

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Patrícia Augusta Pospichil Chaves Locatelli**

**CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NA PRÓ-  
REITORIA DE PESQUISA DA UFRGS**

**Porto Alegre  
2008**

**Patrícia Augusta Pospichil Chaves Locatelli**

**CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NA PRÓ-  
REITORIA DE PESQUISA DA UFRGS**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de Especialista  
em Administração.**

**Orientadora: Angela Beatriz Scheffer Garay**

**Porto Alegre  
2008**

**Patrícia Augusta Pospichil Chaves Locatelli**

**CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NA PRÓ-  
REITORIA DE PESQUISA DA UFRGS**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de Especialista  
em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. MSc. Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

---

Profa. Dra. Valmíria Piccinini – UFRGS

---

Orientador - Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, antes de tudo, a Deus por conceder-me o dom da vida e mais essa vitória. Aos familiares e amigos que incentivam meu crescimento pessoal e profissional e à Pró-Reitoria de Pesquisa pela oportunidade, desafio e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

A necessidade da construção de um planejamento estratégico na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPESQ/UFRGS) se justificou, além da importância do tema para as organizações, pela atual situação da citada Pró-Reitoria e por solicitação dos Gestores. Desta forma, foi realizada uma pesquisa de campo que buscou identificar as diretrizes do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa no que se refere à Gestão de Pessoas. Apesar de ter crescido bastante, desde 1993 (data de sua criação), quanto às suas atribuições junto a Universidade, os resultados do presente estudo identificaram que a PROPESQ não obteve o mesmo nível de desenvolvimento na área de gestão de pessoas. Mas, apesar das dificuldades apresentadas no diagnóstico interno, como quadro reduzido de pessoal, espaço físico limitado, motivação da equipe, entre outros, a PROPESQ tem conseguido atender às demandas da comunidade de forma bastante satisfatória, o que tem sido impulsionado por fatores como a qualificação e experiência dos profissionais e a credibilidade junto à comunidade acadêmica, entre outros, considerados pontos fortes. Destaca-se a necessidade de ações de gestão de pessoas como seleção de novos funcionários com o perfil definido pela organização, desenvolvimento de programas de integração e envolvimento dos funcionários, criação e implementação de programas de comunicação interna, entre outros.

Palavras-chave:

Gestão de pessoas – Planejamento estratégico

## ABSTRACT

The need of having a strategic planning for Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ) at Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) is important for many reasons, such as the present situation of PROPESQ and solicitation of its managers, besides the importance of this subject for the organization. A survey was carried out in order to identify directives for a strategic planning concerning human resources management at PROPESQ. Although PROPESQ has grown very much since 1993, date of its foundation, concerning its rule of attributions to the university, the results showed that human resources at PROPESQ did not have the same level of development. Apart from the difficulties found in the internal findings, such as scarcity of human resources, reduced built space, and team motivation, PROPESQ has been able to successfully meet the needs of its community, what has been possible thanks to the experience and qualification of its professionals and its credibility in the academic community, among others considered its core beliefs and values. It is necessary to regard the need of actions concerning human resources management, admission of professionals attending PROPESQ statutory requirements, development of programs of professional integration and assimilation, creation and implementation of programs as to internal communication, and so forth.

Keywords:

Human resources management – Strategic planning

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	26
Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento .....	27
Figura 3 – Fases do planejamento estratégico.....	30
Figura 4 – Distinção de planejamento e plano .....	34
Figura 5 – O processo de planejamento: etapas e passos .....	36
Quadro 1 – Diagnóstico externo 2008: ameaças .....	46
Quadro 2 – Diagnóstico externo 2008: oportunidades .....	47
Quadro 3 – Comparativo entre diagnósticos externos de 1995 e 2008: ameaças ....	47
Quadro 4 – Comparativo entre diagnósticos externos de 1995 e 2008: oportunidades .....	49
Gráfico 1 – Classificação dos participantes pelo sexo .....	50
Gráfico 2 – Classificação dos participantes por faixa etária .....	51
Gráfico 3 – Classificação dos participantes pelo grau de instrução .....	51
Gráfico 4 – Classificação dos participantes pelo vínculo.....	52
Gráfico 5 – Classificação dos participantes pelo tempo de serviço.....	53
Quadro 5 – Diagnóstico interno de 2008: pontos fortes .....	54
Quadro 6 – Diagnóstico interno de 2008: pontos fracos .....	55
Quadro 7 – Comparativo entre diagnósticos internos de 1995 e 2008: pontos fortes .....	58
Quadro 8 – Comparativo entre diagnósticos internos de 1995 e 2008: pontos fracos .....	59
Gráfico 6 – Classificação dos participantes pelo vínculo.....	60
Quadro 9 – Cordialidade .....	61
Gráfico 7 – Cordialidade.....	61
Quadro 10 – Agilidade no atendimento .....	62
Gráfico 8 – Agilidade no atendimento .....	62
Quadro 11 – Recepção .....	63
Gráfico 9 – Recepção.....	63
Quadro 12 – Senso de urgência.....	63
Gráfico 10 – Senso de urgência .....	64
Quadro 13 - Grau de conhecimento do funcionário/bolsista .....	64

Gráfico 11 – Grau de conhecimento do funcionário/bolsista .....	64
Quadro 14 – Disponibilidade da informação .....	65
Gráfico 12 – Disponibilidade da informação .....	65
Quadro 15 – Facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão .....	66
Gráfico 13 – Facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão.....	66
Quadro 16 – Clareza dos processos operacionais.....	66
Gráfico 14 – Clareza dos processos operacionais .....	66
Quadro 17 – Grau de satisfação em relação ao atendimento da PROPESQ .....	67
Gráfico 15 – Grau de satisfação em relação ao atendimento da PROPESQ .....	67
Quadro 18 – Ações estratégicas em gestão de pessoas .....	69
Quadro 19: Relação entre objetivos estratégicos e políticas de RH.....	71
Quadro 20: Plano de ação da área de recursos humanos .....	72



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	16
1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	18
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	19
1.3.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul .....	19
1.3.1.1 Histórico da UFRGS .....	19
1.3.1.2 Missão .....	20
1.3.1.3 Valores .....	21
1.3.1.4 Princípios da UFRGS .....	21
1.3.1.5 Objetivos institucionais .....	21
1.3.2 Pró-Reitoria de Pesquisa .....	22
1.3.2.1 Histórico da PROPESQ .....	22
1.3.2.2 Missão da PROPESQ .....	23
1.3.2.3 Objetivos .....	23
2 REVISAO TEÓRICA .....	20
2.1 ESTRATÉGIA .....	20
2.1.1 Classificação .....	20
2.2 PLANEJAMENTO .....	21
2.2.1 Princípios do planejamento .....	23
2.2.2 Filosofias do planejamento .....	24
2.2.3 Partes do planejamento .....	25
2.2.4 Tipos de planejamento .....	26
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	28
2.3.1 Variáveis do planejamento estratégico .....	29
2.3.2 Fases do planejamento estratégico .....	29
2.3.3 Barreiras do processo de planejamento estratégico .....	32
2.3.4 Passos para realização do planejamento estratégico .....	33
2.4 PLANO OPERACIONAL .....	34

2.4.1	Distinção entre planejamento e plano .....	34
2.4.2	A importância de se comunicar o plano .....	35
2.4.3	Implementação do plano .....	35
2.4.4	Fatores restritivos dos planos operacionais .....	36
2.5	AS IMPLICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS .....	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2	POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO .....	41
3.3	COLETA DE DADOS .....	41
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	45
4.1	REDEFINIÇÃO DA MISSÃO .....	45
4.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	46
4.2.1	Identificação das ameaças.....	46
4.2.2	Identificação das oportunidades.....	46
4.2.3	Comparação entre o diagnóstico externo realizado em 1995 e o atual .....	47
4.3	DIAGNÓSTICO INTERNO .....	49
4.3.1	Caracterização dos participantes .....	50
4.3.2	Identificação dos pontos fortes.....	54
4.3.3	Identificação dos pontos fracos.....	55
4.3.4	Comparação entre os diagnósticos internos realizados em 1995 e 2008 .....	58
4.4	PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	60
4.4.1	Caracterização dos participantes .....	60
4.4.2	Questões relacionadas ao atendimento da PROPESQ .....	61
5	PLANO PRELIMINAR EM GESTÃO DE PESSOAS .....	69
	CONCLUSÃO.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	78
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA 1º REUNIÃO COM GRUPO DE ESTUDO .....	78
	APÊNDICE C – ROTEIRO DA 2º REUNIÃO COM GRUPO DE ESTUDO .....	78
	APÊNDICE D – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 1995 .....	78

## INTRODUÇÃO

De acordo com Lima (2000), na maioria das organizações a prioridade é o “fazer”. Tem-se despendido mais energia com aquilo que é urgente do que com aquilo que é efetivamente importante. A exigência é que as pessoas tomem decisões e ajam de forma cada vez mais rápida. Não existe tempo disponível para o “pensar” de forma estratégica, que é extremamente importante por ser o primeiro passo para a criação de ações estratégicas. Pois, como afirma Lima (2000), a ação nunca está distante do pensamento. O tempo gasto em planejamento abrevia e garante o sucesso das demais etapas de qualquer processo.

O processo de planejamento estratégico é a ferramenta certa para o gerenciamento do pensar e agir estratégicos das pessoas nas organizações. Sobre o planejamento estratégico, Robbins (2000, p.116), declara que:

Planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

A Pró-Reitoria de Pesquisa teve seu primeiro e único planejamento estratégico realizado em 1995. Na ocasião, a recém-criada Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa buscava consolidar-se como Pró-Reitoria, estruturar-se fisicamente, alocar pessoas e organizar seus processos e métodos. Após treze anos, já consolidada, a PROPESQ incorporou as necessidades e demandas da comunidade acadêmica no que tange à área da pesquisa, mas não teve esse mesmo desenvolvimento na área de Gestão de Pessoas.

O presente estudo destina-se à conclusão do curso de especialização em Gestão de Pessoas, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e tem por objetivo identificar as diretrizes do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa em 2008 e oportunidades de melhoria na área de Gestão de Pessoas desta Pró-Reitoria.

É composto por quatro capítulos, sendo que o primeiro capítulo constitui-se pela caracterização da pesquisa, apresentando a definição do problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos geral e específicos e a caracterização da

organização onde foi realizada a pesquisa de campo. Ainda são apresentados o histórico, a missão, os valores, os princípios e objetivos institucionais da UFRGS, bem como o histórico, missão e objetivos da Pró-Reitoria de Pesquisa.

A fundamentação teórica utilizada para o embasamento deste estudo é apresentada no segundo capítulo, onde os temas estratégia, planejamento e planejamento estratégico são abordados a partir da visão de vários autores. Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa formam o terceiro capítulo. Por fim, o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos, bem como a análise dos mesmos, seguidos da conclusão a respeito do tema.

## **1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A necessidade da construção de um planejamento estratégico na Pró-Reitoria de Pesquisa – UFRGS – se justificaria puramente pela importância do tema para as organizações. Mas, além disso, se deve a outros dois fatores: a atual situação da PROPESQ e a solicitação dos Gestores.

Nos últimos anos, as demandas do dia-a-dia somadas ao quadro reduzido de pessoal têm impossibilitado a disponibilidade de tempo para a construção de um planejamento estratégico. O primeiro e único planejamento estratégico realizado na Pró-Reitoria de Pesquisa data de 1995. Na ocasião, a recém-criada Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa buscava consolidar-se como Pró-Reitoria, estruturar-se fisicamente, alocar pessoas e organizar seus processos e métodos.

Passados treze anos, a PROPESQ consolidou-se, incorporando as necessidades e demandas da comunidade acadêmica no que tange à área de pesquisa, mas a questão ligada à Gestão de Pessoas não acompanhou esse desenvolvimento.

Cientes dessa realidade, os Gestores decidiram retomar este assunto, há tanto relegado a um segundo plano, manifestando a necessidade urgente da realização de um planejamento estratégico voltado para a Gestão de Pessoas na Pró-Reitoria de Pesquisa.

Sendo assim, inicia-se o presente estudo que buscará responder à questão principal: Quais as diretrizes do planejamento estratégico PROPESQ 2008 no que se refere à Gestão de Pessoas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais as diretrizes do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa em 2008 visando melhorar a área de Gestão de Pessoas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Destacar os pontos fortes e fracos do desempenho das atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa;
- Identificar oportunidades de melhorias nas atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa;
- Propor um plano preliminar de Gestão de Pessoas para operacionalizar o planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa em 2008.

## 1.3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

### 1.3.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul

#### 1.3.1.1 Histórico da UFRGS <sup>1</sup>

A história da UFRGS começou com a fundação, em Porto Alegre, da Escola de Farmácia e Química, em 1895, seguida da Escola de Engenharia, em 1896. Essas primeiras escolas profissionais iniciaram, também, a educação de nível superior no Estado do Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito, que marcou, em 1900, o início do oferecimento de cursos humanísticos no Estado.

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Avaliação Institucional. Programa de Avaliação Institucional Permanente da UFRGS / Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – PAIPUFRGS/SINAES: 3º Ciclo Avaliativo. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

Do agrupamento dessas unidades isoladas e autônomas, colocadas sob a tutela do estado pelo Decreto nº 5.758, de 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, para “dar uma organização uniforme e racional ao ensino superior no Estado, elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica e concorrer eficientemente para aperfeiçoar a educação do indivíduo e da sociedade”.

A Universidade de Porto Alegre (UPA) foi formada pela Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e de Farmácia; Faculdade de Direito, com a Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

A denominação de Universidade do Rio Grande do Sul (URGS) passou a ser utilizada em 1947, com a incorporação da Faculdade de Direito e da Faculdade de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, através da Lei nº 1.254, passando à esfera administrativa da União, e a ser denominada UFRGS.

Em 1970, a reforma do ensino alterou a estrutura didática e administrativa da Universidade. Os departamentos passaram a ser unidades fundamentais, reunidos em faculdades, institutos ou escolas, que abrigam os cursos de graduação e de pós-graduação, laboratórios de pesquisa e projetos de extensão.

A UFRGS é, hoje, uma instituição que abrange todas as áreas do conhecimento, desenvolvidas através do ensino (graduação, pós-graduação, educação básica e profissional), da pesquisa e da extensão.

#### 1.3.1.2 Missão

A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão.

### 1.3.1.3 Valores

A crença no conhecimento como bem público é compromisso da Universidade.

Comprometida com o futuro, a UFRGS assume o tríplice desafio de Pertinência Social (formação educativa e científica, filosófica, artística e tecnológica); de Excelência das Atividades (buscar os melhores resultados no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão) e Excelência sem Excludência (excelência em todas as áreas da Universidade, acadêmicas e de gestão administrativa), oferecendo suas atividades acadêmicas sem restrição aos estudantes, à população em geral e aos diversos setores da sociedade.

Esses compromissos têm sido firmados pela UFRGS em seus documentos oficiais, como o Estatuto, os Planos e os Relatórios de Gestão.

### 1.3.1.4 Princípios da UFRGS

- Liberdade de ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.
- Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas.
- Gratuidade do ensino.
- Gestão democrática.
- Valorização dos profissionais de ensino.
- Garantia de padrão de qualidade.
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
- Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais.

### 1.3.1.5 Objetivos institucionais

A UFRGS constitui-se em corpo social, bem público a serviço da sociedade, que se afirma através da sua capacidade de representação científica, intelectual e cultural. Visa a formar recursos humanos qualificados, competentes científica e tecnologicamente e comprometidos com o exercício da cidadania. Tem o compromisso de garantir a produção de conhecimento inovador e crítico, fruto do



respeito à diversidade, à heterogeneidade, à pluralidade de idéias, que convivem no mesmo espaço institucional, abrigo da polêmica e da multiplicidade de saberes.

A UFRGS apresenta-se como a expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas.

### **1.3.2 Pró-Reitoria de Pesquisa**

#### **1.3.2.1 Histórico da PROPESQ**

A partir da Reforma Universitária de 1970, a UFRGS instituiu uma nova estrutura acadêmica, a qual é mantida até os dias de hoje. A gestão da pesquisa foi realizada, de 1970 a 1993, pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), e os aspectos legais e regulamentares das atividades de pesquisa eram definidos pelo então existente Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (COCEP).

Em 1985, foi criado, na PROPESP, o Departamento de Incentivo à Pesquisa, com o objetivo de fomentar e estimular a investigação científica em todos os níveis da atividade acadêmica e nos diferentes campos do conhecimento.

Em 1993, a PROPESP desmembrou-se em duas, passando as atividades de pesquisa a serem coordenadas pela recém-criada Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa, com o propósito de expandir a capacidade acadêmica das atividades de pesquisa na UFRGS espelhando-se nas mais importantes Universidades do País.

A consolidação de uma Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ) autônoma ocorreu em 18 de setembro de 1996, com a implantação do novo Estatuto da Universidade, que estabeleceu uma estrutura administrativa que contempla as atividades-fim da instituição. O objetivo primordial dessa modificação estrutural era o de buscar a materialização, de forma mais efetiva, dos princípios que contemplam a indissociabilidade entre as atividades de ensino, de graduação e de pós-graduação, de pesquisa e de extensão, envolvendo nessas atividades, todas as áreas do conhecimento.

Nesse contexto, tendo como fundamentos os princípios da pertinência, da excelência acadêmica e da internacionalização das atividades de pesquisa e, a partir de uma melhor compreensão, por parte da comunidade acadêmica, das implicações desses princípios em termos de inserção de conhecimentos e saberes, em processos e produtos, essencial para a geração de riquezas, a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, a atividade de pesquisa atingiu uma nova dimensão.

#### 1.3.2.2 Missão da PROPESQ

Estimular e dinamizar a pesquisa em todos os níveis da Universidade e campos do conhecimento, articulando-se com atividades de ensino e extensão preservando a liberdade de expressão, despertando a consciência crítica, transformando a pesquisa num fazer coletivo e cotidiano da instituição.

#### 1.3.2.3 Objetivos

- Estimular e apoiar a produção do conhecimento em todos os níveis de ensino e em todas as áreas do conhecimento;
- Desenvolver uma política de pesquisa em consonância com as outras instâncias responsáveis pelo gerenciamento da pesquisa na Universidade, como a Câmara de Pesquisa e as Comissões de Pesquisa das Unidades;
- Desenvolver e ampliar programas de fomento de modo a atender às demandas das atividades de pesquisa já consolidadas e favorecer o surgimento de novas iniciativas, privilegiando áreas emergentes e/ou interdisciplinares;
  - Apoiar, organizar e divulgar a produção científica da Universidade;
  - Divulgar oportunidades de financiamento de pesquisas;
  - Proporcionar ao pesquisador as informações necessárias para o encaminhamento de projetos aos órgãos de fomento;
- Proporcionar ao jovem estudante a oportunidade de se integrar a projetos de pesquisa, visando a sua capacitação no fazer científico;

- Auxiliar a ampliar e intensificar as relações entre o universo de pesquisa da Universidade e a comunidade externa (outras entidades, empresas e escolas).

## 2 REVISAO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

A palavra “estratégia” deriva da palavra grega “strategos” que significa “general”, ou seja, “a arte de general”. Mas, apesar de vinculada originalmente ao campo militar, também utilizamos estratégia na área empresarial.

Segundo Oliveira (2007), estratégia é o conjunto de decisões, diretrizes ou regras formuladas com o objetivo de orientar a posição da empresa no ambiente. Estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação, a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos, é a finalidade da estratégia. O mesmo autor ainda declara que a estratégia está vinculada à adequada utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos de uma organização, visando à maximização das oportunidades. Por fim, o autor define estratégia como sinônimo de caminho, maneira ou ação definida e adaptada a atingir os objetivos propostos pela empresa.

De acordo com Born (2006), estratégia é o caminho pelo qual a organização desenvolverá suas atividades, buscando objetivos pré-definidos. Mintzberg [et al] (2006, p. 24) declara: “a estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação consciente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação”.

#### 2.1.1 Classificação

Oliveira (2007) afirma que as estratégias podem ser classificadas de formas variadas:

- a) quanto à amplitude, classificam-se em:
  - o macroestratégias: ações que a empresa adota perante o ambiente, levando em consideração missão, propósitos e diagnóstico estratégico;
  - o estratégia funcional: atuação ligada ao nível tático da empresa; e
  - o microestratégia ou subestratégia: atuação a nível operacional.

- b) quanto à concentração:
  - o estratégia pura: ação específica desenvolvida em uma área de atividade; e
  - o estratégia conjunta: combinação de várias estratégias.
- c) quanto à qualidade dos resultados:
  - o estratégias fortes: apresentam impacto para a organização; e
  - o estratégias fracas: resultados amenos para a organização.
- d) quanto à fronteira:
  - o estratégias internas à empresa;
  - o estratégias externas à empresa; e
  - o estratégias internas e externas à empresa.
- e) quanto aos recursos aplicados:
  - o estratégia de recursos humanos: refere-se ao fator humano como maior volume de recursos;
  - o estratégia de recursos não-humanos: aplicação de recursos materiais e/ou financeiros; e
  - o estratégia de recursos humanos e não-humanos: existe equilíbrio entre os recursos utilizados.
- f) quanto ao enfoque:
  - o estratégias pessoais: representam valores, motivações, métodos de mudança do ambiente, técnicas para gerir pessoas e executar tarefas, entre outros; e
  - o estratégias empresariais: ação da empresa perante o ambiente no qual está inserida.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Ackoff (1983, p.1) afirma que “planejamento é uma definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”. Segundo Oliveira (2007), o planejamento pode ser definido como um processo contínuo desenvolvido a fim de atingir, da forma mais eficiente e efetiva, um objetivo traçado pela organização. Sendo assim, o objetivo do planejamento é desenvolver, processos e técnicas com vistas a facilitar a tomada de decisão, evitando complicações futuras.

Robbins (2000) apresenta quatro razões básicas para justificar a importância do planejamento:

- O planejamento direciona. Quando todos os indivíduos de uma organização conhecem os objetivos, as metas e seu papel individual, é possível, direcionar as atividades visando à cooperação mútua e o trabalho em equipe.
- Reduz o impacto da mudança. O planejamento obriga os gestores a pensarem o futuro, antecipando-se e desenvolvendo respostas a possíveis mudanças, reduzindo, dessa forma, a incerteza.
- Diminui o desperdício e a redundância. Com o devido planejamento das ações e coordenação prévia, evita-se o desperdício e a redundância.
- Fixa padrões que facilitam o controle. O desenvolvimento de objetivos ou padrões é um dos resultados do planejamento. Com o processo de controle é possível comparar o desempenho da organização em relação aos objetivos, identificando divergências e tomando ações de caráter corretivo.

Apesar de bastante difundido e do apoio de vários autores ao planejamento, Robbins (2000) apresenta algumas críticas que vêm surgindo a respeito desse tema. Sendo elas:

- O planejamento cria muita rigidez, limitando pessoas e organização a metas específicas com prazos determinados, supondo que as condições permanecerão estáveis.
- Não é saudável planejar mudanças em ambiente turbulento, visto que a maioria das organizações encontra-se em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis, não podendo limitar-se a planos formais.
- Os sistemas não substituem a intuição e a criatividade. Os procedimentos formais não têm capacidade de prever discontinuidades. O desenvolvimento de estratégias depende, além da análise formal, da intuição e da criatividade.
- O planejamento estratégico dedica-se muito ao modo de posicionar produtos e negócios dentro das estruturas industriais existentes, a real atenção deveria estar voltada para mudança das regras da indústria ou para a criação das indústrias de amanhã.

- O planejamento leva as organizações a se preocuparem demais com os fatores responsáveis por seu sucesso, gerando excesso de confiança e acomodação que podem conduzir ao fracasso.

### 2.2.1 Princípios do planejamento

De acordo com Oliveira (2007), para que os resultados esperados sejam alcançados, é necessário respeitar alguns princípios do planejamento.

#### a) Princípios gerais

- Princípio de contribuição aos objetivos: é preciso estabelecer uma hierarquia dos objetivos e procurar atingi-los;
- Princípio da precedência do planejamento: corresponde à organização, direção e controle das funções administrativas;
- Princípio da maior penetração e abrangência: podem ocorrer alterações nas pessoas, tecnologia e sistemas da empresa;
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: busca pela maximização dos resultados e minimização das deficiências.

#### b) Princípios específicos

Para Ackoff<sup>2</sup> (*apud* OLIVEIRA, 2007, p.9) existem quatro princípios do planejamento considerados como específicos:

- Planejamento participativo: seu principal benefício é o envolvimento com o processo. O planejamento é elaborado pelos diversos setores da empresa;
- Planejamento coordenado: todos os elementos do projeto agem com interdependência;
- Planejamento integrado: planejamentos integrados entre os vários escalões da empresa;

- Planejamento permanente: necessidade de planejamento constante devido à instabilidade do ambiente.

### **2.2.2 Filosofias do planejamento**

Ackoff (1983) afirma que existem três filosofias dominantes a respeito de planejamento. Sendo elas: a filosofia da satisfação, a filosofia da otimização e a filosofia de adaptação.

#### **a) Filosofia da satisfação**

Corresponde aos esforços para alcançar um nível mínimo de satisfação, sem superá-lo. Nesta filosofia as atenções estão voltadas para o aspecto financeiro (orçamentos e projeções), pois se subentende que com recursos financeiros suficientes é possível obter os demais recursos (humanos, equipamentos, materiais, etc.).

#### **b) Filosofia da otimização**

Nesta filosofia o planejamento objetiva superar o nível mínimo de satisfação. Sua característica principal é a utilização de estatística e modelos de simulação. Os objetivos são quantitativos, uma vez que serão transformados em escala monetária e incorporados a um modelo a ser otimizado. Todo o processo é realizado através de modelos matemáticos, buscando, dessa forma, a otimização do processo decisório.

---

<sup>2</sup> ACKOFF, Russel L. redesigning the future; a systems approach to societal problems. New York, John Wiley & Sons, 1974.



### c) Filosofia de adaptação

Também chamado de “planejamento inovador”, esta filosofia apresenta algumas características:

- supõe que o mais importante no planejamento é o processo e não os planos;
- supõe que a necessidade do planejamento é resultado da “falta de administração e controles eficazes”;
- o conhecimento do futuro pode ser enquadrado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância.

O objetivo da filosofia de adaptação é buscar equilibrar os ambientes interno e externo da organização, após a ocorrência de uma mudança.

Segundo Ackoff (1983), a organização pode agir de diferentes maneiras em resposta aos estímulos externos. Pode adotar uma atitude passiva, antecipatória ou adaptativa ou ainda auto-estimulada. Ao trabalhar o planejamento, o administrador deverá definir a filosofia a ser adotada adequando o planejamento à realidade da empresa.

### 2.2.3 Partes do planejamento

Na visão de Ackoff (1983, p. 4), as partes que deveriam compor o planejamento são:

- Fins: especificar os objetivos e metas;
- Meios: traçar as políticas, programas, procedimentos e práticas a serem adotadas a fim de atingir os objetivos;
- Recursos: realizar levantamento e alocação de recursos humanos, materiais e financeiros visando atingir o futuro;
- Implantação: determinar e organizar os procedimentos para tomada de decisão a fim de tornar possível a execução do plano;
- Controle: determinar procedimentos de detecção e antecipação de erros e falhas na execução.

### 2.2.4 Tipos de planejamento

De acordo com Oliveira (2007), existem três tipos de planejamento que se relacionam aos níveis de decisão:

- planejamento estratégico
- planejamento tático; e
- planejamento operacional.

Na figura abaixo, apresentada por Oliveira (2007), relaciona-se os tipos de planejamento aos níveis de decisão.

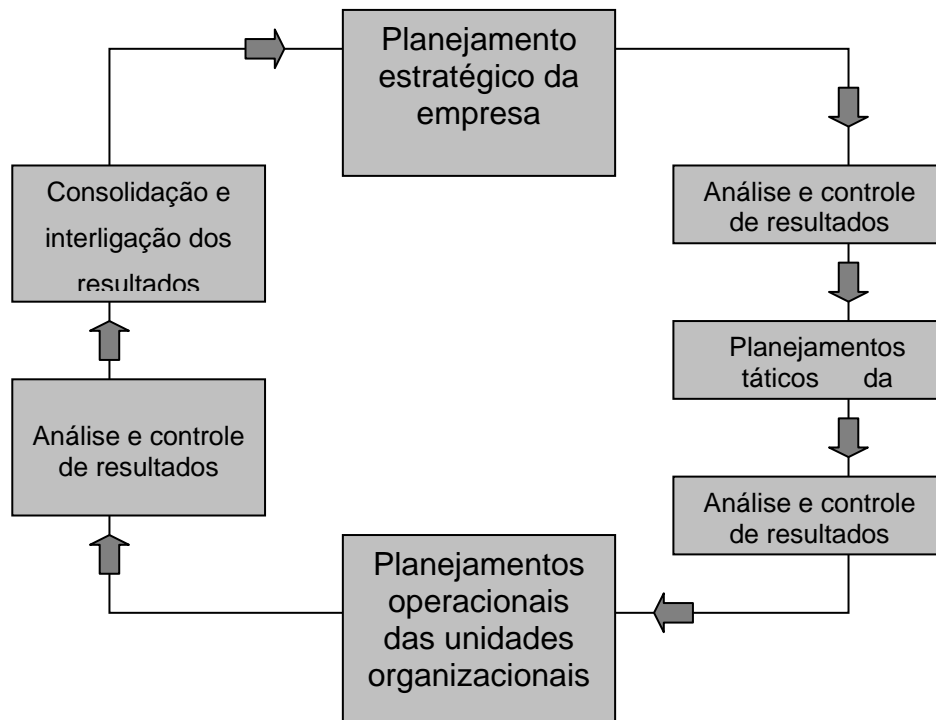
Decisões estratégicas	Planejamento estratégico
Decisões táticas	Planejamento tático
Decisões operacionais	Planejamento operacional

**Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento**

Fonte: Oliveira (2007, p.15)

Uma vez que o planejamento estratégico isolado não é suficiente, é necessário integrá-lo aos planejamentos tático e operacional a fim de atingir os objetivos traçados em longo prazo.

Na figura a seguir, apresentada por Oliveira (2007), verifica-se o princípio de planejamento integrado:



**Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento**

Fonte: Oliveira (2007, p.17)

a) Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico é um processo que possibilita ao gestor traçar o rumo que a empresa deve seguir. Normalmente, é desenvolvido pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa e refere-se à criação de objetivos quanto aos planos de ação a serem seguidos, analisando-se os ambientes interno e externo.

b) Planejamento tático

Elaborado a níveis hierárquicos inferiores, Oliveira (2007) afirma que o planejamento tático objetiva “otimizar” uma área específica da empresa, utilizando eficientemente os recursos disponíveis para atingir os objetivos fixados anteriormente.

### c) Planejamento operacional

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento operacional é considerado a “formalização” do processo de planejamento estratégico. Neste caso, têm-se os planos de ação ou planos operacionais.

Uma vez que este estudo está focado no planejamento em nível estratégico, apresentaremos a seguir os conceitos de planejamento estratégico sob a ótica de vários autores, suas variáveis, fases, entre outros elementos.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hampton (1983) explica que, chama-se de planejamento estratégico o processo de desenvolver uma estratégia. Sendo esse planejamento o mais básico e de maior alcance que os gestores realizam em suas organizações.

O autor ainda afirma que o planejamento estratégico possui características “distintivas”. Sendo elas:

- Exigência de visão externa à empresa (ameaças e oportunidades);
- Exigência de análise interna da organização (pontos fortes e fracos); e
- Tendência de que seja de responsabilidade da alta administração.

Complementando essa idéia, Robbins (2000, p.116) declara que “os planos que se aplicam à organização inteira, que estabelecem os objetivos globais e que buscam posicioná-la em termos de seu ambiente, são chamados de planos estratégicos”.

A abrangência dos planos estratégicos é, normalmente, de cinco anos ou mais. Classificando-se, portanto, como plano de longo prazo.

Born (2006, p.18) afirma que “o planejamento estratégico consiste no processo de geração de estratégias, culminando em um produto formal, o plano estratégico, documento que sintetiza as intenções da empresa em longo prazo, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis pela sua implementação”

Já para Fischmann (1991), o planejamento estratégico corresponde a uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente organizacional para criar uma consciência das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, através da

qual define a direção que a empresa deve seguir a fim de aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

### **2.3.1 Variáveis do planejamento estratégico**

Vários autores concordam no que se refere às variáveis a serem analisadas no processo de formulação estratégica. Sendo alguns deles: Born (2006), Oliveira (2007), Robbins (2000), entre outros.

As variáveis são classificadas como internas (potencialidades e fraquezas ou pontos fortes e fracos) e externas (ameaças e oportunidades).

Chamamos de análise PFOA a avaliação das potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças de uma organização.

Robbins (2000, p.122) afirma que essa análise “é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico”, uma vez que os gestores devem avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa a fim de identificar um nicho a ser explorado.

As oportunidades e ameaças externas dependem dos recursos que a empresa controla. Já as forças e fragilidades internas referem-se às limitações de recursos e habilidades da organização.

Após essa análise, é possível identificar a competência diferencial, que são as habilidades e recursos, exclusivos, que determinam as armas competitivas da organização.

### **2.3.2 Fases do planejamento estratégico**

Oliveira (2007) afirma que as fases básicas para a implementação do planejamento estratégico são:

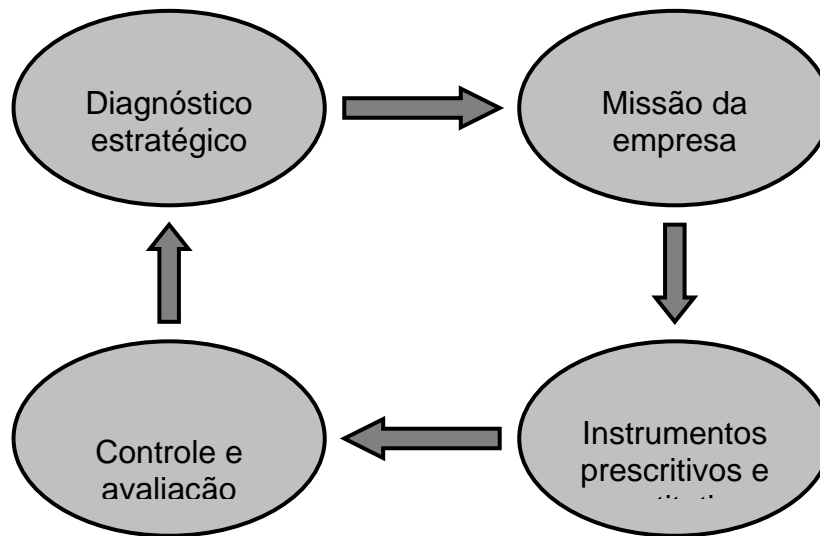
Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação.

Apresentam-se, de maneira esquemática, na figura abaixo:



**Figura 3 – Fases do planejamento estratégico**

Fonte: Oliveira (2007, p. 42)

a) Fase I – Diagnóstico estratégico

Hartmann (1996) define diagnóstico estratégico como o conhecimento dos efeitos e causas, situadas interna e externamente à organização, com visitas a definir uma forma de agir, antevendo implicações futuras.

A fase do diagnóstico estratégico, também chamada “auditoria de posição”, de acordo com Oliveira (2007), pode ser dividida em cinco etapas básicas:

- g) identificação da visão;
- h) identificação dos valores;
- i) análise externa;
- j) análise interna; e
- k) análise dos concorrentes.

b) Fase II – Missão da empresa

Segundo Robbins (2000), a missão de uma organização deve ser curta, clara e de fácil entendimento, servindo de orientação para gestores e funcionários e, conseqüentemente, direcionando os esforços em uma direção estratégica.

Oliveira (2007) afirma que nesta fase deve ser estabelecido o posicionamento estratégico da empresa bem como sua razão de ser. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas:

- l) estabelecimento da missão da empresa;
  - m) estabelecimentos dos propósitos atuais e potenciais;
  - n) estruturação e debate dos cenários;
  - o) estabelecimento da postura estratégica; e
  - p) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.
- c) Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, Oliveira (2007) declara que as questões básicas são “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”.

Os instrumentos prescritivos explicitam o que a organização deve fazer para alcançar os propósitos definidos na missão, estando de acordo com a postura estratégica e respeitando as macropolíticas e as macroestratégias. O tratamento desse tipo e instrumento pode ser realizado através das etapas:

- q) estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- r) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e
- s) estabelecimento de projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, necessários para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e demais atividades previstas. Esses instrumentos são de extrema importância, pois o gestor deve fazer a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

- d) Fase IV – Controle e avaliação

Esta é a fase onde se verifica “como a empresa está indo” rumo à situação almejada, Oliveira (2007, p. 55) define a fase de controle e avaliação “como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

Essa fase envolve processos de:

Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;

Avaliação de desempenho;  
Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;  
Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;  
Acompanhamento para analisar a eficiência e eficácia da ação corretiva;  
Adição de informações ao processo do planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O autor, Oliveira (2007), aconselha que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo dentro do planejamento estratégico.

### **2.3.3 Barreiras do processo de planejamento estratégico**

Born (2006) declara que a partir de sua experiência com empresas de diferentes portes e ramos foi possível identificar duas barreiras para a formulação do planejamento estratégico eficaz: a disposição para planejar e a capacitação para planejar.

#### **a) Barreira 1 – disposição para planejar**

Sem motivação para planejar, o plano tem poucas chances de atingir um alto nível de qualidade e de ser efetivamente implementado. No que se refere à tarefa de planejar existem diferentes estados mentais. Sendo eles:

- Rejeição: ocorre quando os gestores não consideram o planejamento estratégico importante ou se revelam avessos ao trabalho adicional gerado pelo Planejamento Estratégico.
- Consciência acerca da importância de planejar: ocorre quando os gestores consideram o planejamento estratégico importante, mas não acreditam que o momento ou o tamanho da empresa seja adequado.
- Rompimento da Inércia: ocorre quando os gestores têm consciência da necessidade do planejamento estratégico, participam ativamente nos trabalhos tal como foram concebidos.
- Priorização: ocorre quando os participantes no planejamento estratégico vêem o processo como fundamental para a organização. Participam na



elaboração do plano, montam seus pares e lideram seus subordinados na busca por informações e alternativas.

b) Barreira 2 - capacitação para planejar

Não basta ter motivação para planejar, é necessário ter as condições adequadas. A seguir apresentamos três diferentes capacidades para planejar:

- Capacidade técnica: consiste no domínio acerca das variáveis e técnicas envolvidas no processo.
- Experiência: a experiência com variados processos de planejamento garantem maior capacidade para a execução da tarefa.
- Informações: uma base consistente de informações a respeito da organização é essencial para a realização da análise estratégica.

O autor (Born, 2006) acredita que a capacidade e disposição para planejar são fundamentais para o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico eficaz e de qualidade.

#### **2.3.4 Passos para realização do planejamento estratégico**

Embora acreditando que não existe método correto para planejar, uma vez que existem diferentes formas de pensar, Born (2006) sugere alguns passos. São eles:

- Entender o processo e as variáveis do Planejamento Estratégico: entender as etapas do Planejamento Estratégico e os conceitos de cada uma delas, identificar o planejador responsável pelo processo e realizar um workshop com todos integrantes dos níveis estratégicos e táticos da organização.
- Estabelecer a equipe e o método de trabalho: estabelecer um grupo de trabalho e capacitá-lo para a busca de informações quanto às variáveis internas e externas.
- Reforçar a capacitação dos tomadores de decisão e apresentar o diagnóstico: retomar os conceitos de decisões estratégicas (norteadores: missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias empresariais e ações estratégicas) e apresentar o diagnóstico.

- Tomar decisões e formatar o Planejamento Estratégico: definir os norteadores estratégicos, objetivos estratégicos, estratégias empresariais e ações estratégicas.
- Controlar, avaliar e revisar o plano estratégico: realizar o controle de dois aspectos para a implementação do plano: eficiência e eficácia.

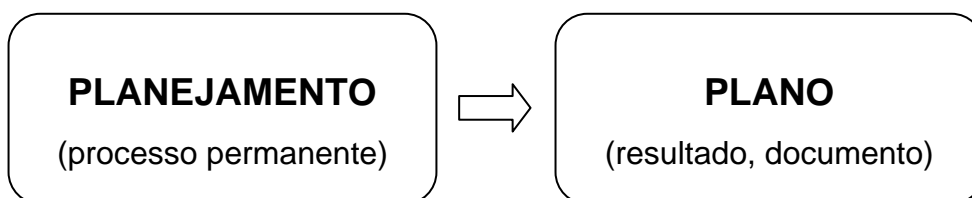
## 2.4 PLANO OPERACIONAL

Segundo Hampton (1983), o plano operacional corresponde à fase final do processo de planejamento. O autor explica que sem os detalhes fornecidos por esses planos específicos ou operacionais, as fases anteriores do planejamento que fornecem a visão geral “não passariam de uma moldura vazia”.

Lima (2000) explica que os planos operacionais abrangem as tarefas em si e são resultado da integração entre os setores da organização. Os planos são ações “de dentro para dentro”.

### 2.4.1 Distinção entre planejamento e plano

De acordo com Born (2006), o processo do planejamento estratégico pode ser dividido em duas etapas: a formulação e a implementação. A fase de formulação é dividida em duas etapas diferentes: a análise, do estudo sobre a situação, incluindo projeções de variáveis distintas e a tomada de decisão, gerando o plano a ser implementado. Sendo que o planejamento é um processo constante, e o plano é o resultado tangível, que geralmente assume o formato de documento.



**Figura 4 – Distinção de planejamento e plano**  
Fonte: Born (2006, p.20)

### 2.4.2 A importância de se comunicar o plano

Conforme Born (2006), para se manter um plano “vivo” a informação é essencial, uma vez que ela é a responsável por unir as pessoas em torno de um projeto comum. O mesmo autor (p. 101), ainda declara que:

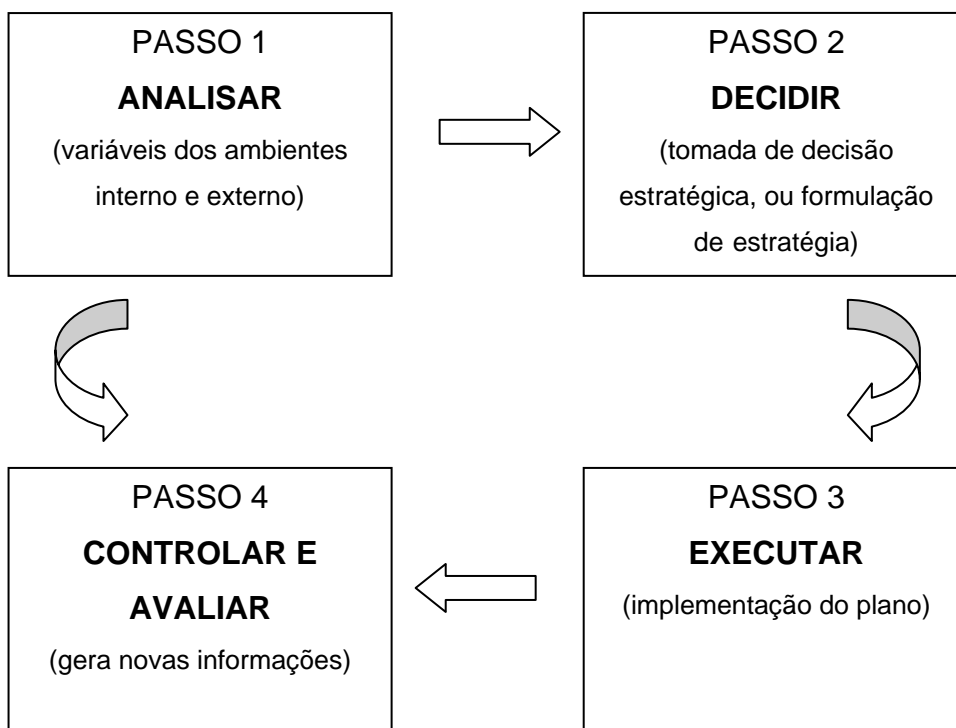
Sem interferência e regulação, por meio do fornecimento de informações, seja no formato de diretrizes da empresa, ou de *feedback* para as equipes, o que se percebe é uma tendência natural à dispersão em torno dos planos e da continuidade das atividades tais como tradicionalmente executadas. Por esta razão, desde a sua primeira apresentação, até as consultas que serão realizadas posteriormente pelos envolvidos na implementação, há de se ter um documento que efetivamente comunique a mesma mensagem a todos. Ainda que um plano, por si só, não represente, nem de perto, a totalidade de medidas ou ferramentas necessárias à manutenção de um constante estado de coesão e prontidão sobre o “pensar e executar”, trata-se de uma peça fundamental que alicerça todo o processo de partilha de informações no esforço de conduzir a empresa de maneira planejada.

O plano deve ser comunicado de maneira eficiente em um período de até 20 minutos, é o que afirma Born (2006). Se isso não acontece significa que as idéias não estão claras o bastante, por não terem sido devidamente avaliadas e sintetizadas. Conseqüentemente, enfrentará dificuldade em ser aprovada e a execução será prejudicada, devido à dificuldade de comunicar o plano aos implementadores.

### 2.4.3 Implementação do plano

Segundo Born (2006), após serem formulados e informados, os planos devem ser implementados de forma a atingirem os resultados esperados.

De acordo com o autor, a fase da implementação dividi-se em: execução, controle e avaliação. Esta é a etapa conclusiva do processo de planejamento estratégico, “retroalimentando-o de informações”. Conforme demonstrado na figura abaixo:



**Figura 5 – O processo de planejamento: etapas e passos**  
 Fonte: Born (2006, p.21)

#### 2.4.4 Fatores restritivos dos planos operacionais

Hampton (1983) afirma que existem três tipos de fatores restritivos aos planos operacionais. Sendo eles:

- restrições determinadas por métodos ou procedimentos;
- restrições de verbas, chamadas orçamentos; e
- restrições de tempo, chamadas cronogramas.

##### a) Procedimentos

O autor, Hampton (1983), define o termo procedimento como um método de executar determinada atividade. Os procedimentos são importantes em casos de atividades repetitivas. Uma vez que o método seja conhecido de todos, pode-se utilizar uma solução padronizada pelo procedimento, poupando dessa forma energia e criatividade para que sejam utilizadas em problemas realmente inovadores.

## b) Orçamentos

Segundo Hampton (1983, p. 174), “os orçamentos são planos que especificam a receita e os gastos antecipados em um dado período”. Os orçamentos podem ser classificados em orçamentos fixos, refletindo os custos fixos e orçamentos variáveis, refletindo apenas os custos variáveis.

## c) Cronogramas

“Cronograma é um plano que especifica os períodos de tempo nos quais as atividades têm de ser executadas”, define Hampton (1983, p.176). Esses métodos de definição de prazos podem ser simples, por exemplo uma anotação em uma agenda, ou complexos, usando técnicas matemáticas e computadores. Mas, independentemente de sua complexidade, os cronogramas são considerados “instrumentos-chave” para o planejamento.

## 2.5 AS IMPLICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações voltadas para o futuro preocupam-se com os seguintes desafios: globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. No que se refere às pessoas, isso implica em educação, treinamento, motivação, liderança, oferta de uma cultura participativa e oportunidades de realização pessoal para os indivíduos que trabalham na organização. A empresa deve informar quais os objetivos a serem alcançados, com foco na missão e visão e oferecer oportunidades de crescimento profissional, bem como um ambiente agradável, com autonomia e liberdade. Nas organizações voltadas para o futuro as pessoas passam a ser parceiras.

O mesmo ocorre com o papel da gestão de pessoas nas organizações. Uma vez que, nessa nova visão, as pessoas são essenciais na busca pela vantagem competitiva, surge a necessidade de criação da administração estratégica em recursos humanos, que pode ser definida, segundo Chiavenato (1999), como a orientação das atividades de recursos humanos a fim de atingir as metas e objetivos

estratégicos traçados pela organização. Dressler (2003) defende a visão de que o RH deve ser um parceiro no processo de planejamento estratégico, desde a formulação até a implantação, e não apenas um mero executor de tarefas com a finalidade de atingir as metas estratégicas propostas.

As tarefas operacionais e burocráticas passam a ser executadas por empresas terceirizadas, cada gerente, independente de sua área de atuação, transforma-se em gestor de pessoas e as equipes que trabalham com RH tornam-se consultores internos, dessa maneira a área de gestão de pessoas pode assumir funções estratégicas visando os objetivos organizacionais a serem alcançados no futuro.

Para que possa atingir esses resultados esperados, a área de recursos humanos necessita agir de forma proativa e empreendedora, prevendo as mudanças e tendências mercadológicas, com uma visão voltada para as necessidades do negócio, é o que afirma Silva (2002). “Isso significa repensar ou inverter conceitos predefinidos das ações estratégicas de recursos humanos não só sob a ótica das pessoas e das organizações em si, mas também em relação à competitividade do negócio” (Silva, 2002, p. 145).

Como parceiro no processo de planejamento estratégico, o RH pode analisar os ambientes externo e interno, no que se refere à gestão de pessoas, pois essa análise ambiental é vital para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Por fim, entendemos que as implicações do planejamento estratégico em gestão de pessoas manifestam-se, principalmente, na mudança de visão tanto do papel do indivíduo quanto do papel da área de gestão de pessoas nas organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo, realizado na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, constitui-se de um estudo de caso que, segundo Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Yin (2005, p. 20) ainda declara que:

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

O estudo de caso desenvolveu-se na forma de uma pesquisa-ação, pois, como aponta Macke (2006, p. 207), “a pesquisa-ação é uma estratégia de condução de pesquisa aplicada de natureza participativa”. Neste tipo de pesquisa a preocupação é elaborar diagnósticos, identificar problemas e buscar as soluções para os mesmos. O pesquisador é participante no processo de mudanças e não apenas um mero observador.

A seguir apresentamos a definição de Thiollent (1997, p. 14) para este assunto:

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

O autor salienta o papel ativo desempenhado pelo(s) pesquisador(es) no equacionamento dos problemas a serem enfrentados e no acompanhamento e avaliação das ações a serem desenvolvidas em função dos problemas.

Apesar de não existir um roteiro predefinido, Thiollent (1997) acredita que a pesquisa-ação apresenta, pelo menos, quatro fases principais, sendo elas: a fase exploratória, a fase de pesquisa aprofundada, a fase de ação e a fase de avaliação.

a) Fase exploratória

Nesta fase inicial, os pesquisadores e alguns indivíduos da organização iniciam a identificação dos problemas, os atores, as medidas de ação possíveis, entre outros. A fase exploratória deu origem ao problema de pesquisa (diagnóstico da situação e das necessidades da organização) anteriormente descrito, que foi levantado a partir de contatos com os Gestores da PROPESQ, e definição dos objetivos. Esta fase foi ainda complementada com a revisão da literatura, que permitiu, à pesquisadora, o embasamento e a orientação do processo de mudança necessário.

b) Fase de pesquisa aprofundada

Na fase de pesquisa aprofundada, são utilizados diversos instrumentos de coletas de dados que são, posteriormente, interpretados e discutidos. Nesta fase ocorreu, basicamente, a busca por documentos, referentes ao planejamento estratégico realizado em 1995, e a criação de um grupo de discussão inicial que possibilitou coletar mais informações sobre o caso. Nesta etapa buscou-se o comprometimento das pessoas da organização.

c) Fase de ação

É na fase de ação onde os dados obtidos na investigação são apresentados ao grupo com a intenção de definir objetivos e as propostas de planos concretos de ação. Nesta etapa reuniu-se novamente o grupo de discussão inicial, mas, desta vez, com o objetivo de, a partir da apresentação dos dados obtidos nas fases anteriores, propor planos de ação para elucidar os problemas detectados.

d) Fase de avaliação

Esta fase apresenta como objetivos principais: a observação, o redirecionamento do que realmente acontece e o resgate do conhecimento produzido no processo. A etapa de avaliação foi iniciada com a criação de um grupo menor de trabalho que será responsável por acompanhar a execução dos planos



propostos pelo grande grupo e analisar se os objetivos organizacionais propostos serão atendidos.

### 3.2 POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada com dois grupos distintos. O primeiro composto por uma população de 15 profissionais de ambos os sexos, com idades e graus de instrução distintos, que exercem suas atividades na Pró-Reitoria de Pesquisa. Estando distribuídos da seguinte forma: dois gestores, quatro funcionários e nove bolsistas. O segundo grupo refere-se a uma amostra da comunidade acadêmica: 50 estudantes, 66 docentes e três técnico-administrativos.

Todos os pesquisados possuem vínculo com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os enfoques de pesquisa utilizados foram o quantitativo e o qualitativo. Sendo que, de acordo com Roesch (2006), o método quantitativo é o mais indicado quando o objetivo do pesquisador é medir variáveis ou avaliar resultados, como no caso deste estudo, onde se esperava identificar o nível de satisfação dos usuários da Pró-Reitoria. Lakatos e Marconi (2001) declaram que a pesquisa quantitativa tem por objetivo a análise das características de determinados fatos, fenômenos e programas. A finalidade deste tipo de pesquisa é fornecer dados para que as hipóteses sejam verificadas. Para isso, são utilizados “artifícios quantitativos” que objetivam a coleta de dados sobre populações, programas ou amostras de ambos. As técnicas para essa coleta de dados são variadas, pode ser feita através de entrevistas, questionários, formulários, entre outros.

Já o método qualitativo, segundo Roesch (2006, p.154), “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, um plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

Para a coleta de dados, então, utilizaram-se duas técnicas distintas: uma pesquisa de satisfação e a condução de grupos de estudo.

a) A pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação foi disponibilizada em forma de um questionário que, segundo Gil (1996), corresponde ao conjunto de questões que são respondidas, por escrito, pelo pesquisado. É um meio rápido e barato para se obter informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato de quem responde.

Barros e Lehfeld (2004) afirmam que o questionário apresenta duas categorias de perguntas: abertas e fechadas. Perguntas abertas dão total liberdade de resposta. Já as perguntas fechadas restringem essa liberdade. Para Andrade (1999), as perguntas abertas proporcionam maiores informações, mas apresentam dificuldades no momento da apuração dos dados, pois elas dificilmente podem ser tabuladas e agrupadas por semelhança. Por outro lado, as fechadas indicam algumas opções de resposta ou o pesquisado deve responder afirmativa ou negativamente. Gil (1996, p.91) declara que “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

A “Pesquisa de Satisfação” referente ao atendimento da Pró-Reitoria de Pesquisa à comunidade acadêmica foi disponibilizada no site da PROPESQ entre os dias 13 de março de 2008 a 06 de maio de 2008 (apêndice A). Para que houvesse maior participação, foi encaminhado um e-mail para bolsistas e orientadores, solicitando que respondessem à pesquisa.

O instrumento utilizado para esta pesquisa foi um questionário composto por onze questões, sendo dez fechadas de múltipla escolha e uma aberta para resposta livre. A questão de número 1 tem por objetivo a identificação dos pesquisados quanto ao vínculo com a Universidade (estudante, docente, técnico-administrativo ou outro). As questões de número 2 a 11 compõem a Pesquisa Satisfação, sendo nove fechadas de múltipla escolha e uma aberta para manifestação livre.

b) Os grupos de estudo

Para esta pesquisa foram realizadas duas reuniões, nos dias 16 de março de 2008 e 10 de abril de 2008. Dos 17 integrantes da equipe da Pró-Reitoria de Pesquisa, 15 pessoas participaram dos encontros para discussão.

O objetivo da primeira reunião foi de identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da Pró-Reitoria de Pesquisa. Para a condução dessa reunião, que teve duração de duas horas, foi construído um roteiro (apêndice B), distribuído a todos os participantes, que apresentava: 1) a missão e os objetivos da PROPESQ, 2) uma breve explicação sobre planejamento estratégico e 3) os indicadores para discussão em grupo. Entre os tópicos dois e três realizou-se um intervalo para *coffee-break*, a fim de promover maior integração entre o grupo e “quebra-gelo”. Esta reunião foi gravada e todas as falas foram transcritas posteriormente.

O segundo encontro buscou coletar sugestões de idéias para amenizar ou solucionar os indicadores considerados pontos fracos na primeira reunião. Esta atividade ocorreu fora do prédio da Reitoria e teve duração de um dia, sendo distribuído da seguinte forma: três horas para discussão pela manhã, duas horas para almoço e três horas para discussão a tarde. O roteiro com os respectivos horários foi entregue a cada um dos participantes. As questões para discussão (apêndice C) foram projetadas em um telão para visualização conjunta.

A dinâmica escolhida para esse segundo encontro foi: distribuíram-se fichas de cores diferentes entregues individualmente de forma aleatória (formando grupos diferentes em cada questão), exposição da questão, 5 minutos para respostas individuais, formação dos grupos de acordo com as cores das fichas, 10 minutos para as respostas dos grupos, 15 a 20 minutos para apresentação ao grande grupo e discussão. As fichas contendo as respostas dos grupos foram recolhidas.

Em ambas as reuniões o nível de participação do pesquisador foi alto, devido à característica da pesquisa.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após levantamento dos dados, referentes à pesquisa de satisfação, os resultados foram tabulados e apresentados através de gráficos e quadros criados no software Excel.

Os dados qualitativos (manifestações dos participantes do grupo) foram gravados, transcritos, agrupados por similaridade e analisados com base no referencial construído.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados nesta pesquisa que tem por objetivo principal identificar, através de pesquisa de campo, quais as diretrizes do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa 2008, no que se refere à Gestão de Pessoas, bem como destacar os pontos fortes e fracos no desempenho das atividades desenvolvidas e buscar oportunidades de melhorias.

### 4.1 REDEFINIÇÃO DA MISSÃO

Para a realização desse planejamento estratégico, solicitou-se aos Gestores que realizassem a revisão e alteração, se necessário, da missão e dos objetivos da Pró-Reitoria de Pesquisa.

Os objetivos permaneceram inalterados, mas a missão foi reformulada. A seguir apresentaremos a missão de 1995 e a missão atual.

Em 1995, a missão apresentada no planejamento estratégica foi:

Estimular e dinamizar a pesquisa em todos os níveis da Universidade e campos do conhecimento, articulando-se com atividades de ensino e extensão preservando a liberdade de expressão, despertando a consciência crítica, transformando a pesquisa num fazer coletivo e cotidiano da instituição, constituindo padrão completo de pesquisa que associe o método científico universal e o desenvolvimento da sociedade.

Apresentamos a seguir a missão reformulada no planejamento estratégico de 2008:

Estimular e dinamizar a pesquisa em todos os níveis da Universidade e campos do conhecimento, articulando-se com atividades de ensino e extensão preservando a liberdade de expressão, despertando a consciência crítica, transformando a pesquisa num fazer coletivo e cotidiano da instituição.

A reformulação da missão da Pró-Reitoria de Pesquisa deu-se apenas no âmbito textual, uma vez que foram suprimidas as duas últimas linhas, não implicando em alteração no sentido da mesma.

## 4.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

De acordo com Hartmann (1996), a análise externa consiste na identificação de oportunidades ou ameaças e suas respectivas causas localizadas externamente à organização que podem ser neutralizadas ou “aproveitadas” que afetam os resultados de forma positiva ou negativa.

A análise do ambiente externo da Pró-Reitoria de Pesquisa foi realizada pelos Gestores em reunião interna, no início do mês de abril do corrente ano, devido à dificuldade em reuni-los com o restante da equipe em virtude de compromissos decorrentes de suas funções. Nessa oportunidade foram revisadas e reformuladas as ameaças e oportunidades diagnosticadas no planejamento estratégico de 1995 (apêndice D).

### 4.2.1 Identificação das ameaças

Apresenta-se no quadro abaixo as ameaças do ambiente externo à Pró-Reitoria de Pesquisa, identificadas na análise realizada pelos Gestores.

<b>AMEAÇAS</b>
Estrutura conservadora da Universidade;
Falta de integração entre as Unidades (acadêmicas e administrativas).

**Quadro 1 – Diagnóstico externo 2008: ameaças**

Verifica-se que foram colocadas apenas duas ameaças: a estrutura conservadora da Universidade e a falta de integração entre as Unidades (acadêmicas e administrativas).

### 4.2.2 Identificação das oportunidades

O quadro a seguir apresenta as oportunidades encontradas no ambiente externo segundo a análise dos Gestores da Pró-Reitoria de Pesquisa.

<b>OPORTUNIDADES</b>
Importância da pesquisa na Universidade;
Busca da interação da UFRGS com comunidade externa, nos seus diferentes segmentos;
Perspectiva de trabalho;
Consolidação dos recursos;
Apoio das agências financiadoras.

**Quadro 2 – Diagnóstico externo 2008: oportunidades**

Quanto às oportunidades, observa-se que foram citadas: importância da pesquisa na Universidade, busca da interação da UFRGS com comunidade externa, perspectiva de trabalho, consolidação dos recursos e apoio das agências financiadoras.

#### **4.2.3 Comparação entre o diagnóstico externo realizado em 1995 e o atual**

Uma vez que a base para a análise do ambiente externo foi o diagnóstico realizado no Planejamento Estratégico de 1995, apresentam-se a seguir dois quadros comparativos, das ameaças e das oportunidades, onde são confrontados os elementos identificados em 1995 e em 2008.

##### a) Comparação entre ameaças

<b>AMEAÇAS</b>	
<b>1995</b>	<b>2008</b>
Política do governo (política salarial para serviço público)	<b>Estrutura conservadora da UFRGS</b>
Pouco recurso alocado à Pesquisa	<b>Falta de integração entre as Unidades (acadêmicas e administrativas).</b>
Marketing das Universidades privadas	
<b>Estrutura conservadora da UFRGS</b>	
<b>Falta de integração entre as unidades (acadêmicas e administrativas)</b>	
Crise do financiamento à pesquisa	
Política da administração central	
Política governamental quanto à avaliação institucional	

**Quadro 3 – Comparativo entre diagnósticos externos de 1995 e 2008: ameaças**

No quadro apresentado, percebemos que em 1995 foram abordados oito fatores como possíveis ameaças à Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa. Dentre eles destacamos: políticas do governo quanto à remuneração e avaliação institucional, falta de recursos financeiros alocados para a pesquisa e a estrutura da própria Universidade.

Em 2008, ao ser refeita a análise dos fatores apresentados em 1995, foi identificado que apenas dois dos oito elementos ainda são considerados ameaças ao desenvolvimento da organização, sendo eles: a estrutura conservadora da Universidade e falta de integração entre as Unidades (acadêmicas e administrativas).

Conforme percepção dos gestores, o cenário da pesquisa e pós-graduação nos dias de hoje apresenta aspectos mais favoráveis quanto à locação de recursos para a pesquisa e, soma-se a isto, o destaque das universidades públicas, concentrando 92% da pesquisa realizada em todo o país.

A PROPESQ, que naquela época estava em fase inicial de estruturação, ampliou e consolidou espaços importantes para a pesquisa e intensificou a divulgação das atividades de pesquisa. Além disso, a UFRGS, em todas as avaliações externas da pesquisa e da pós-graduação, destaca-se entre os primeiros lugares entre as demais Instituições do país.

O desafio desses avanços concentram-se em aspectos internos: as demandas exigem uma estrutura mais ágil e flexível e as parcerias são importantes na captação de recursos e na concretização de projetos de pesquisa.

#### b) Comparação entre oportunidades

OPORTUNIDADES	
1995	2008
Busca da interação da UFRGS com a sociedade (empresas, administração pública, ONGs e associações)	Importância da pesquisa na Universidade;
Publicidade institucional	Busca da interação da UFRGS com comunidade externa, nos seus diferentes segmentos;
Discussão com a sociedade da importância da Universidade pública e gratuita	Perspectiva de trabalho;



Aproveitamento da importância da pesquisa da Universidade	Consolidação dos recursos;
Divulgações de programas da PROPESQ (meios de comunicação)	Apoio das agências financiadoras.
Perspectiva de trabalho	
Consolidação dos recursos da PROPESQ	
FAURGS	
Apoio das agências financiadoras	
Convênios nacionais e internacionais	
Desenvolvimento de novos Programas	

#### Quadro 4 – Comparativo entre diagnósticos externos de 1995 e 2008: oportunidades

Comparando-se os dois períodos, verifica-se que em 1995 foram identificados 11 fatores como possíveis oportunidades no ambiente externo. Já na análise realizada em 2008, permaneceram apenas seis dos 11 anteriormente apresentados. Sendo eles: a importância da pesquisa na Universidade, busca da interação da UFRGS com comunidade externa (nos seus diferentes segmentos), perspectiva de trabalho, consolidação dos recursos e apoio das agências financiadoras.

Os fatores: publicidade institucional, discussão com a sociedade da importância da Universidade pública e gratuita, divulgações de programas da PROPESQ (meios de comunicação), FAURGS, convênios nacionais e internacionais e desenvolvimento de novos programas, não são mais considerados como oportunidades em 2008.

Conforme colocação dos gestores, as oportunidades caminham na mesma direção das ameaças. Cresce o potencial da Universidade, ampliam-se objetivos, criam-se parcerias e desta forma, as oportunidades ficam mais direcionadas.

### 4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

Quanto à análise interna, Hartmann (1996) sugere que sejam abordadas as principais partes do negócio organizacional. Sendo algumas delas: finanças, recursos humanos, tecnologia, materiais, produção, etc. Cada fator deve ser analisado a partir de pontos específicos que deverão passar pelo “crivo dos três critérios”: pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros.

Nesta pesquisa buscou-se abordar apenas os aspectos internos ligados à Gestão de Pessoas: recursos humanos, tecnologia, materiais, atendimento, etc. Primeiramente por ser este o foco do presente estudo e, segundo, porque se procurou abordar aspectos semelhantes ao planejamento estratégico de 1995, a fim de realizar uma comparação entre as realidades dos dois períodos.

#### 4.3.1 Caracterização dos participantes

A análise interna (pontos fortes e fracos) foi realizada por um grupo composto por 15 profissionais de ambos os sexos e diferentes idades, graus de instrução e vínculo com a Universidade. Todos os indivíduos exercem suas atividades na Pró-Reitoria de Pesquisa da UFRGS.

##### a) Classificação pelo sexo

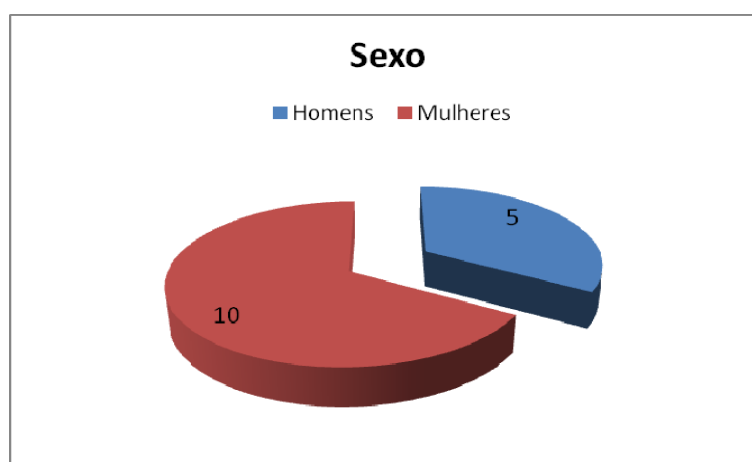


Gráfico 1 – Classificação dos participantes pelo sexo

Dos profissionais da Pró-Reitoria de Pesquisa, que participaram da análise interna, 10 são mulheres e cinco são homens.

## b) Classificação por faixa etária

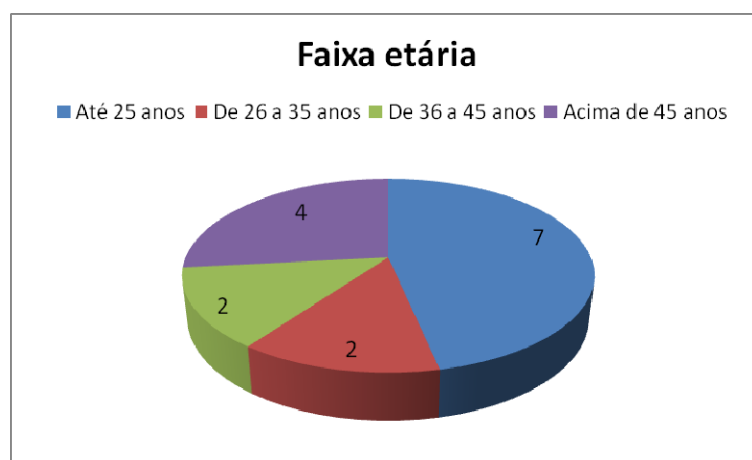


Gráfico 2 – Classificação dos participantes por faixa etária

Analisando-se o gráfico apresentado, vemos que:

- Sete, ou seja, 47% dos participantes têm até 25 anos;
- Quatro ou 27% têm mais de 45 anos;
- Dois (13%) têm entre 36 a 45 anos; e
- Dois (13%) têm de 26 a 35 anos.

Conforme se vê no gráfico acima, quarenta e sete por cento do total de participantes têm idade inferior a 25 anos. A partir dos dados obtidos na pesquisa, identifica-se que estes participantes são, em sua totalidade, bolsistas.

## c) Classificação pelo grau de instrução

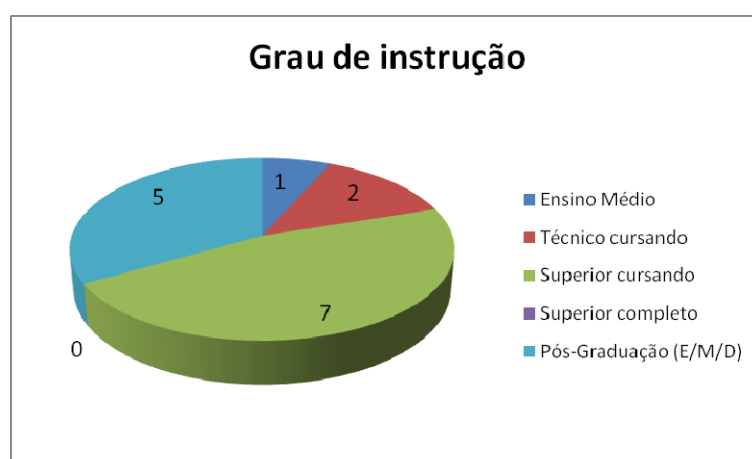
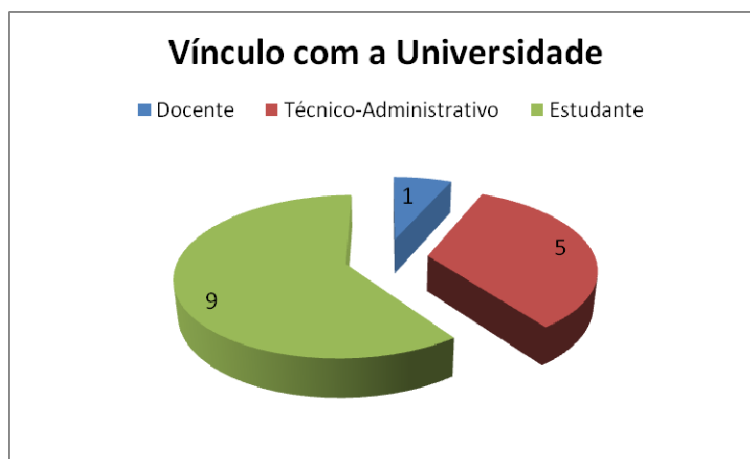


Gráfico 3 – Classificação dos participantes pelo grau de instrução

Nesta representação gráfica, vemos que sete participantes, ou seja 47%, estão cursando o ensino superior, cinco (33%) possuem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), dois estão concluindo a formação técnica e um possui ensino médio completo.

O número de participantes com pós-graduação, apresentado no gráfico, corresponde aos técnico-administrativos e Gestores da Pró-Reitoria de Pesquisa, isso mostra que a equipe é bem qualificada, no que se refere à formação acadêmica.

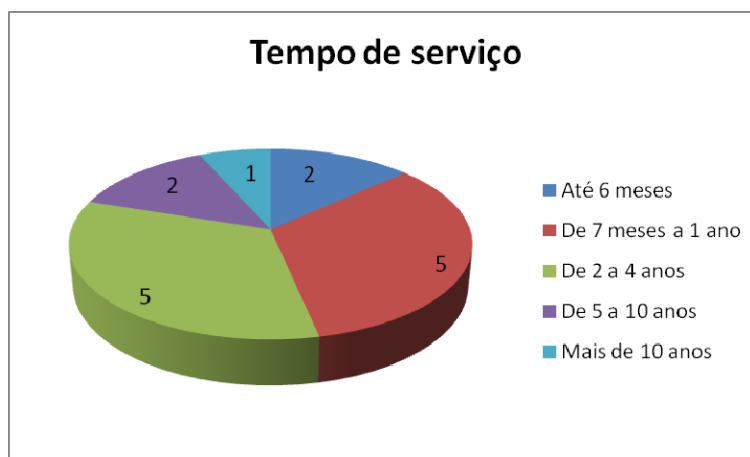
d) Classificação pelo vínculo com a Universidade



**Gráfico 4 – Classificação dos participantes pelo vínculo**

Dentre os resultados obtidos, vê-se: nove, ou seja, 60% dos pesquisados são estudantes (desenvolvem suas atividades na PROPESQ como bolsistas), aos técnico-administrativos corresponde o valor de cinco (33%) e os docentes, apenas um respondente, são representados por 7% do valor total.

## e) Classificação pelo tempo de serviço na PROPESQ



**Gráfico 5 – Classificação dos participantes pelo tempo de serviço**

- cinco participantes trabalham de sete meses a um ano na Pró-Reitoria de Pesquisa;
- cinco trabalham de dois a quatro anos;
- dois trabalham de cinco a 10 anos;
- dois trabalham há menos de seis meses; e
- um trabalha a mais de 10 anos na PROPESQ.

No gráfico acima apresentado, pode-se verificar que sete integrantes do quadro de pessoal (47%) estão atuando há pouco tempo, até um ano, na Pró-Reitoria de Pesquisa. Esse número expressa a realidade de um alto índice de rotatividade, uma vez que a maioria dos indivíduos é bolsista, estudantes de graduação e nível técnico, conforme identificados em gráfico anterior.

Os que estão há mais de cinco anos na PROPESQ (três) são representados pelo percentual de 20%. Esse resultado comprova que a organização garante estabilidade aos servidores.

### 4.3.2 Identificação dos pontos fortes

<b>PONTOS FORTES</b>
Qualificação e experiência profissional;
Consciência profissional;
Credibilidade junto à comunidade acadêmica;
Relacionamento interpessoal com colegas e liderança;
Trabalho desafiador;
Atendimento.

**Quadro 5 – Diagnóstico interno de 2008: pontos fortes**

Na análise do ambiente interno realizada pelo grupo da Pró-Reitoria de Pesquisa, destacaram-se seis pontos fortes, conforme apresentado no quadro acima.

O primeiro ponto, qualificação e experiência profissional, foi embasado nos dados apresentados no gráfico nº 3 e nos depoimentos de alguns dos participantes do grupo, como, por exemplo:

*“Uma coisa que me chama muito a atenção é a questão dessa parte de qualificação profissional, como cada pessoa que tem bem definida a sua atribuição, e pega isso com garra. Isso eu acho que é uma característica da equipe da Pró-Reitoria no sentido assim de satisfação pessoal. A pessoa... a gente vê que quer resolver e quer dar conta daquilo, do seu programa, se é iniciação, se é o que for... e se identifica com ele. Há um comprometimento de que aquilo dê certo e de que as coisas aconteçam.”* (Participante 3).

Com relação ao segundo ponto, consciência profissional, o participante nº 4 declarou: *“Eu acho que hoje nós estamos com uma equipe que está bem qualificada, tem bastante consciência, todo mundo pega pra si a responsabilidade, todo mundo se ajuda...”*.

Os pontos: credibilidade junto à comunidade acadêmica e atendimento foram diagnosticados através da pesquisa de satisfação, cujos resultados serão apresentados no item 4.4.

Quanto ao relacionamento interpessoal com colegas e liderança, houve consenso no grupo em concordar que o nível de relacionamento é bom, uma vez que não existem conflitos entre os pares e há liberdade de diálogo com os Gestores.

No que se refere ao ponto “trabalho desafiador”, destacam-se algumas declarações:

*“Eu não me lembro de nenhum dia que eu tenha vindo pra cá e que não tenha acontecido alguma coisa que me surpreendeu ou algo durante o dia que eu não esperava. Então, nunca é igual, sempre tem uma coisa diferente, sempre tem alguma coisa, sempre tem uma demanda que muda todo o dia e a gente tem uma coisa que pensou que ia fazer, que está na agenda lá, e de repente vem um incêndio pra apagar e muda tudo.”* (Participante 3).

*“Bom, eu não posso me queixar os desafios vêm crescendo... de maneira bem interessante.”* (Participante 4).

### 4.3.3 Identificação dos pontos fracos

<b>PONTOS FRACOS</b>
Espaço físico limitado;
Informatização sem planejamento;
Falta de recursos humanos;
Comunicação interna;
Fluxo de informações;
Motivação;
Treinamentos interno e externo;
Falta de organização de processos e métodos;
Consciência institucional.

**Quadro 6 – Diagnóstico interno de 2008: pontos fracos**

Os nove elementos apresentados no quadro acima foram identificados como pontos fracos na análise do ambiente interno da PROPESQ. Assim como na análise de pontos fortes, essa conclusão foi embasada nos depoimentos dos membros do grupo de estudo.

O espaço físico limitado foi o primeiro ponto especificado. Apesar do crescimento das demandas e do surgimento de novos programas internos, a PROPESQ não tem expectativas de aumento no espaço físico. A respeito desse item destacam-se os depoimentos:

*“O nosso problema é que não temos pra onde ir. Nós temos que nos realocar dentro daquele espaço ali da PROPESQ.”* (Participante 2).

*“Mas, também, no momento que nós não tivermos que ter tanto depósito de livros e de material e arquivos ali... eu acho que a gente consegue melhorar o espaço, porque o que nós temos, eu acho que é muito material que não precisaria estar tão próximo de nós.”* (Participante 5).

A informatização sem planejamento foi um tópico bastante trabalhado na reunião do grupo. Ficou claro que o problema não é a falta de equipamentos, em quantidade, mas a maneira como os mesmos são disponibilizados, conforme declara o participante 3: *“É, a gente tem um número bem bom de equipamentos, então eu acho que o que falta é técnica de racionalização.”* Existem equipamentos defasados, que necessitam de atualizações e novos componentes de hardware, inclusive no próprio setor de informática: *“Na verdade, o setor de informática tem equipamentos que estão defasados.”* (Participante 5).

Outro ponto que resultou em consenso do grupo foi a falta de recursos humanos. A gravidade deste problema comprova-se nas declarações dos participantes 3 e 1, respectivamente:

*“... nós estamos com o mesmo número de pessoas, nesse momento... com o mesmo número de 13 anos atrás, quando iniciava a Pró-Reitoria, com menos da metade das atribuições que ela tem hoje.”*

*“Nós conseguimos agora recuperar o que tínhamos antes, sendo que a Pró-Reitoria cresceu muito. Porque a Universidade cresceu, as demandas cresceram e nós também colocamos algumas outras ações na Pró-reitoria. Ela cresceu, em compensação o quadro diminuiu.”*

Os participantes classificaram a comunicação interna e o fluxo de informações como pontos fracos. Mas, atribuíram isso ao fato do grupo ser pequeno em relação à demanda de trabalho existente, o que impossibilitaria, em virtude da falta de tempo, o desenvolvimento de comunicação eficiente.

*“O volume (de trabalho) é grande, a demanda é grande e nós somos uma equipe pequena, tem gente que faz meio turno, e quem faz o outro turno, que não está, não sabe o que aconteceu.”*(Participante 6).

*“Eu como cheguei um pouco mais tarde, eu tenho a impressão que tem um pouco de desconhecimento de cada um de nós do que o outro faz.”* (Participante 5).



A motivação foi elencada como um ponto fraco, a ser trabalhado, uma vez que os bolsistas não têm possibilidade de efetivação e os técnico-administrativos não vêem muitas oportunidades de crescimento. Isso se reflete nas declarações a seguir:

*“Eu acho que essa Universidade é muito complicada, eu acho que as oportunidades de crescimento são limitadas e eu acho que a PROPESQ não é diferente de toda Universidade. Existe um limite, até porque tu és técnico-administrativo, tu vai chegar num determinado limite porque os cargos são limitados. Então, a oportunidade de crescimento é muito mais de satisfação pessoal do que propriamente de questão financeira, de cargo. É por aí.”* (Participante 5)

*“Em crescimento pessoal, é importante a experiência, sim, mas não crescimento dentro da PROPESQ, porque no meu caso: acaba o vínculo com a Universidade, eu saio e tem que procurar outra coisa.”* (Participante 9)

A falta de conhecimento das atividades realizadas na Pró-Reitoria de Pesquisa, a não-utilização de todas as funcionalidades de determinados softwares, o atendimento prestado ao público externo, o ingresso de novos integrantes ao grupo, entre outros fatores apontados, revelaram a necessidade de treinamento (interno e externo).

Com relação ao penúltimo item, o grupo relatou, durante a reunião, alguns exemplos de problemas internos gerados pela falta de organização dos processos e métodos.

Quanto ao último item, consciência institucional, a maioria dos integrantes do grupo admite que exista uma consciência profissional, mas a mesma está limitada à Pró-Reitoria de Pesquisa, como se ela fosse uma unidade isolada e não fizesse parte de um sistema maior, a UFRGS. A seguir, alguns depoimentos a respeito deste tópico:

*“Eu acho que hoje nós estamos com uma equipe que está bem qualificada, tem bastante consciência, todo mundo pega pra si a responsabilidade, todo mundo se ajuda, mas, eu acho que a nível institucional ainda é um pouquinho mais complicado. A gente ter essa consciência de exatamente quem é a UFRGS, como se trabalha na UFRGS, ter um conhecimento do nível de estruturação que existe na UFRGS. Somos poucos os que têm. Até porque o nosso dia-a-dia não nos permite buscar esse conhecimento mais profundamente. Mas, eu acho que minimamente a gente poderia buscar um pouco mais de conhecimento.”* (Participante 4)

“Eu acho que... às vezes a gente esquece a dimensão que é trabalhar na UFRGS, mesmo como bolsista.” (Participante 10)

#### 4.3.4 Comparação entre os diagnósticos internos realizados em 1995 e 2008

##### a) Comparação entre pontos fortes

PONTOS FORTES	
1995	2008
Qualificação e experiência profissional	Qualificação e experiência profissional;
Consciência profissional e institucional	Consciência profissional;
Espaço democrático de trabalho	Credibilidade junto à comunidade acadêmica;
Inovação nos Programas desenvolvidos pela Pró-Reitoria	Relacionamento interpessoal com colegas e liderança;
Sistema de avaliação projeto-consultoria	Trabalho desafiador;
	Atendimento.

#### Quadro 7 – Comparativo entre diagnósticos internos de 1995 e 2008: pontos fortes

Analisando-se os dados apresentados no quadro acima, quanto aos diagnósticos internos de 1995 e 2008, vemos que existem dois pontos em comum: a qualificação e experiência profissional e a consciência profissional. Em ambos os períodos, a equipe era considerada qualificada, experiente e consciente quanto às suas atribuições.

Os demais elementos apresentados em 1995, como: espaço democrático de trabalho, inovação nos programas desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa e sistema de avaliação projeto-consultoria, não foram sequer citados, por gestores e membros da equipe na atual análise do ambiente interno.

##### b) Comparação entre pontos fracos

PONTOS FRACOS	
1995	2008
Espaço físico	Espaço físico limitado;
Atendimento	Informatização sem planejamento;
Falta de organização e métodos	Falta de recursos humanos;

Fluxo de informações	Comunicação interna;
Informatização insuficiente	Fluxo de informações;
Falta de recursos humanos	Motivação;
Motivação	Treinamentos interno e externo;
Divulgação das atividades da PROPESQ	Falta de organização de processos e métodos;
Credibilidade junto ao público interno	Consciência institucional.
Inexistência de avaliação da Pesquisa	
Relacionamento com Departamentos	
Falta de treinamento específico para técnicos administrativos	

#### **Quadro 8 – Comparativo entre diagnósticos internos de 1995 e 2008: pontos fracos**

No que se refere aos pontos fracos, a PROPESQ apresenta, no diagnóstico atual, muitos pontos que se repetem quando se analisam os dados apresentados em 1995. Os pontos fracos em comum são: espaço físico, informatização, falta de recursos humanos, fluxo de informações, motivação e falta de organização dos processos e métodos.

A PROPESQ utiliza o mesmo espaço físico desde a sua criação, o ambiente sofreu algumas alterações internas quanto ao layout, ampliando-se assim algumas salas, mas nada significativo quando comparado ao espaço original. A informatização também é um ponto fraco presente ao longo dos anos. Antes pela falta de equipamentos e processos informatizados, hoje, pela falta de planejamento na utilização dos equipamentos e recursos, como já exposto anteriormente.

A falta de recursos humanos é um problema que, com certeza, não afeta apenas a Pró-Reitoria de Pesquisa, mas inúmeras outras unidades da UFRGS. Isso se deve à estrutura da Universidade, que não possibilita a contratação imediata de profissionais de acordo com a demanda. As admissões se dão por meio de concursos públicos que na maioria das vezes ocorrem em intervalos de anos e nem sempre captam profissionais com o perfil necessário para desempenhar determinadas atividades. Arelado a esse item, destacam-se mais dois pontos: o fluxo de informações e a falta de processos e métodos, que como foi exposto anteriormente estão ligados ao tamanho reduzido da equipe e ao excesso de atividades a ela atribuídas.

A motivação também continua sendo uma preocupação e um desafio para os Gestores, pois a estrutura conservadora da Universidade não oferece oportunidades de mudança com relação aos vínculos de bolsistas e técnico-administrativos.

#### 4.4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

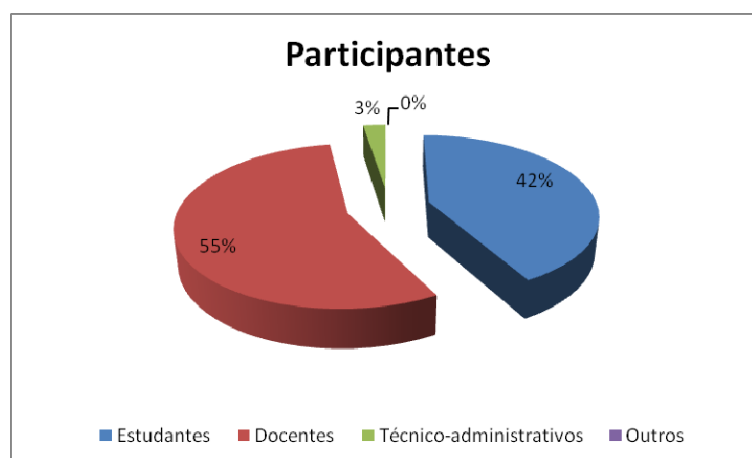
Quanto à Pesquisa de Satisfação realizada com os usuários da Pró-Reitoria de Pesquisa (comunidade acadêmica), obtiveram-se resultados positivos que serão apresentados nos quadros e gráficos a seguir.

##### 4.4.1 Caracterização dos participantes

Para esta Pesquisa de Satisfação contou-se com a participação de 119 indivíduos que responderam o questionário disponibilizado no site da Pró-Reitoria de Pesquisa. A seguir, a apresentação dos resultados.

##### a) Classificação pelo vínculo com a Universidade

A primeira questão tinha como objetivo identificar os respondentes quanto ao vínculo mantido com a Universidade.



**Gráfico 6 – Classificação dos participantes pelo vínculo**

Conforme apresentado no gráfico acima, dos 119 questionários respondidos, 55% foram respondidos por docentes, 42% por estudantes e 3% por pessoal técnico-administrativo.

#### 4.4.2 Questões relacionadas ao atendimento da PROPESQ

##### a) Cordialidade

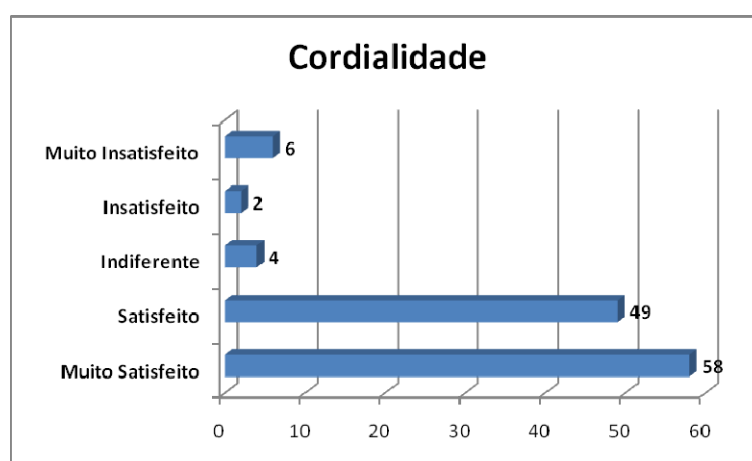
A segunda questão, da Pesquisa de Satisfação, solicitava aos participantes que manifestassem seu nível de satisfação quanto à cordialidade no atendimento prestado pelos colaboradores da PROPESQ.

Conforme dados apresentados no quadro e no gráfico a seguir, tem-se:

- 90% dos respondentes consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 3% manifestaram-se indiferentes; e
- 7% não estão satisfeitos com a cordialidade no atendimento.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	58	49	4	2	6
Porcentagem	49%	41%	3%	2%	5%

**Quadro 9 – Cordialidade**



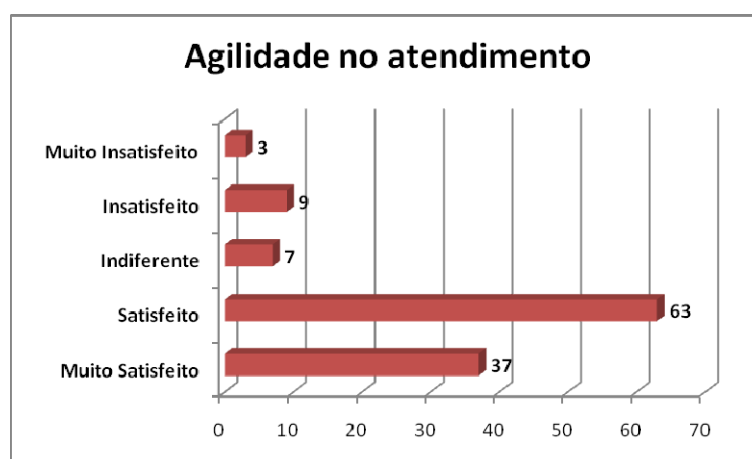
**Gráfico 7 – Cordialidade**

b) Agilidade no atendimento

Quando questionados sobre a agilidade no atendimento, a maioria dos respondentes (84%) manifestou-se satisfeita ao escolher as opções “satisfeito” ou “muito satisfeito”. Seis por cento declararam-se indiferentes e 11% manifestaram insatisfação quanto à agilidade no atendimento.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	37	63	7	9	3
Porcentagem	31%	53%	6%	8%	3%

**Quadro 10 – Agilidade no atendimento**



**Gráfico 8 – Agilidade no atendimento**

c) Recepção

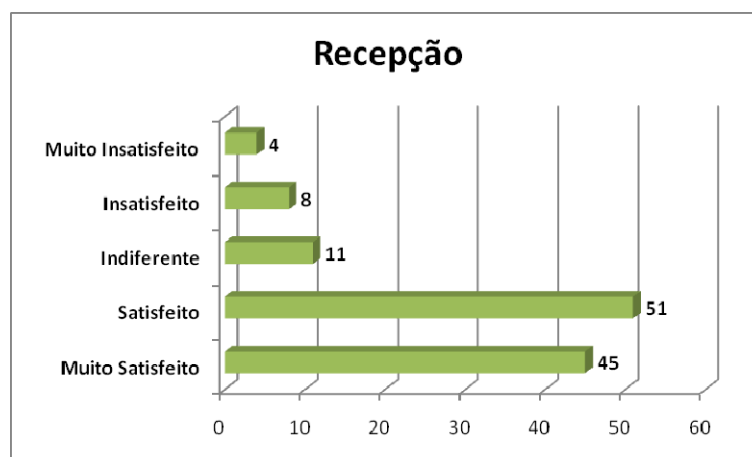
A questão número quatro solicitava a manifestação dos respondentes quanto ao atendimento prestado pela recepção da Pró-Reitoria de Pesquisa, considerando-se os fatores: postura, simpatia, boa vontade e interesse em atender.

Dentre as respostas recebidas, obteve-se:

- 81% satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 9% indiferentes; e
- 10% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
N° de respostas	45	51	11	8	4
Porcentagem	38%	43%	9%	7%	3%

**Quadro 11 – Recepção**



**Gráfico 9 – Recepção**

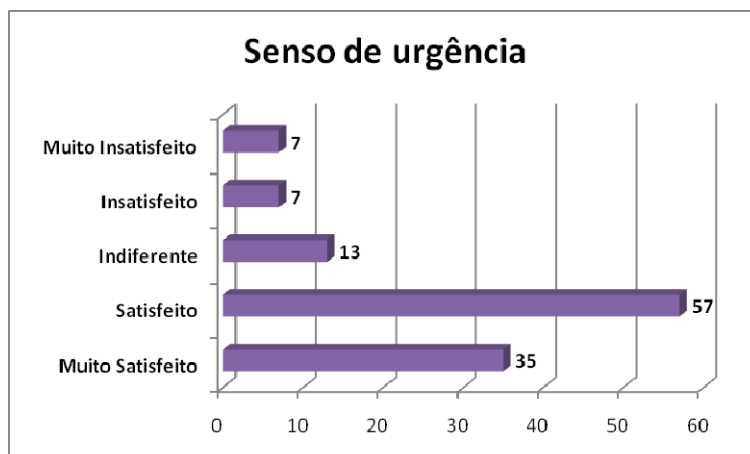
d) Senso de urgência

O senso de urgência quanto à demanda de solicitações da comunidade acadêmica foi a quinta questão apresentada. Com relação a esse item, tem-se:

- 77% satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 11% indiferente; e
- 12% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
N° de respostas	35	57	13	7	7
Porcentagem	29%	48%	11%	6%	6%

**Quadro 12 – Senso de urgência**



**Gráfico 10 – Senso de urgência**

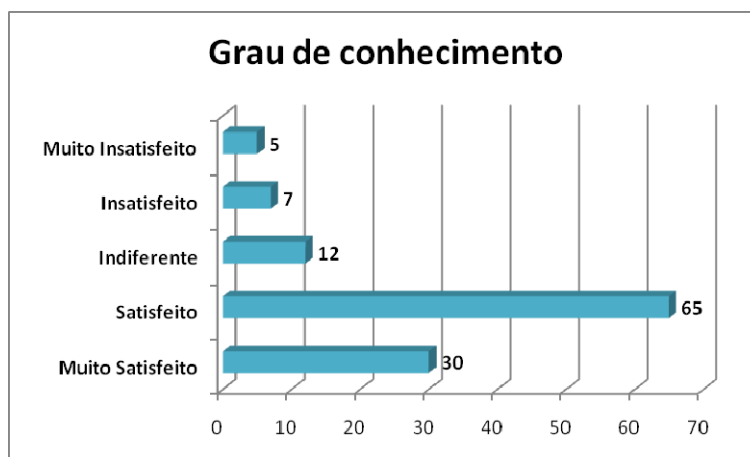
e) Grau de conhecimento

A sexta questão apresentada referia-se ao grau de conhecimento do atendente (PROPESQ) quanto ao seu setor de atuação. Analisando-se o quadro e o gráfico apresentados a seguir, observa-se que:

- 80% declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 10% declararam-se indiferentes a esta questão; e
- 10% declararam-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	30	65	12	7	5
Porcentagem	25%	55%	10%	6%	4%

**Quadro 13 - Grau de conhecimento do funcionário/bolsista**



**Gráfico 11 – Grau de conhecimento do funcionário/bolsista**



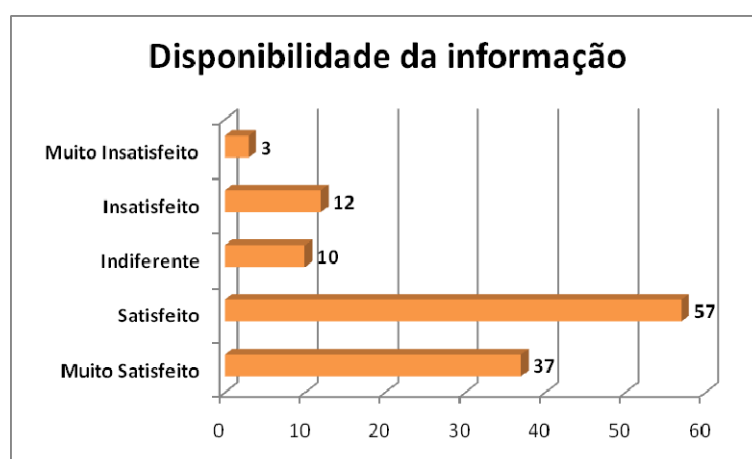
## f) Disponibilidade da informação

Foi solicitado aos respondentes que analisassem a disponibilidade da informação fornecida pela PROPESQ através de atendimento telefônico, e-mail, home page, etc. Nesta questão, os resultados obtidos foram:

- 79% satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 8% indiferentes; e
- 13% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	37	57	10	12	3
Porcentagem	31%	48%	8%	10%	3%

**Quadro 14 – Disponibilidade da informação**

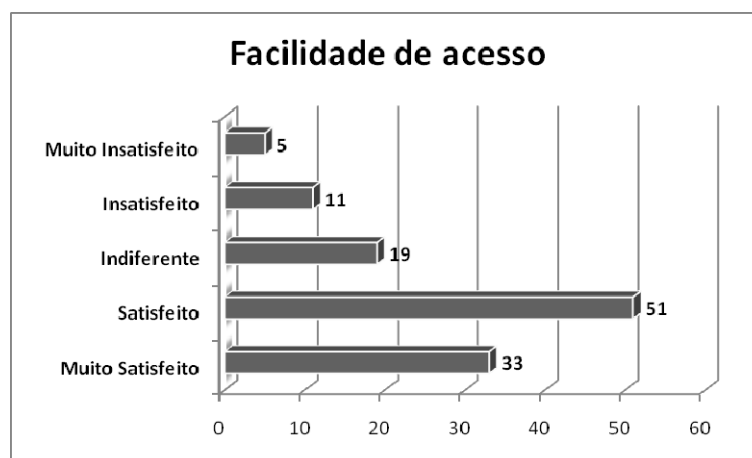


**Gráfico 12 – Disponibilidade da informação**

## g) Facilidade de acesso

Quando perguntados sobre a facilidade de acesso quando necessário contatar a pessoa responsável por uma determinada Divisão, 71% dos respondentes declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos, 16% declararam-se indiferentes e 13% mostraram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	33	51	19	11	5
Porcentagem	28%	43%	16%	9%	4%

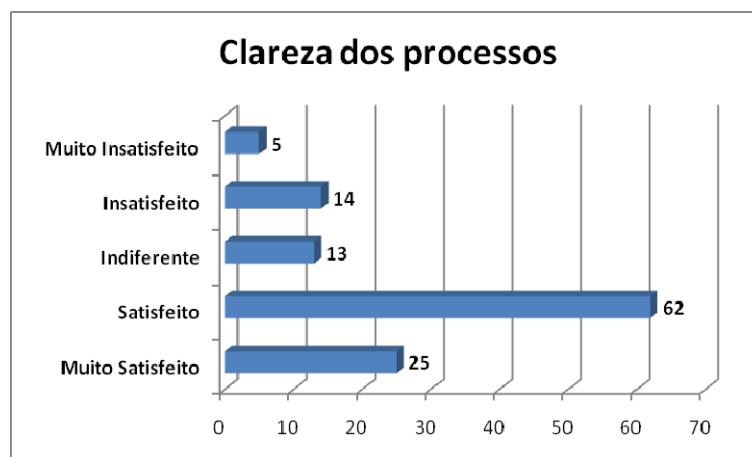
**Quadro 15 – Facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão****Gráfico 13 – Facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão**

## h) Clareza dos processos operacionais

A nona e penúltima questão solicitava a manifestação dos participantes quanto a clareza nos processos operacionais desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa. A seguir, são apresentados os resultados:

- Satisfeitos ou muito satisfeitos correspondem a 73% do total;
- Indiferentes somam 11%; e
- Insatisfeitos ou muito insatisfeitos correspondem a 16%.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	25	62	13	14	5
Porcentagem	21%	52%	11%	12%	4%

**Quadro 16 – Clareza dos processos operacionais****Gráfico 14 – Clareza dos processos operacionais**

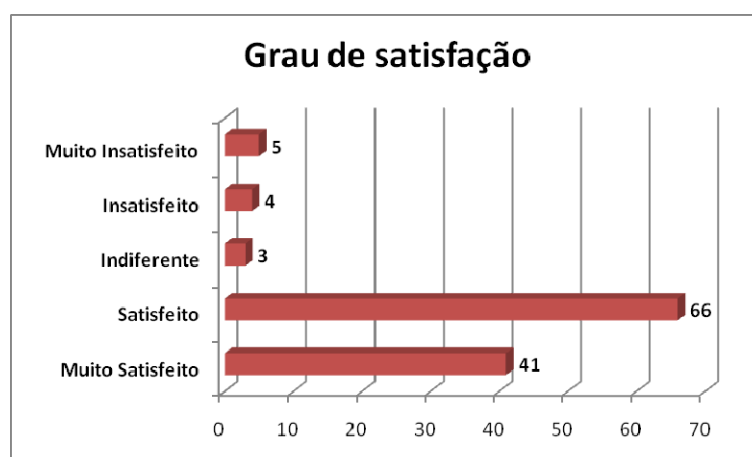
i) Grau geral de satisfação

Por fim, na última questão, foi perguntado aos respondentes, de modo geral, qual o seu grau de satisfação em relação ao atendimento prestado pela Pró-Reitoria de Pesquisa. Assim como nas respostas anteriores, houve predominância de manifestações positivas.

- 89% manifestaram-se satisfeitos ou muito satisfeitos;
- 3% declararam-se indiferentes; e
- 7% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Nº de respostas	41	66	3	4	5
Porcentagem	34%	55%	3%	3%	4%

**Quadro 17 – Grau de satisfação em relação ao atendimento da PROPESQ**



**Gráfico 15 – Grau de satisfação em relação ao atendimento da PROPESQ**

De modo geral, pode-se observar que os elementos mais considerados foram: cordialidade, que apresentou o percentual de 90% de satisfação dos respondentes, agilidade no atendimento (84%), recepção (81%) e grau de conhecimento a respeito do setor de atuação (80%). Embora também não mal avaliados, os mais baixos foram: disponibilidade da informação (79%), senso de urgência (77%), clareza dos processos (73%) e facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão (71%). Tais resultados revelam que a PROPESQ está atendendo de forma satisfatória as demandas apresentadas pela comunidade acadêmica da UFRGS.

As quatro razões básicas, apresentadas por Robbins (2000), para justificar a importância do planejamento comprovaram-se na construção deste planejamento estratégico na Pró-Reitoria de Pesquisa. Após serem apresentados os objetivos deste planejamento e qual seria o papel que cada um deveria desempenhar, foi notório o aumento da aceitação e colaboração da maioria dos membros do grupo. Gestores, servidores e bolsistas mostraram-se mais abertos à possibilidade de mudanças e colaboraram com idéias e sugestões. Com a equipe consciente do novo rumo que a PROPESQ busca seguir, é possível perceber que algumas ações tornaram-se mais organizadas, o que evita desperdício de tempo e recursos e facilita o controle e possíveis correções.

Já dos quatro princípios, considerados como específicos, apresentados por Ackoff (*apud* Oliveira, 2007), pode-se verificar três deles neste estudo: participação, coordenação e integração, uma vez que contou-se com o envolvimento de todas as Divisões da PROPESQ, bem como Gestores, servidores e bolsistas. O quarto item que se refere à permanência (continuidade) do processo de planejamento é uma meta que se espera atingir após a realização deste estudo.

A seguir será apresentado um plano preliminar de Gestão de Pessoas, desenvolvido a partir dos dados coletados, que tem por objetivo melhorar o desempenho da Pró-Reitoria no que se refere à área de recursos humanos.

## 5 PLANO PRELIMINAR EM GESTÃO DE PESSOAS

Born (2007, p. 211) declara que “se a estratégia dá conta do caminho que conduzirá a organização da situação atual ao objetivo pretendido, as ações são os passos necessários para que esse caminho seja percorrido”. O autor ainda declara que a implementação das estratégias e a realização dos objetivos estratégicos dependerão exclusivamente das ações estratégicas adotadas.

Para a formulação do plano de ação preliminar, tomaram-se por base as sugestões dadas pelo grupo da Pró-Reitoria, anteriormente identificado, para amenizar ou solucionar os indicadores considerados pontos fracos no diagnóstico interno.

Apresenta-se no quadro a seguir as principais ações sugeridas para implementação:

- Reestruturar o espaço físico da PROPESQ, realocando pessoas, móveis e equipamentos;
- Descartar documentos e equipamentos obsoletos ou desnecessários;
- Completar o quadro funcional com, pelo menos, um servidor responsável em cada divisão e bolsistas para apoio;
- Definir e divulgar quais as competências de cada indivíduo;
- Criar equipe responsável pelo desenvolvimento da comunicação interna;
- Criar manuais de normatização;
- Organização de documentos físicos e virtuais;
- Promover treinamento para novos membros da equipe (estrutura e funcionamento da PROPESQ);
- Qualificar a equipe da recepção;
- Promover treinamento contínuo para a equipe (lançamento de novos projetos, editais, etc.).

**Quadro 18 – Ações estratégicas em gestão de pessoas**

Dentre as ações sugeridas no quadro 18, acredita-se ser importante explicar dois deles, sendo o primeiro: completar o quadro funcional e o segundo criar equipe para tratar da comunicação interna.

Com relação à sugestão de completar o quadro funcional cabe explicar que a Pró-Reitoria de Pesquisa é dividida em Secretaria, Departamentos (de Coordenação e Controle de Recursos, de Incentivo à Pesquisa e de Acompanhamento e Difusão da Pesquisa), em Divisões (de Difusão da Pesquisa, de Fomento à Pesquisa e de Iniciação Científica) e uma Seção (de Banco de Dados e Informatização). Atualmente, a equipe da Divisão de Iniciação Científica está composta apenas por bolsistas e a responsabilidade por esta Divisão, assim como dos Departamentos, fica a cargo da Vice-Pró-Reitora de Pesquisa, que acaba incorporando todas essas funções, o que não seria necessário caso houvesse, como em algumas Divisões, um servidor responsável e bolsistas para apoio. A possibilidade de realização dessa ação tornou-se viável em decorrência da recente realização de concurso público para preencher cargos de técnico-administrativos na Universidade.

Uma vez que o grupo estaria reforçado, seria possível criar uma equipe mista (servidores e bolsistas) para trabalhar fortemente a questão da comunicação. Essa equipe, além das atividades cotidianas, dedicaria parte do tempo para planejar o desenvolvimento da comunicação interna na Pró-Reitoria de Pesquisa.

Pode-se pensar, então, em alguns objetivos estratégicos para a gestão de pessoas na PROPESQ, como: seleção de pessoas identificadas com os valores e objetivos da organização, socialização de novos colaboradores com a filosofia da organização, fortalecimento dos vínculos entre a organização e funcionários, implementação de programas de comunicação interna, fortalecimento das competências organizacionais, desenvolvimento e retenção de talentos, entre outros.

A partir da análise dos dados, elaborou-se um quadro que relaciona as principais demandas da Pró-Reitoria de Pesquisa com as políticas de RH:

<b>Objetivos estratégicos de RH</b>	<b>Políticas de RH</b>
Selecionar pessoas identificadas com os valores e objetivos da organização.	Recrutamento e seleção
Socializar os novos funcionários com a filosofia da organização.	Integração
Fortalecer os vínculos entre a organização e os funcionários.	Integração
Implementar programas comunicação interna.	Comunicação
Fortalecer as competências organizacionais.	Treinamento Desenvolvimento profissional
Identificar e desenvolver os talentos da organização.	Avaliação de desempenho
Reter os talentos da organização.	Valorização Recompensa
Aumentar o envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais.	Valorização Reconhecimento Recompensa
Planejar a infra-estrutura da organização.	Saúde e segurança no trabalho

**Quadro 19: Relação entre objetivos estratégicos e políticas de RH**

Observa-se que os objetivos estratégicos estão relacionados a vários dos processos de RH que devem ser pensados tendo em vista a realidade da Pró-Reitoria de Pesquisa. A partir de tais elementos, propõe-se o seguinte plano de ação para a área de recursos humanos:

<b>Objetivos estratégicos de RH</b>	<b>Plano de ação</b>
Selecionar pessoas identificadas com os valores e objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar banco de currículos (bolsistas).</li> <li>• Definir perfil das competências desejadas.</li> <li>• Desenvolver um parecer dos candidatos.</li> </ul>
Socializar os novos funcionários com a filosofia da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar detalhadamente a organização para novos funcionários, através de manuais de integração e visita a cada setor.</li> <li>• Informar o que a organização espera do novo funcionário.</li> </ul>
Fortalecer os vínculos entre a organização e os funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar ações envolvimento dos funcionários.</li> </ul>
Implementar programas de comunicação interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões periódicas com os funcionários sobre assuntos estratégicos da empresa.</li> <li>• Comunicar as mudanças organizacionais.</li> <li>• Criar meios internos de comunicação (e-mails, boletins, circulares, etc.).</li> <li>• Incentivar a contribuição de idéias.</li> <li>• Criar espaço para críticas.</li> </ul>
Fortalecer as competências organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar os funcionários novos e antigos nas principais atividades da organização.</li> <li>• Estabelecer sistema de rodízio entre os servidores das diferentes Divisões que compõem a PROPESQ.</li> </ul>
Identificar e desenvolver os talentos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar periodicamente o desempenho dos funcionários.</li> </ul>
Reter os talentos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar recompensas não-financeiras para valorizar o</li> </ul>

	bom desempenho dos funcionários.
Aumentar o envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar mais responsabilidades</li> <li>• Criar equipes de trabalho.</li> </ul>
Planejar a infra-estrutura da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturar o layout do ambiente organizacional.</li> <li>• Adquirir novos equipamentos.</li> </ul>

**Quadro 20: Plano de ação da área de recursos humanos**

As ações propostas para a área de gestão de pessoas apresentam-se, de certa forma, interligadas. Ao falar-se em reforçar ações de envolvimento dos funcionários, por exemplo, pode-se relacionar com as ações indicadas para implementar programas de comunicação interna. Da mesma maneira, quando treinamos os funcionários, já os estamos socializando com a filosofia da organização. Apesar de serem ações simples que não apresentam muita complexidade em sua execução, elas são importantes para melhorar o desempenho organizacional. Essas ações devem ser postas em prática no dia-a-dia até que se tornem parte da cultura da PROPESQ.

A filosofia adotada na construção desse planejamento foi a adaptativa (Ackoff, 1983), uma vez que a PROPESQ sofreu alterações e incorporou novas demandas ao longo dos anos e tornou-se necessária a adequação a essa nova realidade.

Ao analisar-se a divisão do planejamento estratégico em cinco partes, proposta por Ackoff (1983), vê-se que neste estudo foram contemplados: os fins, os meios e os recursos. Além de tratar daquilo que deve ser realizado, Born (2007), afirma que um bom plano estratégico deve definir como será realizado o controle a fim de averiguar se as ações executadas estão atingindo os resultados almejados.

Para dar continuidade ao processo de planejamento estratégico e implementação dos planos de ação, tal como exposto por Ackoff (1983), criou-se um grupo de trabalho, formado por cinco membros, sendo quatro servidores e um bolsista, que será responsável por acompanhar a execução dos planos propostos e analisar se os objetivos organizacionais serão atendidos.



## CONCLUSÃO

A pesquisa realizada buscou identificar quais as diretrizes do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Pesquisa no que se refere à Gestão de Pessoas, além de aprofundar o estudo sobre o tema planejamento estratégico. A pesquisa de campo foi realizada na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Este estudo partiu de pesquisa teórica, onde se buscou primeiramente conhecer os conceitos de estratégia e planejamento, a partir deste ponto foi possível dar continuidade à pesquisa e transcorrer sobre os temas relacionados. Afinal, não apenas o conhecimento, mas também a implantação do planejamento estratégico é uma necessidade presente em todas as organizações.

As barreiras ao processo de planejamento, citadas por Born (2006), não apresentaram empecilho na realização deste estudo, uma vez que os gestores não apresentaram resistência, pelo contrário, a solicitação da realização deste planejamento estratégico partiu deles. Já quanto à capacidade para planejar, foi possível contar com membros da equipe que conhecem bem a organização, alguns que já tiveram experiência com outros processos de planejamento, inclusive uma pessoa que vivenciou o primeiro planejamento estratégico realizado na Pró-Reitoria de Pesquisa.

As dificuldades enfrentadas inicialmente partiram da equipe, principalmente no período que permeou a divulgação da realização do planejamento estratégico e a primeira reunião com o grupo quando se percebeu uma forte resistência quanto a expressar sentimentos e opiniões, principalmente, de maneira aberta, frente aos demais colegas e superiores e manifestações de sentimento de dúvida quanto à eficiência do planejamento. Mas, apesar destes fatores, os objetivos propostos com este trabalho foram atingidos.

Este estudo proporcionou, para a equipe Pró-Reitoria de Pesquisa, além do aprofundamento, e em alguns casos conhecimento, sobre o tema “planejamento estratégico”, momentos de maior convivência com pares e superiores, liberdade de expressar os sentimentos em relação ao ambiente organizacional, compartilhamento de idéias, a possibilidade de auto-análise enquanto grupo e enquanto profissionais

individualmente, bem como, mudança de postura por parte de alguns. Além dos elementos apresentados, este estudo agregou ao pesquisador, particularmente, crescimento pessoal e profissional, satisfação pessoal ao desenvolver atividades que visam auxiliar a organização e reconhecimento por parte dos Gestores.

Identificaram-se, através da pesquisa, as diretrizes do planejamento estratégico no que se refere à gestão de pessoas. Através da análise dos ambientes interno e externo foi possível identificar oportunidades de melhorias nas atividades desenvolvidas e propor um plano preliminar de Gestão de Pessoas para operacionalizar o planejamento estratégico da PROPESQ em 2008.

Sugere-se o acompanhamento (avaliação e controle) da execução das ações propostas no plano preliminar, a implantação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, não apenas no que se refere à área de recursos humanos, mas abrangendo todas as áreas da organização e, levando-se em consideração a relevância do estudo, a continuidade desta pesquisa, visando o aprofundamento no tema que tem muito valor a agregar ao contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALSINI, Cristina Pereira Vecchio; GODOI, Christiane Kleinübing. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BORN, Roger. **Desenvolvendo o Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico e Qualidade Total**. São Miguel do Oeste: Gráfica Cometa, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ap. São Paulo, 2001.

LIMA, Frederico O. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACKE, Janaína. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Book Mann, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Mario M. Planejamento estratégico de RH e estratégia na organização. In: BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena (Coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

**APÊNDICE B – ROTEIRO DA 1º REUNIÃO COM GRUPO DE ESTUDO**

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA 2º REUNIÃO COM GRUPO DE ESTUDO**

**APÊNDICE D – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 1995**



## PESQUISA DE SATISFAÇÃO 2008

Prezado (a),

Na busca da melhoria contínua em nosso atendimento à comunidade acadêmica, contamos com sua colaboração para preencher o formulário abaixo.

Sua opinião é muito importante para nós!

Pró-Reitoria de Pesquisa.

### VÍNCULO COM A UNIVERSIDADE

(  ) Docente  
administrativo

(  ) Técnico-

(  ) Estudante (graduação e pós-graduação)

(  ) Outro

Indique, por favor, seu grau de satisfação em relação ao atendimento da Pró-Reitoria de Pesquisa:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cordialidade					
Agilidade no atendimento					
Recepção (postura, simpatia, boa vontade e interesse em atender)					
Senso de urgência quanto a demanda de solicitações da comunidade acadêmica					
Grau de conhecimento do funcionário / bolsista em relação ao setor de atuação					
Disponibilidade de informação (telefone, e-mail, home page, etc.)					
Facilidade de acesso ao responsável de cada Divisão					
Clareza dos processos operacionais					
De modo geral qual seu grau de satisfação em relação ao atendimento da PROPESQ?					

Você tem alguma sugestão, crítica ou elogio a fazer?

**A Pró-Reitoria de Pesquisa agradece sua colaboração.**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PRÓ-REITORIA DE PESQUISA 2008**



**DIAGNÓSTICO  
REUNIÃO COM EQUIPE INTERNA**  
Data: 14 de março de 2008 – das 10 às 12h  
Local: Sala de reuniões 6º andar

### 1) **Abertura** (Prof. César Vasconcellos)

#### MISSÃO PROPESQ

Estimular e dinamizar a pesquisa em todos os níveis da Universidade e campos do conhecimento, articulando-se com atividades de ensino e extensão preservando a liberdade de expressão, despertando a consciência crítica, transformando a pesquisa num fazer coletivo e cotidiano da instituição.

#### OBJETIVOS

- Estimular e apoiar a produção do conhecimento em todos os níveis de ensino e em todas as áreas do conhecimento;
- Desenvolver uma política de pesquisa em consonância com as outras instâncias responsáveis pelo gerenciamento da pesquisa na Universidade, como a Câmara de Pesquisa e as Comissões de Pesquisa das Unidades;
- Desenvolver e ampliar programas de fomento de modo a atender às demandas das atividades de pesquisa já consolidadas e favorecer o surgimento de novas iniciativas, privilegiando áreas emergentes e/ou interdisciplinares;
- Apoiar, organizar e divulgar a produção científica da Universidade;
- Divulgar oportunidades de financiamento de pesquisas;
- Proporcionar ao pesquisador as informações necessárias para o encaminhamento de projetos aos órgãos de fomento;
- Proporcionar ao jovem estudante a oportunidade de se integrar a projetos de pesquisa, visando a sua capacitação no fazer científico;
- Auxiliar a ampliar e intensificar as relações entre o universo de pesquisa da Universidade e a comunidade externa (outras entidades, empresas e escolas).



## 2) Explicação Planejamento Estratégico (Patrícia Locatelli)

### ESTRATÉGIA

A palavra “estratégia” deriva da palavra grega “*strategos*” que significa “general”, ou seja, “a arte de general”. Mas, apesar de vinculada originalmente ao campo militar, também utilizamos estratégia na área empresarial.

Segundo Oliveira<sup>1</sup> (1986), estratégia significa estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação, a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

O autor ainda declara que:

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das oportunidades. (p.148)

### PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (1986), o planejamento pode ser definido como um processo contínuo desenvolvido a fim de atingir, da forma mais eficiente e efetiva, um objetivo traçado pela organização.

Sendo assim, o objetivo do planejamento é desenvolver, processos e técnicas com vistas a facilitar a tomada de decisão, evitando complicações futuras.

### BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

Robbins<sup>2</sup> (2000) apresenta quatro razões para justificar a importância do planejamento:

a) O planejamento direciona. Quando todos os indivíduos de uma organização conhecem os objetivos, as metas e seu papel individual, é possível, direcionar as atividades visando a cooperação mútua e o trabalho em equipe.

b) Reduz o impacto da mudança. O planejamento obriga os gestores a pensarem o futuro, antecipando-se e desenvolvendo respostas a possíveis mudanças, reduzindo, dessa forma, a incerteza.

c) Diminui o desperdício e a redundância. Com o devido planejamento das ações e coordenação prévia, evita-se o desperdício e a redundância.

d) Fixa padrões que facilitam o controle. O desenvolvimento de objetivos ou padrões é um dos resultados do planejamento. Com o processo de controle é possível comparar o desempenho da organização em relação aos objetivos, identificando divergências e tomando ações de caráter corretivo.

### TIPOS DE PLANEJAMENTO

- a) Planejamento estratégico
- b) Planejamento tático; e
- c) Planejamento operacional.

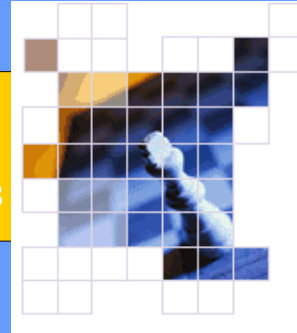
(1) OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

(2) ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

### 3) Indicadores para discussão em grupo (Marininha Rocha)

- Questões ligadas à infra-estrutura
  - Espaço físico
  - Equipamentos
  - Informatização
  
- Questões ligadas a recursos humanos
  - Quadro de pessoal
  - Relações interpessoais (no âmbito pessoal)
  - Integração da equipe de trabalho
  - Relação com a liderança
  - Comunicação interna (sentimento de ser ouvido)
  - Fluxo de informações
  - Treinamento
  - Oportunidade de crescimento
  - Conhecimento e crença na missão, visão e nos valores da organização.
  
- Questões ligadas ao trabalho diário
  - Processos e métodos
  - Atendimento
  - Sentimento em relação ao trabalho que executa (motivação, autonomia, desafios e potencialidade)
  - Nível de conhecimento ligado à atividade (geral e específico)
  - Qualificação e experiência profissional
  - Consciência profissional e institucional
  - Sentimento em trabalhar na PROPESQ
  - Expectativa quanto à PROPESQ
  
- Questões ligadas a PROPESQ
  - Credibilidade junto ao público interno
  - Imagem

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PRÓ-REITORIA DE PESQUISA 2008



PROPESQ - UFRGS

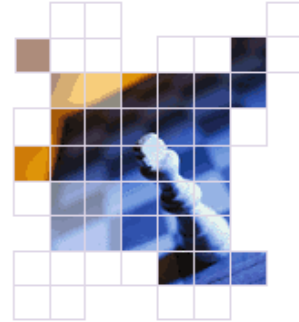


### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico corresponde a uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente organizacional para criar uma consciência das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, através da qual define a direção que a empresa deve seguir a fim de aproveitar as oportunidade e evitar riscos (Fischmann, 1991).

## MISSÃO DA PROPESQ

Estimular e dinamizar a pesquisa em todos os níveis da Universidade e campos do conhecimento, articulando-se com atividades de ensino e extensão preservando a liberdade de expressão, despertando a consciência crítica, transformando a pesquisa num fazer coletivo e cotidiano da instituição.



## DIAGNÓSTICO

### AMBIENTE EXTERNO

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
• Estrutura conservadora da Universidade;	• Importância da pesquisa na Universidade;
• Falta de integração entre as Unidades (acadêmicas e administrativas).	• Busca da interação da UFRGS com comunidade externa, nos seus diferentes segmentos;
	• Perspectiva de trabalho;
	• Consolidação dos recursos;
	• Apoio das agências financiadoras.

<b>DIAGNÓSTICO</b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
PONTOS FORTES	
• Qualificação e experiência profissional;	
• Consciência profissional;	
• Credibilidade junto à comunidade acadêmica;	
• Relacionamento interpessoal com colegas e liderança;	
• Trabalho desafiador.	

<b>DIAGNÓSTICO</b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
PONTOS FRACOS	
• Espaço físico limitado;	
• Informatização sem planejamento;	
• Falta de recursos humanos;	
• Comunicação interna;	
• Fluxo de informações;	
• Motivação;	
• Treinamentos interno e externo;	
• Falta de organização de processos e métodos;	
• Atendimento;	
• Consciência institucional.	

## DIAGNÓSTICO

### AMBIENTE INTERNO

#### PONTOS FRACOS

- Espaço físico limitado;
- Informatização sem planejamento;
- Falta de recursos humanos;
- Comunicação interna;
- Fluxo de informações;
- Motivação;
- Treinamentos interno e externo;
- Falta de organização de processos e métodos;
- Atendimento;
- Consciência institucional.



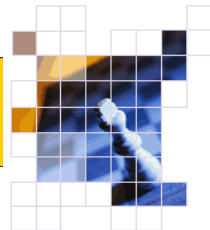
## APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO

## DINÂMICA DE TRABALHO



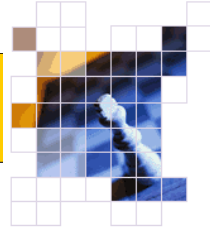
- 1) Apresentação da questão
- 2) Respostas individuais (5 min)
- 3) Formação de pequenos grupos e formulação da resposta do grupo (10 min)
- 4) Apresentação e discussão das questões (15 a 20min).

## 1. ESPAÇO FÍSICO



Considerando a realidade da Pró-Reitoria de Pesquisa quanto à limitação de espaço físico, que idéias de alterações você pode sugerir?

## 2. INFORMATIZAÇÃO



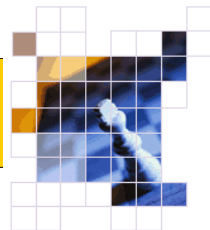
Analisando os recursos de informática disponíveis, você os considera suficientes para atender as necessidades da PROPESQ?

A informatização das rotinas e o desenvolvimento de sistemas estão acompanhando nossas demandas?

Apresente sugestões de como seria possível racionalizar a utilização dos recursos e estruturar os processos ligados a essa área.

PROPESQ - UFRGS

## 3. COMUNICAÇÃO INTERNA E FLUXO DE INFORMAÇÕES

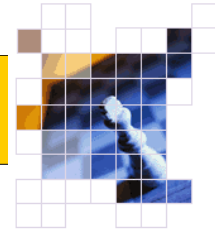


Sugira ações que possam ser adotadas para melhorar a comunicação interna e conseqüentemente, o fluxo de informações.

PROPESQ - UFRGS



#### 4. MOTIVAÇÃO



Indique algumas ações que poderiam ser adotadas pela Pró-Reitoria de Pesquisa para estimular e motivar a equipe, uma vez que, conforme depoimentos feitos anteriormente, a oportunidade de crescimento limita-se, basicamente, à satisfação e crescimento pessoal.

PROPESQ - UFRGS

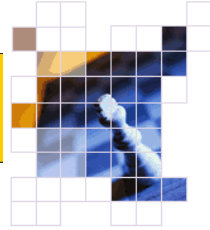
#### 5. TREINAMENTO



Indique quais temas devem ser abordados em treinamentos interno e externo e como deve ser em sua opinião, a realização dos mesmos (local, palestrante, tempo de duração, etc.).

PROPESQ - UFRGS

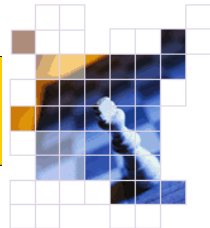
## 6. PROCESSOS E MÉTODOS



Que ações poderiam ser tomadas a fim de organizar os processos e métodos da PROPESQ?

PROPESQ - UFRGS

## 7. ATENDIMENTO



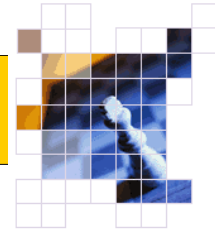
De acordo com as respostas da Pesquisa de Satisfação, recebidas até o momento, a maioria dos respondentes considera-se satisfeito com o atendimento da PROPESQ.

Mas, existem também, algumas manifestações de insatisfação.

Analisando o atendimento prestado por sua divisão e pela Pró-Reitoria de modo geral, sugira ações que promovam a melhoria do atendimento.

PROPESQ - UFRGS

## 8. INOVAÇÃO



Uma vez consolidada como Pró-Reitoria, a PROPESQ necessita estar em consonância com as demandas que chegam à Universidade, tais como: Ciência e Tecnologia e Inovação. O que você pensa sobre essa nova realidade e onde você se encaixaria nesse processo?

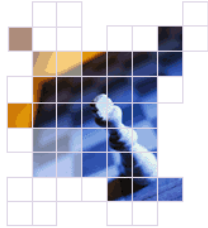
PROPESQ - UFRGS

## 9. EU NA PRÓ-REITORIA



Questão livre.

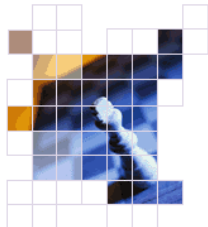
PROPESQ - UFRGS



**FORMAÇÃO EQUIPE PE**

**Contamos com você neste processo  
de qualificação da PROPESQ.**

**ABRIL/2008**



**Agradecemos sua presença e  
participação!**

**Pró-Reitor de Pesquisa:** César Augusto Zen Vasconcellos  
**Vice-Pró-Reitora de Pesquisa:** Marininha Aranha Rocha  
**Planejadora:** Patrícia Augusta Locatelli

**ABRIL/2008**