

I FÓRUM DE GESTÃO E INOVAÇÃO DO COMUNG

Planejamento Estratégico de IES Comunitárias

Reflexões à partir do Caso da PUCPR

Paulo Mussi Augusto
Vice-reitor da PUCPR

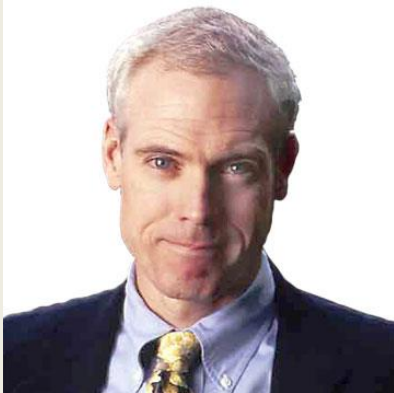


PUCPR

GRUPO MARISTA

comung
consórcio das universidades comunitárias gaúchas

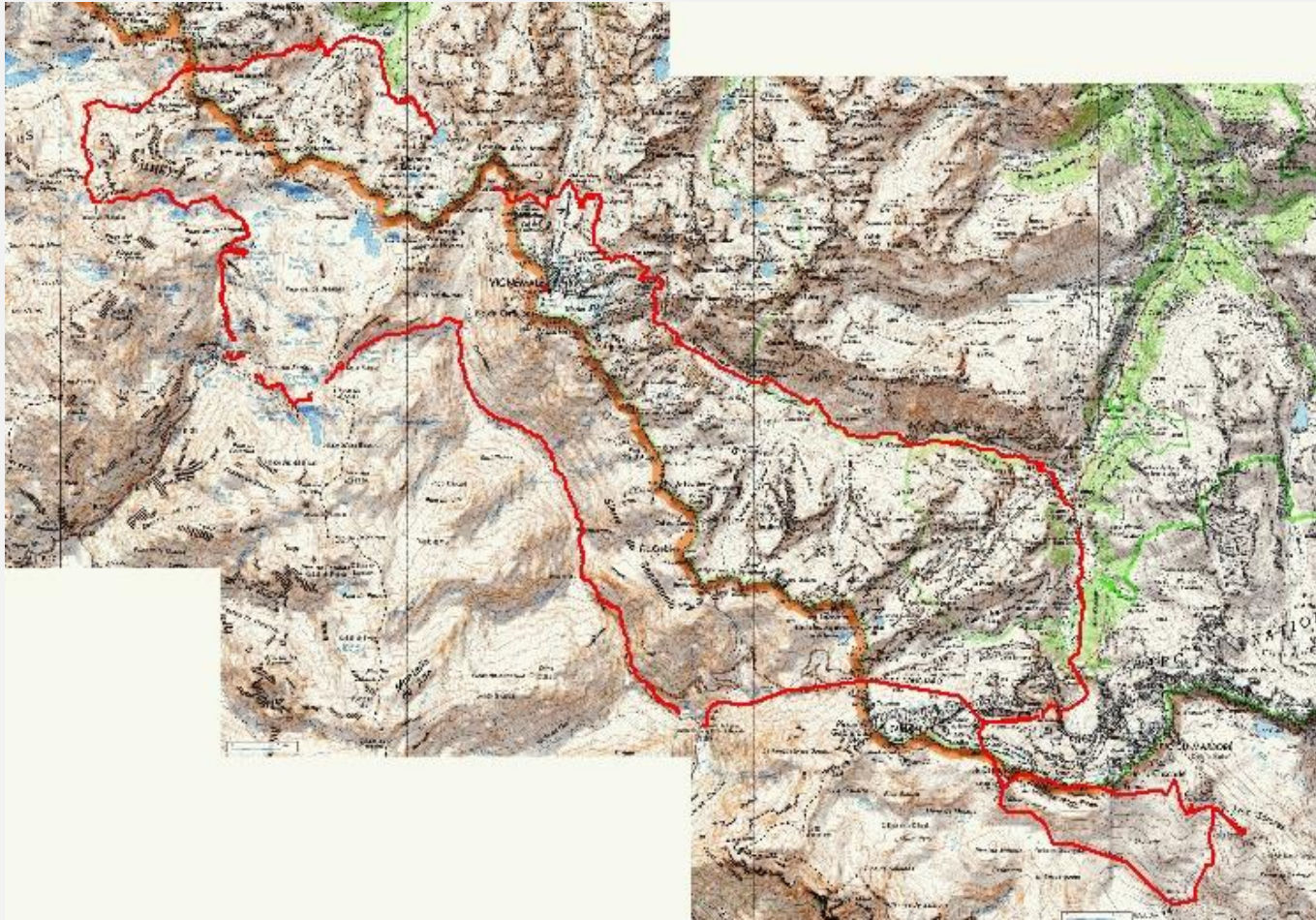
“Precisamos rejeitar a ideia – bem intencionada, mas totalmente errada – de que o caminho para a excelência nos setores sociais é que eles se tornem mais parecidos com os negócios tradicionais”



Jim Collins

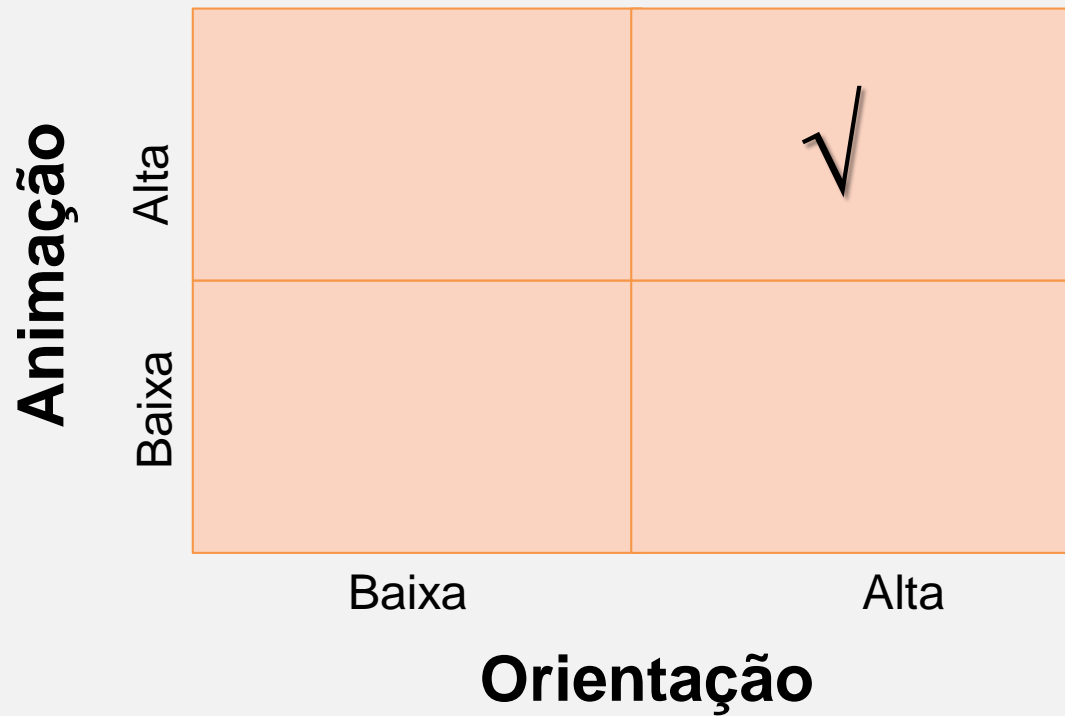
Good to Great and the Social Sectors (2005)

AS FUNÇÕES DA ESTRATÉGIA



AS FUNÇÕES DA ESTRATÉGIA

- Pensando e agindo Estrategicamente



O QUE É A ESTRATÉGIA?

- A capacidade de *antecipação* e de *adequação* à realidade é a essência da ESTRATÉGIA



AFINAL, O QUE É ESTRATÉGIA?

Estratégia é a **direção** e o **escopo** de uma organização no **longo prazo**, que obtém **vantagem** em um **ambiente** em mudança por meio de sua configuração de **recursos e competências** com o objetivo de atender às expectativas dos ***stakeholders***.

COMPONENTES DA ESTRATÉGIA



Conceituação de Planejamento

Conceito de planejamento:

Planejamento é um processo formal

para produzir um resultado

articulado, na forma de um

sistema integrado

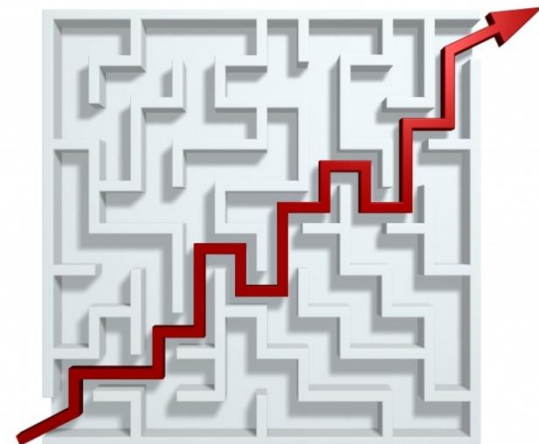
de decisões.

(Mintzberg - 1994)



- Cinco pontos para entender o planejamento estratégico
 - O planejamento estratégico é orientado para o **futuro**.
 - É uma **maneira de pensar e se comportar** para fazer a diferença (orientada para objetivos).
 - O planejamento estratégico deve ser **contínuo e recorrente**.
 - O planejamento estratégico é o **princípio orientador** de todas as fases da gestão.
 - O planejamento estratégico **não é fácil** de ser implementado.

- Principais funções do Planejamento Estratégico
 - Prover direção estratégica.
 - Definir prioridades de alocação de recursos.
 - Definir padrões de excelência.
 - Lidar com incertezas e mudanças ambientais.
 - Servir como base para avaliação e controle.



■ Análise

- Ambiente interno e externo da organização
- Diretrizes organizacionais (missão, visão, objetivos estratégicos)

■ Decisões estratégicas

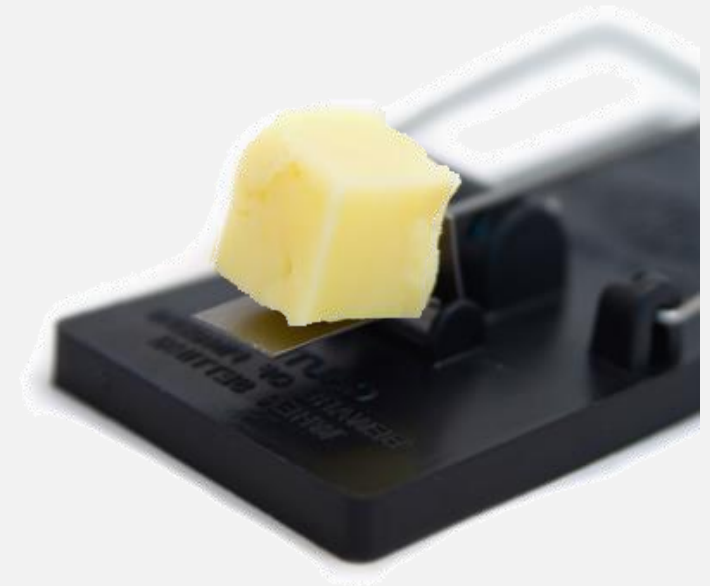
- Em quais negócios a Instituição deve competir
- Como competir em cada um destes negócios

■ Ações

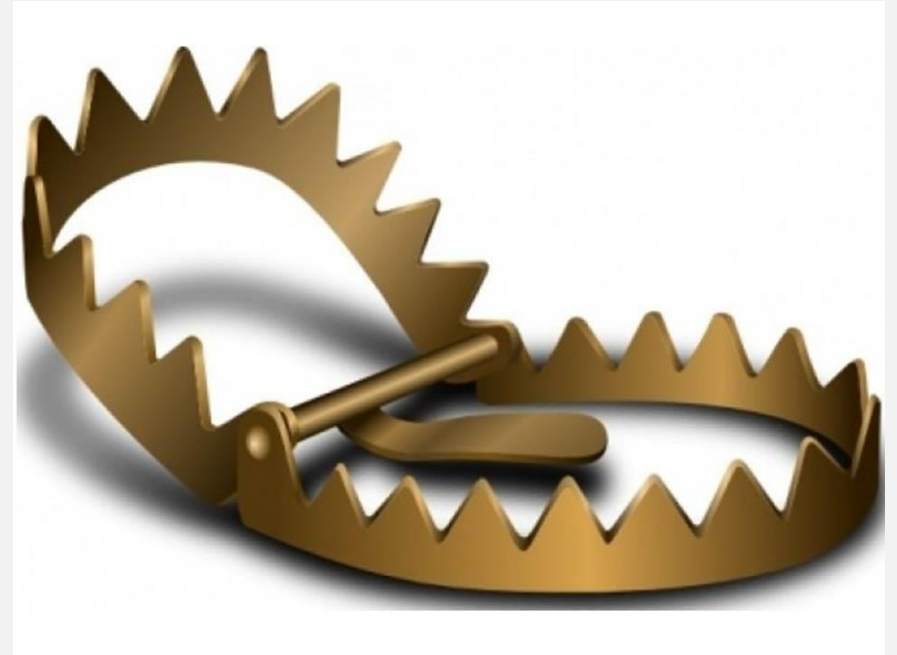
- Alocar os recursos necessários
- Estruturar a organização para concretizar as estratégias pretendidas

Não há dúvida de que o Planejamento Estratégico tem sido útil para as organizações.

No entanto, devemos refletir sobre algumas características dos Planos que podem funcionar como “armadilhas”, impedindo o seu pleno funcionamento.



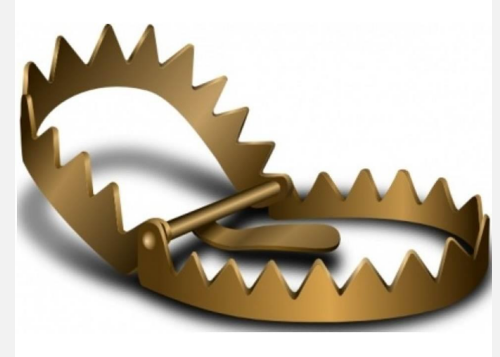
1. Excesso de predeterminação e formalização



ARMADILHAS

1. Excesso de predeterminação
e formalização

2. Confundir “planejamento estratégico”
com “pensamento estratégico”

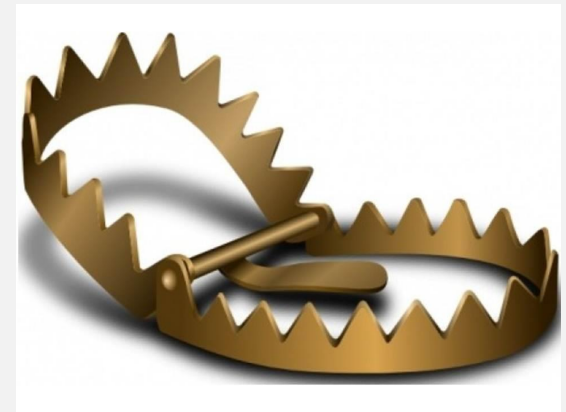


ARMADILHAS

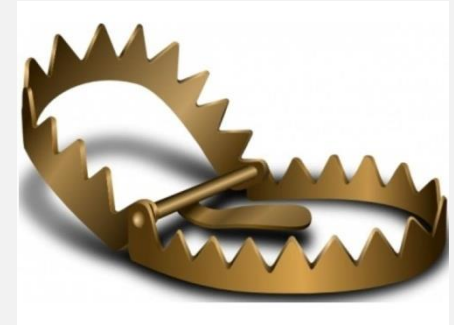
1. Excesso de predeterminação e formalização

2. Confundir “planejamento estratégico” com “pensamento estratégico”

3. Não incluir níveis médios e as áreas operacionais na elaboração efetiva do planejamento estratégico



3. 3. Não incluir níveis médios e as áreas operacionais na elaboração efetiva do planejamento estratégico



Dicotomia entre
“planejadores” e
“implantadores”



Os estrategistas devem
participar do dia-a-dia da
operação e conhecer detalhes

Planejamento estratégico
de cima para baixo

Planejamento estratégico
de baixo para cima

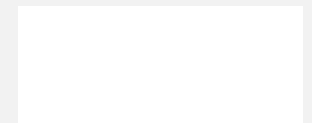
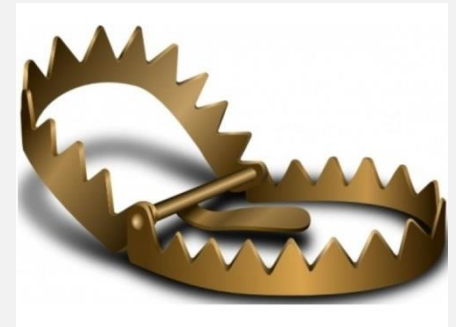
ARMADILHAS

1. Excesso de predeterminação e formalização

2. Confundir “planejamento estratégico” com “pensamento estratégico”

3. Não incluir a média gerência e as áreas operacionais na elaboração efetiva do planejamento estratégico

4. Negação do aspecto político no Planejamento



ARMADILHAS

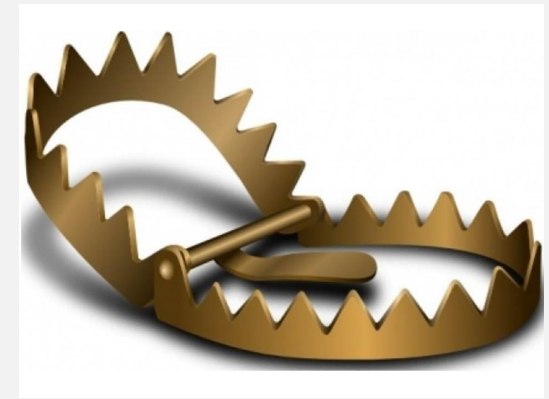
1. Excesso de predeterminação e formalização

2. Confundir “planejamento estratégico” com “pensamento estratégico”

3. Não incluir a média gerência e as áreas operacionais na elaboração efetiva do planejamento estratégico

4. Negação do aspecto político no Planejamento

5. Ausência de flexibilidade





PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CRIAÇÃO DOS “MAPAS”

- O planejamento estratégico da PUCPR teve início em novembro de 1997, inicialmente projetando um horizonte de 12 anos, ou seja, até 2010.
- Durante este período houve atualizações e novas projeções, sendo a última antes desta reformulação realizada em 2007 com um horizonte 2008-2020.
- Estas atualizações foram tomadas como referência na revisão do planejamento estratégico da PUCPR, realizado durante o ano de 2010, com novo horizonte para 2022, em sintonia com as diretrizes da Província e da APC.

ETAPA	DESCRIÇÃO	PERÍODO
Estruturação do processo	<ul style="list-style-type: none"> Definição de equipe coordenadora Escolha do método de planejamento: fases, procedimentos, ferramentas e prazos Identificação de documentos anteriores para subsídio do processo 	Fevereiro-Março
Sensibilização da Equipe de Gestão sobre o Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões com os setores da Universidade (Pró-Reitorias e Centros) para apresentação e discussão dos objetivos, fases e ferramentas de planejamento estratégico Composição de equipe de representantes setoriais para o planejamento estratégico 	Abril-Maio
Disseminação das diretrizes estratégicas das instâncias superiores	<ul style="list-style-type: none"> Análise dos documentos orientadores e delimitação dos desafios e limites previstos nas diretrizes estratégicas superiores (Instituto Marista, UMBRASIL, PMBCS e APC) 	Abril - Maio
Definição de estratégias de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da execução do Plano Estratégico 1998/2010 Definição da visão de futuro da Universidade Análise de alternativas de desenvolvimento estratégico de longo prazo Estabelecimento de objetivos de longo prazo Validação desta etapa pela mantenedora 	Maio - Julho
Estabelecimento de metas de médio e curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> Determinação de iniciativas, ações e custos em nível setorial levando em consideração os objetivos pretendidos Orientação e elaboração de planos de ação setoriais 	Julho - Setembro
Mecanismos de acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> Determinação de indicadores de resultado e procedimentos de verificação da execução dos planos setoriais 	Setembro-Outubro
Validação do Plano Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Redação da proposta de plano estratégico Análise e aprovação pela Reitoria Validação do plano pela mantenedora 	Outubro-Novembro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Processo Planejamento Estratégico Global

ESTUDO ESTRATÉGICO

Investigação Apreciativa:
qual PUCPR
nós queremos.



Avaliação da Execução do Plano
Estratégico
1998-2010.

Análise do Ambiente
Externo: Macro Tendências
e Avaliação Setorial
Competitiva



Análise do Ambiente
Interno: Forças, Fraquezas,
Competências, Mix
de Produtos / Serviços;

ESTRUTURAÇÃO DAS DIRETRIZES

Definição:
Visão da PUCPR 2022.

Avaliação Estratégica:
Desempenho / Posicionamento
Competitivo Atuais.

Análise de Alternativas
de Desenvolvimento
Estratégico.

Estabelecimento de
Objetivos de Longo Prazo.



PLANO ESTRATÉGICO GLOBAL

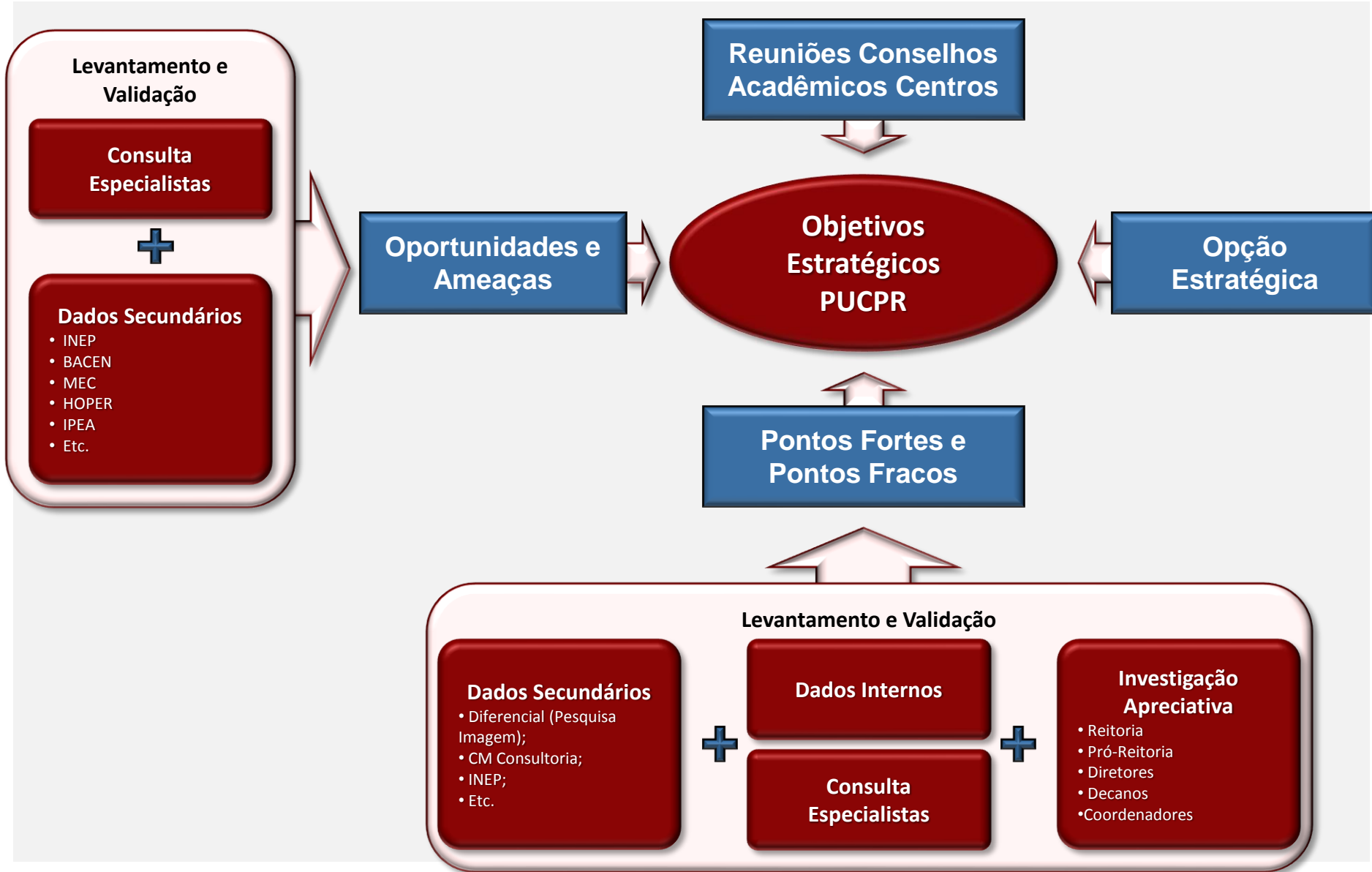


VALIDAÇÃO
REITORIA



Finalização do Processo:
Aprovação Mantenedora

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PUCPR



INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

“Nenhuma organização consegue ser melhor do que os seus gestores.”

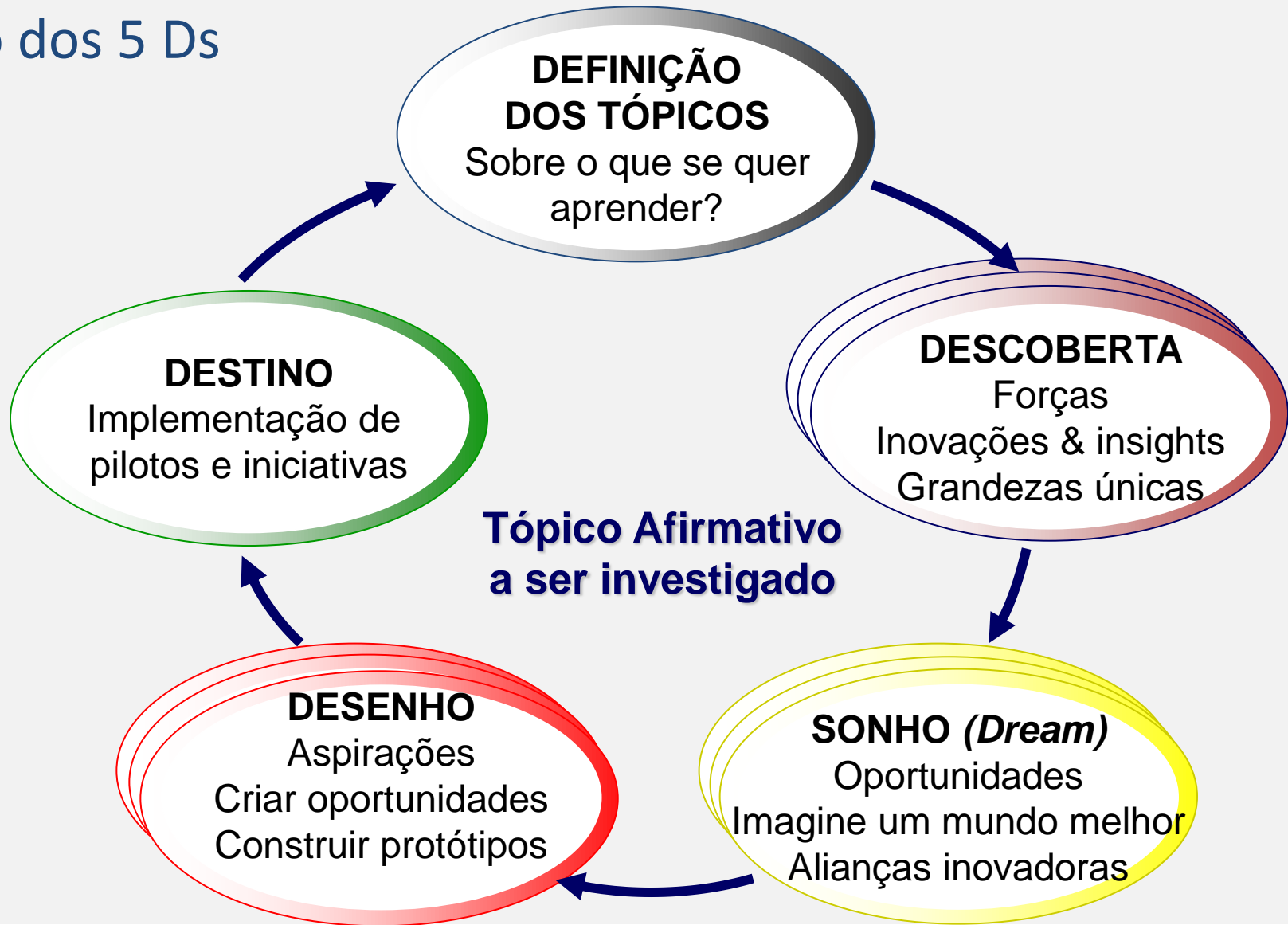
“A PUCPR será no futuro o que os gestores atuais e seus sucessores fizeram dela”.

Ir. Clemente Ivo Juliatto.

Para dar início ao processo de planejamento estratégico, procurou-se descobrir o desejo de cada líder da instituição para o futuro da PUCPR e identificar quais qualidades e fortalezas são capazes de contribuir efetivamente para a realização desse futuro por meio da metodologia da Investigação Apreciativa.

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

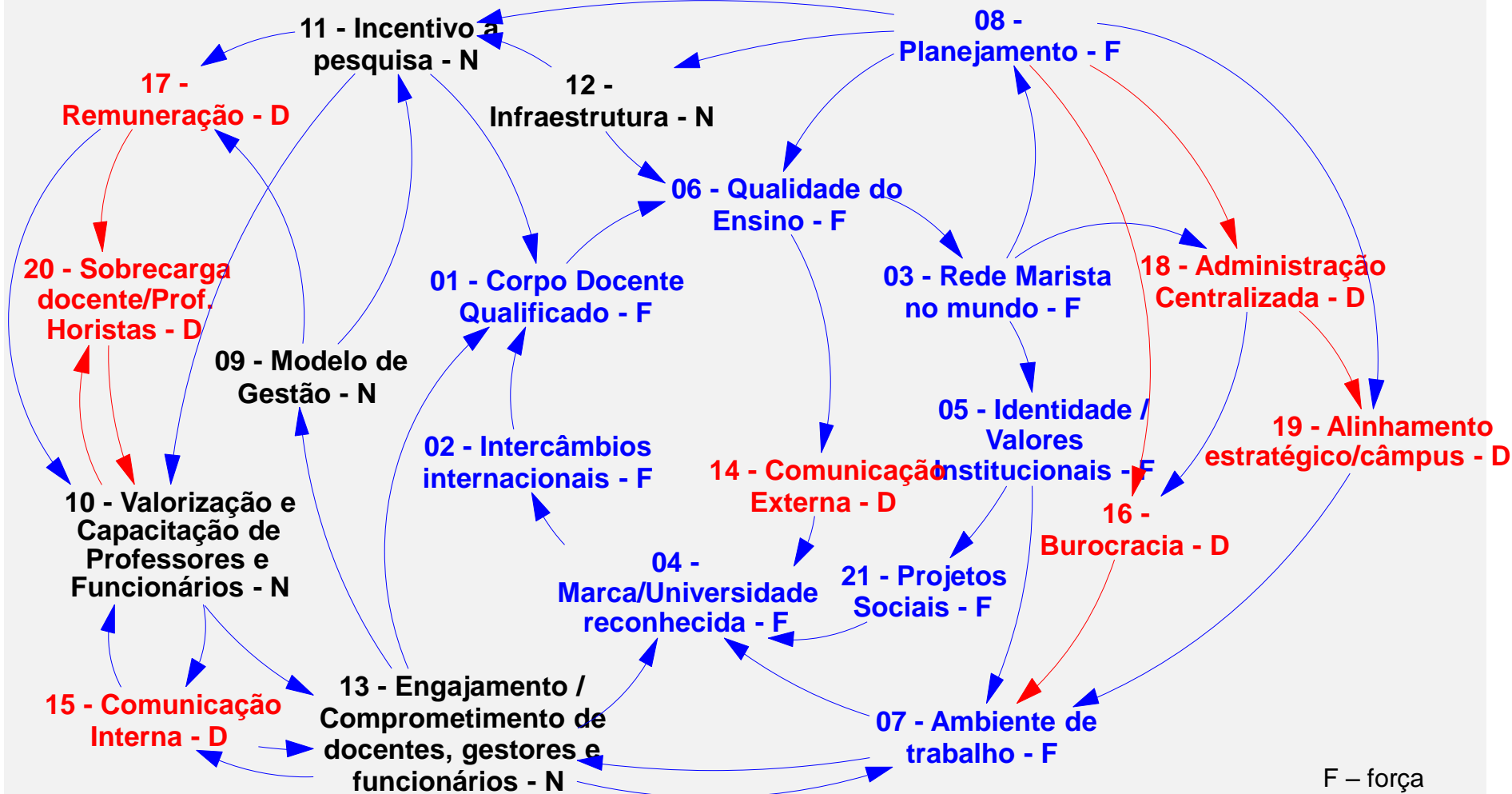
Ciclo dos 5 Ds



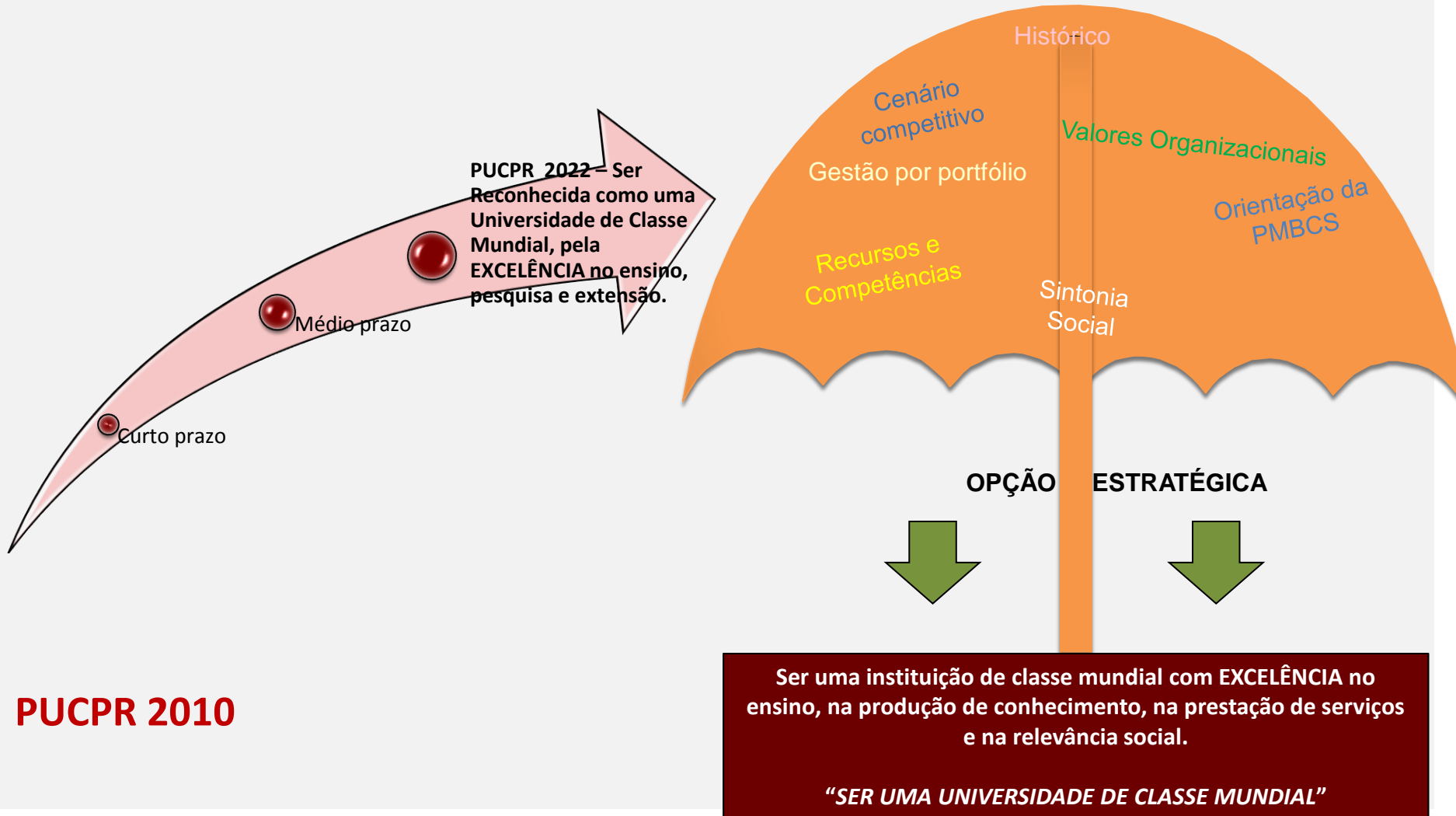
ANÁLISE SISTÊMICA – PONTOS FORTES E FRACOS

GRUPO GESTOR 2 – DECANOS E COORDENADORES

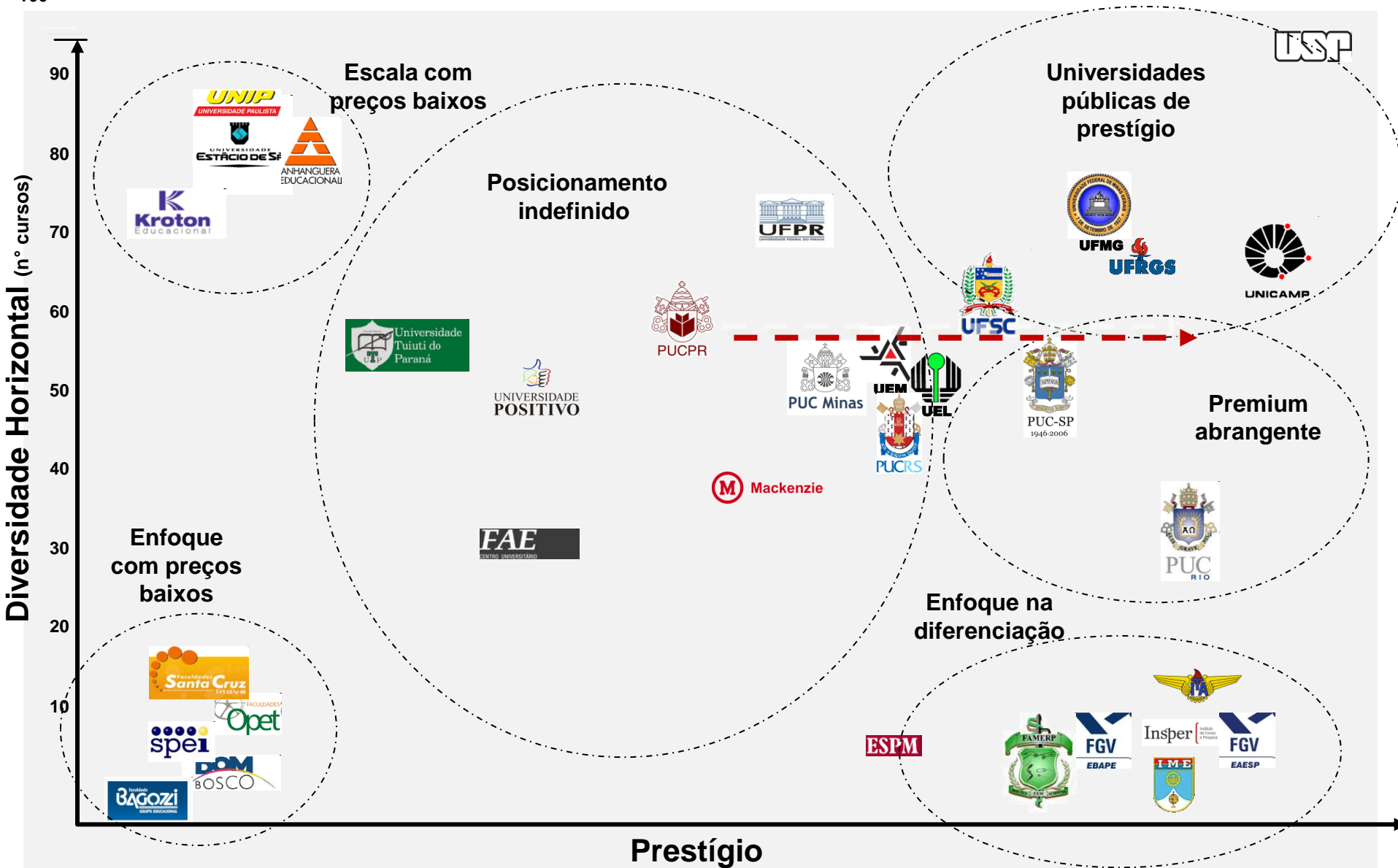
Mapa sistêmico (Diagrama de *loop* de causalidade)



VISÃO DE FUTURO



GRUPOS ESTRATÉGICOS



Diretrizes PUCPR 2022

Universidade de Classe Mundial



O QUE POSSUI UMA *WORLD CLASS UNIVERSITY*?



O QUE POSSUI UMA WORLD CLASS UNIVERSITY?

Para se tornar uma WCU deve-se privilegiar:

- Concentração de talentos em corpo docente e discente
- Recursos abundantes aplicados em pesquisa e ensino de ponta
- Modelo de gestão que flexibiliza, põe foco no que é importante, subsidia a visão e a gestão estratégica, a inovação e a tomada de decisão eficiente



PORTFÓLIO DE PROJETOS

=> O portfólio é composto, atualmente, por *quatro* programas.

PROGRAMA...

Representa um **grupo de projetos relacionados** gerenciados de maneira coordenada para obter benefícios e controles não disponíveis se fossem gerenciados individualmente.

PORTIFÓLIO DE PROJETOS...

Refere-se ao **conjunto de programas, projetos e outras iniciativas sinérgicas** formalizadas no Comitê Gestor do Portfólio de Projetos da PUCPR e alinhado as normas do PMO.



PROGRAMAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS



Programa	Projeto
Excelência Acadêmica	1 – Excelência nem Educação Continuada
	2 – Excelência na Graduação
	3 – Excelência no <i>Stricto sensu</i>
	4 – Internacionalização da PUCPR
	5 – Excelência em Tecnologias Educacionais
	6 – Empregabilidade de Alunos e Egressos
	7 – Atração e Retenção de Talentos
	8 – Desenvolvimento do Corpo Docente
	9 - Novo PPI
Excelência em Gestão	10 – Reestruturação das Unidades Acadêmicas
	11 – Excelência no Atendimento ao Aluno
	12 – Excelência em Infra Estrutura
	13 – Novo modelo de Gestão
<i>Alma Mater</i>	14 - Ser PUC
	15 - Identidade Marista
	16 - <i>Alumni</i>
	17 – Viver o Campus
	18 – Prevenção e Qualidade de Vida
Capitalização do Conhecimento	19 – Tecnoparque
	20 – Agência PUC de Inovação
	21 – Editora Universitária

Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos

Objetivos, Metas
Estratégicas e demandas
específicas

Recursos Disponíveis
e Opções de Captação

CGPP

Portfólio de Projetos da PUCPR

Gestão de Mudanças

Acompanhamento

IDEIA

Iniciação

Concepção/
design

Execução

Transição

Acomp. Periódico
de Projeto

Revisão de Marco
de Projeto

Tratamento de
Pendências

Replanejamento

Gerenciamento de
Solicitação de
Mudança

PMO

Gerentes de Projetos

Informações sobre o
andamento dos Projetos

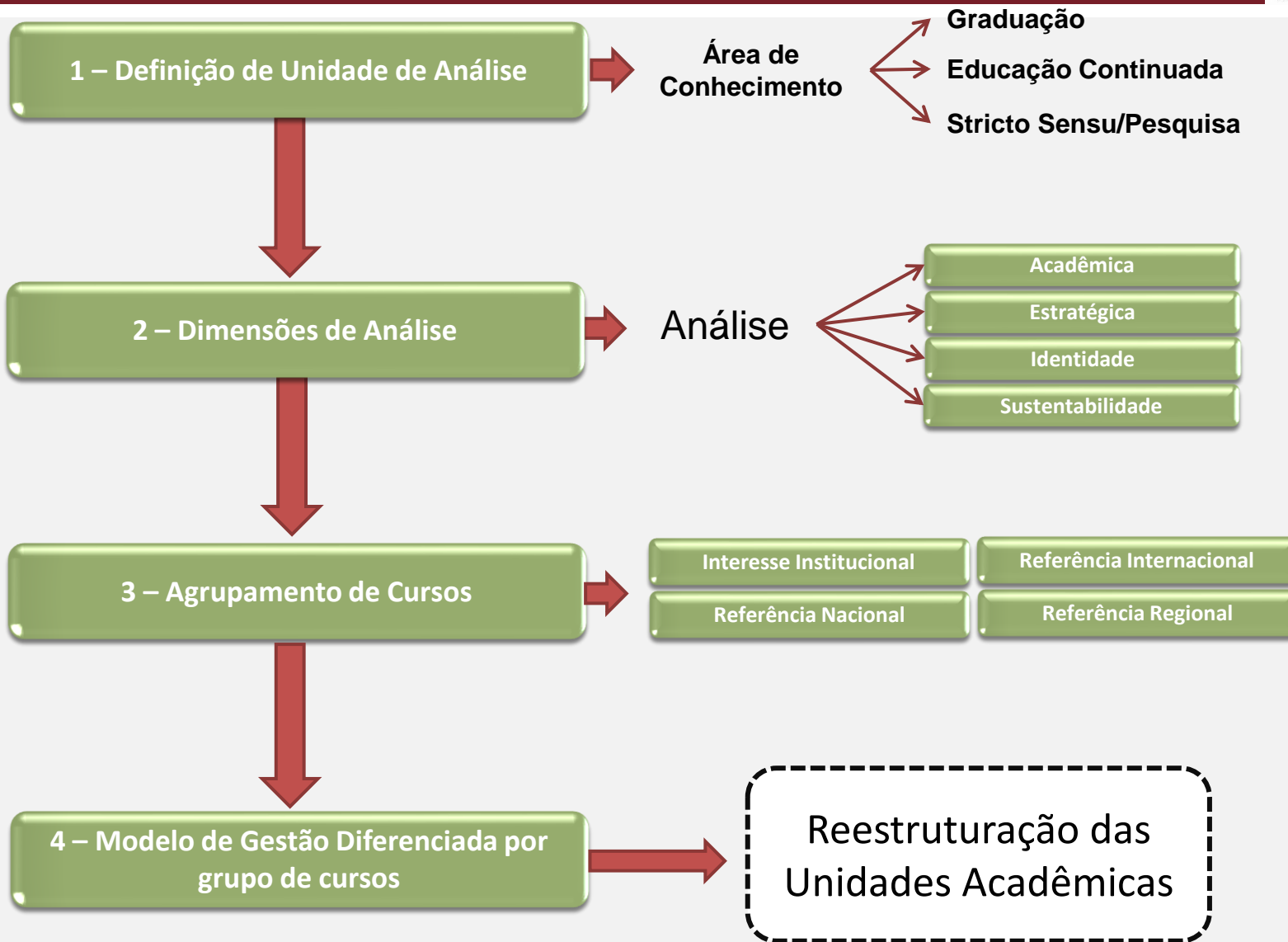
Entregas

MODELO DE GESTÃO POR PORTFOLIO - CONCEITO

- **Objetivo:** Análise do portfólio atual e potencial e definição de políticas para gestão diferenciada de produtos de acordo com atratividade e contribuição para visão de futuro.
- Características:
 - Diagnóstico dinâmico do desempenho atual e potencial dos componentes do portfólio de produtos oferecido pela Universidade.
 - Avaliação de novas oportunidades de produtos e definição de políticas de inclusão, continuidade e descontinuidade de itens do portfólio.
 - Políticas de Gestão (Recursos Humanos, Marketing, Operação, etc.) diferenciada por grupos/linhas de produtos ou unidades de negócios.
 - Devido à limitação de recursos disponíveis para investimento, a análise e gestão portfólio deve auxiliar no direcionamento de investimentos para áreas prioritárias (interesse estratégico).



MODELO DE GESTÃO POR PORTFÓLIO E REESTRUTURAÇÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS: ETAPAS

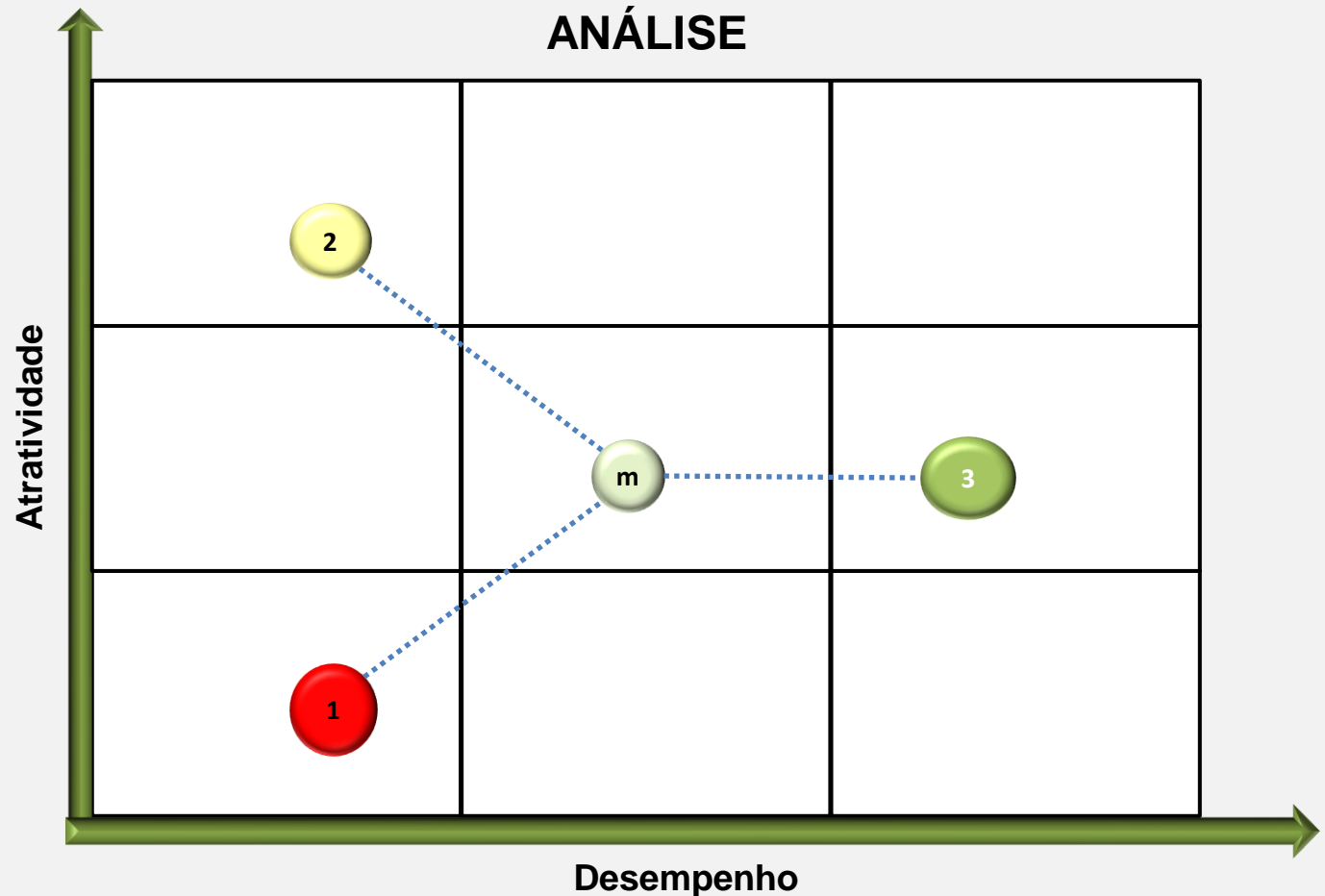


1 – DEFINIÇÃO DE UNIDADE DE ANÁLISE

Modelo conceitual para definição de unidade de análise: porquê definir área de conhecimento como unidade de análise para gestão do portfólio de produtos?

Análises isoladas por produtos:

- 1 – Graduação: curso com baixo desempenho e baixa atratividade: descontinuidade?
- 2 – Stricto Sensu/Pesquisa: Baixo desempenho atual, mas com excelentes oportunidades para desenvolvimento de pesquisa: investimento?
- 3 – Educação Continuada: Oportunidade mediana, porém com elevado desempenho: manutenção?



Área de conhecimento como unidade de análise permite uma visão mais completa do portfólio de produtos, considerando potencialidades e da área e sinergia nos diversos produtos.

2 - DIMENSÕES DE ANÁLISE

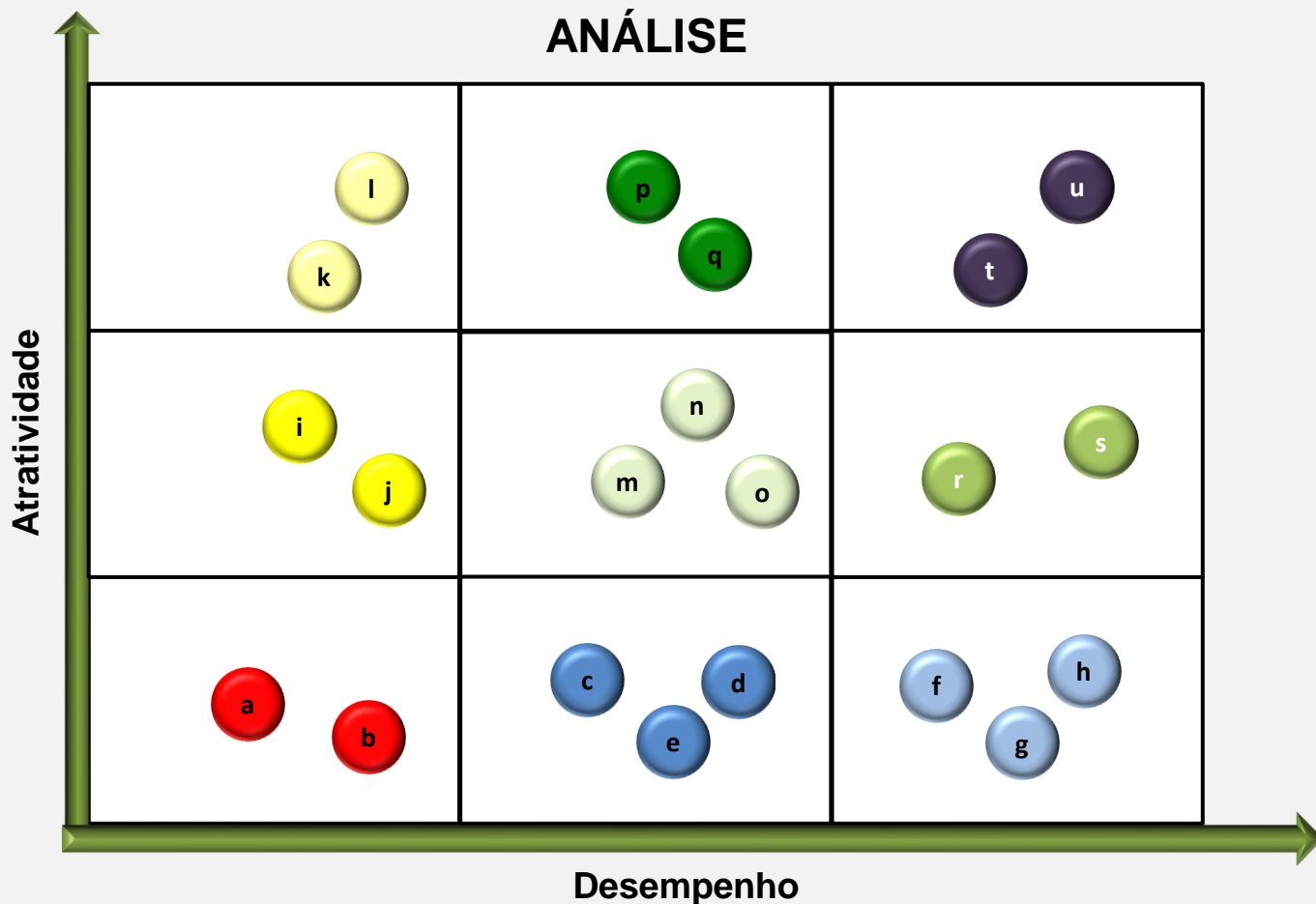
Análise de produtos de acordo com atratividade e desempenho:

Análise do Setor
(Rivalidade e Demanda)

- Número de concorrentes
- Qualidade dos cursos
- Concorrentes tradicionais
- Candidatos vaga
- Ingressantes vaga
- Ingressantes IES/Curso
- Ticket médio ponderado
- Volume de demanda reprimida (pública)
- Variação de demanda reprimida (pública)
- Volume demanda em IES Privadas
- Variação de demanda em IES Privadas

Contribuição para Visão de Futuro

- Setores portadores de futuro
- Vocação Internacional
- Visibilidade



Estratégica, Acadêmica, Sustentabilidade, e Identidade.



MUITO OBRIGADO!

paulo.augusto@pucpr.br

ESTRATÉGIA COMO UMA PRÁTICA

Arte

Imaginação
Insights criativos



Ciência

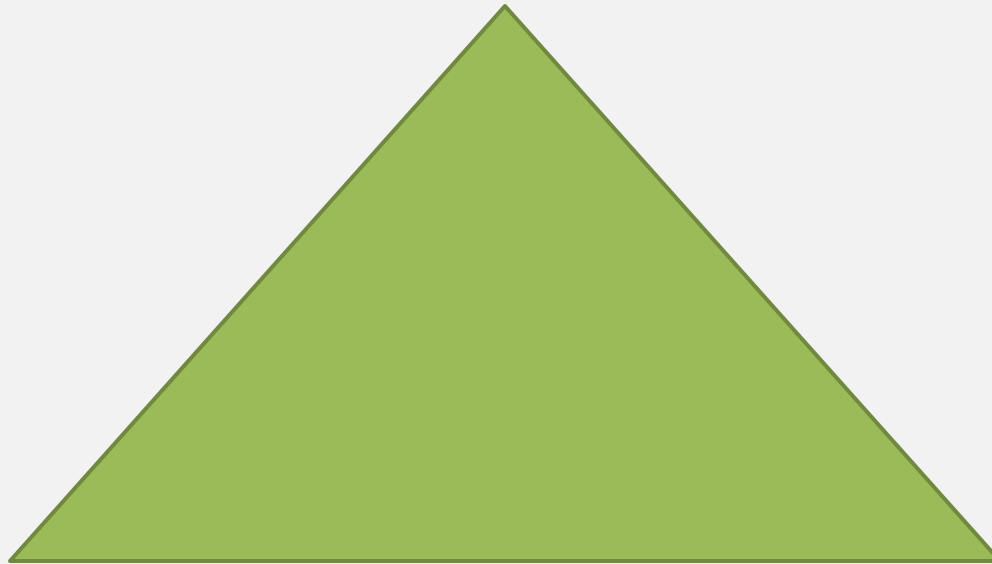
Análise
Comprovação sistemática

Expertise

Experiência
Aprendizado prático

Primeiro ver

Insight - ação
(por indução)



Primeiro pensar

Diagnosticar – projetar –
decidir - fazer
(por dedução)

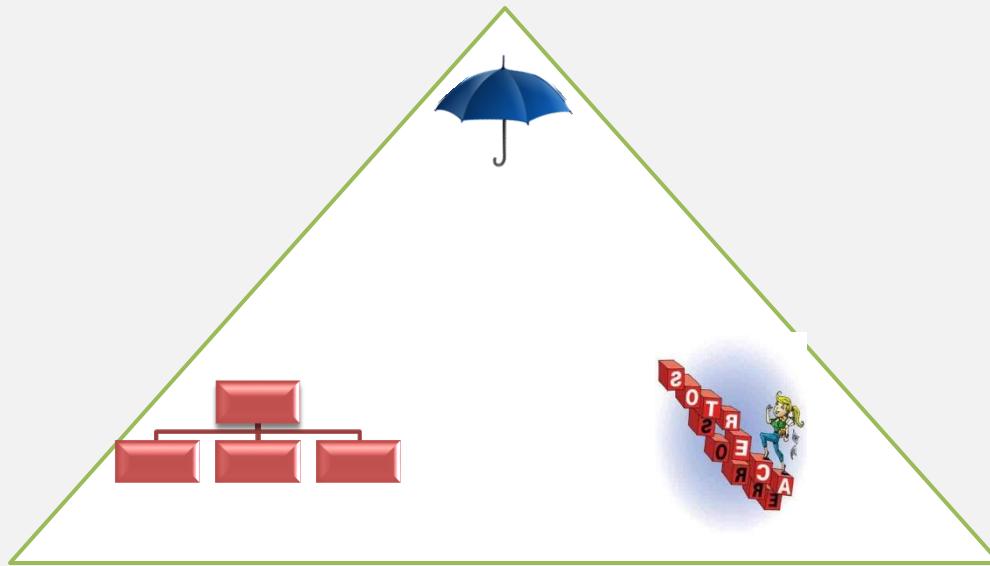
Primeiro fazer

Agir - pensar
(por iteração)

ABORDAGENS PARA ELABORAR ESTRATÉGIAS

Idealização Estratégica

(deliberadamente emergente)



Planejamento
Estratégico

(deliberado)

Empreendimento e Aprendizado
Estratégico

(emergente)

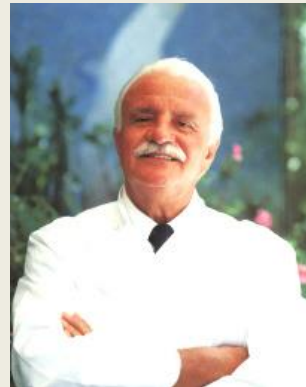
■ Benchmarking casual

- Aprender pela experiência dos outros é bom mas exige cuidado
- Casual significa que a lógica por trás do que funciona nas empresas de alta performance, porque funciona, e o que funcionará em outro contexto é pouco entendida, resultando em imitação irrefletida.
- As pessoas tendem a copiar as práticas mais visíveis, óbvias e geralmente menos importantes



- Fazer o que (parece ter) funcionado no passado
 - Precisamos aprender pela experiência e utilizar esta experiência para melhorar
 - O problema é quando a nova situação é diferente da situação passada e àquilo que aprendemos pode ser errado ou incompleto
- Seguir uma ideologia sem examiná-la
 - Esta falha ocorre quando as pessoas são influenciadas por ideologias ou crenças fortemente introjetadas.
 - Pouca evidência; p.ex. remuneração variável; primeiro a entrar.

“Receitas não foram feitas para serem seguidas à risca – elas são uma tela que você pode enfeitar à vontade. Acrescente um pouco desse tempero, uma ou duas gotas daquele, uma pitada de um terceiro. Deixe-se guiar pelo seu gosto e paladar, seus olhos e coração. Em outras palavras, deixe-se guiar por seu amor à comida; só assim você será capaz de cozinhar.”



Roger Vergé (*chef*)