

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA



MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Elaboração:

coplan
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO

PRO
PLAN
PRÓ-REITORIA DE
PLANEJAMENTO

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO- BRASILEIRA – UNILAB

REITORIA

ROQUE DO NASCIMENTO ALBUQUERQUE Reitor

CLAUDIA RAMOS CARIOCA Vice-Reitora

JOAQUIM TORRES FILHO Chefe de Gabinete da Reitoria

PRÓ-REITORIAS

JOSE OLAVO DA SILVA GARANTIZADO JUNIOR Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

GERANILDE COSTA E SILVA Pró-Reitora de Graduação

LEONARDO TEIXEIRA RAMOS Pró-Reitor de Administração

JAMES FERREIRA MOURA JUNIOR Pró-Reitor de Políticas Afirmativas e Estudantis

ANTÔNIO CÉLIO FERREIRA DOS SANTOS Pró-Reitor de Planejamento

ARTEMISA ODILA CANDÉ MONTEIRO Pró-Reitor de Relações Institucionais

CARLOS MENDES TAVARES Pró-Reitor de Extensão, Arte e Cultura

UNIDADES ACADÊMICAS

ANTÔNIO MANOEL RIBEIRO DE ALMEIDA Diretor do Instituto de Educação Aberta e a Distância

CARLOS HENRIQUE LOPES PINHEIRO Diretor do Instituto de Humanidades

LÉIA CRUZ DE MENEZES RODRIGUES Diretora em exercício do Instituto de Linguagens e Literaturas

GEORGE LEITE MAMEDE Diretor do Instituto de Engenharias e Desenvolvimento Sustentável

JOBER FERNANDO SOBCZAK Diretor do Instituto de Ciências Exatas e da Natureza

LUCAS NUNES DA LUZ Diretor do Instituto de Desenvolvimento Rural

PEDRO ACOSTA LEYVA Diretor do Instituto de Humanidades e Letras – BA

ROSALINA SEMEDO DE ANDRADE TAVARES Diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

THIAGO MOURA DE ARAUJO Diretor do Instituto de Ciências da Saúde

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

GEORGE GONDIM GOMES Corregedor

ANTONIO ADRIANO SEMIÃO NASCIMENTO Superintendente de Gestão de Pessoas

GLEYDSON RODRIGUES SANTOS Diretor do Sistema de Bibliotecas

MAIRA CRISTINA AMORIM Auditora Chefe

MONICA SARAIVA ALMEIDA Ouvidora Interina

GIANCARLO CARDOSO VECCHIA Diretor de Tecnologia da Informação

EMMANUEL NOGUEIRA RIBEIRO Coordenador de Comunicação Institucional

MIRIAN SUMICA CARNEIRO REIS Diretora do Campus dos Malês

CARLOS EDUARDO BARBOSA Secretário de Governança, Integridade e Transparência

PROCURADORIA FEDERAL

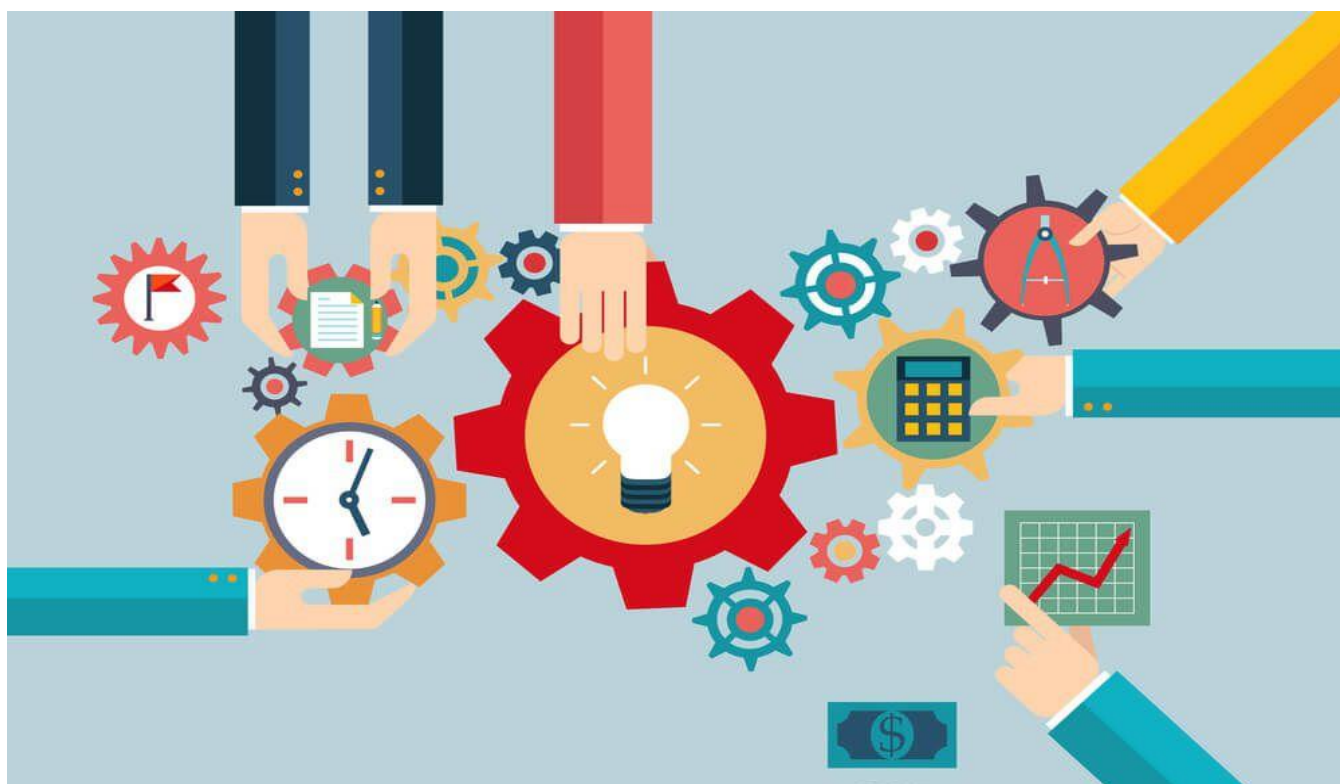
FELIPE CARVALHO GRANJEIRO Procurador-Chefe

INTRODUÇÃO

O presente manual de planejamento trata-se de um instrumento descritivo acerca do processo de planejamento da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).

Desta forma, este manual aborda o planejamento como processo administrativo, detalhando a metodologia utilizada internamente, assim como demais conceitos correlatos.

Conseqüentemente, direciona os desdobramentos desse conceito em todas as esferas da instituição, desde planos macros, estratégicos, até planos específicos, departamentais e operacionais.



DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

Visão Geral

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados. O planejamento é responsável por definir objetivos, metas e planos para a organização.

Segundo o Dicionário Aurélio, Planejamento é:

- O ato ou efeito de planejar (fazer o plano ou planta; traçar);
- Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados;
- Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.

O planejamento envolve questionamentos sobre: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Em resumo, o planejamento é o ato de planejar, onde, planejar é definir objetivos e os meios para alcançá-los.

O resultado do planejamento é um plano que deve contemplar os seguintes elementos:

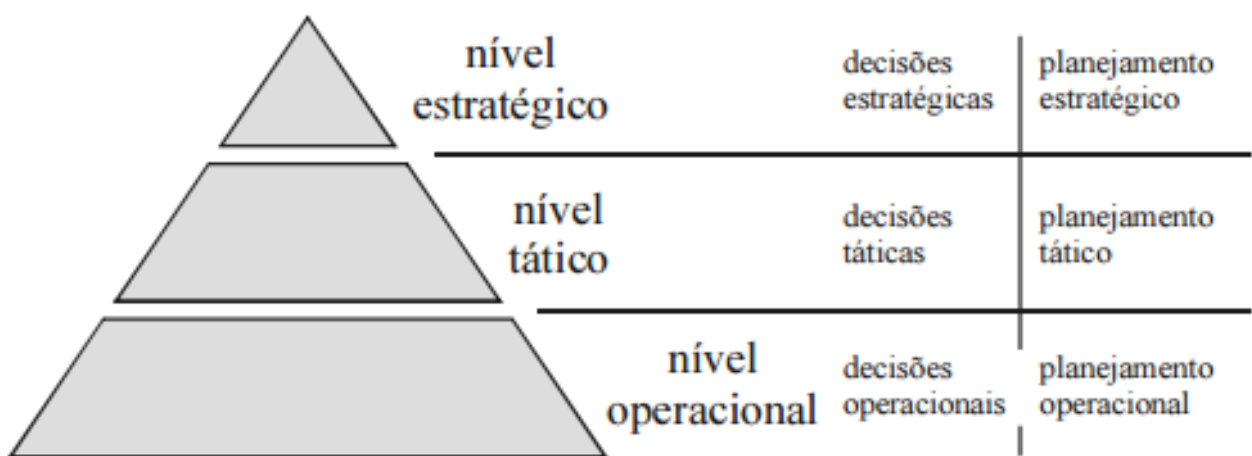
- Objetivos e metas;
- Meios necessários para realização (humanos, financeiros, materiais, informacionais e tecnológicos);
- Mecanismos de controle (dispositivos e indicadores de desempenhos que permitam o monitoramento durante a execução do planejado a fim de evitar desvios em relação ao estabelecido).

Dessa forma, quando o processo de planejamento é bem executado, este potencializa as chances de se obter êxito naquilo que se pretende alcançar.

Tipos de Planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos dentro de uma organização, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático;
- Planejamento Operacional.



1. Planejamento Estratégico

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e a evolução esperada para a instituição.

Dessa forma, podemos ver o planejamento estratégico como um mapeamento de todas as etapas necessárias para se atingir aquilo que deseja. Esse processo pode ser resumido a três situações principais:

- Situação atual – o ponto em que você se encontra neste momento, o que se tem e o que é preciso para atingir as metas e objetivos;
- Situação desejada no futuro – aquilo que se deseja alcançar, onde se quer estar daqui a 1, 5, 10, ou mais anos;
- Como alcançá-la – o que é preciso que ter e desenvolver para alcançar o objetivo almejado. Quais recursos internos e externos serão necessários para a conquista.

Em resumo, define a missão, a filosofia /valores, visão e os objetivos da organização, considerando os fatores externos e internos, e relaciona-se com objetivos de longo prazo e ações que afetam toda da instituição.

2. Planejamento Tático

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, possibilitando a realização deste.

Logo, é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

São caracterizados por serem planos de média duração que abrangem os departamentos da organização, tendo como responsáveis aqueles que fazem parte dos níveis intermediários: gerentes e demais gestores de departamentos.

O planejamento tático relaciona-se com objetivos de médio prazo, com maneiras e ações que, geralmente afetam somente parte da instituição.

Ressalta-se que, mesmo estando relacionado a um setor/departamento, é importante que o mesmo esteja alinhado ao planejamento estratégico como forma de “unificar” e dar continuidade ao processo de planejamento organizacional.

3. Planejamento Operacional

O planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas como resultado do desdobramento do planejamento tático.

Refere-se aos grupos, equipes e indivíduos da organização, estabelecendo objetivos e metas para as equipes e indivíduos.

O planejamento operacional deve conter os seguintes detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

É um plano de curta duração e relaciona-se com as rotinas operacionais da instituição e afetam somente as unidades setoriais.



FONTE: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO. CHIAVENATO (2006).

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNILAB

Nas instituições de ensino superior, o planejamento estratégico é realizado por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI é um instrumento de planejamento e gestão que promove uma agenda estratégica para o período de 5 anos, trazendo consigo a filosofia de trabalho da instituição e as principais diretrizes para os eixos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Sua elaboração segue o disposto no *Decreto N° 5.773 de 9 de maio de 2006*, relevante a todas as instituições de ensino que ofertam ensino superior.

Além de vários outros aspectos o PDI serve como base fundamental para o credenciamento e credenciamento de cursos junto ao Ministério da Educação e Conselho Nacional de Educação.

Para auxiliar nesse documento de tamanha importância o próprio Decreto N° 5.773 em seu art.16° estabelece os elementos básicos que devem constar no PDI, e são eles:

- **Perfil Institucional**: informações sobre o histórico e área de atuação da instituição, além da apresentação missão, visão e objetivos estratégicos.
- **Projeto Pedagógico Institucional**: apresentação dos princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição, além das políticas de ensino, pesquisa e extensão com ênfase na inserção e

contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região onde atua a instituição.

- *Cronograma de implementação e desenvolvimento da instituição* e de cada um de seus cursos (presenciais e à distância) de graduação, pós-graduação, sequenciais, dentre outros.
- *Perfil do Corpo Docente*: descrevendo a sua composição, plano de carreira, e planos de substituição, contratação e expansão do mesmo.
- *Organização Administrativa*: apresentação da estrutura interna da Administração Pública, dos órgãos e pessoas jurídicas que a compõem.
- *Políticas de Atendimento aos Discentes*: informações acerca dos programas de apoio pedagógico, programas de bolsas, dos mecanismos de estímulos à permanência, além da descrição da estrutura de organização estudantil e da metodologia de acompanhamento dos egressos.
- *Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas*: detalhamento das salas de aula, bibliotecas, laboratórios, instalações administrativas, salas de docentes, coordenações, áreas de lazer, equipamentos áudio visuais, assim como plano de promoção de acessibilidade e cronograma de expansão da infra-estrutura da instituição para o período do referido planejamento.
- *Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional*: apresentação dos mecanismos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).
- *Capacidade e sustentabilidade financeira e orçamentária*: descrição da gestão econômico-financeira e planejamento econômico-financeiro para o período do referido planejamento.
- *Anexos* com informações relevantes adicionais, além do Projeto Pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do referido planejamento.

METODOLOGIA E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNILAB

O trabalho de construção do planejamento estratégico da Unilab, o PDI, divide-se em 11 etapas, descritas a seguir, podendo ser iniciado a partir do segundo semestre do penúltimo ano de duração do documento vigente, e finalizado até o segundo semestre do último ano de vigência do documento atual.

Exemplo: PDI atual tem vigência de 2016 a 2021 (5 anos). Logo os trabalhos para elaboração do novo instrumento de planejamento estratégico começaram a ser realizados no segundo semestre do ano de 2020 e deverão ser finalizados até dezembro de 2021.

Etapa 01: SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO

Nesta etapa, a proposta é sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância do Planejamento contínuo, e de como o seu resultado pode impactar nos resultados e no futuro da Universidade. Junto à sensibilização, o objetivo desta Etapa é propagar o máximo de conhecimento possível acerca dos conceitos, teorias e exemplos de Planejamento Estratégico em organizações do setor público.

Atividades: Realização de minicursos e seminários sobre Planejamento Estratégico.

Etapa 02: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O objetivo desta etapa é identificar aspectos da identidade institucional e do contexto atual na qual a Universidade está inserida, tais como: princípios, valores, negócio, missão, visão. A formulação desses conceitos permite que a Universidade tenha a perspectiva da sua posição atual e para onde deseja ir.

Atividades: Oficinas de Diagnóstico e Reformulação dos princípios, valores, negócio, missão, visão, como a presença de todos os segmentos da comunidade acadêmica: Gestão Superior, TAEs, Docentes, Discentes e Sociedade.

Etapa 03: ANÁLISE AMBIENTAL

Durante esta etapa a Universidade realizará a análise do ambiente que permeia as suas atividades. Ambiente Interno e Externo. O resultado desta análise é a identificação, por meio da utilização da técnica de Matriz Swot, das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Atividades: Oficinas de Matriz Swot.

Etapa 04: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES

A partir do cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos levantados na etapa anterior, essa etapa será constituída pela definição dos objetivos estratégicos da Universidade que serão trabalhados durante o período do PDI.

A definição dos objetivos deve estar atrelada à conjuntura da Análise Ambiental e balizada nos aspectos da identidade institucional, visando o cumprimento da Missão e o alcance da Visão institucional.

Os objetivos serão categorizados em blocos e assim formarão um Mapa Estratégico.

Cada objetivo deve ser mensurado e atrelado a uma meta e a no mínimo um indicador, qualitativo ou quantitativo, que deverá ser atingido durante o período do PDI.

Etapa 05: AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão relacionados os aspectos para avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. Deverá ser feita a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).

Etapa 06: DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES FINIS

Durante esta etapa será feita a descrição das inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; das oportunidades diferenciadas de integralização curricular; das atividades práticas e de estágio; das ações para o desenvolvimento de materiais pedagógicos.

Deverá ser elaborado também cronograma de implantação e desenvolvimento dos cursos de Graduação, Pós-Graduação, Extensão e EAD.

Etapa 07: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL, INFRAESTRUTURA E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

No que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, nessa etapa será necessária a apresentação das políticas relacionadas ao corpo docente e TAE, por meio da descrição dos procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores e TAEs, assim como a apresentação do cronograma e plano de expansão do corpo docente e TAE, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.

Quanto à infraestrutura, serão detalhados os aspectos da infraestrutura física, tais como os espaços físicos para estudos da Biblioteca, e as instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos para os Laboratórios, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;

No que concerne à assistência estudantil, aqui serão elencados os programas de apoio pedagógico e financeiro, de estímulos à permanência, além das ações de apoio à organização estudantil e das políticas para o acompanhamento dos egressos.

Etapa 08: CONSULTA PÚBLICA À COMUNIDADE ACADÊMICA

Nesta etapa o documento construído será submetido à análise da comunidade universitária por meio de consultas e audiências públicas, onde serão recebidas sugestões sobre o documento. Essas sugestões serão analisadas pela equipe de trabalho do PDI, que decidirá sobre a inclusão das respectivas sugestões no documento final, e assim procederá na edição da versão final do plano.

Etapa 09: COMPILAÇÃO, DIAGRAMAÇÃO E REVISÃO DO PDI

Trata da revisão e finalização do documento, para posterior encaminhamento para a aprovação nos Conselhos Superiores e divulgação para a comunidade.

Etapa 10: APROVAÇÃO DO PDI NO CONSEPE E CONAD.

Consiste na realização de reunião do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CONSEPE, e do Conselho de Administração, CONAD, para apreciação do documento.

Etapa 11: APROVAÇÃO NO CONSUNI E PUBLICAÇÃO DO PDI.

A última etapa para vigência do PDI é a realização de reunião do Conselho Universitário na Unilab, CONSUNI, para apreciação do documento com sua posterior publicação e divulgação.

PLANOS TÁTICOS, OPERACIONAIS E AVALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Após a conclusão dos trabalhos de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI, o mesmo deverá ser avaliado periodicamente, pelo menos uma vez a cada ano de vigência do documento, seguindo metodologia de avaliação do planejamento estratégico apresentada em manual específico.

O resultado das avaliações deverá ser objeto de discussão e análise constante dos conselhos e demais órgãos da Unilab.

Dessas discussões serão encaminhadas possíveis alterações ou adequações quanto ao conteúdo do instrumento de planejamento, que com a devida aprovação do Conselho Universitário, serão incluídas no documento final.

Do PDI serão desdobrados os planos táticos e operacionais, que serão executados pelas unidades e subunidades da universidade e seguirão metodologia também apresentada em manual específico.