

Manual Desdobramento da Estratégia

PDI 2023-2027

Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica - CPGE
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD

2ª Edição – Disponibilizada em Junho/2024

Sobre Nós



À CPGE/PROPLAD

Compete coordenar e executar as atividades relativas à gestão estratégica, incluindo o processo de planejamento estratégico, e dar suporte à gestão superior na análise sobre o desenvolvimento da Universidade.

Desse modo, a Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica - CPGE deve orientar as unidades quanto ao desdobramento da estratégia da instituição, direcionando-as na construção dos seus Planos, tendo em vista a necessidade de alinhamento dos mesmos ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFC.

Para melhor cumprir esse papel, a CPGE elaborou e disponibilizou este Manual de Desdobramento da Estratégia, que tem como principal objetivo guiar as unidades da UFC na elaboração do seu Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU.



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

Nossa equipe

Roberta Queirós Viana Maia - Coordenadora



Ana Jamille Tomaz Viana
Cledson Alexandre Nogueira Nobre
Kamila Karen Motta e Sousa
Rafael de Freitas Pereira
Sarah Renata Menezes e Silva



Reconhecimento

Gestão Estratégica - UFC



2020: Desenvolvimento dos Painéis Estratégicos.
2021: Projeto finalista do 25º Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



2021: Desenvolvimento de Plataforma exclusiva para acompanhamento do PDI da UFC.



2023: a UFC foi citada pelo Auditor Federal de Controle Externo do TCU, Leandro Santos de Brum.



2024: A coordenadora de Planejamento e Gestão Estratégica da UFC, Roberta Queirós, foi convidada para fazer uma palestra sobre a Gestão Estratégica na UFC no evento do FORPLAD/2024.



No ano de 2023 e início do ano de 2024, mais de 10 instituições entraram em contato com a UFC para fazer *benchmarking* com o macro processo de Gestão Estratégica.

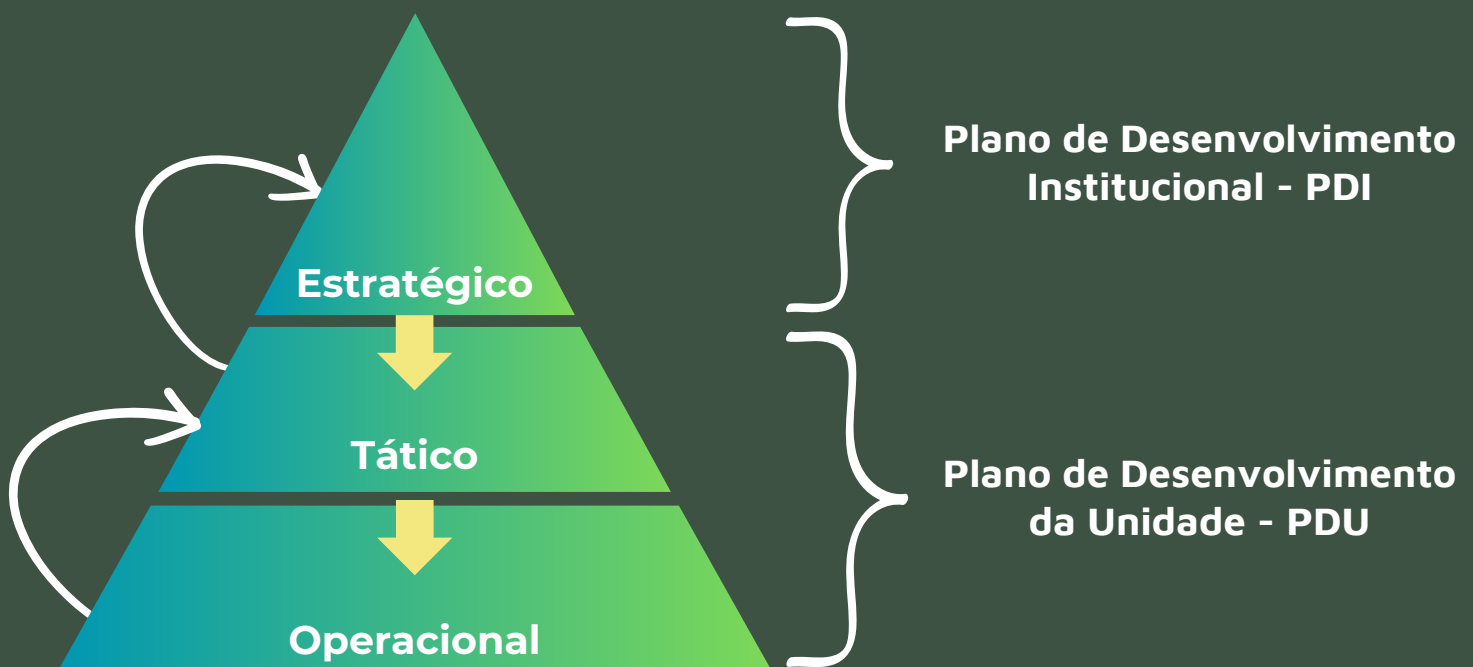


Objetivo do desdobramento

O Desdobramento da Estratégia tem como principal objetivo o **atingimento das metas** e da **visão de futuro** da Instituição, por meio do **alinhamento de todas as ações estratégicas** da instituição **ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**.



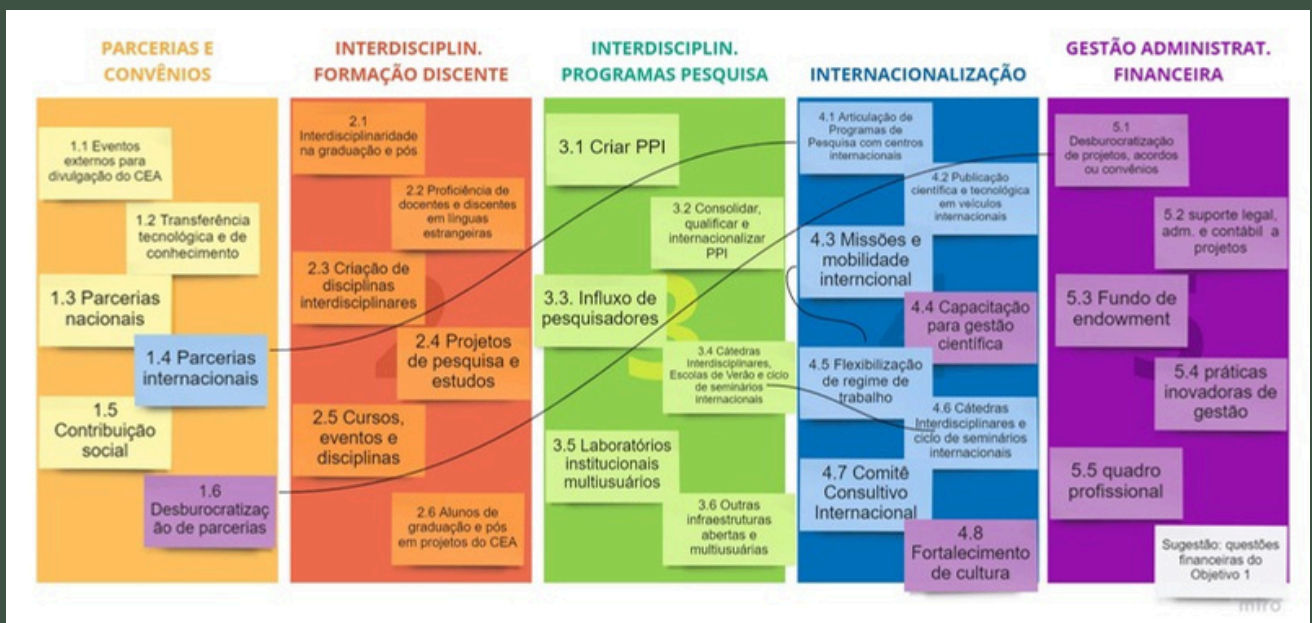
Objetivo do desdobramento



Por meio do desdobramento da estratégia, as unidades da UFC podem elaborar o Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Dessa forma, unifica-se a estratégia organizacional, garantindo que todos os esforços e recursos disponíveis são direcionados para o atingimento dos objetivos e metas institucionais.

Alguns desdobramentos



Passo a passo

A seguir apresentamos o passo a passo, distribuído em 3 fases (preparação, elaboração e consolidação), para a realização do desdobramento da estratégia pelas unidades da UFC.



Grupo gestor/ organizador



Comunidade acadêmica

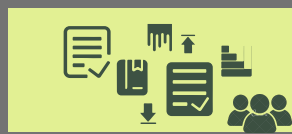


Colegiado da unidade

Preparação



Passo 1 - Planejar o Desdobramento



Passo 2 - Revisar Documentos



Passo 3 - Alinhar/ Definir Estratégias

Elaboração



Passo 4 - Realizar Diagnóstico



Passo 5 - Elaborar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU

Consolidação



Passo 6 - Consolidar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



Passo 7 - Aprovar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



Passo 8 - Acompanhar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



Passo 1: Planejar o desdobramento



Da mesma forma que o PDI da UFC é uma construção participativa de toda a comunidade acadêmica, o desdobramento para as suas unidades também deve ser feito a muitas mãos.

Como visto anteriormente, são 8 passos para o desdobramento da estratégia. Esses passos não acontecem em um único dia, de modo que faz-se necessário definir um cronograma de encontros e atividades.

Produtos esperados do passo 1

- Cronograma de planejamento, contemplando encontros e atividades necessárias para o desdobramento da estratégia
- Definição do modelo dos encontros (presencial, on-line ou híbrido)
- Checklist de recursos necessários





Passo 1: Planejar o desdobramento



Definição do Cronograma

O cronograma do planejamento deve levar em consideração os 8 passos para o desdobramento da estratégia, bem como a quantidade prevista de participantes, sendo esta uma informação importante para definição do modelo do evento (presencial, on-line ou híbrido).

O tempo necessário para o desdobramento da estratégia pode variar de acordo com o nível de experiência em planejamento de cada unidade.

A seguir, é apresentada uma sugestão de programação.





Passo 1: Planejar o desdobramento



Sugestão de programação

Passo	Sugestão
Passo 1 - planejar o desdobramento	1 turno
Passo 2 - revisar documentos	1 semana
Passo 3 - alinhar/definir estratégias	1 turno
Passo 4 - realizar diagnóstico *	1 turno
Passo 5 - elaborar o PDU *	1 turno
Passo 6 - consolidar o PDU	1 turno
Passo 7 - aprovar o PDU	1 turno
Passo 8 - acompanhar o PDU	Atividade contínua

* Sugere-se que os passos 4 e 5 sejam presenciais e programados em dias diferentes para não ficar cansativo.





Passo 1: Planejar o desdobramento



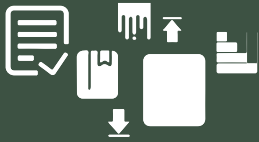
Check-list

Para a realização dos momentos presenciais com participação da comunidade acadêmica, será necessário um espaço onde possam ser formados grupos. Sugerimos o seguinte check-list:

Material	Quantidade
Mesas	De acordo com a quantidade de participantes
Cadeiras	De acordo com a quantidade de participantes
Cartolinas	1 por grupo
Post-its	1 bloco por grupo
Canetas	De acordo com a quantidade de participantes
Notebook	1 por grupo
Projeter	1 unidade

Além disso, verificar a necessidade de água, café ou coffee break.





Passo 2: Revisar documentos



Para a realização do Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU, é essencial consultar diversos documentos internos e externos à instituição.

A consulta a esses documentos é crucial para alinhar o planejamento da unidade com as **diretrizes nacionais, as normas institucionais e as necessidades específicas de cada unidade**. Isso garantirá um desenvolvimento coerente e sustentável, permitindo que a unidade atinja seus objetivos acadêmicos e administrativos.

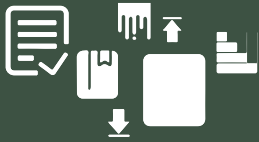
Além disso, a revisão documental irá **subsidiar o diagnóstico situacional**, revelando quais são os principais aspectos a serem desenvolvidos pela unidade para atingir seus objetivos. Assim, é importante que durante a leitura os principais pontos a serem trabalhados no PDU sejam já anotados e levados para o momento do diagnóstico situacional.

Produtos esperados do passo 2

- Lista dos documentos analisados
- Documento (resumo) dos principais pontos analisados, com destaque para as principais deficiências/ fragilidades da unidade

A seguir, é apresentada uma lista sugestiva de documentos a serem consultados.





Passo 2: Revisar documentos



Legislação

Deve-se verificar se há legislação pertinente que exija da unidade a realização do planejamento e suas especificidades, como no caso dos Programas de Pós-Graduação.

Além disso, é importante analisar normas e possíveis limitações legais sobre os temas que serão discutidos durante o planejamento da unidade.

Documentos Institucionais

- Estatuto
- Regimento Interno
- Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI* ([acesse aqui](#))
- Resoluções
- Portarias
- Relatório de Gestão ([acesse aqui](#))
- Outros

*essencial para o passo seguinte.

Documentos Internos da Unidade/ Resultados

Demais documentos internos da unidade, como Portarias, Manuais, etc., bem como documentos/relatórios com resultados da unidade e/ou dos seus cursos, como avaliação institucional, resultados de rankings, etc.





Passo 3: Alinhar/ definir estratégias



Esse é um dos passos mais importantes da fase de preparação do desdobramento da estratégia, pois é nesse momento que as unidades irão selecionar/ definir as **estratégias institucionais (objetivos, programas e/ou indicadores do PDI)** aos quais o plano da unidade vai estar alinhado, contribuindo assim, para o alcance das metas institucionais.

É importante que as estratégias institucionais (objetivos, programas e/ou indicadores do PDI) a serem contemplados no PDU sejam **elencados e apresentados durante o diagnóstico situacional da unidade (passo 4)**.

Produtos esperados do passo 3

- Lista de objetivos estratégicos, programas e/ou indicadores do PDI da UFC aos quais o PDU estará alinhado





Passo 3: Alinhar/ definir estratégias



Para definir quais estratégias (objetivos, programas e/ou indicadores do PDI da UFC) serão contempladas no Plano da unidade, deve-se observar os objetivos do **Mapa Estratégico da UFC** (www.pdi.ufc.br), bem como seus respectivos programas (**qual a finalidade do programa**), indicadores e ações, e responder a seguinte pergunta para cada objetivo:

*“Esta unidade pode contribuir com ações
para o atingimento desse objetivo
estratégico, programa ou indicador do PDI?”*

A unidade também tem a **opção** de elencar/ definir outras **diretrizes** que não estejam contempladas no PDI, mas que irão contribuir para o atingimento dos objetivos institucionais e para o cumprimento da missão da Instituição.

Caso opte por elencar outras diretrizes, estas deverão, obrigatoriamente, estar alinhadas a algum dos objetivos do Mapa Estratégico da UFC.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Diagnóstico Situacional

O diagnóstico da unidade é um passo do planejamento onde se constrói uma “fotografia” da situação atual da unidade. Nessa etapa são avaliadas as **condições internas e externas** à unidade que podem contribuir ou prejudicar o atingimento dos seus objetivos.

Este é um momento de brainstorming, ou seja, de proposição espontânea de ideias que surgem das discussões em grupo.

O documento (resumo) dos principais pontos analisados e destacados no passo 2 (revisar documentos), deve ser aproveitado para o momento do diagnóstico situacional da Unidade.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Ferramentas de Diagnóstico

Duas ferramentas são comumente utilizadas para a realização do diagnóstico:

- Matriz SWOT e
- Análise PESTEL.

Recomenda-se organizar uma Matriz SWOT para cada Diretriz selecionada no passo 3.

Produtos esperados do passo 4

- Principais forças e fraquezas da Unidade
- Principais oportunidades e ameaças da Unidade



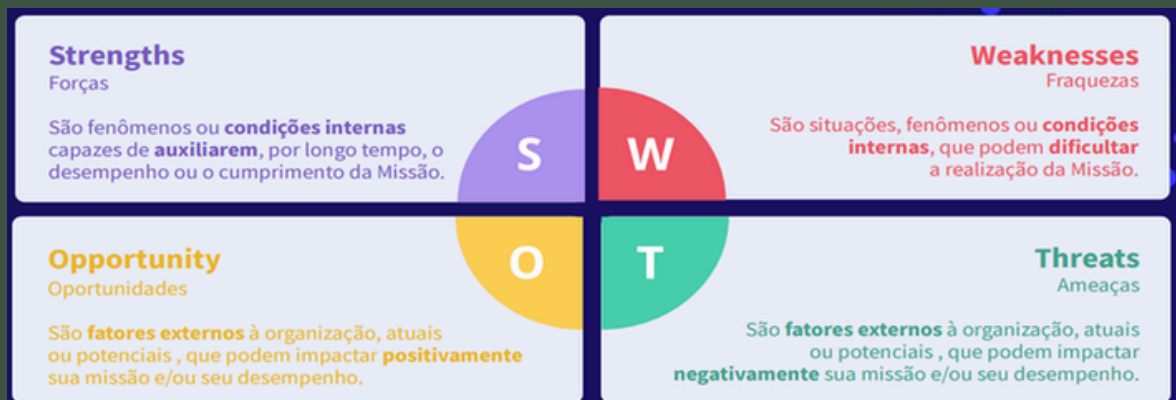


Passo 4: Realizar diagnóstico



Matriz SWOT

A Matriz SWOT possui 4 quadrantes: as **forças e as fraquezas**, que são características internas da instituição, e as **oportunidades e ameaças**, que são fatores externos à instituição.



Fatores internos (forças e fraquezas) são aqueles sobre os quais a instituição tem algum controle.

Fatores externos (oportunidades e ameaças) são aqueles que estão fora do controle da universidade.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Análise PESTEL

A análise PESTEL está voltada apenas para os **fatores externos** à instituição. Ela ajuda a direcionar as discussões para aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem impactar as ações da unidade.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Organizando a Dinâmica de Diagnóstico

Nesse passo, sugere-se que os participantes sejam divididos em grupos de acordo com as estratégias/ diretrizes selecionadas.

Caso esse momento seja presencial, as cartolinas, as canetas e os post-its deverão ser distribuídos nas mesas dos grupos para registrar as contribuições dos participantes.

Ressalta-se que este é um momento de brainstorming, ou seja, em que os participantes propõem ideias espontâneas durante a discussão sobre as estratégias/ diretrizes selecionadas.

Dependendo da quantidade de participantes, pode-se utilizar a dinâmica de World Café, descrita no Anexo deste Manual.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Organizando a Dinâmica de Diagnóstico

É importante que cada grupo seja conduzido por alguém que tenha conhecimento da temática das estratégias/diretrizes selecionadas e que o grupo organizador convide pessoas estratégicas de cada temática para participar dessa etapa de diagnóstico.

Finalizadas as discussões, as contribuições de cada grupo poderão ser apresentadas para todos os participantes, que poderão contribuir com outros aspectos a serem adicionados.

A unidade deverá utilizar o diagnóstico situacional como ponto de partida para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU no passo 5.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Conduzindo o Diagnóstico – Fatores Internos

Começar pelos **fatores internos** da unidade pode ser mais fácil. Nesse momento, os participantes do grupo devem fazer a seguinte pergunta:

Quais são os fatores internos (sob controle da UFC e/ou da unidade) que podem contribuir ou prejudicar o atingimento da estratégia/diretriz que estamos analisando?

Os **aspectos positivos**, ou seja, aqueles que ajudam as estratégias/ diretrizes, devem ser listados em post-its no quadrante superior esquerdo, no campo **forças**.

Já os **aspectos negativos**, aqueles que prejudicam as estratégias/ diretrizes, devem ser listados no canto superior direito, no quadrante **fraquezas**.





Passo 4: Realizar diagnóstico



Conduzindo o Diagnóstico – Fatores Externos

Em seguida, pode-se realizar a análise dos **fatores externos** utilizando a ferramenta PESTEL. Agora, a pergunta a se fazer é:

Quais são os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem contribuir ou prejudicar o atingimento da estratégia/ diretriz que estamos analisando?

Os **aspectos positivos**, ou seja, aqueles que ajudam as estratégias/ diretrizes, devem ser listados em post-its no quadrante inferior esquerdo, no campo **oportunidades**.

Já os **aspectos negativos**, aqueles que prejudicam as estratégias/ diretrizes, devem ser listados no canto inferior direito, no quadrante **ameaças**.





Passo 4: Realizar diagnóstico





Passo 5: Elaborar Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU



Após conhecer as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que podem impactar as estratégias/ diretrizes escolhidas, deve-se pensar em **ações** que irão contribuir para o atingimento dos objetivos institucionais, mitigando as fraquezas e ameaças e reforçando as forças e oportunidades.

Nesse momento, recomenda-se a leitura das ações estratégicas do PDI da UFC (www.pdi.ufc.br) que estão relacionadas aos objetivos, programas e/ou indicadores escolhidos. Assim, os participantes podem verificar a possibilidade de contribuir para alguma das ações já elencadas no PDI.

A partir do diagnóstico situacional, deve-se propor ações a serem realizadas pela unidade que irão contribuir para a estratégia institucional.





Passo 5: Elaborar Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU



Este é mais um momento de brainstorming durante o planejamento, ou seja, de proposição espontânea de ideias que surgem das discussões em grupo.



Dependendo da quantidade de participantes, pode-se utilizar a dinâmica de World Café, descrita no [Anexo](#) deste Manual.

Produtos esperados do passo 5

- Proposta do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), o qual deve contemplar uma lista de ações a serem realizadas pela Unidade, contendo os responsáveis e os prazos, além do alinhamento às estratégias institucionais.





Passo 5: Elaborar Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU



Conduzindo a elaboração do PDU

Da mesma forma que no diagnóstico situacional (passo 4), os participantes do passo 5 devem ser distribuídos em grupos de acordo com as diretrizes selecionadas.

É importante que cada grupo seja conduzido por alguém que tenha conhecimento da diretriz e que o grupo gestor/organizador convide pessoas estratégicas de cada temática para participar dessa etapa de sugestão de ações.

Caso a dinâmica seja presencial, em cada mesa deve haver:

- A Matriz SWOT da respectiva Diretriz
- Os objetivos estratégicos do PDI com seus respectivos programas e ações estratégicas
- Um notebook

Sugere-se que o material seja disponibilizado com antecedência para leitura dos participantes.





Passo 5: Elaborar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



Conduzindo a elaboração do PDU

A CPGE desenvolveu e disponibilizou no site do PDI um **template padrão** (Template Plano de Desenvolvimento da Unidade – Geral), para as unidades elaborarem seu Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU. **Esse template deve ser preenchido durante a dinâmica do passo 5.**

Em cada grupo, os participantes deverão observar a Matriz SWOT e os objetivos, programas e ações estratégicas do PDI e, a partir dessas informações, sugerir ações que minimizem as fraquezas e ameaças e maximizem as forças e oportunidades identificadas na análise SWOT.

À medida que o template for sendo preenchido com as ações, deve ser feito também o alinhamento delas às estratégias institucionais.

Finalizadas as sugestões de ações, as contribuições de cada grupo poderão ser apresentadas para todos os participantes, que poderão contribuir com outras ações a serem adicionadas.





Passo 6: Consolidar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



O grupo gestor/ organizador deve se reunir para consolidar o Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU.

Nesse momento, deve-se **analisar as ações propostas**, corrigir atecnias, verificar a viabilidade e checar se não há ações repetidas ou que possam ser agregadas em uma única ação.

Caso alguma ação sugerida não possa entrar no Plano, é importante justificar e manter esse registro.

Produtos esperados do passo 6

- Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU consolidado





Passo 6: Consolidar Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU



Estrutura Mínima do Plano da Unidade

O Plano da unidade deve conter, no mínimo, as informações a seguir:

- Alinhamento Estratégico com o PDI
 - Objetivo Estratégico do PDI
 - Programa do PDI
- Ação
 - Descrição da Ação
 - Responsável
 - Prazo
 - Status da ação (ex: não iniciada, em andamento, atrasada ou concluída)

É importante designar apenas um responsável (servidor ou setor, dependendo do tamanho da unidade) para cada ação, que irá articular com os demais e realizar o acompanhamento da ação e de seus resultados.





Passo 6: Consolidar Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU

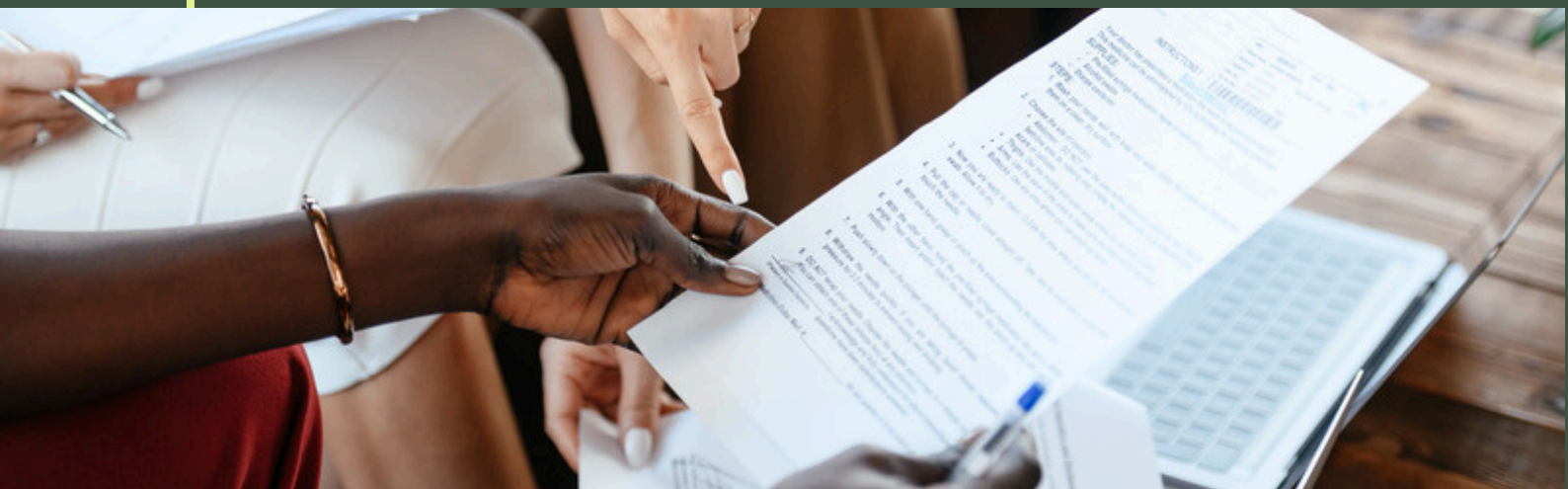


Indicadores e Metas

Caso a unidade opte por definir indicadores e metas, deve-se fornecer, no mínimo, as seguintes informações:

- Indicador
- Descrição do indicador
- Fonte do indicador
- Fórmula de cálculo
- Periodicidade de apuração
- Linha de base da meta (resultado atual)
- Meta para cada período

Os indicadores propostos pela unidade devem estar alinhados à estratégia institucional (objetivo estratégico e/ou programa/indicador do PDI da UFC)





Passo 7: Aprovar o Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU



Finalizada a consolidação do Plano da unidade pela equipe gestora/ organizadora, o documento deve ser submetido à aprovação do Colegiado da unidade.

Além do Plano consolidado, pode-se fazer uma breve apresentação das ações que não puderam ser completadas e a justificativa para tanto.

Produtos esperados do passo 7

- Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU aprovado





Passo 8: Acompanhar Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU



Por fim, a unidade deverá definir como será feito o monitoramento do Plano. Pode-se utilizar ferramentas como planilhas, painéis BI, sistemas próprios, etc.

Deve-se ainda definir a periodicidade de acompanhamento do Plano. Sugere-se uma frequência no mínimo trimestral.

Recomenda-se que o monitoramento do Plano seja feito em reuniões com a equipe da unidade a fim de que o acompanhamento seja participativo.

Antes ou durante as reuniões, o status das ações e os resultados do período devem ser atualizados na ferramenta de monitoramento.

Produtos esperados do passo 8

- Resultados do Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU acompanhados periodicamente



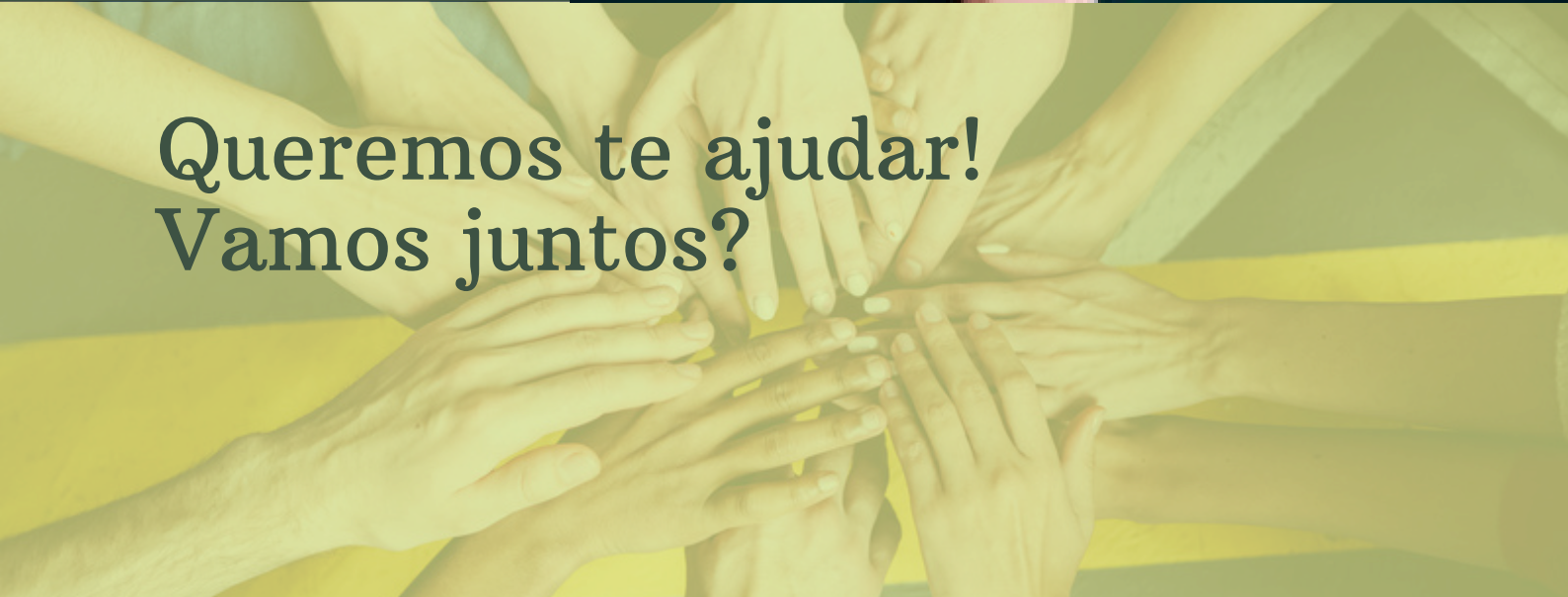
Contatos

cpge@proplad.ufc.br

(85) 3366 7876



impossible



Queremos te ajudar!
Vamos juntos?



Anexo

World Café

A dinâmica do World Café baseia-se em um processo de diálogo em grupos, nos quais participantes se dividem em diversas mesas e conversam sobre tema central. O processo é organizado de forma que as pessoas circulem entre os diversos grupos e tomem parte nas conversas, conectando e polinizando as ideias, tornando visível a inteligência e a sabedoria do coletivo.

Caso opte por utilizar a dinâmica do World Café, pode-se aplicar as seguintes etapas:





Anexo

World Café

ANTES DO EVENTO

1. Cada grupo corresponderá a uma estratégia/ diretriz selecionada.
2. Deverá ser designado um **mediador** para cada grupo. O mediador deve ser um servidor com conhecimento sobre o assunto que será discutido no grupo.
3. Cada sala deverá contar com um **líder** que conduzirá a dinâmica.





Anexo

World Café

DURANTE O EVENTO

1. Preparar o espaço com mesas e cadeiras separadas em grupos, de acordo com a quantidade de estratégias/ diretrizes selecionadas. As cartolinas, as canetas e os post-its deverão ser distribuídos nas mesas dos grupos para registrar as contribuições dos participantes.

2. Após as apresentações introdutórias, os participantes do evento deverão se distribuir nos grupos.

3. O líder da sala explicará a dinâmica e marcará o tempo de cada rodada de discussões. Dependendo da quantidade de pessoas e de grupos, sugere-se rodadas de 15 a 20 minutos cada.





Anexo

World Café

DURANTE O EVENTO

4. Durante as discussões, os participantes devem realizar o brainstorming, ou seja, a proposição espontânea de ideias.

5. Finalizado o tempo da rodada de discussões, o líder sinalizará para que os integrantes de cada grupo passem para o grupo seguinte.

6. Deve-se repetir o processo até que todos os participantes tenham passado por todos os grupos.

7. Ao final da dinâmica, o mediador de cada grupo terá um tempo para consolidar as ideias propostas.

8. Por fim, o mediador de cada grupo deve apresentar as ideias do seu grupo para todos os participantes.

