

TOOLKIT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO COM ABORDAGEM HIERÁRQUICA INTEGRADA

Antonio Andrade

Évora
Outubro 2025

Andrade, António
TOOLKIT: planejamento estratégico participativo com
abordagem hierárquica integrada / António Andrade. --
[s.n.]: Évora, 2025.
55 p.

1. Planejamento Estratégico. 2. Metodologias
participativas. 3. Alinhamento estratégico. I. Título.

APRESENTAÇÃO

É uma honra apresentar o livro intitulado Planejamento Estratégico Participativo com Abordagem Hierárquica Integrada do Dr. Antonio Andrade, que propõe reflexões e caminhos práticos para um planejamento estratégico participativo. Planejar é o primeiro passo de qualquer meta que se deseja alcançar, seja no que tange a aspectos particulares do próprio indivíduo ou no plano profissional de qualquer empresa ou instituição quando se pensa em uma trajetória de sucesso e destaque na prática.

O Planejamento Estratégico sempre foi algo complexo e desafiante para as instituições, devido não apenas à dificuldade de escolha de ferramentas que possam subsidiar todo o processo, mas também quanto ao envolvimento de recursos humanos com integração e envolvimento na hierarquia de um fluxo administrativo. A bem da verdade, envolve a prática de desenvolvimento de competências como liderança, cocriação, atividades colaborativas e comunicação para as tomadas decisórias. Muitas instituições não alcançam suas metas devido à dificuldade em liderar suas equipes, quando chefes/ líderes acabam no total controle dos processos, de forma autocrática, sem de fato conseguir o engajamento de todos, o que pode comprometer a produtividade e qualidade dos serviços.

Neste livro, o Dr. Andrade nos apresenta um modelo já testado em ambientes acadêmicos e instituições com a participação ativa dos profissionais, o que garante um planejamento estratégico integrado em todos os níveis do sistema. Isto permite um planejamento mais completo desde a missão, visão e valores de uma empresa, fazendo com os participantes tenham autonomia na criação e/ou nos ajustes de cada etapa da estratégica a partir dos objetivos propostos.

Cabe ressaltar que, nas possibilidades de trabalho deste toolkit, é fundamental repensar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos, e a proposta didática da ferramenta, o leitor é convidado a pensar: o que devo fazer? Por quê? E para que? O método é fundamental para que líderes aprimorem o pensamento crítico e reflexivo para a capacitação de sua equipe. Além disso, permite a distribuição das responsabilidades, garantindo a monitorização e avaliação dos indicadores de desempenho, mantendo o foco e aprendizagem dos envolvidos na tomada de decisão.

O sucesso de uma instituição ou empresa depende da elaboração de perguntas certas para as respostas esperadas. Assim, o autor consegue reunir mais do que um instrumento para a aplicabilidade de um modelo de planejamento estratégico, mas também metodologias ativas de ensino e aprendizagem ao longo de todo o processo de evolução, qualificando os participantes de modo individual - em suas responsabilidades -, e o coletivo em termos de perspectivas de inovação e impacto social.

Dr^a. Gisella de Carvalho Queluci

(Prof.^a. Associada da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Saúde e Tecnologia no Espaço Hospitalar/ UNIRIO)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
SOBRE O AUTOR	6
CONTATO	6
LICENÇA E USO	7
PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	7
1.1 Introdução	
1.2 Definição	
PARTE 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA COMPLETA	8
2.1 Bases Epistemológicas	
2.2 Estrutura Conceitual do Modelo	
PARTE 3: COMPARAÇÃO CRÍTICA	11
Modelo Proposto vs. Modelos Tradicionais	
PARTE 4: OS SETE PILARES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
4.1 Elemento 1: Missão, Visão e Valores	
4.2 Elemento 2: Organograma	
4.3 Elemento 3: Objetivos Funcionais	
4.4 Elemento 4: Fatores Críticos de Sucesso	
4.5 Elemento 5: Metas	
4.6 Elemento 6: Indicadores de Desempenho	
4.7 Elemento 7: Projetos	
PARTE 5: FLUXO METODOLÓGICO COMPLETO	27
5.1 Lógica de Construção	
5.2 Perguntas-Chave por Elemento	
5.3 Rastreabilidade e Coerência	
PARTE 6: METODOLOGIA DE APLICAÇÃO	28
6.1 Abordagem Participativa	
6.2 Fases de Implementação	
6.3 Técnicas de Facilitação	
PARTE 7: INSTRUMENTOS E TEMPLATES	31
7.1 Template de Objetivo Funcional	
7.2 Template de Meta	
7.3 Template de Indicador	
7.4 Template de Projeto	
7.5 Matriz de Rastreabilidade	
PARTE 8: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	34
8.1 Sistema de Acompanhamento	
8.2 Reuniões de Acompanhamento	
8.3 Relatórios de Acompanhamento	

PARTE 9: INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS EXTERNOS	36
9.1 Alinhamento com Avaliação CAPES	
9.2 Integração com Planejamento Institucional	
PARTE 10: BENEFÍCIOS E DIFERENCIAIS DO MODELO	37
PARTE 11: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO	38
PARTE 12: PERGUNTAS FREQUENTES (FAQ)	38
PARTE 13: GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE	40
PARTE 14: CHECKLIST DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	42
PARTE 15: CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICES	47
A: Exemplo Completo de Planejamento Estratégico	
B: Roteiro para Workshop	
C: Matriz de Responsabilidades (RACI)	
D: Modelo de Apresentação para Aprovação	
NOTA FINAL	51
DECLARAÇÃO SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	54

Modelo: Planejamento Estratégico Participativo com Abordagem Hierárquica Integrada

Referencial: Gestão Estratégica e Planejamento Organizacional

Versão: 1.0 (2025)

Sobre o Autor

Antonio Andrade é graduado em Administração, mestre em Ciência da Informação e doutor em Ciências. Realizou três pós-doutorados, sendo dois em Gestão e outro em Ciência da Informação. É Professor Titular da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e pesquisador nas áreas de modelos de gestão, gestão estratégica e alinhamento estratégico baseado na informação. Sua atuação combina investigação teórica e aplicação prática, com ênfase em organizações públicas, culturais e do terceiro setor, contribuindo para o aprimoramento dos modelos de gestão e alinhamento organizacional.

Contato

Para dúvidas, sugestões ou informações sobre aplicação do modelo:

E-mail: antonio.andrade@unirio.br

Você pode:

- Usar estes instrumentos em pesquisas acadêmicas
- Aplicar em diagnósticos organizacionais
- Adaptar para contextos específicos
- Compartilhar com outros pesquisadores

Desde que:

- Cite adequadamente a fonte (veja seção Como Citar)
- Use não-comercialmente (consulte autor para uso comercial)
- Compartilhe adaptações sob a mesma licença

Licença e Uso

Este toolkit pode ser utilizado livremente para fins acadêmicos e organizacionais, desde que devidamente citada a fonte:

ANDRADE, Antonio R. Planejamento Estratégico Participativo com Abordagem Hierárquica Integrada Toolkit Completo Rio de Janeiro: Preprint do Autor. 2025.

Para uso em publicações acadêmicas, recomenda-se citar também os artigos fundacionais do modelo (ver Referências Bibliográficas).

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às organizações que participaram dos estudos de validação empírica, permitindo o aperfeiçoamento e consolidação do modelo e em especial à Biblioteca da Universidade de Évora pela oportunidade de consultas bibliográficas e, também, à Dr^a. Gisella de Carvalho Queluci, Prof.^a. Associada da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Saúde e Tecnologia no Espaço Hospitalar/ UNIRIO que fez a apresentação desse trabalho.

PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Introdução

Este toolkit oferece um modelo para planejamento estratégico participativo, elaborado como uma metodologia aprimorada para instituições que buscam não apenas um direcionamento claro, mas também melhorar suas operações em prol de resultados sustentáveis. O modelo apresenta uma estrutura hierárquica integrada, que conecta a identidade organizacional aos projetos operacionais, formando uma rede coesa de propósitos e ações.

A importância desse modelo está em sua capacidade de transformar conceitos fundamentais, como missão, visão e valore em ações palpáveis que podem ser medidas. Essa transformação ocorre por meio de uma sequência lógica bem definida: identidade organizacional → estrutura → objetivos → fatores críticos → metas → indicadores → projetos. Esse encadeamento assegura que cada decisão operacional, mesmo as mais simples, esteja alinhada com os propósitos maiores da organização.

O modelo combina os princípios da administração estratégica com métodos participativos, promovendo a contribuição ativa de variados níveis e setores da organização na elaboração do planejamento. Essa abordagem participativa é essencial para cultivar o comprometimento, o alinhamento estratégico e um verdadeiro senso de pertencimento entre todos os envolvidos, criando uma cultura de responsabilidade compartilhada.

A aplicação prática do modelo foi validada em diversos contextos acadêmicos, especialmente em programas de pós-graduação stricto sensu, demonstrando sua flexibilidade para adaptar-se a diferentes realidades institucionais, sem perder sua estrutura conceitual robusta. Essa adaptabilidade permite que o modelo seja implantado com sucesso em diversos ambientes, desde pequenas instituições de pesquisa até grandes universidades.

Além disso, o modelo se destaca por sua capacidade de se integrar com sistemas de avaliação externos, e com planejamentos institucionais mais amplos. Essa integração garante a consistência entre as diferentes camadas de planejamento, evitando fragmentações e promovendo uma visão holística da organização.

Em resumo, este toolkit oferece às instituições acadêmicas, de pesquisa e demais organizações de forma geral uma metodologia abrangente, que aborda desde a definição estratégica até a execução operacional, com ênfase na mensurabilidade, rastreabilidade e, sobretudo, na melhoria contínua como fundamentos essenciais para o sucesso em um cenário cada vez mais competitivo.

Definição

O Planejamento Estratégico Participativo com Abordagem Hierárquica Integrada é, em sua essência, uma metodologia sistemática que auxilia as organizações na criação de um planejamento abrangente. A abordagem começa pela identidade organizacional e se

desdobra em elementos cada vez mais específicos e operacionais, promovendo a participação ativa de gestores e colaboradores.

Conceitos da Abordagem:

Hierárquica: Cada componente se origina do anterior, seguindo uma lógica clara e progressiva, assemelhando-se a degraus de uma escada.

Integrada: Todos os elementos se conectam de maneira coerente, formando uma sinfonia na qual cada parte contribui para a harmonia do conjunto.

Participativa: Inclui diferentes níveis organizacionais na elaboração do planejamento, democratizando o processo e promovendo um senso de propriedade coletiva.

PARTE 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA COMPLETA

2.1 BASES EPISTEMOLÓGICAS

A. Gestão Estratégica

Autores Principais:

Mintzberg (1994) - The Rise and Fall of Strategic Planning

Ideia: O planejamento estratégico é um processo formal que articula estratégias, funcionando como um guia detalhado para a organização alcançar seus objetivos.

Kaplan & Norton (1996) - The Balanced Scorecard

Contribuição: O desenvolvimento estratégico usando perspectivas integradas e indicadores balanceados, orientando a organização em múltiplas dimensões.

Porter (1996) - What is Strategy?

Definição: Estratégia é criar uma posição única e valiosa por meio de um conjunto diferenciado de atividades, uma impressão digital que distingue a organização dos concorrentes.

B. Gestão por Processos

Autor Principal:

Hammer & Champy (1993) - Reengineering the Corporation

Ideia: Processos são sequências de atividades que geram valor, onde cada componente contribui para o crescimento da organização.

Autores Complementares:

Davenport (1994) - Process Innovation

Contribuição: Redesenho de processos com foco em objetivos estratégicos, otimizando a eficiência e eficácia organizacional.

Harrington (1991) - Business Process Improvement

Aplicação: Melhoria contínua com foco na excelência, impulsionando a organização a novos níveis.

Conceitos Fundamentais: Os processos organizacionais precisam ser bem estruturados para atender os objetivos estratégicos, criando fluxos eficientes que conectam planejamento e execução, garantindo que a visão se materialize em resultados.

C. Planejamento Participativo

Origem Conceitual:

Gandin (1994) - A Prática do Planejamento Participativo

Concepção: O envolvimento ativo dos membros da organização na construção do planejamento, onde cada voz é crucial para o sucesso.

Desenvolvimento Acadêmico:

Demo (2001) - Participação é Conquista

Definição: A participação genuína como um processo coletivo, onde cada parte, mesmo a menor, contribui para o todo.

Matus (1993) - Política, Planejamento e Governo

Evolução: O planejamento estratégico situacional com a participação de diferentes atores, onde várias perspectivas formam a base do futuro organizacional.

D. Gestão de Desempenho

Autores Fundadores:

Neely, Gregory & Platts (1995) - Performance Measurement System Design

Ideia: Sistemas de medição como ferramentas de gestão estratégica, fornecendo informações cruciais para o guia da organização.

Franco-Santos et al. (2007) - Contemporary Performance Measurement Systems

Complemento: A avaliação de desempenho integrada aos objetivos organizacionais, permitindo ajustes contínuos e maximizando o potencial.

2.2 ESTRUTURA CONCEITUAL DO MODELO

1. Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores): Define a essência e a direção da organização.
2. Estrutura Organizacional (Organograma): Estabelece como a organização é composta.
3. Direcionamento Funcional (Objetivos Funcionais): Converte a estratégia em função específica da área, orquestrando os departamentos em busca de um objetivo comum.
4. Condições de Sucesso (Fatores Críticos): Define os pré-requisitos para alcançar os objetivos de cada área.
5. Compromissos Operacionais (Metas): Estabelece direcionamentos concretos e mensuráveis, os passos para a realização da estratégia.
6. Instrumentos de Controle (Indicadores de Desempenho): Define as métricas de acompanhamento, os sensores que monitoram o progresso e sinalizam desvios.
7. Execução Estruturada (Projetos): Organiza a implementação da estratégia, transformando planos em ações tangíveis.

Cada camada do modelo responde a uma pergunta específica e alimenta a seguinte, formando um ciclo virtuoso de planejamento e execução. Embora a lógica seja sequencial, ela também é iterativa e ajustes em camadas inferiores podem demandar revisões nas superiores, reconhecendo que o planejamento é um processo dinâmico e adaptável.

Lógica de Integração: Cada camada responde a uma questão específica que se conecta à seguinte, constituindo um sistema coerente e, principalmente, rastreável, onde cada elemento está interligado ao propósito maior da organização.

PARTE 3: COMPARAÇÃO CRÍTICA - MODELO PROPOSTO vs. MODELOS TRADICIONAIS

Quadro Comparativo

Elemento	Modelo Proposto	Modelos Tradicionais
Fundamento Epistemológico	Hierarquia integrada com participação ativa	Planejamento top-down centralizado
Estrutura Metodológica	7 camadas sequenciais interdependentes	e Elementos isolados ou fracamente conectados
Definição de Metas	Estrutura rigorosa: VERBO + SUBSTANTIVO + VALOR + PRAZO + RESPONSÁVEL	Metas genéricas sem padronização
Fatores Críticos de Estrutura Sucesso	TER + SUBSTANTIVO + ADJETIVO, conectados aos objetivos	FCS vagos ou ausentes

Elemento	Modelo Proposto	Modelos Tradicionais
Indicadores	Fórmula de cálculo + fonte + frequência + responsável	Indicadores sem metodologia clara de obtenção
Participação	Construção colaborativa em todos os níveis	Consulta limitada ou inexistente
Integração	Rastreabilidade completa entre camadas	Desconexão entre estratégia e operação
Operacionalização	Projetos detalhados com cronogramas	Ações genéricas sem estruturação
Mensurabilidade	Quantificação obrigatória em todas as metas	Objetivos qualitativos sem medição

PARTE 4: OS SETE PILARES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ELEMENTO 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES – A TRÍADE DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Conceptualmente, missão, visão e valores constituem a essência estratégica de uma organização, articulando sua razão de existir e seu propósito fundamental. Esses três componentes respondem a questionamentos essenciais sobre a identidade e a direção da empresa.

Missão

A missão, em sua definição mais elementar, representa a razão de ser da organização. Em outras palavras, responde à pergunta basilar: Por que existimos?.

Características:

Deve ser clara, concisa e, sobretudo, inspiradora, sendo capaz de motivar e engajar todos os envolvidos e informar ao ambiente externo o sentido da Organização.

Atemporal, refletindo um propósito que transcende as flutuações do mercado e as mudanças conjunturais.

Definir o propósito central da organização de forma inequívoca.

Especificar claramente o público-alvo ou os beneficiários dos esforços da organização.

É composta por : O QUE + COMO + QUEM + POR QUÊ

O QUE (atividade/função principal). COMO (incremento do oq apresentando distinção)

QUEM (atores no segmento de atuação). POR QUÊ (propósito/razão de ser)

Exemplo: Capacitar profissionais de excelência (o que) , integrando o rigor do conhecimento científico e tecnológico às nuances da prática assistencial (como) no ambiente de atuação (quem) , visazndo a inovação e o aprimorando contínuo da qualidade para o seu espaço de convivência(porque).

Visão

A visão, por sua vez, projeta a organização no futuro, descrevendo o estado almejado. A questão central que a visão responde é: O que ambicionamos ser no futuro?

Características:

Estabelecer um horizonte temporal de médio a longo prazo, tipicamente de 3 a 10 anos.

Ser ambiciosa, incentivando o crescimento e a superação, mas, ao mesmo tempo, pragmaticamente atingivel.

Descrever o estado futuro desejado de maneira clara e vívida.

Pode ser mensurável, quando possível, permitindo o acompanhamento objetivo do progresso.

Exemplo: Consolidar-se, até 2030, como uma referência nacional em tecnologia, reconhecido pela excelência na formação de mestres profissionais, pela produção científica de impacto aplicado e pela contribuição transformadora na sua área de atuação.

Valores

Os valores representam os princípios e as crenças que orientam o comportamento organizacional, moldando a cultura e as decisões. Eles respondem à pergunta: Como nos comportamos?

Exemplos:

Excelência Acadêmica: Compromisso inabalável com o rigor científico e a qualidade na formação.

Inovação Tecnológica: Valorização intrínseca de soluções criativas e tecnologias emergentes.

Ética Profissional: Respeito irrestrito aos princípios éticos na pesquisa e na assistência.

Interprofissionalidade: Promoção do trabalho colaborativo e sinérgico entre diversas áreas do conhecimento e especialidades.

Impacto Social: Dedicação à melhoria contínua dos serviços de saúde e ao bem-estar da comunidade.

Síntese: A identidade organizacional serve como bússola, orientando todas as decisões estratégicas e operacionais. Garante, dessa forma, a coerência entre a essência da organização (o que ela é), suas ações (o que ela faz) e seus princípios (como ela faz) e seus objetivos (porque existimos).

ELEMENTO 2: ORGANOGRAMA

Sob uma perspectiva conceitual, a estrutura organizacional e seus critérios de departamentalização representado pelo organograma apresenta de forma gráfica a composição formal da organização, elucidando as inter-relações e a organização das diversas áreas, departamentos, comissões e níveis hierárquicos que compõem a empresa.

Funções Essenciais:

1. Visualização da Estruturação da Empresa ou da Área:

Permite identificar as relações de subordinação e coordenação.

Evidencia os níveis de autoridade existentes na organização.

Explicita os canais formais de comunicação.

2. Definição Clara de Responsabilidades:

Estabelece as áreas de atuação de cada setor.

Define os limites de autoridade de cada cargo ou função.

Clarifica os papéis organizacionais, evitando ambiguidades.

3. Facilitação da Comunicação:

Torna transparentes os fluxos de informação.

Define os canais formais de interação entre as áreas.

Estrutura os processos decisórios.

4. Apoia o Planejamento Estratégico:

Serve como referência para a definição de objetivos funcionais.

Permite uma distribuição equilibrada de responsabilidades.

Facilita o desdobramento da estratégia em ações concretas.

Importância Metodológica: É imperativo que o organograma seja construído ou atualizado antes da definição dos objetivos funcionais. Essa prática garante que cada área representada receba objetivos específicos, perfeitamente alinhados com o planejamento estratégico geral.

Pode acontecer no decorrer do desenvolvimento do Planejamento Estratégico ser identificada a necessidade de ajustes organizacionais e devem ser promovidos durante o planejamento.

ELEMENTO 3: OBJETIVOS FUNCIONAIS

Conceitualmente, os objetivos funcionais se traduzem na função/atividade principal (que gera resultados) específicas que cada área, departamento ou comissão deve alcançar para contribuir efetivamente com a estratégia organizacional.

Propósito:

Os objetivos funcionais têm o propósito de transmutar a visão estratégica em funções/atividade principal da área (pensar nos resultados tangíveis que a unidade organizacional possui), descentralizando a estratégia e conferindo-lhe um caráter operacionalizável.

Estrutura dos Objetivos Funcionais:

Formato mandatário: O QUE + COMO + POR QUÊ

O QUE: Define com precisão a função/atividade principal da área que deve apresentar um resultado a ser alcançado podendo ser, quando possível, relacionado com o resultado a ser atingido.

Inicia com um verbo no infinitivo que expresse ação.

É específico e claro, evitando generalidades.

COMO: Descreve a abordagem ou o método principal a ser utilizado.

Explicita o meio pelo qual o objetivo será alcançado.

Define a estratégia de implementação.

Orienta a execução das ações.

POR QUÊ: Justifica a importância do objetivo.

Conecta o objetivo à estratégia organizacional maior.

Demonstra a contribuição para a missão e a visão da organização.

Explicita o valor agregado que o objetivo proporciona.

Exemplo:

Área: Recursos Humanos

O QUE: Desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

COMO: Por meio de programas estruturados de capacitação e trilhas de aprendizagem personalizadas.

POR QUÊ: Para garantir que a organização disponha de profissionais qualificados e alinhados às demandas estratégicas, contribuindo para a excelência operacional e o alcance da visão organizacional.

Síntese: Os objetivos funcionais asseguram que cada área da organização tenha clareza sobre sua contribuição específica para o sucesso global da empresa podendo, ainda, apresentar resultados esperados para o ciclo estratégico.

ELEMENTO 4: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Conceptualmente, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representam as condições, os recursos ou as capacidades essenciais que a organização precisa possuir para alcançar seus objetivos funcionais.

Definição:

Os FCS são os elementos-chave sem os quais o sucesso se torna improvável ou impossível. Eles respondem à pergunta fundamental: O que precisamos ter para alcançar este objetivo funcional?

Relação com Objetivos Funcionais:

Cada objetivo funcional pode ter um ou mais FCS associados.

Os FCS funcionam como pré-requisitos ou habilitadores do objetivo.

Eles identificam onde concentrar esforços, recursos e atenção.

Estrutura dos Fatores Críticos de Sucesso:

Formato mandatório: TER + SUBSTANTIVO + ADJETIVO

Esta formulação enfatiza a necessidade de possuir algo com características específicas de qualidade ou adequação.

Exemplos por Categoria:

Relacionados a Pessoas:

Ter equipe capacitada.

Ter liderança comprometida.

Ter colaboradores engajados.

Relacionados a Recursos:

Ter infraestrutura adequada.

Ter orçamento suficiente.

Ter tecnologia atualizada.

Relacionados a Processos:

Ter processos estruturados.

Ter metodologia validada.

Ter sistemas integrados.

Relacionados a Parcerias:

Ter fornecedores confiáveis.

Ter parceiros estratégicos.

Ter rede estabelecida.

Exemplo:

Objetivo Funcional (Área de TI): Gerenciar a infraestrutura tecnológica, buscando soluções para aumentar a eficiência operacional e a segurança da informação.

Fatores Críticos de Sucesso:

Ter equipe técnica qualificada.

Ter recursos financeiros adequados.

Ter fornecedores confiáveis.

Ter infraestrutura robusta.

Síntese: Os FCS indicam as condições essenciais que devem ser construídas ou mantidas para viabilizar o alcance dos objetivos funcionais.

ELEMENTO 5: METAS

Conceptualmente, as metas representam resultados específicos, mensuráveis e temporalmente definidos que operacionalizam os Fatores Críticos de Sucesso.

Definição e Propósito:

Transformam os FCS em compromissos quantificáveis e rastreáveis.

Estabelecem quanto e quando algo deve ser alcançado.

Definem ações concretas para obter os fatores críticos.

Permitem o monitoramento objetivo do progresso.

Relação com Fatores Críticos de Sucesso:

Para cada FCS escolhido, devem ser definidas uma ou mais metas que viabilizem sua concretização. As metas respondem à pergunta: O que precisamos fazer para ter esse fator crítico alcançado?

Estrutura das Metas:

Formato mandatário: VERBO + SUBSTANTIVO + VALOR + PRAZO + RESPONSÁVEL

VERBO: Ação concreta a ser executada.

Capacitar, implementar, reduzir, aumentar, desenvolver, contratar, documentar etc.

Deve ser específico e mensurável.

SUBSTANTIVO: O objeto da ação.

Colaboradores, sistema, processos, especialistas, documentos etc.

Deve ser claramente identificável.

VALOR: Quantidade ou indicador mensurável.

Percentual, número absoluto, grau de completude.

Deve ser quantificável e verificável.

PRAZO: Data-limite ou período.

Mês e ano específicos.

Deve ser realista e desafiador.

RESPONSÁVEL: Área ou pessoa responsável.

Departamento, gerência, coordenação, pessoa específica.

Deve ter autoridade e recursos para executar.

Exemplos:

FCS: Ter equipe técnica qualificada.

Metas relacionadas:

Meta 1: Capacitar 100% dos colaboradores de TI em tecnologias de nuvem até dezembro de 2026, sob responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos.

Meta 2: Contratar 5 especialistas em segurança da informação até junho de 2026, sob responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas.

Meta 3: Certificar 80% dos analistas de sistemas em metodologias ágeis até setembro de 2026, sob responsabilidade da Coordenação de TI.

FCS: Ter processos estruturados.

Meta relacionada:

Documentar 100% dos processos críticos da área financeira até março de 2026, sob responsabilidade da Coordenação de Processos.

FCS: Ter infraestrutura adequada.

Meta relacionada:

Modernizar 100% dos laboratórios de pesquisa com equipamentos de última geração até dezembro de 2027, sob responsabilidade da Diretoria de Infraestrutura.

Critérios de Qualidade das Metas:

Uma meta bem formulada deve ser:

Específica: Sem ambiguidades sobre o que deve ser alcançado.

Mensurável: Com valor quantificável claramente definido.

Atingível: Desafiadora, mas possível com os recursos disponíveis.

Relevante: Conectada ao FCS e ao objetivo funcional.

Temporal: Com prazo definido e realista.

Responsabilizada: Com responsável claramente identificado.

Síntese: As metas são o elo entre o planejamento estratégico e a execução operacional, transformando intenções em compromissos concretos e mensuráveis.

ELEMENTO 6: INDICADORES DE DESEMPENHO

Conceitualmente, os indicadores de desempenho representam métricas quantitativas ou qualitativas utilizadas para monitorar e avaliar o progresso no alcance das metas estabelecidas.

Definição e Propósito:

Indicadores são instrumentos de gestão que permitem:

1. Monitoramento: Acompanhar continuamente a evolução do desempenho.
2. Avaliação: Comparar os resultados alcançados com as metas estabelecidas.
3. Comunicação: Informar os stakeholders sobre o progresso.
4. Aprendizado: Identificar o que funciona e o que precisa ser ajustado.
5. Tomada de Decisão: Fundamentar ações corretivas ou de melhoria.

Tipos de Indicadores:

Por Natureza:

Quantitativos: Expressos em números absolutos ou percentuais.

Qualitativos: Expressos em escalas, graus ou categorias.

Por Foco:

Resultado: Medem os efeitos e os impactos finais.

Processo: Medem a eficiência da execução.

Estrutura: Medem a disponibilidade de recursos.

Características dos Indicadores de Desempenho:

Um bom indicador deve ser:

Mensurável: Possível de quantificar ou qualificar objetivamente.

Relevante: Diretamente relacionado à meta que se pretende medir.

Simples: Fácil de compreender e calcular.

Rastreável: Permitir a coleta de dados de forma consistente.

Oportuno: Fornecer informações em tempo útil para decisões.

Confiável: Baseado em dados precisos e verificáveis.

Estrutura do Indicador:

Cada indicador deve apresentar obrigatoriamente:

1. Nome do Indicador: Título claro e descritivo.
2. Fórmula de Cálculo: Como será calculado.
3. Unidade de Medida: Percentual, dias, nota, quantidade etc.
4. Fonte de Dados: De onde virão as informações.
5. Frequência de Coleta: Periodicidade da medição.
6. Responsável pela Coleta: Quem coletará e consolidará os dados.
7. Método de Coleta: Como os dados serão obtidos.

Exemplos:

Meta: Capacitar 100% dos colaboradores de TI em tecnologias de nuvem até dezembro de 2026.

Indicador 1: Taxa de Capacitação em Cloud Computing

Fórmula: $(\text{Número de colaboradores de TI que concluíram a capacitação em cloud} / \text{Total de colaboradores de TI}) \times 100$

Unidade: Percentual (%)

Fonte de dados: Sistema de Gestão de Treinamentos (SGT)

Frequência: Mensal

Responsável: Coordenador de Capacitação

Método: Extração de relatório de conclusão de cursos do SGT

Meta: Contratar 5 especialistas em segurança da informação até junho de 2026.

Indicador 2: Número de Especialistas Contratados

Fórmula: Contagem de especialistas em segurança da informação admitidos

Unidade: Número absoluto

Fonte de dados: Sistema de Recursos Humanos

Frequência: Mensal

Responsável: Gestor de Pessoas

Método: Extração de relatório de admissões do sistema de RH com filtro por cargo

Meta: Documentar 100% dos processos críticos da área financeira até março de 2026.

Indicador 3: Taxa de Documentação de Processos Críticos

Fórmula: $(\text{Número de processos críticos documentados} / \text{Total de processos críticos identificados}) \times 100$

Unidade: Percentual (%)

Fonte de dados: Sistema de Gestão de Processos

Frequência: Quinzenal

Responsável: Coordenador de Processos

Método: Verificação no repositório de documentação de processos

Meta: Aumentar a satisfação dos alunos em 20% até dezembro de 2026.

Indicador 4: Índice de Satisfação dos Alunos

Fórmula: $(\text{Soma das notas de satisfação} / \text{Número de respondentes})$

Unidade: Nota (escala de 1 a 10)

Fonte de dados: Pesquisa de Satisfação Institucional

Frequência: Semestral

Responsável: Coordenação Acadêmica

Método: Aplicação de questionário estruturado via plataforma online

Dashboard de Indicadores:

Recomenda-se organizar os indicadores em um painel visual que permita:

Visualização rápida do status de cada meta.

Identificação de desvios e tendências.

Comparação entre períodos.

Sinalização por cores (verde/amarelo/vermelho).

Síntese: Indicadores bem estruturados são essenciais para transformar o planejamento estratégico em um instrumento vivo de gestão, permitindo ajustes contínuos e o aprendizado organizacional.

ELEMENTO 7: PROJETOS

Conceitualmente, projetos são esforços temporários e estruturados realizados para alcançar as metas estabelecidas.

Definição:

Diferentemente das atividades rotineiras, os projetos possuem características distintas:

Início e fim definidos.

Recursos dedicados.

Resultados únicos e específicos.

Estrutura de gestão própria.

No contexto do planejamento estratégico, os projetos são os instrumentos de execução que transformam as metas em realidade concreta.

Relação com Metas:

Cada meta pode requerer um ou mais projetos para sua realização. Os projetos detalham como, quando e quem executará as ações necessárias para atingir a meta.

Estrutura dos Projetos:

Todo projeto relacionado ao planejamento estratégico deve conter obrigatoriamente:

1. Nome do Projeto:

Título claro e descritivo que sintetiza o propósito do projeto.

Exemplo: Programa de Capacitação em Computação em Nuvem

2. Objetivo do Projeto:

Declaração específica do que o projeto pretende alcançar, conectado diretamente à meta.

Exemplo: Capacitar 100% dos colaboradores da área de TI em conceitos e práticas de cloud computing até dezembro de 2026.

3. Justificativa:

Contextualização da importância do projeto e sua conexão com a estratégia organizacional.

Exemplo: A adoção de tecnologias de nuvem é crítica para a modernização da infraestrutura de TI e a redução de custos operacionais. A capacitação da equipe técnica é pré-requisito para a migração segura e eficiente de sistemas para a nuvem, alinhada ao objetivo funcional de aumentar a eficiência operacional.

4. Atividades:

Lista das principais ações que compõem o projeto, organizadas de forma lógica e sequencial.

Exemplo:

Levantamento de necessidades de capacitação

Definição de competências requeridas por perfil profissional

Seleção de fornecedores de treinamento

Elaboração de trilhas de aprendizagem personalizadas

Definição de infraestrutura para laboratórios práticos

Execução dos treinamentos teóricos

Realização de laboratórios práticos

Aplicação de avaliações de conhecimento

Emissão de certificados

Avaliação da efetividade do treinamento

5. Prazos:

Definição temporal para cada atividade ou fase do projeto.

Exemplo:

Levantamento de necessidades: janeiro/2026

Definição de competências: janeiro/2026

Seleção de fornecedores: fevereiro/2026

Elaboração de trilhas: março/2026

Definição de infraestrutura: março/2026

Execução dos treinamentos: abril a novembro/2026

Avaliação final: dezembro/2026

6. Cronograma:

Representação visual ou detalhada da sequência e duração das atividades, incluindo marcos importantes e interdependências.

O cronograma pode ser apresentado em formato de:

Gráfico de Gantt - Visualização gráfica das atividades ao longo do tempo

Tabela cronológica - Lista com atividades, datas de início e fim, duração

Diagrama de rede - Mostra dependências entre atividades (PERT/CPM)

Exemplo de Cronograma Simplificado: (Conteúdo visual gráfico omitido)

Atividade	Início	Fim	Duração	Responsável
Levantamento de necessidades	06/01/26	31/01/26	4 semanas	Coordenação de TI
Seleção de fornecedores	03/02/26	28/02/26	4 semanas	Compras + RH
Elaboração de trilhas	03/03/26	28/03/26	4 semanas	RH + TI
Treinamento Turma 1	01/04/26	30/06/26	3 meses	RH
Treinamento Turma 2	01/07/26	30/09/26	3 meses	RH
Treinamento Turma 3	01/10/26	29/11/26	2 meses	RH
Avaliação e certificação	01/12/26	20/12/26	3 semanas	RH

7. Recursos Necessários

Especificação dos recursos requeridos para execução do projeto:

Recursos Humanos:

- Coordenador do projeto (dedicação 50%)
- Instrutores externos (3 profissionais)
- Suporte técnico (2 técnicos)

Recursos Financeiros:

- Treinamentos: R\$ 150.000,00
- Infraestrutura de laboratório: R\$ 80.000,00
- Material didático: R\$ 20.000,00
- Total: R\$ 250.000,00

Recursos Materiais:

- Sala de treinamento equipada
- Laboratório com 20 estações
- Licenças de software para prática
- Ambiente de nuvem para simulações

8. Riscos e Mitigações

Identificação de riscos potenciais e planos de mitigação:

Risco	Probabilidade	Impacto	Mitigação
Indisponibilidade de fornecedores qualificados	Média	Alto	Mapear múltiplos fornecedores; realizar contratação com antecedência
Baixa adesão dos colaboradores	Baixa	Alto	Comunicação prévia; apoio da direção; horários flexíveis
Atraso na liberação de orçamento	Média	Médio	Iniciar processo orçamentário com antecedência; ter plano B de financiamento
Infraestrutura técnica inadequada	Baixa	Médio	Teste prévio de equipamentos; suporte técnico de prontidão

9. Critérios de Sucesso

Definição clara de como o sucesso do projeto será avaliado:

- 100% dos colaboradores de TI capacitados
- Nota mínima de 7,0 nas avaliações de conhecimento
- Índice de satisfação com treinamento $\geq 8,0$
- Aplicação prática do conhecimento em projetos reais em até 3 meses

10. Marcos (Milestones)

Pontos críticos de controle ao longo do projeto:

- M1: Fornecedores contratados (28/02/26)
- M2: Trilhas de aprendizagem aprovadas (28/03/26)
- M3: 50% dos colaboradores capacitados (30/09/26)
- M4: 100% dos colaboradores capacitados (29/11/26)
- M5: Certificados emitidos e projeto encerrado (20/12/26)

Síntese: Projetos bem estruturados são a ponte entre o planejamento e a realidade, transformando intenções estratégicas em ações concretas e resultados tangíveis

PARTE 5: FLUXO METODOLÓGICO COMPLETO

5.1 LÓGICA DE CONSTRUÇÃO

O planejamento estratégico segue um fluxo hierárquico e integrado:

1. IDENTIDADE (Missão, Visão, Valores)

↓ Define quem somos e para onde vamos

2. ESTRUTURA (Organograma)

↓ Estabelece como nos organizamos

3. OBJETIVOS FUNCIONAIS

↓ Traduz estratégia em resultados por área

4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

↓ Identifica o que precisamos ter

5. METAS

↓ Define o que faremos para ter os FCS

6. INDICADORES

↓ Mede se estamos alcançando as metas

7. PROJETOS

↓ Executa as ações necessárias

5.2 PERGUNTAS-CHAVE POR ELEMENTO

Elemento	Pergunta Central	Resposta Esperada
Missão	Por que existimos?	Propósito organizacional
Visão	Onde queremos chegar?	Estado futuro desejado
Valores	Como nos comportamos?	Princípios norteadores
Organograma	Como nos organizamos?	Estrutura de áreas
Objetivos Funcionais	O que cada área deve alcançar?	Resultados por área
Fatores Críticos	O que precisamos ter?	Condições essenciais
Metas	O que faremos para ter os FCS?	Compromissos mensuráveis
Indicadores	Como mediremos o progresso?	Métricas de desempenho
Projetos	Como executaremos?	Ações estruturadas

5.3 RASTREABILIDADE E COERÊNCIA

O modelo garante rastreabilidade completa por meio da conexão lógica:

Exemplo de Cadeia de Rastreabilidade:

VISÃO: Ser programa de referência nacional até 2030

↓

OBJETIVO FUNCIONAL (Área Acadêmica): Desenvolver competências de pesquisa aplicada por meio de parcerias hospital-universidade para formar mestres qualificados

↓
FCS: Ter rede de parcerias hospitalares consolidada

↓
META: Estabelecer 10 novos convênios com hospitais até dezembro de 2026, sob responsabilidade da Coordenação de Parcerias

↓
INDICADOR: Número de convênios formalizados (meta: 10)

↓
PROJETO: Programa de Expansão da Rede de Parcerias Hospitalares

PARTE 6: METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

6.1 ABORDAGEM PARTICIPATIVA

Princípios da Participação

- Inclusão - Envolver diferentes níveis hierárquicos e áreas
- Legitimidade - Considerar genuinamente as contribuições
- Transparência - Comunicar decisões e critérios claramente
- Construção coletiva - Não apenas consulta, mas cocriação

Públicos a Envolver

Em Programas de Pós-Graduação:

- Coordenação
- Docentes permanentes e colaboradores
- Discentes (representantes)
- Técnicos administrativos
- Parceiros hospitalares
- Egressos (quando relevante)

6.2 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

FASE 1: PREPARAÇÃO (Mês 1)

Atividades:

1. Formação de comitê estratégico
2. Definição de escopo e cronograma
3. Sensibilização da comunidade
4. Coleta de documentos institucionais
5. Análise de contexto interno e externo

Produtos:

- Comitê formado e capacitado

- Cronograma detalhado
- Diagnóstico preliminar

FASE 2: IDENTIDADE E ESTRUTURA (Mês 2)

Atividades:

1. Oficina para revisão/construção de Missão, Visão e Valores
2. Atualização do organograma
3. Validação com stakeholders

Produtos:

- Missão, Visão e Valores consolidados
- Organograma atualizado
- Documento de identidade aprovado

FASE 3: OBJETIVOS E FCS (Mês 3)

Atividades:

1. Workshops por área organizacional
2. Definição de objetivos funcionais
3. Identificação de fatores críticos de sucesso
4. Validação cruzada entre áreas

Produtos:

- Objetivos funcionais por área
- FCS identificados e priorizados
- Matriz de interdependências

FASE 4: METAS E INDICADORES (Mês 4)

Atividades:

1. Desdobramento de FCS em metas SMART
2. Definição de indicadores com fórmulas
3. Estabelecimento de responsáveis
4. Validação de viabilidade

Produtos:

- Banco de metas estruturado
- Sistema de indicadores definido
- Matriz de responsabilidades

FASE 5: PROJETOS (Mês 5-6)

Atividades:

1. Elaboração de projetos estratégicos
2. Detalhamento de cronogramas
3. Alocação de recursos
4. Análise de riscos

Produtos:

- Portfólio de projetos estratégicos
- Cronograma mestre integrado
- Plano de recursos

FASE 6: CONSOLIDAÇÃO E APROVAÇÃO (Mês 7)

Atividades:

1. Consolidação do documento final
2. Apresentação para aprovação
3. Ajustes finais
4. Publicação e divulgação

Produtos:

- Plano Estratégico completo e aprovado
- Material de comunicação
- Plano de implementação

6.3 TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO

Workshop de Construção Coletiva

Estrutura Sugerida (4 horas):

1. Abertura (30 min)

- Apresentação de objetivos
- Contextualização metodológica
- Regras de participação

2. Trabalho em Grupos (2h)

- Divisão por áreas ou temas
- Construção de elementos específicos
- Facilitador por grupo

3. Plenária (1h)

- Apresentação dos grupos
- Discussão e ajustes
- Identificação de interdependências

4. Validação e Encerramento (30 min)

- Síntese dos resultados
- Próximos passos
- Avaliação do processo

Técnica Delphi para Validação

Útil para validar elementos críticos com especialistas:

Rodada 1:

- Questionário estruturado
- Respostas individuais
- Compilação anônima

Rodada 2:

- Apresentação de resultados consolidados
- Oportunidade de revisão
- Busca de consenso

Rodada 3 (se necessário):

- Refinamento final
- Validação definitiva

PARTE 7: INSTRUMENTOS E TEMPLATES

7.1 TEMPLATE DE OBJETIVO FUNCIONAL

ÁREA/DEPARTAMENTO: _____

OBJETIVO FUNCIONAL:

O QUE (Principal função)

COMO (Abordagem/método):

POR QUÊ (Justificativa estratégica):

ALINHAMENTO COM A VISÃO:

7.2 TEMPLATE DE META

META Nº: _____

RELACIONADA AO FCS: _____

VERBO (Ação): _____

SUBSTANTIVO (Objeto): _____

VALOR (Quantidade/percentual): _____

PRAZO (Data-limite): _____

RESPONSÁVEL: _____

INDICADOR ASSOCIADO: _____

7.3 TEMPLATE DE INDICADOR

INDICADOR Nº: _____

NOME DO INDICADOR:

META ASSOCIADA: _____

FÓRMULA DE CÁLCULO:

UNIDADE DE MEDIDA: _____

FONTE DE DADOS: _____

FREQUÊNCIA DE COLETA: _____

RESPONSÁVEL PELA COLETA: _____

MÉTODO DE COLETA:

META NUMÉRICA: _____

7.4 TEMPLATE DE PROJETO

NOME DO PROJETO:

OBJETIVO DO PROJETO:

JUSTIFICATIVA:

METAS RELACIONADAS:

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

1. —
2. —
3. —
4. —
5. —

CRONOGRAMA:

Atividade	Início	Fim	Duração	Responsável
-----------	--------	-----	---------	-------------

RECURSOS NECESSÁRIOS:

Humanos: _____

Financeiros: _____

Materiais: _____

RISCOS E MITIGAÇÕES:

Risco	Probabilidade	Impacto	Mitigação
-------	---------------	---------	-----------

CRITÉRIOS DE SUCESSO:

MARCOS PRINCIPAIS:

- M1: _____
 - M2: _____
 - M3: _____
-

7.5 MATRIZ DE RASTREABILIDADE

Visão Objetivo Funcional FCS Meta Indicador Projeto

PARTE 8: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

8.1 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO

Níveis de Monitoramento

Estratégico (Anual):

- Revisão de Missão, Visão e Valores
- Avaliação do alcance da Visão
- Ajustes no direcionamento estratégico

Tático (Semestral):

- Avaliação de objetivos funcionais
- Análise de FCS
- Revisão de metas

Operacional (Mensal/Trimestral):

- Acompanhamento de indicadores
- Status de projetos
- Ações corretivas imediatas

8.2 REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

Estrutura de Reunião Mensal

1. Abertura (10 min)

- Objetivos da reunião
- Revisão de decisões anteriores

2. Análise de Indicadores (30 min)

- Apresentação de resultados

- Identificação de desvios
- Análise de causas

3. Status de Projetos (30 min)

- Andamento de cronogramas
- Obstáculos identificados
- Demandas de apoio

4. Decisões e Ações (20 min)

- Definição de ações corretivas
- Atribuição de responsabilidades
- Prazos de execução

5. Encerramento (10 min)

- Síntese de decisões
- Próximos passos
- Avaliação da reunião

8.3 RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO

Template de Relatório Trimestral

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO

Período: _____ Data do Relatório: _____

1. RESUMO EXECUTIVO

- Status geral do planejamento
- Principais conquistas
- Desafios principais

2. DESEMPENHO POR ÁREA

Área: _____

Meta Indicador Meta Realizado Status Ações

3. STATUS DOS PROJETOS

Projeto % Conclusão Prazo Status Observações

4. RISCOS E OPORTUNIDADES

- Riscos identificados
- Oportunidades emergentes

- Ações de mitigação/aproveitamento

5. DECISÕES E RECOMENDAÇÕES

- Decisões tomadas
- Recomendações para próximo período

PARTE 9: INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS EXTERNOS

9.1 ALINHAMENTO COM AVALIAÇÃO CAPES

Para Programas de Pós-Graduação, o planejamento deve alinhar-se aos critérios CAPES:

Produção Intelectual:

- Objetivos funcionais para publicações qualificadas
- Metas quantitativas por estrato Qualis
- Projetos de apoio à produção científica

Corpo Docente:

- FCS: ter corpo docente qualificado
- Metas de credenciamento e formação
- Indicadores de produtividade docente

Corpo Discente:

- Objetivos de formação e desempenho
- Metas de tempo de titulação
- Indicadores de eficiência acadêmica

Impacto Social:

- Objetivos de inserção e relevância
- Metas de parcerias e transferência de conhecimento
- Indicadores de impacto na sociedade

9.2 INTEGRAÇÃO COM PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

O planejamento do programa deve conectar-se ao planejamento da universidade:

Alinhamento Vertical:

- Missão do programa deriva da missão institucional
- Objetivos do programa apoiam objetivos institucionais
- Indicadores compatíveis com sistema institucional

Integração Horizontal:

- Parcerias com outros programas
- Compartilhamento de recursos
- Sinergia em projetos

PARTE 10: BENEFÍCIOS E DIFERENCIAIS DO MODELO

10.1 Benefícios Principais

1. Clareza Estratégica

- Propósito organizacional compreendido por todos
- Direcionamento consistente e compartilhado
- Alinhamento entre diferentes áreas

2. Rastreabilidade Completa

- Conexão clara entre estratégia e operação
- Justificativa fundamentada para cada ação
- Transparéncia nas decisões

3. Mensurabilidade Efetiva

- Todas as metas quantificadas
- Indicadores com fórmulas claras
- Monitoramento objetivo do progresso

4. Engajamento Institucional

- Participação ativa na construção
- Apropriação dos objetivos
- Comprometimento com resultados

5. Cultura de Planejamento

- Valorização do planejamento sistemático
- Decisões baseadas em dados
- Aprendizagem organizacional contínua

PARTE 11: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A implementação bem-sucedida de qualquer planejamento estratégico repousa sobre pilares fundamentais, os quais, negligenciados, podem comprometer todo o esforço despendido. A seguir, delineamos os fatores críticos de sucesso, elementos sine qua non para transformar intenções estratégicas em resultados tangíveis.

11.1 Liderança Engajada:

O comprometimento da liderança transcende o mero aval formal; exige um apoio visível e consistente, manifesto por meio da alocação de recursos adequados e da participação

ativa em etapas-chave do processo. Ademais, a liderança deve exercer uma cobrança sistemática de resultados, garantindo que as ações planejadas se traduzam em progresso mensurável. Sem essa dedicação proativa, o planejamento corre o risco de se tornar um exercício burocrático, desprovido de impacto real na organização.

11.2 Capacitação da Equipe:

Dotar a equipe com as habilidades e o conhecimento necessários é crucial. Além do treinamento na metodologia específica adotada, é imperativo o desenvolvimento de competências em planejamento estratégico, a formação de facilitadores internos que possam disseminar o conhecimento e a garantia de uma atualização contínua sobre as melhores práticas. Uma equipe bem-preparada é a engrenagem que impulsiona a execução do plano, transformando a teoria em ação.

11.3 Cultura Organizacional Favorável:

A cultura organizacional deve ser terreno fértil para o florescimento do planejamento estratégico. Uma abertura genuína para mudanças, a valorização do planejamento como ferramenta de gestão, a transparência na comunicação entre os diversos níveis hierárquicos e a aceitação da accountability em todos os níveis são elementos essenciais. Em suma, é necessário cultivar um ambiente onde a proatividade e a responsabilidade sejam a tônica, em vez da resistência ao novo.

11.4 Recursos Adequados:

A ambição estratégica deve ser lastreada em recursos concretos. Tempo dedicado ao planejamento, orçamento para projetos decorrentes do plano, infraestrutura de suporte (sistemas, softwares etc.) e ferramentas de gestão adequadas são indispensáveis. Negligenciar a alocação de recursos é sentenciar o planejamento ao fracasso, transformando-o em uma miragem inatingível.

11.5 Continuidade e Adaptação:

O planejamento estratégico não é um evento isolado, mas sim um processo contínuo. Revisões periódicas, acompanhamento sistemático do progresso, ajustes baseados nos aprendizados obtidos e a institucionalização da prática do planejamento são críticos. A capacidade de adaptação a novas realidades, sem perder de vista os objetivos de longo prazo, é o que garante a relevância e a eficácia do planejamento ao longo do tempo.

PARTE 12: PERGUNTAS FREQUENTES (FAQ)

1. Qual o tempo médio necessário para elaborar um planejamento estratégico abrangente?

R: Com dedicação focada e participação engajada, um planejamento estratégico completo geralmente leva entre 6 e 8 semanas. A fase inicial, que envolve a definição da Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores), Objetivos, Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Metas, pode ser concluída em 3 a 4 semanas por meio da condução de workshops estruturados.

2. É imprescindível envolver todos os colaboradores da organização no processo?

R: Embora a participação universal possa ser inviável, é fundamental envolver representantes de todas as áreas da organização. Essa participação ampla aumenta a legitimidade do planejamento e fomenta o comprometimento. Em organizações menores, onde a logística permite, o envolvimento de todos os colaboradores pode ser uma estratégia valiosa.

3. Como abordar a resistência ao planejamento estratégico dentro da organização?

R: A resistência pode ser mitigada por meio da comunicação clara dos benefícios do planejamento, da demonstração de resultados rápidos (os chamados quick wins), do envolvimento dos colaboradores na construção do plano (e não apenas na execução) e do apoio explícito e constante da liderança.

4. O planejamento estratégico é um documento rígido ou pode ser ajustado durante a implementação?

R: O planejamento estratégico deve ser encarado como um guia flexível, adaptável à dinâmica do ambiente. Revisões semestrais ou anuais permitem realizar ajustes necessários, mantendo a coerência geral do sistema. Mudanças mais significativas, que afetem a essência da estratégia, exigem uma revisão dos elementos superiores na hierarquia do planejamento.

5. Existe um número ideal de metas a serem definidas por Fator Crítico de Sucesso?

R: Não há uma regra rígida, mas a recomendação é definir entre 1 e 3 metas por FCS, visando manter o foco e a exequibilidade. O número total de metas da organização deve ser gerenciável; para organizações de médio porte, um número entre 20 e 40 metas costuma ser adequado.

6. Diante de múltiplos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) identificados, como priorizar?

R: A priorização pode ser feita utilizando critérios como o impacto de cada FCS na estratégia geral, a urgência da sua implementação, a viabilidade de implementação e a disponibilidade de recursos. Técnicas como a matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) ou a análise multicriterial podem auxiliar nesse processo decisório.

7. O modelo de planejamento estratégico aqui apresentado é aplicável a organizações de pequeno porte?

R: Absolutamente. O modelo é escalável e adaptável a diferentes contextos organizacionais. Em organizações menores, algumas áreas do organograma podem ser agrupadas, reduzindo o número de objetivos funcionais, mas mantendo a lógica de conexão entre os diversos elementos do planejamento.

8. Como garantir que as metas estabelecidas sejam realistas e alcançáveis?

R: Para garantir o realismo das metas, é recomendável realizar uma análise histórica do desempenho da organização, realizar benchmarking com o setor, consultar especialistas, validar as metas com os responsáveis pela execução e estabelecer metas progressivas, implementadas em fases.

PARTE 13: GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE

Desdobramento Estratégico: Processo de tradução dos elementos estratégicos de alto nível (Missão, Visão, Valores, Objetivos) em ações operacionais específicas, distribuídas pelos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS): Condições, recursos ou capacidades essenciais que a organização deve possuir ou desenvolver para alcançar seus objetivos estratégicos.

Gestão por Processos: Abordagem que estrutura a organização em torno de fluxos de trabalho orientados por objetivos, transcendendo a visão tradicional de departamentos funcionais isolados.

Identidade Organizacional: Conjunto de elementos que definem a essência da organização, incluindo sua Missão (razão de ser), Visão (estado futuro desejado) e Valores (princípios que norteiam o comportamento).

Indicadores de Desempenho: Métricas quantitativas ou qualitativas que permitem monitorar e avaliar o progresso no alcance das metas estabelecidas.

Meta: Resultado específico, mensurável, alcançável, relevante e temporalmente definido (SMART) que operacionaliza um Fator Crítico de Sucesso.

Missão: Declaração concisa que define a razão de ser da organização; responde à pergunta fundamental: Por que existimos?

Objetivo Funcional: Resultado específico que cada área ou departamento da organização deve alcançar para contribuir com a estratégia global.

Organograma: Representação gráfica da estrutura organizacional, ilustrando as hierarquias, responsabilidades e relações entre as diferentes áreas.

Planejamento Participativo: Metodologia que envolve ativamente diferentes níveis e áreas da organização na construção do planejamento estratégico, promovendo o engajamento e o alinhamento.

Projeto: Esforço temporário e estruturado, com início e fim definidos, destinado a alcançar uma meta específica, consumindo recursos alocados.

Rastreabilidade: Capacidade de identificar e acompanhar a conexão lógica entre os elementos do planejamento, desde os objetivos estratégicos até as ações operacionais.

Valores: Princípios e crenças que guiam o comportamento organizacional; respondem à pergunta: Como nos comportamos?

Visão: Descrição inspiradora do estado futuro desejado pela organização; responde à pergunta: Onde queremos chegar?

PARTE 14: CHECKLIST DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

□ FASE PREPARATÓRIA

□ Decisão Institucional

- Obter aprovação formal da alta direção**
- Definir o escopo do planejamento estratégico**
- Estabelecer um cronograma geral para o processo**
- Alocar os recursos necessários (financeiros, humanos etc.)**

□ Formação da Equipe

- Constituir um comitê estratégico multidisciplinar**
- Definir os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe**
- Capacitar a equipe na metodologia de planejamento estratégico**
- Estabelecer rotinas de trabalho e comunicação**

□ Sensibilização

- Comunicar o projeto de planejamento a toda a organização**
- Realizar um evento de lançamento para gerar entusiasmo**
- Esclarecer os objetivos e a metodologia do planejamento**
- Garantir o apoio ativo das lideranças de todos os níveis**

□ FASE 1: DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

□ Missão

- Revisar a missão atual (se existente)**
- Realizar um workshop participativo para construir uma nova missão**
- Validar a missão com os principais stakeholders**
- Aprovar formalmente a missão**

□ Visão

- Definir o horizonte temporal da visão (ex: 5 anos, 10 anos)
 - Construir um cenário futuro desejado e inspirador
 - Validar a ambição e a viabilidade da visão
 - Aprovar formalmente a visão
- Valores
 - Identificar os princípios essenciais que guiam a organização
 - Definir um conjunto conciso de 5 a 7 valores centrais
 - Descrever o significado de cada valor de forma clara
 - Aprovar formalmente os valores
- **FASE 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**
 - Organograma
 - Mapear as áreas existentes na organização
 - Definir as hierarquias e linhas de reporte
 - Identificar comissões, grupos de trabalho e outras estruturas
 - Desenhar o organograma de forma clara e atualizada
 - Validar e aprovar o organograma
- **FASE 3: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**
 - Objetivos Funcionais
 - Realizar workshops por área funcional
 - Construir objetivos claros, concisos e mensuráveis (O QUE + COMO + POR QUÊ)
 - Validar o alinhamento dos objetivos com a visão da organização
 - Verificar a coerência entre os objetivos das diferentes áreas
 - Aprovar formalmente os objetivos funcionais
 - Fatores Críticos de Sucesso

- Identificar os FCS que são essenciais para o alcance de cada objetivo funcional
 - Estruturar os FCS de forma clara e objetiva (TER + SUBSTANTIVO + ADJETIVO)
 - Priorizar os FCS de acordo com sua importância estratégica
 - Validar a exequibilidade dos FCS
 - Aprovar formalmente os FCS
- **FASE 4: DEFINIÇÃO DAS METAS E INDICADORES**
 - Metas
 - Desdobrar cada FCS em metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART)
 - Estruturar as metas de forma clara e objetiva (VERBO + SUBSTANTIVO + VALOR + PRAZO + RESPONSÁVEL)
 - Validar a viabilidade das metas
 - Verificar os recursos necessários para o alcance das metas
 - Aprovar as metas
 - Indicadores
 - Definir um indicador-chave de desempenho (KPI) para cada meta
 - Estabelecer as fórmulas de cálculo dos indicadores
 - Definir as fontes de dados para os indicadores
 - Estabelecer a frequência de coleta dos dados
 - Designar os responsáveis pela coleta e análise dos dados
 - Aprovar o sistema de indicadores
- **FASE 5: ELABORAÇÃO DE PROJETOS E AÇÕES**
 - Elaboração de Projetos
 - Identificar os projetos e ações necessárias para o alcance das metas
 - Elaborar projetos completos, com escopo, cronograma, orçamento e equipe definidos

- Desenvolver cronogramas detalhados para cada projeto
- Estimar os recursos necessários para a execução dos projetos
- Analisar os riscos associados a cada projeto
- Aprovar o portfólio de projetos

□ FASE 6: CONSOLIDAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Documento Final
 - Consolidar todos os elementos do planejamento estratégico em um documento único
 - Revisar a coerência geral do documento
 - Elaborar um documento formal e bem estruturado
 - Submeter o documento à aprovação da alta direção
- Comunicação
 - Preparar materiais de divulgação do planejamento estratégico
 - Realizar um evento de lançamento para apresentar o plano à organização
 - Disponibilizar o documento completo para todos os colaboradores
 - Capacitar os executores na implementação do planejamento

□ FASE 7: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

- Estrutura de Gestão
 - Estabelecer rotinas de monitoramento do progresso das metas
 - Definir os responsáveis pelo acompanhamento do planejamento
 - Implementar o sistema de indicadores e acompanhar os resultados
 - Iniciar os projetos prioritários
- Acompanhamento
 - Realizar reuniões mensais/trimestrais para acompanhar o progresso
 - Elaborar relatórios periódicos sobre o desempenho dos indicadores
 - Implementar ações corretivas quando necessário

- Comunicar os progressos e desafios para toda a organização

□ FASE 8: AVALIAÇÃO E AJUSTE

- Revisão Periódica
 - Avaliar o alcance das metas estabelecidas
 - Revisar as estratégias e táticas utilizadas
 - Ajustar o planejamento estratégico de acordo com as mudanças no ambiente
 - Documentar os aprendizados e lições aprendidas

PARTE 15: CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico Participativo com Abordagem Hierárquica Integrada representa uma metodologia robusta e abrangente para organizações que almejam traduzir suas aspirações estratégicas em resultados concretos e mensuráveis. Sua eficácia reside em:

1. Solidez Metodológica: Uma estrutura hierárquica de sete níveis, com conexões lógicas claras e rastreabilidade completa, garantindo que cada ação esteja alinhada com a visão geral.
2. Operacionalização Clara: Formatos padronizados e rigorosos para cada elemento do planejamento, especialmente para metas e FCS, assegurando clareza, mensurabilidade e responsabilização.
3. Engajamento Participativo: Envolvimento ativo de diversos níveis da organização na construção do plano, fomentando o comprometimento, a propriedade e o alinhamento em torno dos objetivos comuns.
4. Aplicabilidade Prática: Adaptabilidade a diversos contextos organizacionais, incluindo o meio acadêmico, com templates e instrumentos práticos para facilitar a implementação.

O planejamento estratégico deve ser mais do que um documento estático; deve ser um instrumento dinâmico de gestão, capaz de orientar decisões, galvanizar equipes e impulsionar resultados concretos. Com método, disciplina e um firme compromisso, ele se torna o alicerce para a excelência e a sustentabilidade organizacional.

A jornada do planejamento é contínua: planejar, executar, monitorar, aprender e ajustar. Este toolkit oferece o roteiro estruturado para que as organizações construam seu futuro desejado de forma consistente, participativa e mensurável, assegurando um caminho rumo ao sucesso duradouro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Planejamento Estratégico:

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- PORTER, M. E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, November-December 1996.
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Gestão por Processos:

- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- HARRINGTON, H. J. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. *Processo, que Processo?* RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

Planejamento Participativo:

- GANDIN, D. *A Prática do Planejamento Participativo*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DEMO, P. *Participação é Conquista*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- MATUS, C. *Política, Planejamento e Governo*. Brasília: IPEA, 1993.
- BORDENAVE, J. E. D. *O que é Participação*. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

Gestão de Desempenho e Indicadores:

- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- FRANCO-SANTOS, M. et al. *Towards a Definition of a Business Performance Measurement System*. International Journal of Operations & Production Management, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

Gestão de Projetos:

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.
- VARGAS, R. V. Manual Prático do Plano de Projeto. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

Avaliação de Programas de Pós-Graduação:

- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Documento de Área - Ensino. Brasília: CAPES, 2019.
- MACCARI, E. A. et al. A Gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração com base no Sistema de Avaliação da CAPES. Revista de Gestão, v. 15, n. 4, p. 1-16, 2008.

Gestão Universitária:

- MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.
- COLOMBO, S. S. Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FINGER, A. P. (Org.). Gestão de Universidades: Novas Abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Exemplo Completo de Planejamento Estratégico (Fictício)

UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

IDENTIDADE

MISSÃO: Formar profissionais altamente qualificados para integrar conhecimentos científicos, tecnológicos e práticas assistenciais no ambiente organizacional, gerando inovação e melhoria contínua e qualidade.

VISÃO: Ser reconhecido como programa de referência nacional na sua área de atuação até 2030, destacando-se pela excelência na formação de mestres profissionais, pela produção científica aplicada e pelo impacto na transformação social.

VALORES:

- Excelência Acadêmica
- Inovação Tecnológica
- Ética Profissional
- Interprofissionalidade
- Impacto Social

OBJETIVO FUNCIONAL (Área de Pesquisa e Produção Intelectual)

O QUE: Aumentar a produção científica qualificada do programa

COMO: Por meio do fortalecimento de linhas de pesquisa, apoio institucional à publicação e formação de redes de colaboração científica

POR QUÊ: Para consolidar a excelência acadêmica, aumentar a visibilidade nacional e internacional do programa e contribuir para o avanço do conhecimento na sua área de atuação

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Ter docentes produtivos e qualificados

METAS

Meta 1: Publicar 40 artigos em periódicos Qualis A até dezembro de 2027, sob responsabilidade da Coordenação de Pesquisa

Meta 2: Capacitar 100% dos docentes permanentes em redação científica e publicação internacional até junho de 2026, sob responsabilidade da Comissão de Qualificação Docente

Meta 3: Estabelecer 5 parcerias internacionais de pesquisa até dezembro de 2026, sob responsabilidade da Coordenação de Internacionalização

INDICADORES

Indicador 1: Número de Artigos em Periódicos Qualis A

- Fórmula: Contagem de artigos publicados em periódicos Qualis A por ano
- Unidade: Número absoluto
- Fonte de dados: Plataforma Sucupira e Currículo Lattes dos docentes
- Frequência: Semestral
- Responsável: Secretaria Acadêmica
- Método: Levantamento manual em bases de dados e validação com coordenação
- Meta: 40 artigos até dez/2027 (média de 13/ano)

Indicador 2: Taxa de Capacitação Docente

- Fórmula: $(\text{Número de docentes capacitados} / \text{Total de docentes permanentes}) \times 100$
- Unidade: Percentual (%)
- Fonte de dados: Sistema de Controle de Capacitações
- Frequência: Mensal
- Responsável: Comissão de Qualificação Docente
- Método: Registro de participação em workshops e certificados emitidos
- Meta: 100% até jun/2026

Indicador 3: Número de Parcerias Internacionais Ativas

- Fórmula: Contagem de convênios internacionais formalizados e ativos
- Unidade: Número absoluto
- Fonte de dados: Registro de Convênios da Coordenação
- Frequência: Trimestral
- Responsável: Coordenador de Internacionalização
- Método: Verificação de convênios assinados com atividades em andamento
- Meta: 5 parcerias até dez/2026

PROJETO

NOME: Programa de Fortalecimento da Produção Científica Qualificada

OBJETIVO: Aumentar a produção científica do programa em periódicos de alto impacto, capacitando docentes e estabelecendo parcerias estratégicas para publicação internacional até dezembro de 2027.

JUSTIFICATIVA: A produção científica qualificada é critério fundamental na avaliação CAPES e diferencial competitivo do programa. O fortalecimento desta dimensão contribuirá diretamente para a melhoria da nota do programa, aumento da visibilidade acadêmica e consolidação como referência nacional na área.

ATIVIDADES:

1. Diagnóstico da produção científica atual
2. Mapeamento de oportunidades de publicação
3. Contratação de consultoria em redação científica
4. Realização de workshops mensais de escrita acadêmica
5. Criação de grupos de escrita colaborativa
6. Estabelecimento de parcerias internacionais
7. Implementação de sistema de mentoria para publicação
8. Criação de fundo de apoio à publicação
9. Monitoramento mensal de submissões e publicações
10. Avaliação e ajustes do programa

CRONOGRAMA:

Atividade	Início	Fim	Duração	Responsável
Diagnóstico inicial	Jan/2026	Fev/2026	2 meses	Coord. Pesquisa
Mapeamento de oportunidades	Mar/2026	Mar/2026	1 mês	Comissão
Contratação de consultoria	Abr/2026	Abr/2026	1 mês	Coordenação
Workshops mensais	Mai/2026	Dez/2027	20 meses	Consultoria
Grupos de escrita	Jun/2026	Dez/2027	19 meses	Docentes
Parcerias internacionais	Jul/2026	Dez/2026	6 meses	Coord. Internac.
Sistema de mentoria	Ago/2026	Dez/2027	17 meses	Docentes seniores
Fundo de apoio	Set/2026	Dez/2027	16 meses	Gestão Financeira
Monitoramento	Jan/2026	Dez/2027	24 meses	Secretaria

RECURSOS NECESSÁRIOS:

Humanos:

- Coordenador do projeto (20h/mês)
- Consultoria externa em redação científica (40h/mês)
- Apoio administrativo (10h/mês)

Financeiros:

- Consultoria: R\$ 120.000,00
- Fundo de apoio à publicação: R\$ 80.000,00
- Eventos e workshops: R\$ 40.000,00
- Missões internacionais: R\$ 60.000,00
- Total: R\$ 300.000,00

Materiais:

- Plataforma de gestão de escrita colaborativa
- Acesso a bases de dados especializadas
- Material didático para workshop

RISCOS E MITIGAÇÕES:

Risco	Probabilidade	Impacto	Mitigação
Baixa adesão docente	Média	Alto	Incentivos institucionais; apoio da coordenação
Dificuldade de publicação	Alta	Médio	Mentoria intensiva; submissão estratégica
Restrição orçamentária	Média	Alto	Busca de financiamento externo; priorização
Atraso em parcerias	Média	Médio	Negociações antecipadas; múltiplas opções

CRITÉRIOS DE SUCESSO:

- Mínimo 30 artigos publicados em Qualis A
- 90% de participação docente em capacitações
- 4 parcerias internacionais ativas
- Aumento de 100% na produção qualificada comparado ao biênio anterior

MARCOS PRINCIPAIS:

- M1: Diagnóstico concluído e workshops iniciados (Mai/2026)
- M2: Primeira parceria internacional estabelecida (Jul/2026)
- M3: 50% da meta de capacitação atingida (Dez/2026)
- M4: 20 artigos publicados (Dez/2026)
- M5: Meta completa alcançada (Dez/2027)

APÊNDICE B: Roteiro para Workshop de Construção de Objetivos Funcionais

Duração: 4 horas Participantes: Coordenação + representantes de cada área

PROGRAMAÇÃO:

1. Abertura (30 min)

- Apresentação dos objetivos do workshop
- Revisão da Missão, Visão e Valores
- Explicação da metodologia O QUE + COMO + POR QUÊ

2. Trabalho Individual (30 min)

- Reflexão individual sobre contribuição de sua área
- Anotações preliminares

3. Trabalho em Grupos por Área (90 min)

- Discussão em grupo
- Construção coletiva do objetivo funcional
- Preenchimento do template

4. Coffee Break (15 min)

5. Apresentação em Plenária (60 min)

- Cada área apresenta seu objetivo (5 min cada)
- Discussão coletiva
- Identificação de sobreposições ou gaps

6. Validação e Ajustes (30 min)

- Ajustes com base nos comentários
- Verificação de alinhamento com visão
- Validação final

7. Encerramento (15 min)

- Síntese dos resultados
- Próximos passos
- Avaliação do workshop

APÊNDICE C: Matriz de Responsabilidades (RACI)

Legenda:

- R (Responsible): Responsável pela execução
- A (Accountable): Aprovador/Autoridade final
- C (Consulted): Consultado

- I (Informed): Informado

Exemplo para Elaboração do Planejamento:

Atividade	Coordenação	Comitê Estratégico	Docentes	Discentes	Técnicos
Definir Missão/Visão	A	R	C	C	I
Construir Organograma	A	R	C	I	C
Definir Obj. Funcionais	A	C	R	C	C
Estabelecer FCS	A	R	C	I	C
Definir Metas	A	R	R	C	C
Criar Indicadores	C	R	C	I	R
Elaborar Projetos	A	C	R	C	R
Aprovar Planejamento	A	C	I	I	I

APÊNDICE D: Modelo de Apresentação para Aprovação

ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO

Slide 1: Capa

- Título: Planejamento Estratégico [Nome da Organização]
- Período: 2026-2030
- Data

Slides 2-3: Contexto e Justificativa

- Por que elaborar o planejamento?
- Benefícios esperados
- Metodologia utilizada

Slides 4-6: Identidade Organizacional

- Missão
- Visão
- Valores

Slide 7: Organograma

Slides 8-12: Objetivos Funcionais por Área

- Um slide por área principal
- Objetivo completo (O QUE + COMO + POR QUÊ)

Slides 13-15: Fatores Críticos de Sucesso

- FCS prioritários
- Justificativa

Slides 16-20: Metas Estratégicas

- Metas principais (5-10 mais relevantes)
- Indicadores associados

Slides 21-23: Projetos Estruturantes

- 3-5 projetos mais estratégicos
- Cronograma resumido

Slide 24: Cronograma de Implementação

- Timeline geral
- Marcos principais

Slide 25: Sistema de Monitoramento

- Como será acompanhado
- Frequência de revisões

Slide 26: Próximos Passos

- Aprovação
- Comunicação
- Início da implementação

Slide 27: Encerramento

- Agradecimentos
- Abertura para perguntas

NOTA FINAL

Este toolkit é um instrumento vivo e pode ser adaptado às necessidades específicas de cada organização, mantendo sempre a coerência metodológica e a integração entre os elementos do planejamento estratégico.

Sugestão para uso:

1. Leia todo o toolkit antes de iniciar
2. Adapte templates à sua realidade
3. Envolva as pessoas desde o início
4. Documente todo o processo
5. Celebre as conquistas ao longo do caminho

DECLARAÇÃO SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Transparência na Elaboração

Este toolkit foi desenvolvido por meio de uma colaboração entre expertise humana e ferramentas de inteligência artificial generativa, seguindo princípios de transparência e ética acadêmica.

Processo de Elaboração

O que foi feito pelo AUTOR (Dr. Antonio Andrade):

1. Concepção metodológica - Desenvolvimento do modelo de 7 elementos hierárquicos integrados
2. Fundamentação teórica - Seleção e articulação dos referenciais epistemológicos
3. Estruturação pedagógica - Organização didática do conteúdo
4. Validação empírica - Testagem em contextos acadêmicos reais
5. Exemplos contextualizados - Adaptação para realidade brasileira e CAPES
6. Revisão crítica total - Análise, edição e aprovação de todo conteúdo
7. Responsabilidade científica - Garantia de rigor metodológico e coerência conceitual

Ferramentas de IA Utilizadas:

Manus e Perplexity (versões não especificadas, set - out/2025)

Função: Busca semântica de materiais de referência

Uso: Localização de documentos institucionais e exemplos organizacionais

ChatGPT 4.0 e Claude 3.5 Sonnet (outubro/2025)

Função: Assistência na redação e estruturação textual

Uso: Elaboração de rascunhos, organização de conteúdo, revisão gramatical

Uso: Formatação de templates, padronização de estruturas

Como Interpretar Este Documento

1. Metodologia validada - Modelo testado em contextos reais
2. Fundamentação sólida - Referências bibliográficas verificáveis
3. Expertise autoral - Conhecimento especializado do autor em gestão estratégica
4. Coerência conceitual - Integração lógica entre todos os elementos
5. Aplicabilidade prática - Templates e instrumentos funcionais
6. Estilo de escrita - Pode refletir padrões de IA (mais formal/estruturado)
7. Completude - Detalhamento sistemático típico de geração assistida
8. Formatação - Padronização facilitada por ferramentas automatizadas
9. Exemplos genéricos - Alguns exemplos podem ser ilustrativos, não casos reais

Este documento é pode ser utilizado para:

1. Aplicação em planejamento estratégico organizacional
2. Uso acadêmico e institucional

3. Referência metodológica
4. Base para adaptações contextualizadas
5. Ensino de gestão estratégica

Recomendações aos usuários:

1. Adapte à sua realidade - Nenhum modelo é pronto para uso sem contextualização
2. Valide os conceitos - Consulte as referências bibliográficas citadas
3. Teste gradualmente - Implemente por etapas, não de uma vez
4. Busque apoio especializado - Quando necessário, consulte especialistas em gestão
5. Documente suas adaptações - Registre o que funcionou no seu contexto

Posicionamento Ético

O autor assume total responsabilidade pelo conteúdo deste toolkit, independentemente das ferramentas utilizadas na sua produção. O uso de IA foi:

1. Declarado explicitamente (não oculto)
2. Instrumental (ferramenta de apoio, não substituição autoral)
3. Supervisionado (cada elemento foi revisado criticamente)
4. Ético (respeitando princípios de integridade acadêmica)

Compromisso de Atualização

Este documento poderá ser atualizado para:

1. Incorporar feedbacks de aplicações práticas
2. Corrigir eventuais imprecisões identificadas
3. Expandir exemplos e casos
4. Refinar instrumentos e templates

Sugestões e relatos de uso são bem-vindos: antonio.andrade@unirio.br