pessoas ficam desestimuladas para implementar propostas, deixando pouca possibilidade de inovação nesse processo. Relatam também que falta ao professor se apropriar do que poderia contribuir para a gestão. As críticas destes gestores ficaram pautadas na necessidade de envolver mais as pessoas desde a construção do PPI, PDI, Diretrizes Orçamentárias e PG, assim todos estariam decidindo, hoje está muito no viés da avaliação da gestão superior. Não foram apresentadas sugestões.
- O nível **operacional** entende que esse processo é dispensável, pois é a Diretriz Orçamentária que orienta as ações estratégicas, sugerindo a possibilidade de inserir projetos durante o ano, pois o cenário muda muito.

⁸ Projeto Novo Olhar que tem como objetivo implantar a gestão de processos e modelar (identificar, mapear, analisar e redesenhar) os processos institucionais.

Os relatos dos gestores dos diferentes níveis gerenciais demonstram que há uma adequada discussão para esse documento, porém existe a dificuldade de inserir mais adequadamente projeto anual proposto com as ações do PDI, pois este está engessado para os cinco anos e não é permitido inserir novas ações. Percebe-se também a necessidade de unificação deste processo com o Orçamento e Diretrizes Orçamentárias, pois estas orientam as ações e as propostas de plano de ações anuais o que culmina com a limitação de inclusão de propostas de ações. Percebe-se também a falta de integração das áreas internas antes da proposição de propostas no Plano Geral, ocasionando projetos semelhantes ou ainda, interfaces necessárias não sendo contatadas antes da inserção do projeto.

Etapa 5: Monitoramento do Plano Geral Anual

O Processo de Monitoramento das propostas do PG do ano anterior acontece anualmente no mês de janeiro do ano posterior ao PG em questão. Exemplo: o PG2010, elaborado durante os meses de outubro a dezembro de 2009, terá seu monitoramento realizado em janeiro de 2011. Este processo inicia com a divulgação do Manual de Monitoramento aos gestores da Instituição. Cada gestor deve efetuar o monitoramento dos seus projetos preenchendo os seguintes dados no sistema PG disponibilizado na intranet:

- Identificar-se por meio de *login* e senha do operador;
- Selecionar o projeto a ser monitorado conforme indicação do sistema PGO;
- Selecionar o indicativo mais apropriado para o campo “estado do projeto”, podendo ser: cancelado, não iniciado, em andamento ou concluído.
 - Quando os estados escolhidos forem “*não iniciado*” ou “*cancelado*”, abrirá o campo Justificativa para preenchimento, onde o operador deverá escolher a justificativa mais adequada para o projeto.
 - Quando o estado selecionado for “*em andamento*”, abrirá o campo Percentual para preenchimento, que o operador deverá escolher o percentual que melhor demonstra a execução do projeto.
 - Quando o estado selecionado for “*concluído*”, abrirá o campo Contribuição para a Ação do PDI, que é de preenchimento obrigatório. O operador deverá informar de que forma o projeto contribuiu para a realização da Ação do PDI indicada, relatando: a) quantas pessoas foram beneficiadas; b) quais as comunidades, cidades, empresas,

órgãos públicos envolvidos; c) as parcerias que colaboraram para o evento/projeto acontecer; d) as melhorias internas e externas proporcionadas pelo projeto etc.

- Informar no campo “observações”, as informações relevantes sobre a execução do projeto;
- Responder às questões, onde para cada pergunta é disponibilizado um campo denominado “observações”, caso seja necessária a descrição de informações relevantes inerentes à questão:
 - Os produtos incluídos neste projeto foram adquiridos na íntegra?
 - As contratações incluídas neste projeto foram realizadas na íntegra?
 - As solicitações de espaço físico deste projeto foram concluídas na íntegra?
 - A unidade/centro de custos utilizou um valor diferente do previsto no projeto?
- Selecionar o item “Concluir”, para finalizar o monitoramento do projeto.

A partir do resultado do monitoramento dos projetos do PG é elaborado, pela ASPLAN, o parecer do monitoramento das Ações do PDI. A ASPLAN encaminha o parecer preliminar para análise da unidade gerenciadora que, após a concordância, elabora o parecer final.

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca do Monitoramento do Plano Geral Anual, as respostas mais frequentes foram:

- O nível **estratégico** relata que o monitoramento realizado no final do ano é mais formal do que efetivo, devendo ser no dia-a-dia ou mensal para que seja possível o estabelecimento de medidas de contorno, entendem que o monitoramento do PG são das ações do PG, que, por sua vez, não está alinhado com o Acompanhamento/Monitoramento do Orçamento – existindo a duplicidade de controles. Relata também que nem tudo que se faz está previsto no PG, existem situações que surgem ao longo do ano e não é possível inserir no PG, mas que houve avanço com a implantação do monitoramento, percebendo melhorias na integração do monitoramento com a avaliação institucional, porém falta “espelho” em outras

instituições congêneres para aperfeiçoar o nosso modelo. Não foram apresentadas críticas por estes gestores, e como sugestão foi apresentada a necessidade de melhorar o sistema informatizado de monitoramento, contemplando todas as necessidades do processo.

- Os gestores do nível **tático** sugerem criar um momento, se não for possível no conjunto, que seja por área de afinidade ou por grandes dimensões, como graduação, pesquisa e pós, os setores meio e setores produtivos que pudessem compartilhar o planejado e o realizado, discutindo as facilidades e dificuldades na execução do planejamento.
- Os gestores do nível **operacional** relatam que o monitoramento é de fácil utilização e não apresentaram sugestões para esta etapa do processo.

Os relatos dos gestores dos diferentes níveis gerenciais demonstram que houve avanço na constituição do processo de monitoramento e que está melhorando a integração do monitoramento com o processo de avaliação institucional, porém, este monitoramento é do PG, que não *link* com o Acompanhamento/Monitoramento do Orçamento, ocasionando duplicidade de controles. É percebido também que o monitoramento deveria acontecer com temporalidade menor (dia-a-dia ou mensal) e não somente anual, para que seja possível o estabelecimento de medidas de contorno e de superação de gargalos. Apresentou-se a necessidade de criar um momento, se não for possível no conjunto, que seja por área de afinidade ou por grandes dimensões, como graduação, pesquisa e pós-graduação, os setores meio e setores produtivos que pudessem compartilhar o planejado e o realizado, discutindo as facilidades e dificuldades na execução do planejamento.

Etapa 6: Relatório Anual

As unidades gerenciadoras dos centros de custos elaboram também o Relatório Anual, onde são informadas as principais atividades realizadas durante o ano e não previstas quando da elaboração do Plano Geral, agrupando dessa forma, todas as atividades desenvolvidas pelas unidades administrativas durante o ano.

O processo de elaboração do Relatório Anual é iniciado pela ASPLAN encaminhando o roteiro para elaboração do relatório para a Assessoria de Comunicação - ASSCOM que

publica o mesmo na *intranet* da UNISC e após a ASPLAN divulga através de e-mail o roteiro para elaboração do relatório. Os gestores das unidades gerenciadoras elaboram o relatório e encaminham para a ASPLAN que confere os relatórios recebidos. Após a conferência, a ASPLAN solicita a ASSCOM a publicação dos relatórios na *intranet*. O fluxograma deste processo encontra-se no ANEXO I.

Com relação às pesquisas realizadas com os gestores dos diferentes níveis da Universidade, quando perguntados sobre a sua opinião, críticas e sugestões acerca do Relatório Anual, as respostas mais frequentes foram:

- Os gestores do nível **estratégico** dizem que houve um grande avanço, pois foi padronizado pelo modelo da PROPLAN, onde as informações estão melhor organizadas, mas não se dá o uso adequado para o planejamento do próximo ano, pois é disponibilizado na *intranet*, mas não é discutido e avaliado. Não foram apresentadas críticas por estes gestores, mas sugerem a utilização do Relatório para o processo de planejamento do próximo ano.
- Os gestores do nível **tático** relatam que o relatório é sistematizado, alinhando com o PPI e com as ações do PDI, informando que o modelo de elaboração do relatório funciona bem, mas percebe que precisa acontecer uma avaliação real com a participação dos envolvidos presencialmente. Não foram apresentadas críticas e sugestões a respeito desta etapa.
- Os gestores do nível **operacional** salientam que boa parte do Relatório Anual é cópia do ano anterior. Percebem a sua importância enquanto histórico e pesquisa, mas não o enxergam como instrumento norteador do futuro institucional ou do setor, percebendo-o como desnecessário, em função do monitoramento do PG e do envio dos relatórios finais de pesquisa, pós-graduação e extensão. Não foram apresentadas críticas e sugestões a respeito desta etapa.

Os relatos dos gestores dos diferentes níveis gerenciais demonstram que houve um grande avanço com modelo padronizado, mas não se dá o uso adequado para o planejamento do próximo ano, onde o mesmo é disponibilizado na *intranet*, mas não é discutido e avaliado.

Com relação ao **modelo de planejamento**, considerando até esta etapa, foram efetuados dois questionamentos, quais sejam:

1) Você entende que a instituição possui um modelo de planejamento que busca melhor atingir seus objetivos estratégicos, tendo como essência a definição, o alinhamento e integração entre sua estrutura formal, seus processos, sistemas, recursos e competências? 60% dos respondentes disseram que “em algumas situações/áreas”, 30% consideram o modelo “está fortemente alinhado na busca dos objetivos estratégicos” e 10% responderam “em raros aspectos”.

Os gestores do nível **estratégico** fizeram as seguintes considerações com relação ao modelo de planejamento atual:

- A capacidade de produzir o alinhamento em uma instituição democrática é difícil, embora a avaliação externa, pela nota máxima (5) mostra que está alinhada, a avaliação demonstrou que o discurso entre todos os segmentos, inclusive dos alunos é uníssono sobre o processo democrático da UNISC;
- Temos planejamento, mas não conseguimos concatenar as necessidades da instituição, não estamos atrelados ao dia-a-dia, a área de gestão é grande, não conseguimos planejar a longo prazo, estamos sempre pagando incêndio, precisamos priorizar e não atacar/abraçar tudo.

Os gestores do nível **tático** relatam que “muitas situações o planejamento seguem estratégias, sendo pensado pela Reitoria com responsabilidade e medindo as consequências, mas que em alguns momentos, são beneficiadas algumas temáticas por certas influências.

Os gestores do nível **operacional** argumentam que:

- Estamos com várias capacitações em termos de gestão, mas em termos de processos, descobriu a Assessoria de DO em março deste ano, deveria ser mais divulgado internamente;
- Como planejamento estratégico, está alinhado aos objetivos estratégicos, o problema está na forma como é gerido, na importância dada para ele.
- O problema está na operação do processo.

Percebe-se que, independentemente do nível gerencial, os gestores relatam que a capacidade de produzir o alinhamento em uma instituição democrática é difícil, embora a avaliação externa, pela nota máxima (5) mostra que está alinhada e que existe o planejamento,

mas é necessário priorizar e não atacar/abraçar tudo, onde o grande problema está na forma como é executado.

2) Você entende que esse modelo favorece uma ampla divulgação e entendimento da estratégia, a coordenação de ações intra/interinstitucionais e o controle/aferição dos resultados? 60% dos respondentes entendem que o atual modelo “em algumas situações favorece apenas um dos três aspectos mencionados” e 40% “entende que esse modelo favorece suficientemente dois ou três aspectos mencionados”.

Os gestores do nível **estratégico** contextualizaram as respostas, com as seguintes informações:

- Se olhar pelo lado dos mecanismos formais existe deficiência/limitações, pois muitas vezes o planejamento real nem sempre passa pelo PPI e PDI, é mais o resultado da cultura que passa pelos conselhos no cotidiano da UNISC;
- Há uma ampla divulgação e até um certo entendimento, mas nas outras questões não. Não existe controle/aferição dos resultados, e este não retro-alimenta o planejamento; e a coordenação de ações intra/interinstitucionais são desconectadas uma da outra.

Já os gestores do nível **tático**, argumentaram que:

- A divulgação e o entendimento da estratégia e a coordenação de ações intra/interinstitucionais sim, o controle/aferição dos resultados, se é que ele exista na prática, não é muito fácil de perceber.
- Em algumas situações, por que as áreas fim, que tem mais conhecimento dos processos de gestão, conseguem fazer os *links* necessários entre todas as dimensões, outras que são gestadas por professores que não são da área da gestão, talvez tenham necessidade de ter mais momento de discussão em grupo.

Os gestores do nível **operacional** salientam que:

- Há necessidade de divulgar que, para o desenvolvimento de um software é necessário antes desenhar o processo para saber exatamente o que se quer;
- Em algumas situações, mas não é problema do modelo e sim de gestão. Existem problemas no entendimento da estratégia e no controle/aferição dos resultados

- Pecamos no controle/aferição dos resultados.

Percebe-se que, independentemente do nível gerencial, os gestores apontam para o Controle/Aferição dos Resultados como o que não favorece o modelo de planejamento e a Divulgação da Estratégia como o que mais favorece.

Etapa 7: Avaliação Institucional

O Processo de Avaliação Institucional é gerenciado pela Assessoria de Avaliação Institucional, órgão vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. A avaliação institucional na UNISC é um processo incorporado às suas práticas diárias, fazendo parte da rotina da Instituição e acontecendo de maneira sistemática desde o ano de 1986 (fonte: *site* da UNISC/2010).

O documento que norteia as práticas avaliação da Instituição é o PAIUNISC – Programa de Avaliação Institucional da UNISC, cuja primeira fase se deu no ano de 1994.

A avaliação institucional é concebida como um processo sistemático de busca de subsídios para a melhoria e o aperfeiçoamento da qualidade institucional, incidindo sobre processos, fluxos, resultados e estruturas. Visa garantir que o processo de planejamento seja cada vez mais eficiente e eficaz, por meio da identificação de potencialidades e de oportunidades de melhoria, da sugestão de diretrizes e critérios para políticas e metas. É um processo indispensável para a tomada de decisão por parte das instâncias da Instituição.

O principal objetivo é subsidiar o planejamento e a tomada de decisão da gestão universitária, por meio da verificação das potencialidades e das oportunidades de melhoria, visando à excelência da qualidade formal e política no cumprimento do Projeto Pedagógico Institucional – PPI e do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UNISC.

A UNISC conta com uma estrutura de avaliação Institucional que visa garantir que o processo se realize de maneira eficiente e eficaz, contemplando-se as diretrizes e o planejamento previstos no PAIUNISC.

A auto-avaliação é um dos processos que compõem o PAIUNISC. Desenvolve-se a partir da análise de dez dimensões institucionais:

- Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
- Políticas institucionais de graduação, de pesquisa e pós-graduação, de extensão e de gestão
- Responsabilidade social
- Comunicação com a sociedade
- Políticas de pessoal
- Organização e gestão
- Infra-estrutura física, Biblioteca, recursos de informação e comunicação
- Planejamento e avaliação
- Políticas de atendimento a estudantes e egressos
- Sustentabilidade financeira

Com relação a avaliação externa, conforme *site* da UNISC – 2010:

- A UNISC foi a terceira instituição de ensino superior do Brasil e a primeira do Estado do Rio Grande do Sul a protocolar o seu pedido avaliação externa, junto aos órgãos competentes, conforme as determinações da Resolução nº 1/2005, da CONAES.
- Em março de 2006, sob as “Diretrizes e Instrumento de Avaliação Externa das Instituições de Ensino Superior”, a Universidade preencheu o Formulário Eletrônico de Avaliação Institucional Externa e uma semana após a visita da Comissão, a UNISC teve acesso ao Relatório de Avaliação Institucional Externa, onde consta o seguinte Parecer:

A Comissão, considerando as médias obtidas pela IES nas DIMENSÕES, é de PARECER UNÂNIME que a UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL é Instituição de elevado nível de comprometimento com a educação, e não só com a educação superior, com a sociedade e com a formação do profissional e do cidadão. Pode ser considerada referência em termos de Avaliação Institucional, pelo caráter pioneiro de suas ações e pela qualidade do trabalho que desenvolve nessa e em outras áreas de sua atuação e pela sua inserção regional, contribuindo para o desenvolvimento da área geográfica em que se situa. (Relatório de Avaliação Institucional Externa da UNISC).

- A UNISC obteve grau máximo em cada uma das dez dimensões avaliadas pela Comissão Externa, bem como no conjunto da sua avaliação.

Em 2010 a UNISC foi novamente avaliada com a nota máxima 5 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação. O resultado foi divulgado no dia 21 de outubro, e coloca a Instituição como a única no Estado e uma das quatro no País a receber o conceito 5, conforme informações constantes no site da UNISC.

Conforme relata o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional no *site* da UNISC -2010,

A conquista do conceito 5 pela segunda vez só é possível porque na Unisc se acredita na validade da avaliação. “O olhar externo dos avaliadores do MEC se soma ao olhar interno”, comenta o pró-reitor. “Dirigentes, professores, técnicos administrativos e estudantes avaliam e são avaliados, num processo permanente inaugurado há mais de 20 anos e pelo qual se constatam acertos e erros.”... Todavia, alerta que o resultado não impede de ver que há muito a avançar em todas as áreas. “Vamos tomar o conceito 5 como estímulo para melhorar mais, não como motivo de acomodação”, diz ele (SITE UNISC, 2010).

Contudo, o Processo de Avaliação Institucional, não entrou do escopo desta pesquisa, pois se entendeu que a UNISC já havia recebido conceito máximo em 2006 pela avaliação externa e em 2010 novamente, e que havia a necessidade de explorar o planejamento interno para identificar as necessidades de melhoria deste processo.

De forma macro, pela análise dos fluxogramas, as etapas e os produtos de cada etapa do Processo de Planejamento da UNISC estão distribuídos, conforme Tabela 6:

Etapas do Planejamento da UNISC	Produto das etapas do planejamento
1. Filosofia, políticas e orientação da Instituição	PPI – Projeto Político-Pedagógico Institucional
2. Missão, Visão, Objetivos e Valores Institucionais	
3. Desafios futuros	
4. Análise do meio externo	PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (quinquênio)
5. Análise do meio interno	
6. Ações macro para 5 anos	
7. Orçamento Anual Projetado	Diretrizes Orçamentárias
8. Propostas de ações anuais	PG Anual
9. Monitoramento Anual PG e do PDI	Monitoramento do PG Relatório Anual

Tabela 6 – Etapas do Processo de Planejamento da UNISC

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 15 apresenta o macro-fluxo das etapas do processo atual do planejamento da UNISC.

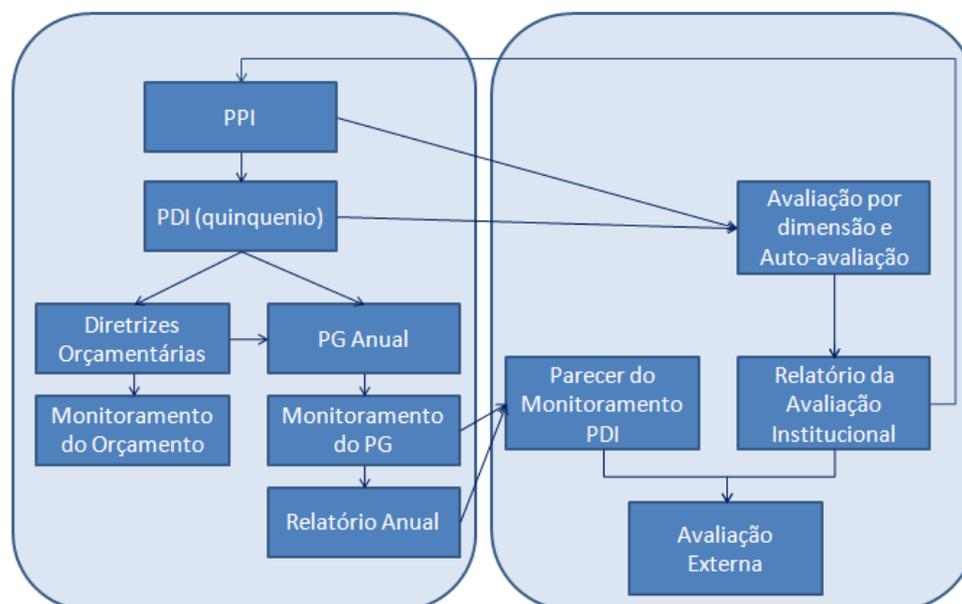


Figura 15 - Macro-Fluxo das etapas do processo de planejamento da UNISC
Fonte: Elaborada pela autora

Da análise da Figura 15 podemos observar que o planejamento da UNISC está estruturado para atender as exigências do MEC, com o planejamento para o próximo quinquênio, porém existem algumas etapas que acontecem em paralelo que poderiam ser unificadas, bem como a aproximação da forma de mensurar os resultados do planejamento com a avaliação. No próximo subitem serão apresentadas as propostas para o redesenho do processo.

5 PROPOSTAS PARA O REDESENHO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA UNISC

As propostas apresentadas estão baseadas na análise da bibliografia estudada, nos modelos de planejamento utilizados em outras IES, na observação da pesquisadora e nas entrevistas com gestores dos diferentes níveis gerenciais da UNISC, conforme está detalhado no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos.

Ao analisar os modelos de planejamento adotados em outras instituições de ensino com o modelo utilizado pela UNISC, constata-se que na instituição estudada o planejamento estratégico possui características dos cinco modelos pesquisados, tais como: utilização da técnica SWOT para análise dos ambientes interno e externos, o desenvolvimento de um plano de ação para a implementação das estratégias e o monitoramento das ações.

Porém, os modelos apresentam etapas que não são contempladas no planejamento da UNISC, como (1) o acordo inicial, atribuições dos participantes e reavaliação do processo, etapas presentes nos modelos de Bryson e Estrada; (2) o estudo preliminar de questões relacionadas à cultura, poder e sistema organizacional, característica do modelo de Cunha; (3) a definição dos indicadores de desempenho e (4) a adoção de ações corretivas, etapas presentes no modelo de Fumió.

Contudo, o modelo da UNISC apresenta a etapa de definição das Diretrizes Orçamentárias como parte integrante do planejamento estratégico, etapa que não é apresentada, pelo menos, explicitamente, nos cinco modelos pesquisados.

Assim, na Tabela 7 é apresentada a proposta de redesenho do processo de planejamento da UNISC, onde são apresentadas primeiramente as propostas de etapas do processo, bem como o produto de cada etapa:

Proposta de Etapas do Planejamento da UNISC	Produto das etapas do planejamento
1. Acordo Inicial e Atribuições dos participantes	Acordo de comprometimento com o processo de planejamento
2. Filosofia, políticas e orientação da Instituição	PPI – Projeto Político-Pedagógico Institucional
3. Missão, Visão, Objetivos e Valores Institucionais	
4. Desafios futuros	

5. Análise do meio externo	PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (quinquênio) para envio ao MEC
6. Análise do meio interno	
7. Ações macro para 5 anos	
8. Definição dos indicadores	
9. Análise do meio externo	PDI – Anual – para uso interno
10. Análise do meio interno	
11. Revisão/Definição das ações macro anuais	
12. Orçamento Anual	Plano Geral Anual – PG
13. Diretrizes Orçamentárias	
14. Projetos anuais	
15. Monitoramento Trimestral dos Projetos	Monitoramento do PG
16. Ações Corretivas	Alteração do PDI - Anual
17. Monitoramento dos indicadores do PDI	Relatório da Avaliação do Planejamento Anual
18. Avaliação Institucional	Relatório de Avaliação Institucional

Tabela 7 – Proposta de etapas do processo de planejamento da UNISC
Fonte: Elaborada pela autora

A seguir apresentamos as propostas de redesenho de cada etapa do processo de planejamento da UNISC. Para isto foram utilizados os dados coletados no diagnóstico (situação atual) e os estudos relacionados no texto.

Etapa 1: Proposta de Redesenho para o Processo de Revisão do Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI

A proposta apresentada é estabelecer um **acordo formal** com os participantes do processo de planejamento, esclarecendo quais serão as suas atribuições no processo, de forma que todos saibam as suas responsabilidades em cada etapa e assim estarem envolvidos e comprometidos com a realização do processo. Essa proposta vem ao encontro da gestão participativa e democrática da UNISC, onde de um lado a instituição possibilita o acesso a todos na construção do planejamento, e de outro lado as pessoas sabem o que é esperado delas neste processo. Silva (2009) colabora neste contexto, afirmando que:

“[...] o planejamento deve ser elaborado por uma **equipe** formada por representantes do corpo docente, corpo técnico-administrativo, acadêmicos e comunidade, determinando e revelando o propósito e compromisso da instituição em termos de missão, princípios, visão e objetivos estratégicos que orientam os programas e projetos de ação a curto, médio e longo prazo (SILVA, 2009).

Com relação ao PPI, que traduz a Filosofia, as Políticas e Orientação da Instituição, a Missão, a Visão, os Objetivos e os Valores Institucionais, a proposta é que seja revisado anualmente e sempre que necessário atualizado, para torná-lo de fato o documento de referência da gestão e o balizador para as ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.

O desdobramento das políticas constantes no PPI não segue a mesma estrutura na forma de sua escrita, portanto sugere-se a **adoção de um padrão de estrutura no documento**, conforme o constante nas Políticas de Gestão e de Graduação, onde para cada política existe um conjunto de diretrizes descritas em forma de itens. Na Tabela 8 é demonstrado esse desdobramento, enfatizando as diretrizes da Política de Gestão.

POLÍTICAS PPI	DIRETRIZES DAS POLÍTICAS
POLÍTICAS DE GESTÃO	
Política de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da efetividade do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades • Maior integração do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades • Aperfeiçoamento dos sistemas informatizados necessários ao planejamento
Política de avaliação institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição contínua da realização dos instrumentos de planejamento • Prestação de contas à comunidade universitária e à sociedade • Construção de uma base de informações fidedignas e comparáveis • Consolidação do processo participativo, contínuo e sistemático de avaliação
Política de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de gestão administrativo-financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeiro-orçamentária descentralizada e participativa • Transparência das informações • Auditoria externa das demonstrações contábeis • Controle patrimonial rigoroso • Condução das compras segundo critérios de justiça, economicidade e eficiência
Política de infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos processos administrativos institucionais sob ponto de vista dos processos • Organização das atividades • Transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito • Fornecimento de uma base de conhecimento
Política de responsabilidade social e ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de apoio e incentivo aos estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de cooperação internacional e interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Política de comunicação e marketing	<ul style="list-style-type: none"> • ...

POLÍTICAS DE GRADUAÇÃO	
Política de qualificação da ação pedagógica e apoio aos estudantes	• ...
...	• ...
Política de consolidação, planejamento e definição de oferta dos cursos	• ...
POLÍTICAS DE PESQUISA E DE PÓS-GRADUAÇÃO	
POLÍTICAS DE PESQUISA E DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>	• ...
POLÍTICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i>	• ...
POLÍTICAS DE EXTENSÃO	• ...

Tabela 8 – Desdobramento das Políticas e Diretrizes no PPI

Fonte: adaptado pela autora do PPI

Etapa 2: Proposta de Redesenho para o Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Nesta etapa é proposto que se **mantenha o planejamento formal para os cinco anos**, conforme exigência do MEC, com análise do cenário interno e externo, **mas que seja efetuado o alinhamento dos objetivos institucionais constantes no PPI com os objetivos para o quinquênio, constantes no PDI**. Na Tabela 9 são apresentados os objetivos do PPI e os do PDI – IV – período 2008-2012.

Objetivos do PPI	Objetivos do PDI – IV período 2008-2012
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer educação integral, proporcionando formação profissional e cultural, para o exercício do trabalho e da cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as condições de qualidade no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão que viabilizaram o conceito máximo na avaliação do Sinaes
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar permanentemente a excelência acadêmica ao desenvolver de forma indissociável o ensino, a pesquisa e a extensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar o processo de desenvolvimento da Universidade
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a eficiência e a eficácia da Instituição por meio de uma gestão participativa, empreendedora e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a sustentabilidade da Universidade
<ul style="list-style-type: none"> • Manter uma relação constante e dinâmica com as comunidades das regiões em que atua, atendendo às suas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o processo decisório e os processos organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a produção e a difusão do conhecimento científico e a transferência de tecnologia, visando ao bem-estar e à qualidade de vida dos cidadãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a inserção social e ser protagonista no desenvolvimento das regiões onde atua

<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a inovação e o empreendedorismo no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão 	
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar o desenvolvimento da cultura, do esporte, do lazer e das artes nas suas diferentes manifestações e 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atuar com responsabilidade social e ambiental em todas as dimensões da universidade 	

Tabela 9 – Objetivos do PPI e PDI

Fonte: Elaborada pela autora

Sugere-se também que as **ações constantes no Plano de Ação do PDI, que atualmente estão descritas de forma sequencial (74 ações), estejam desdobradas conforme as políticas e diretrizes constantes no PPI, bem como a definição do ano de início e fim de cada ação.** Na Tabela 10 é apresentada a sugestão de desdobramento de ações de algumas Políticas de Gestão, conforme análise e classificação desta pesquisadora.

POLÍTICAS PPI	DIRETRIZES	PLANO DE AÇÃO DO PDI – IV 2008-2012	ANO INÍCIO	ANO FIM
POLÍTICAS DE GESTÃO				
Política de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da efetividade do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades • Maior integração do PPI, do PDI, dos Planos Gerais e do planejamento feito nas unidades • Aperfeiçoamento dos sistemas informatizados necessários ao planejamento 	1.Implementação do PDI IV através dos Planos Gerais anuais e sua atualização periódica, de acordo com as necessidades da Instituição. 3.Divulgação do PPI, PDI e PAIUNISC junto à comunidade acadêmica, com realização de fóruns para difusão de informações e de fortalecimento da cultura de planejamento e de avaliação na Instituição. 8.Implementação das adequações na estrutura organizacional da Universidade, definidas a partir dos estudos de comissão específica. 24.Reformulação dos sistemas informatizados e criação do Banco de Dados Institucional, para apoio ao planejamento e à avaliação.	200X 200X	200X 20XX
Política de Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição contínua da realização dos instrumentos de planejamento • Prestação de contas à comunidade universitária e à sociedade 	2.Implementação do Programa de Avaliação Institucional – PAIUNISC IV, com vistas à avaliação permanente do cumprimento dos objetivos e das políticas previstos no PPI e desdobradas no PDI		

	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma base de informações fidedignas e comparáveis • Consolidação do processo participativo, contínuo e sistemático de avaliação 	nas áreas da graduação, pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> , pesquisa, extensão e gestão.		
Política de gestão administrativo-financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeiro-orçamentária descentralizada e participativa • Transparência das informações • Auditoria externa das demonstrações contábeis • Controle patrimonial rigoroso • Condução das compras segundo critérios de justiça, economicidade e eficiência 	<p>15. Aprimoramento dos atuais e identificação de novos programas de bolsas e financiamentos para os alunos.</p> <p>16. Manutenção de uma gestão administrativo-financeira democrática e com transparência.</p> <p>17. Adoção de medidas que visem ao equilíbrio econômico e financeiro da Instituição, levando em consideração custos e despesas institucionais, bem como a reavaliação constante da política de preços</p> <p>18. Adoção de medidas que visem à redução da dependência de capital de terceiros (empréstimos e financiamentos)</p> <p>19. Reavaliação do processo de elaboração do orçamento anual da Instituição</p> <p>20. Aprimoramento dos controles internos nas diferentes áreas da Instituição</p>		
Política de gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos processos administrativos institucionais sob ponto de vista dos processos • Organização das atividades • Transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito • Fornecimento de uma base de conhecimento 	25. Identificação, mapeamento, análise e redesenho dos processos organizacionais		

Tabela 10 – Relação das Políticas e Diretrizes do PPI com as ações do PDI - IV

Fonte: Elaborada pela autora

Como Plano de Ação, sugere-se que as **ações sejam descritas utilizando o verbo no infinitivo**, demonstrando a ação a ser executada, por exemplo: identificar, mapear, analisar e redesenhar os processos organizacionais.

Propõe-se também a **revisão do PDI anualmente**, realizando análise do cenário externo e interno para definir/redefinir as ações propostas para aquele ano ou ainda quais ações devem ser incluídas no planejamento.

Conforme Schiar e Domingues (2002), o Planejamento Estratégico deve ser elaborado a ponto em que seja possível dividir uma estratégia em ação e traduzi-la numa meta. Assim, o planejamento apresenta-se

“[...] como um plano tático da projeção do futuro, e, como tal, não se pode esperar que só ele resolva o quebra-cabeça da estratégia, pois este quebra-cabeça é dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, através da medição do resultado das metas estabelecidas” (SCHIAR E DOMINGUES, 2002).

Portanto, **sugere-se a definição dos indicadores** (o que medir) a partir das ações constantes no plano de ação do PDI, bem como a descrição do critério e/ou fórmula do indicador e o período da análise. Como o processo de Avaliação Institucional não foi escopo desta pesquisa, **sugere-se um estudo no sentido de unificar os indicadores utilizados para a avaliação institucional com os indicadores estratégicos**.

Após a definição dos indicadores institucionais, **sugere-se o alinhamento com os objetivos dos processos da instituição**, pois, conforme afirma Muller (2003):

“[...] a implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas e, na tentativa de garantir a operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho” (MULLER, 2003).

Diante deste contexto, **é sugerido relacionar os indicadores estratégicos com os processos organizacionais**, para identificar quais são os processos responsáveis pelo atingimento ou não dos objetivos estratégicos, conforme afirma Igor Ansoff, conhecido como o “pai” do planejamento estratégico: “a estratégia serve justamente para moldar os processos, a fim de que eles atinjam os objetivos da organização, de modo a aumentar a eficiência,

mitigar e resolver os problemas operacionais”. Para tanto, é apresentada na Tabela 11, a matriz de correlação entre os indicadores estratégicos com os processos institucionais, conforme cada Política do PPI.

Política de Gestão do PPI	Política de Planejamento			Política de Avaliação Institucional			Política...
Indicadores Institucionais → Processos vinculados ↓	Implantação do PDI IV	Implantação do PAIUNISC
Processo de Planejamento Estratégico	x			x			
Processo de Avaliação Institucional				x			
...							

Tabela 11 – Matriz de Correlação entre os Indicadores Estratégicos e os Processos Institucionais
Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 3: Proposta de Redesenho para o Processo de Definição das Diretrizes Orçamentárias e para o Processo de Captação de Propostas do PG

A partir da definição das ações anuais do PDI e da elaboração do orçamento anual, **sugere-se a unificação dos processos de Diretrizes Orçamentárias com o Plano Geral Anual**. Desta forma, no PDI estarão as diretrizes em termos de ações planejadas para o ano e o orçamento apresentará os recursos financeiros disponíveis por Política do PPI. A partir deste alinhamento, os gestores poderão inserir projetos no PG vinculados às ações previstas para aquele ano e aos processos institucionais.

Para a inserção do projeto, **sugere-se adequar o sistema informatizado do PGO às necessidades orçamentárias**.

Etapa 4: Proposta de Redesenho para o Monitoramento do Plano Geral Anual

A sugestão de melhoria nesse processo está atrelada ao **monitoramento trimestral do projeto**, para que desta forma tenha tempo hábil de planejar ações corretivas ao longo do ano.

O monitoramento dos projetos fornece os insumos para o monitoramento dos indicadores das ações do PDI. A análise dos resultados do ano fornece os insumos para a revisão do planejamento do próximo ano, bem como para a Avaliação Institucional, conforme é demonstrado na Figura 16. Diante disso, sugere-se a eliminação da elaboração do Relatório Anual.

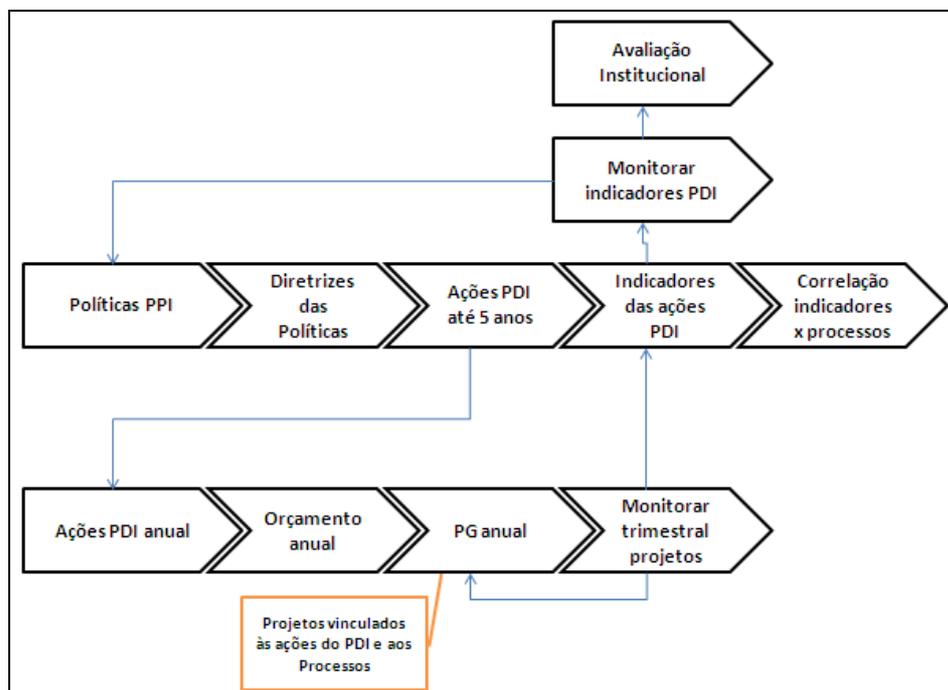


Figura 16 – Proposta para a realização das etapas do processo de planejamento da UNISC
Fonte: Elaborada pela autora

Conforme apresentado na Figura 16, o processo de planejamento proposto possui as seguintes etapas:

1. Definição das Políticas e Diretrizes de caráter mais permanente, com análise do cenário interno e externo;
2. Definição das ações para o próximo quinquênio por Política/Diretrizes, conforme estabelece o MEC, porém com o estabelecimento do ano de início e fim de cada ação;
3. Definição dos indicadores para cada ação;
4. Identificação dos processos da universidade, pois serão através desses que as ações estratégicas serão efetivadas;
5. Avaliação anual das ações previstas para o próximo ano, tendo como base a análise de cenários, bem como com a análise do orçamento;
6. Proposição de projetos para as ações anuais;

7. Monitoramento das ações anuais, através dos projetos, trimestralmente.

Assim, o monitoramento anual é responsável pelo monitoramento do planejamento quinquenal e servirá de base para a Avaliação Institucional.

Em linhas gerais, o que muda a partir desta proposta em relação a situação atual é:

- Relacionar as ações do PDI para o quinquênio com as diretrizes constantes no PPI;
- Estabelecer o prazo de realização das ações do PDI ao longo dos cinco anos, transformando-as em ações anuais;
- Revisar as ações do PDI anualmente;
- Definir indicadores estratégicos;
- Alinhar os indicadores estratégicos com os processos institucionais;
- Unificar os processos de Diretrizes Orçamentárias com o Plano Geral Anual;
- Monitorar trimestralmente as ações do PDI, para proposição de ações corretivas, quando necessário;
- Utilizar o resultado do monitoramento das ações para a revisão/definição das ações estratégicas para o próximo ano;
- Eliminar o Relatório Anual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi propor o redesenho do processo de planejamento estratégico com base na gestão por processos em uma instituição de ensino superior, mais especificamente para a Universidade de Santa Cruz do Sul. Como forma de sistematizar as considerações finais deste trabalho, retomar-se-á primeiramente os objetivos específicos e as questões norteadoras que fundamentaram a pesquisa, para sintetizar os principais resultados alcançados.

Com relação à pesquisa bibliográfica realizada sobre os modelos de gestão, planejamento estratégico e gestão por processos, percebeu-se que a sociedade se transformou rapidamente com a introdução de novas máquinas, dando origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da **organização** e do **planejamento**, surgindo, desde então, diversos modelos para a gestão das organizações. Desde a época de Taylor, no início do século XX, que desenvolveu técnicas específicas para análise de processos (com estudo dos tempos e movimentos), de Henry Ford com a produção em massa, grandes estoques e padronização; com a Teoria da Administração Estratégica, em meados de 1950, com a definição da missão e das estratégias da organização e, mais recentemente (1990), com a Teoria da Administração por Processos, com a centralização das prioridades, das ações e dos recursos com base nos processos da organização mostraram que a sua utilização e seus benefícios transcenderam os domínios do chão de fábrica, na medida em que essas técnicas de gestão se consolidaram como abordagens legítimas e eficazes de intervenção nas organizações em geral, inclusive nas IES. Com relação a formulação estratégica, na instituição estudada, é utilizada características de diversas escolas, dentre elas destacamos as escolas de: *Design* – processo de concepção, Planejamento – processo formal, Posicionamento – processo analítico, Aprendizado – processo emergente, Poder – processo de negociação e Cultural – processo coletivo.

Já em relação ao mapeamento do processo atual foi fundamental a sua realização na medida em que só podemos sugerir melhorias a partir do profundo conhecimento da realidade atual. O processo de planejamento da UNISC é composto por nove etapas, que resultam em seis documentos distintos, que compõem a documentação formal do planejamento da Universidade, quais sejam: PPI – Projeto Político-Pedagógico Institucional, PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, Diretrizes Orçamentárias, Plano Geral Anual - PG, Monitoramento do PG e Relatório Anual.

Ao analisar os modelos de planejamento adotados em outras IES comparando-os com o modelo utilizado pela UNISC, constatou-se que na instituição estudada o planejamento estratégico possui características dos cinco modelos pesquisados, tais como: utilização da técnica SWOT para análise dos ambientes interno e externos, o desenvolvimento de um plano de ação para a implementação das estratégias e o monitoramento das ações, porém, os modelos apresentam etapas que não são contempladas no planejamento da UNISC, como (1) o acordo inicial, atribuições dos participantes e reavaliação do processo, etapas presentes nos modelos de Bryson e Estrada; (2) o estudo preliminar de questões relacionadas à cultura, poder e sistema organizacional, característica do modelo de Cunha; (3) a definição dos indicadores de desempenho e (4) a adoção de ações corretivas, etapas presentes no modelo de Fumió. Contudo, o modelo da UNISC apresenta a etapa de definição das Diretrizes Orçamentárias como parte integrante do planejamento estratégico, etapa que não é apresentada, pelo menos, explicitamente, nos cinco modelos pesquisados.

Da coleta da opinião dos gestores dos diferentes níveis sobre o processo atual de planejamento, a partir das questões norteadoras, pode-se considerar que, conforme os relatos dos gestores dos diferentes níveis gerenciais, constatou-se que o PPI foi elaborado de forma participativa, porém, como foi o primeiro, ainda não se consolidou como documento de referência para a gestão, sendo apontado o PDI como tal. Percebeu-se também dificuldade do entendimento da estratégia da instituição, através do descolamento entre as políticas do PPI com as ações do PDI.

Pelo relato dos gestores, percebeu-se também a necessidade de dispensar um tempo maior para pensar cenários e elaborar o diagnóstico institucional, onde as ações estratégicas devam ser planejadas anualmente e não somente ao longo de cinco anos, conforme exigências do MEC. Destacou-se também a necessidade de uma melhor sistematização das ações constantes no PDI, onde a instituição deve ser vista de forma horizontalizada (através de seus processos) e não de forma vertical (organograma), assim como a necessidade de mensurar o que foi planejado.

Quando questionados sobre quais são as facilidades e dificuldades encontradas com o processo atual de planejamento e execução do planejamento estratégico de curto prazo (1 ano), percebeu-se a dificuldade de inserir novas ações no PG anual em função do

engessamento das ações do PDI para cinco anos. Destacou-se também a necessidade de unificação do processo de Plano Geral com o Orçamento e Diretrizes Orçamentárias, bem como a falta de integração das unidades administrativas antes da proposição de propostas no PG, ocasionando, principalmente sugestões de ações semelhantes.

Para processo atual de monitoramento do planejamento estratégico de curto prazo os gestores demonstraram que houve avanço na constituição do processo de monitoramento e que está melhorando a integração do monitoramento com o processo de avaliação institucional, porém, este monitoramento é do PG, que não possui *link* com o Acompanhamento/Monitoramento do Orçamento, ocasionando duplicidade de controles. É percebido também que o monitoramento deveria acontecer com temporalidade menor e não somente anual, para que seja possível o estabelecimento de medidas de contorno e de superação de gargalos. Apresentou-se a necessidade de criar um momento, se não for possível no conjunto, que seja por área de afinidade ou por grandes dimensões, como graduação, pesquisa e pós, os setores meio e setores produtivos que pudessem compartilhar o planejado e o realizado, discutindo as facilidades e dificuldades na execução do planejamento.

Assim, com relação às proposições de melhorias para o processo de planejamento para a instituição de ensino estudada destacamos as principais sugestões de melhoria propostas para o processo de planejamento da UNISC baseado na gestão de processos, quais sejam:

- o Discussão anual do planejamento e não de cinco em cinco anos;
- o Alinhamento das Políticas constantes no PPI com as ações do PDI;
- o Definição de indicadores estratégicos para monitorar o planejamento;
- o Controle/aferição dos resultados das ações planejadas;
- o Unificação dos processos de Diretrizes Orçamentárias com o Plano Geral Anual, para eliminar retrabalhos;
- o Estabelecer o prazo de realização das ações do PDI ao longo dos cinco anos, transformando-as em ações anuais;
- o Revisar as ações do PDI anualmente;
- o Alinhar os indicadores com os processos institucionais;
- o Unificar os processos de Diretrizes Orçamentárias com o Plano Geral Anual;
- o Monitorar trimestralmente as ações do PDI, para proposição de ações corretivas, quando necessário;

- Utilizar o resultado do monitoramento das ações para a revisão/definição das ações estratégicas para o próximo ano;
- Eliminar o Relatório Anual.

7 CONCLUSÃO

Por fim, com os resultados obtidos, concluímos que a utilização da gestão por processos com sua abordagem sistêmica auxilia no redesenho do planejamento estratégico da instituição pesquisada.

8 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O foco dessa pesquisa foi a proposição do redesenho do processo de planejamento da UNISC, portanto, sugere-se o acompanhamento da implantação do redesenho. Sugere-se também o estudo para alinhar os indicadores estratégicos com os indicadores utilizados na Avaliação Institucional.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANSOFF, H.Igor.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 214 p., 1990.
- _____. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 265 p., 1991.
- _____. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 590 p., 1993.
- ARGUIN, Gérard. *O Planejamento Estratégico no Meio Universitário*. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - NBR 8190, Rio de Janeiro, 1983
- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. *Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública*. Congreso Internacional del CLAD. Anais... Santo Domingo: CLAD, 2000. 14p.
- AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. *Mini Aurélio* : dicionário eletrônico. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008. CD-ROM
- BARROS, Aidil Jesus de Oliveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica – 2ª ed. Ampliada*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BATEMAN, T. Snell, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M.. *The case study research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, pp. 369-386, September, 1987.
- BPM CBOK®, Guia do. ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals, Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*), version 2.0 – second release. www.abpmp.org, 2009.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRYSON, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.
- BRYSON, John M., ALSTON, Farnum K. *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. San Francisco: Jossey Bass, 117 p. 1996.
- CAULLIRAUX, H; CAMEIRA, R. *A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos*. XX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo – Outubro, 2000.

_____. Engenharia de Processos de Negócios: *Considerações Metodológicas com Vistas à Análise e Integração de Processos*. III SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais. São Paulo – Setembro, 2000.

CERTO, Samuel, C e PETER, J. Paul. *Administração Estratégica – Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 469 p, 1993.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Métodos e Processos - Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, *Sistemas, Métodos & Processos – Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRUZ, Wilson Knipoff da. *Gestão da produção intelectual pelo método participativo: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul*. (Tese de Doutorado). Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CUNHA, Cristiano J. C. A. *Planejamento Estratégico: uma abordagem prática*. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 76 p.1995.

CURY, Antônio. *Organização & Métodos – Uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*, 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAY, George. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.

ELLWANGER, Magali C.; PRADELLA, Simone. *O Papel da Avaliação na Gestão por Processos: Repensando a Entrega de Valor para os Usuários em uma Instituição de Ensino*. Caxias: Seminário Paiung, 2009.

ESTRADA, Rolando. *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria*. 2000. 206 p. Tese de Doutorado – UFSC, Florianópolis, 2000.

_____. *Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior*, 2001. ENEGEP, 2001.

FALCONI, Vicente. *Qualidade total: padronização de empresas*. 4. ed Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 122 p.

_____. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009. 158 p.

FINCKLER, Dione de Marchi. PEREIRA, Maurício Fernandes. CUNHA, Myriam Siqueira da. *O processo de planejamento estratégico da UFSC: sua história nos últimos 11 anos*, acessado pela internet em 04/11/2008.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991. 163 p.

FREDERICO, G.F. e TOLEDO, J.C. *A gestão por processos: um estudo de caso de um operador logístico*. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

FUNENSEG; Escola Nacional de Seguros. *Certificação técnica seguradoras: seguros, vida, previdência e capitalização: controles internos*. Supervisão e coordenação metodológica da Diretoria de Ensino e Produtos. 3. Ed. – Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2009.

GAJ, Luis. *Tornando a Administração Estratégica Possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 239 p., 1990.

Gartner Reserch. *Outsourcing the Information Systems Department*, 2008. Disponível em www.gartner.com/technology/symposium/

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, José Henrique de Freitas; PAMPLONA, Edson de Oliveira. *Identificação e Análise das Variações de custos no sistema ABC: Uma aplicação em uma indústria de autopeças*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção - A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008, disponível em <http://www.publicacoes.abepro.org.br>

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas. V. 40, n.1, Jan/Mar, 2000a.

_____. *Processo, que processo?* RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, Out/Dez, 2000b.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. São Paulo: Editora Atlas, 204 p., 1996

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 377 p., 1995.

HAMMER, Michael. *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANHER, Karin G; MENEZES, Felipe M. *A Abordagem de processos para a excelência operacional: um estudo de caso*. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação - Universidade do Vale dos Sinos, 2008

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993. 368 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2002. 549 p.

IBM Global CEO Survey - Evento *BPM Pensando Estratégia – Executando Resultados*. Porto Alegre, 2010

JACOBS, Guilherme; KIPPER, Liane; ELLWANGER, Magali Carolina; FROZZA, Rejane; NARA, Elpidio Oscar Benitez. *Por onde começar a gestão por processos? Uma análise sobre metodologias*. XVI Simpósio de Engenharia da Produção, de 09 a 11 de novembro de 2009, Bauru, São Paulo, SP, Brasil, disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br>

KANE, E. J. *IBM'S quality focus on the business process*. Quality Progress, v. 19, nº 4, p. 24-33, Apr. 1986.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 416 p.

KARLÖF, Bengt. *Estratégia empresarial*. Barcelona: Juan Granica S.A., 261p., 1991.

KIPPER, Liane Mahlmann; NARA, Elpidio Oscar Benitez. *Polígrafo da disciplina Gestão de Processos no Programa de Mestrado em Sistemas e Processos Industriais, da Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, 2009*.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.

LAURINDO, J. B. Fernando; ROTONDARO, G. Roberto. *Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWSON, R. *Gestão de processos ajuda ABC*. HSM Management, junho-2003.

LINDO, Augusto Pérez. *Gestión del conocimiento – 1ª ed.* – Buenos Aires. Grupo Editorial Norma. 2005. 280 p.

LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica – Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira, MOTA, Nomaston Rodrigues, CRUZ, Rafaela Costa. *Gestão Por Processos: Repensando A Entrega De Valor Para O Cliente Em Uma Empresa Pública De Minas Gerais*. XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção, 05 a 07 de novembro de 2007.

MACKE, J. *A Pesquisa-ação na discussão da Pesquisa Empírica em Engenharia da Produção*. In: Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1999, Rio de Janeiro. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9º edição, Editora Atlas, São Paulo, 2003.

MBS Consulting. *Evento BPM Pensando Estratégia – Executando Resultados*. Porto Alegre, 2010

MINTZBERG, Henry, QUINN, J.B. *The Strategy Process*. Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.

MORIN, André. *Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005. 229 p.

MÜLLER, Cláudio J. *A managerial model that integrates Strategic Planning, Business-Process Management and Performance Evaluation (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NETTO, C. A. A. *Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Macroprocessos*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. *Planejamento Estratégico como instrumento de gestão escolar*. Educ. Bras., Brasília, v.29, nº 58 e 59, p. 49-61, jan./dez.2007

PINTO, Maira Meira. *Responsabilidade Social em Universidade Comunitária: novos rumos para a educação superior*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 530 p.

_____. *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

_____. *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

PREVEDELLO, Marina Rejane. *Planejamento Estratégico em empresa prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições coletivas*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, 2006.
Revista Amanhã – Edição de agosto/2010

RAMOS, Maurivan Guntzel. *Avaliação do desempenho docente numa perspectiva qualitativa: contribuições para o desenvolvimento profissional de professores no Ensino Superior*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. 2. ed. São Paulo, 1994.

SANTOS, Luciano Costa, VARVAKIS, Gregório, GOHR, Cláudia Fabiana. *Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004

SCHIAR, Lazaro Ben Hur Pires, DOMINGUES, Jari. *Organizações Voltadas Para Processos: Um Paralelo Com As Organizações Funcionais*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002

SENGE, Peter M. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 676 p.

_____. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 21. ed., rev. e ampl. São Paulo: Best Seller: 2006. 443 p.

SILVA, Renato. *Balanced Scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino privado*. Curitiba: Juruá, 2009.

STAKE, Robert. E. *Investigación com estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L., 1998.

STALLIVIERI, Luciane; MARCELINO, Luciano Rodrigues (Org.). *Gestão e Liderança Universitária*

_____. Id. YOUSSEF, Youssef Ahmad. *A gestão do planejamento estratégico de instituições de ensino superior*. RS: EDUCS, Caxias do Sul, RS: 2008. 474 p.

_____, Id. FUMIÓ, Bernardo Luis Costas. *O desenvolvimento do planejamento estratégico da Unilins de forma a integrar a comunidade acadêmica*. RS: EDUCS, Caxias do Sul, RS: 2008. 474 p.

_____, Id. TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges. *Novas competências da liderança: um estudo aplicado à PUC – Campus*. RS: EDUCS, Caxias do Sul, RS: 2008. 474 p.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino superior*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

Texto para Reflexão: Iniciar a Gestão por Processo. PLANES 2005-2009 DGA - Diretoria Geral da Administração Universidade Estadual de Campinas, março de 2006. <http://www.dga.unicamp.br/>, acesso em setembro/2010

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – UNISC. *Estatuto da UNISC*, 2002

_____. *UNISC em Números*. Disponível em www.unisc.br. Acesso em: dez/2010

_____. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 8. ed., atual. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. 74 p.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI*. Santa Cruz do Sul, 2008.

_____. *Portal EAD/UNISC*. Disponível em www.unisc.br. Acesso em: dez/2010

_____. *Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPI*. Santa Cruz do Sul, 2008.

_____. *Texto da Reitoria*, jun. 2008

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. *Know your customer*. Cambridge: Blackwell, 1996.