



UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL  
DE PERNAMBUCO



# ARCABOUÇO COM FERRAMENTAS, ESTRATÉGIAS E MODELOS DE GESTÃO

RECIFE  
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA - PROFIAP

Arcabouço - incluindo ferramentas, estratégias e  
modelos de gestão - para a Pró-Reitoria de  
Planejamento da UFRPE



UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL  
DE PERNAMBUCO

Carolina Guimarães Raposo - Discente  
Romilson Marques Cabral - Orientador  
Alessandra Carla Ceolin - Coorientadora

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
1. DIAGNÓSTICO.....	5
2. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	7
2.1 O BALANCED SCORECARD (BSC).....	8
2.2 MATRIZ ANSOFF	
2.2.1 MODELO MATRIZ ANSOFF.....	10
2.2.2 MATRIZ ANSOFF UFRPE.....	11
2.3 CADEIA DE VALOR PORTER PARA A PROPLAN.....	14
2.4 CADEIA DE VALOR BPM PARA A PROPLAN.....	15
3. COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO.....	16
4. SUGESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO.....	19
4.1 ORGANOGRAMA ATUAL DA PROPLAN.....	21
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

## APRESENTAÇÃO

Este arcabouço foi elaborado a partir da inclusão de ferramentas, estratégias e modelos de gestão para a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN) da UFRPE, com base na literatura e em experiências exitosas. Esse conjunto de diretrizes visa oferecer aos gestores orientações para a concepção de uma Pró-Reitoria de Planejamento alinhada à estrutura organizacional da Universidade, a fim de impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE. Serão apresentados ferramentas e instrumentos de gestão, além de um modelo de estrutura organizacional para a PROPLAN.

Boa Leitura!



# 1. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é imprescindível para qualquer planejamento ou definição de estratégia. De acordo com Oliveira (2004), o diagnóstico estratégico pode ser definido como a primeira fase de um planejamento e é responsável por analisar as realidades externas e internas de uma organização. Para tanto, é necessário que os gestores estejam munidos de ferramentas e instrumentos essenciais para a realização desse diagnóstico.



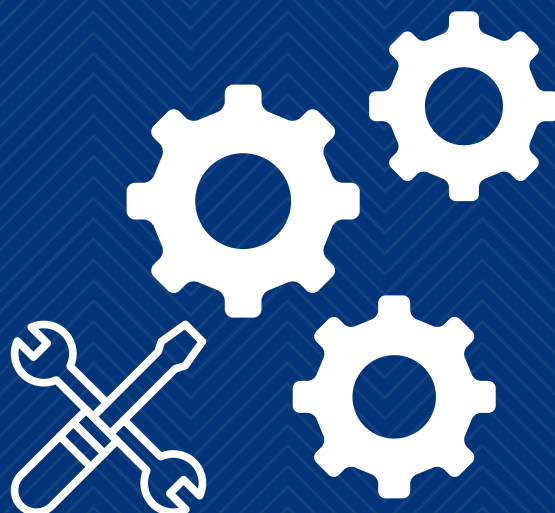
Este arcabouço busca proporcionar ao gestor ferramentas e instrumentos, visando aprimorar o processo de diagnóstico, tanto de sua unidade de atuação quanto da organização como um todo. O emprego eficaz dessas ferramentas também permitirá a elaboração de um modelo mais adequado para a estrutura organizacional.

Vale ressaltar que este arcabouço pode ser adotado não apenas pela Pró-Reitoria de Planejamento, assim como servir de diretriz para unidades de planejamento, em especial, das instituições públicas de ensino superior, promovendo uma abordagem mais eficiente e orientada para resultados.

## 2. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Neste tópico, serão apresentados instrumentos e ferramentas de gestão essenciais - conforme revisão da literatura, pesquisa e análise de documentos e relatórios -, que desempenham um papel fundamental na realização do diagnóstico organizacional. Esses recursos não apenas proporcionam transparência, mas também fomentam a efetividade das ações e estratégias implementadas.

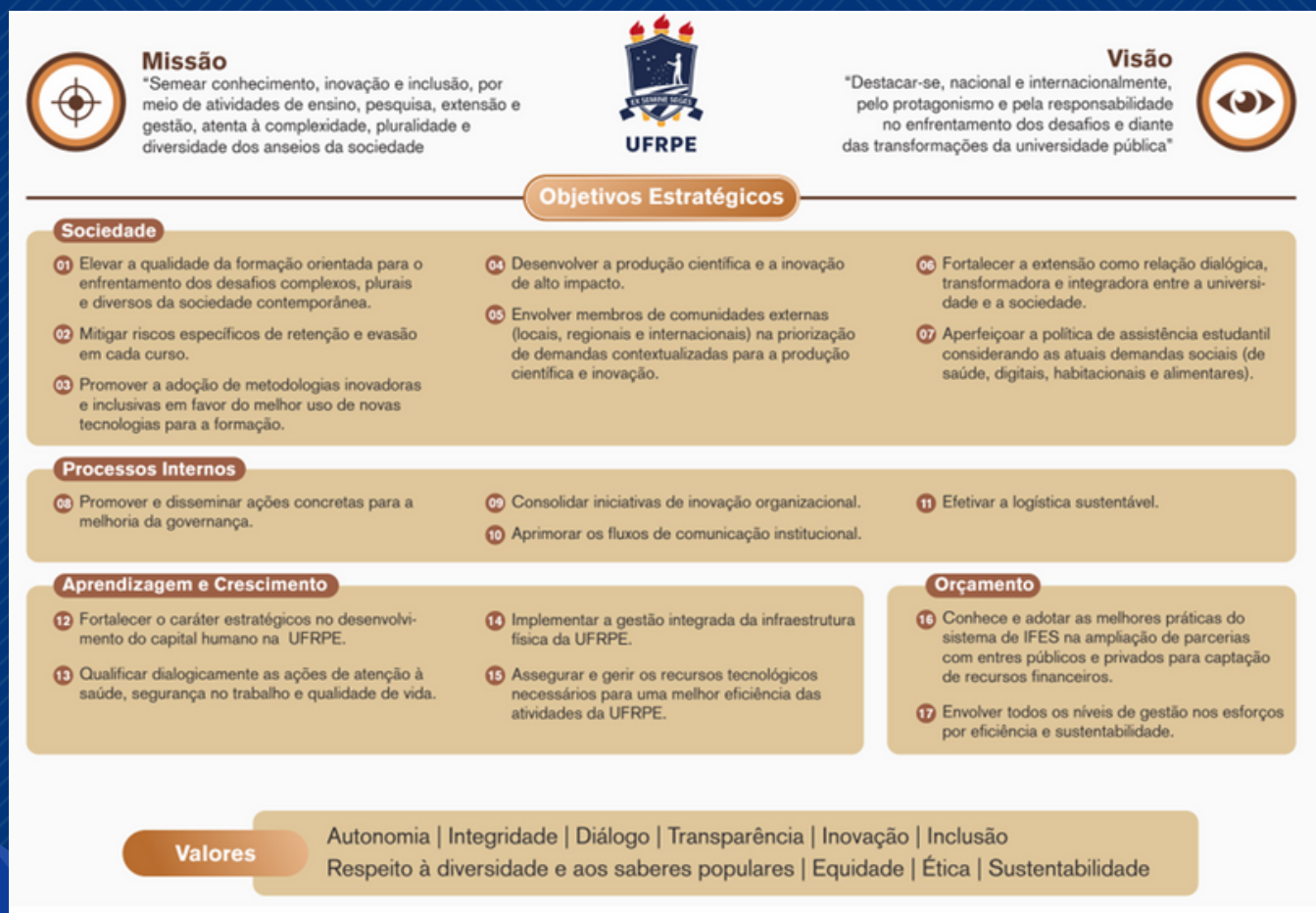
Para iniciar, destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), cuja representação está incorporada no mapa estratégico da UFRPE, conforme descrito no PDI 2021-2030. Além disso, a Matriz Ansoff é aplicada à UFRPE, juntamente com a Cadeia de Valor, seguindo os modelos de Porter (1985, 1989) e do BPM/ABPM (2013). Esses foram desenvolvidos pela pesquisadora, uma vez que nem a UFRPE nem a Proplan contavam com tais ferramentas anteriormente, evidenciando a contribuição inovadora desses instrumentos de gestão.



## 2.1 O Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta gerencial que converte a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, permitindo assim a criação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gerenciamento efetivo. Essa metodologia amplia a visão dos sistemas de controle tradicionais ao possibilitar uma percepção macro da organização, além de um alinhamento da estrutura organizacional, o que permite o estabelecimento de ações direcionadas à gestão estratégica. Na UFRPE, o BSC está traduzido na perspectiva do Mapa Estratégico, conforme figura 1 abaixo, retirada do PDI 2021-2030.

Figura 1 - Mapa Estratégico UFRPE



Fonte: PDI 2021-2030 (UFRPE, 2021)





## DICA IMPORTANTE

Se a organização não tem como finalidade o resultado financeiro, a exemplo das universidades públicas, a metodologia do BSC tem uma excelente aplicação, pois os indicadores existentes permitem acompanhar o desempenho e a eficácia das atividades, a fim de possibilitar a execução e controle do plano estratégico. Sob o prisma do balanced scorecard, o retorno são os resultados institucionais, tais como a formação de estudantes de graduação e pós-graduação e o desenvolvimento de pesquisas, além da realização de extensão, gestão e inovação.

## 2.2 MATRIZ ANSOFF

### 2.2.1 MODELO MATRIZ ANSOFF

Dando sequência ao estabelecimento de estratégias e seus respectivos gerenciamentos, além das metodologias reconhecidas pela academia e pelo mercado, a Matriz Ansoff (1965), conhecida como Matriz Produto-Mercado, é utilizada, nesta pesquisa, como referência para a identificação das estratégias implementadas pela UFRPE. No caso específico da matriz Ansoff, os gestores têm quatro estratégias possíveis. A Figura 2 a seguir demonstra a metodologia desenvolvida por Ansoff.

Figura 2 - Matriz Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965)

## 2.2.2 MATRIZ ANSOFF UFRPE

Trazendo a análise da Matriz Ansoff para o caso específico de universidades públicas federais e avaliando sob o prisma do desenvolvimento da gestão estratégica, pode-se ressaltar, no que concerne à **PENETRAÇÃO DE MERCADO**, o reconhecimento das universidades públicas federais enquanto indutoras da inclusão, democratização, gratuidade e qualidade, responsáveis por 95% da ciência produzida no Brasil, de acordo com o relatório Research in Brazil, realizado pela empresa de análise de dados Clarivate Analytics, a pedido da Capes (CLARIVATE ANALYTICS, 2017).



No que se refere ao **DESENVOLVIMENTO DE MERCADO**, a interiorização das universidades é um exemplo de expansão na oferta de produtos e de criação de novas oportunidades de mercado, além de promover mudança na realidade local. Foi o que aconteceu com a criação das unidades acadêmicas de Garanhuns (UAG) e de Serra Talhada (UAST), localizadas, respectivamente, no agreste e sertão do Estado de Pernambuco.



Com a interiorização da UFRPE para essas regiões, houve uma transformação na realidade local, por meio do acesso da população ao ensino superior de qualidade, a criação de empregos e o desenvolvimento da pesquisa, extensão e inovação na região. Inclusive, houve a posterior emancipação da UAG com a criação de uma nova universidade (UFAPE).

No que tange ao **DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**, refere-se à inovação para levar novas soluções a novas demandas. As universidades públicas federais buscam estar atentas às demandas sociais, a fim de se aproximar cada vez mais da sociedade, de modo a interagir, compartilhar e buscar soluções aos problemas e questões apresentados, através da inovação em ensino, pesquisa, extensão e gestão organizacional. A criação do Instituto de Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo (IPÊ), na UFRPE, teve a finalidade de ampliar parcerias e financiamentos de projetos acadêmicos, além de fomentar a inovação, o empreendedorismo, a pesquisa científica, a internacionalização e as relações da Universidade com outras instituições.

A **DIVERSIFICAÇÃO** consiste em criar novos produtos para novos mercados. Um bom exemplo da estratégia de diversificação consiste no fato da UFRPE estar cada vez mais ampliando as ações voltadas ao envelhecimento, velhice e idosos. Exemplo disso é a criação da Universidade Aberta à Maturidade. Cabe uma referência à gestão organizacional da UFRPE que, em seu processo de inclusão, visa atender de forma cada vez mais efetiva aos anseios da comunidade universitária e às demandas da sociedade. Outro projeto pioneiro, do qual a UFRPE é parceira, é a “Casa do Pão”, cuja missão consiste em atender pessoas em situação de vulnerabilidade, em especial, as que vivem em situação de rua. Esse atendimento vem ocorrendo através de parcerias com pessoas físicas, empresas e órgãos públicos, oferecendo atendimentos espiritual, médico e jurídico, além de serviços de lavanderia, banho e restaurante-escola.



## 2.3 CADEIA DE VALOR PORTER PARA A PROPLAN

A cadeia de valor, proposta por Porter (1985), é um importante instrumento para decompor uma organização em atividades estrategicamente pertinentes, com o objetivo de ressaltar as vantagens competitivas, ou seja, as atividades que resultam em preços maiores ou custos menores, ou, no caso das organizações sem fins lucrativos, as atividades que geram maior valor para seu público-alvo. A cadeia de valor dá suporte à percepção de que cada atividade executada pela organização deverá incrementar no valor ao bem ou serviço final, além de possibilitar às organizações gerenciarem de maneira mais eficaz suas atividades, potencializando seus resultados.



### ATENÇÃO

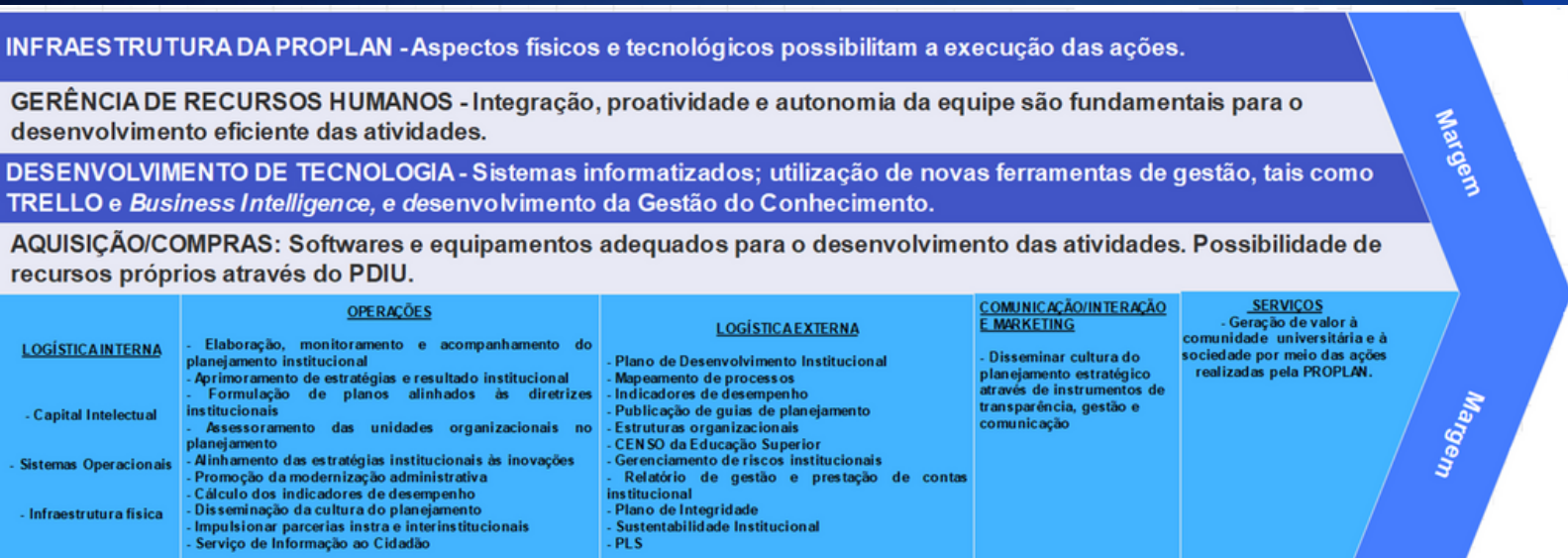


A cadeia de valor, assim como as demais metodologias e ferramentas de gestão apresentadas, quando bem elaboradas, auxiliam os gestores na condução da organização em direção a um futuro almejado.

No entanto, para colocar em prática esses instrumentos, se faz premente compreender o funcionamento e as especificidades de uma organização complexa e plural, como as instituições públicas de ensino superior, levando em consideração sua finalidade.

É importante destacar a importância dessa adequação para promover melhorias nos métodos e rotinas organizacionais, além de proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica.

Figura 3 - Cadeia de Valor I PROPLAN



Margem

Margem

Fonte: Autora, 2023

## 2.4 CADEIA DE VALOR ABPM PARA A PROPLAN

É preponderante, contudo, verificar as abordagens mais atuais no que tange à aplicação da cadeia de valor para as instituições públicas, em especial, às universidades.

Conforme abordagem mais atual da ABPM (2013), utiliza-se a cadeia de valor para demonstrar um fluxo simples dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes e é aplicada à modelagem corporativa no nível de planejamento.

Dessa forma, customizando e fazendo adaptações à cadeia de valor trazida pelas inovações do BPM para a PROPLAN, são apresentados os macroprocessos da Pró-Reitoria. E, esses macroprocessos, gerenciais ou estratégicos, são como “guarda-chuvas”, que geram diretamente valor aos clientes, sendo as atividades primárias mais específicas, como ramificações.

Figura 4 - Cadeia de Valor II PROPLAN

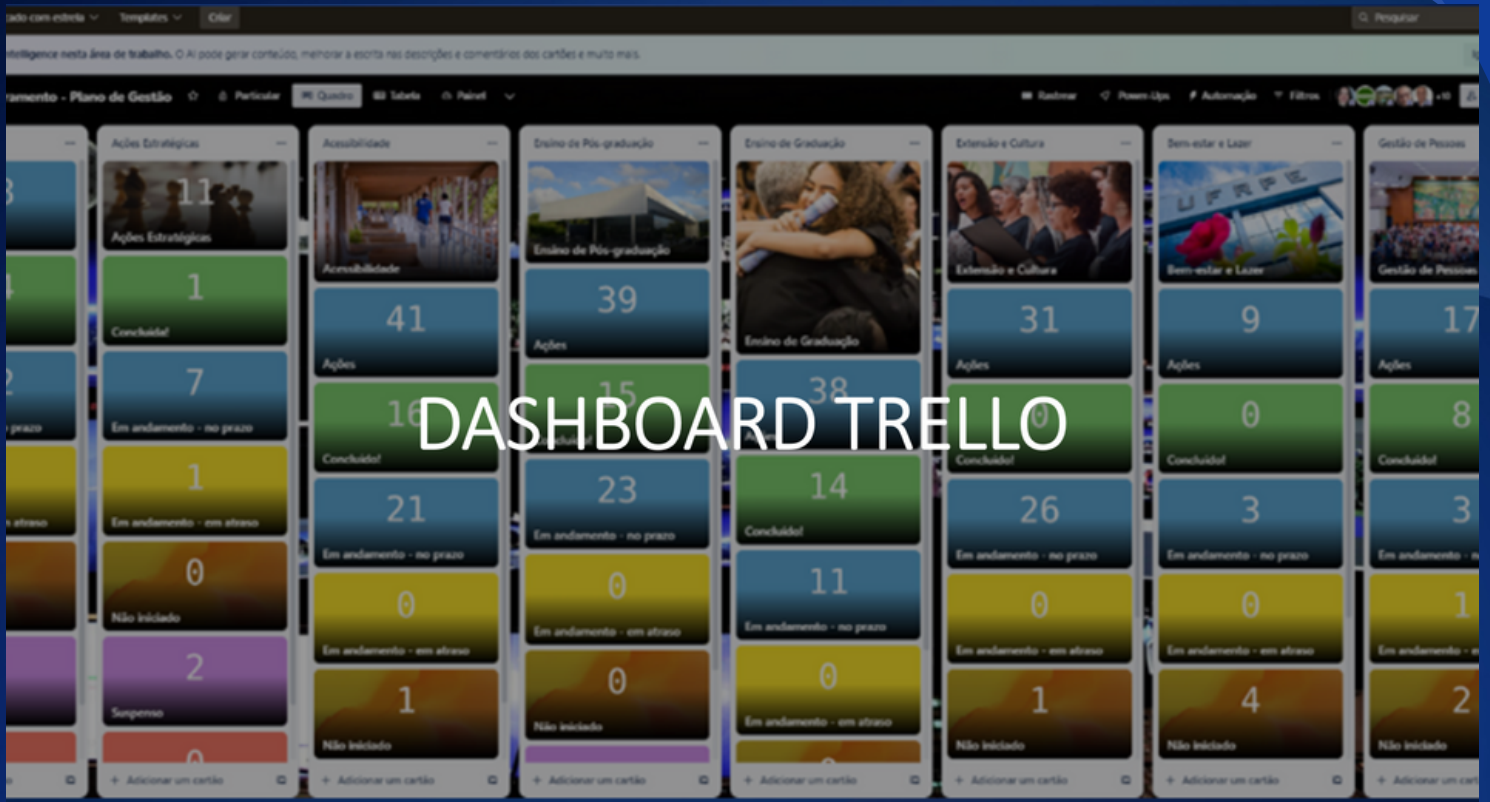


Fonte: Autora, 2023

### 3. COMO TORNAR MAIS EFETIVAS AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Apresentados alguns instrumentos e ferramentas de gestão essenciais, é fundamental verificar de que forma serão incorporados e implementados, a fim de tornar mais efetivas as ações de acompanhamento e monitoramento do planejamento e das estratégias organizacionais. De acordo com Rezende (2008), a informação é denominada conhecimento quando é trabalhada por pessoas e recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades. A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações.





Nesse contexto ágil de atuação, a implantação de ferramentas de gestão, a exemplo do TRELLO, são fundamentais para o monitoramento, a avaliação e o acompanhamento das estratégias organizacionais.



Outra ferramenta inovadora é o business intelligence (BI), através da visão abrangente que combina análise organizacional, mineração e visualização de dados e compartilhamento de informações, facilitando a tomada de decisão organizacional.

**Painel de Monitoramento**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PDI 2021-2030

Resultados Anuais - Atualizado em 30/03/2023

Dúvidas, sugestões e mais informações: cpdi.proplan@ufrpe.br

**Objetivos Estratégicos**

Nesta seção são apresentados os objetivos estratégicos, indicadores e metas da Universidade Federal Rural de Pernambuco segmentados nos eixos: Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Orçamentário.

**Objetivos Específicos**

Nesta seção são apresentados os objetivos específicos da UFRPE segmentados nas áreas: Governança, Avaliação e Desempenho, Projeto Pedagógico Institucional, Políticas de atendimento ao Discente, Gestão Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Financeiro

**Agenda de Intervenções**

Nesta seção são apresentados o acompanhamento das reformas e obras previstos na Agenda de intervenções do PDI.

**Relatórios de Acompanhamento**

Relatório de Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2021-2030

ano base 2021

Relatório de Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2021-2030

ano base 2022

Conforme Rezendo (2008), inteligência organizacional é resultado da sinergia das funções organizacionais; da adequação das tecnologias disponíveis; da elaboração do planejamento estratégico organizacional e do planejamento estratégico de informações; da gestão da informação; da gestão do conhecimento e da prática da inteligência competitiva.

Ao longo deste arcabouço foi apresentada a importância da realização do diagnóstico organizacional, identificadas ferramentas e instrumentos essenciais de gestão e demonstrados meios de comunicação e transparência das informações. Por fim, com o objetivo de atender às necessidades contemporâneas da UFRPE, será apresentada a estrutura organizacional para a Pró-Reitoria de Planejamento que busque impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na UFRPE.

# 4. SUGESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO



De acordo com Chandler (1962), a estrutura deve ser projetada para facilitar a estratégia organizacional. Conforme o autor, à medida que as organizações crescem e mudam de estratégia ao longo do tempo, faz-se necessário adequar a estrutura organizacional de modo a satisfazer a estratégia implementada. Portanto, a fim de buscar elementos essenciais para a conformidade da estrutura organizacional da PROPLAN com a estratégia, em aprimoramento, estabelecida pela UFRPE; foi realizado um processo de benchmarking com as 20 universidades públicas federais mais bem colocadas no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG) pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

O Índice IGG, cuja análise mais recente foi divulgada pelo TCU em 2021, é uma ferramenta que tem o objetivo de avaliar a eficiência, eficácia e efetividade das práticas de gestão e governança em instituições públicas.

A importância do Índice IGG para as instituições públicas reside no fato de que ele proporciona uma avaliação abrangente e sistêmica da gestão e governança, permitindo identificar pontos fortes e áreas que precisam ser aprimoradas. Com base nessa avaliação, as instituições podem promover mudanças e adotar boas práticas de gestão.

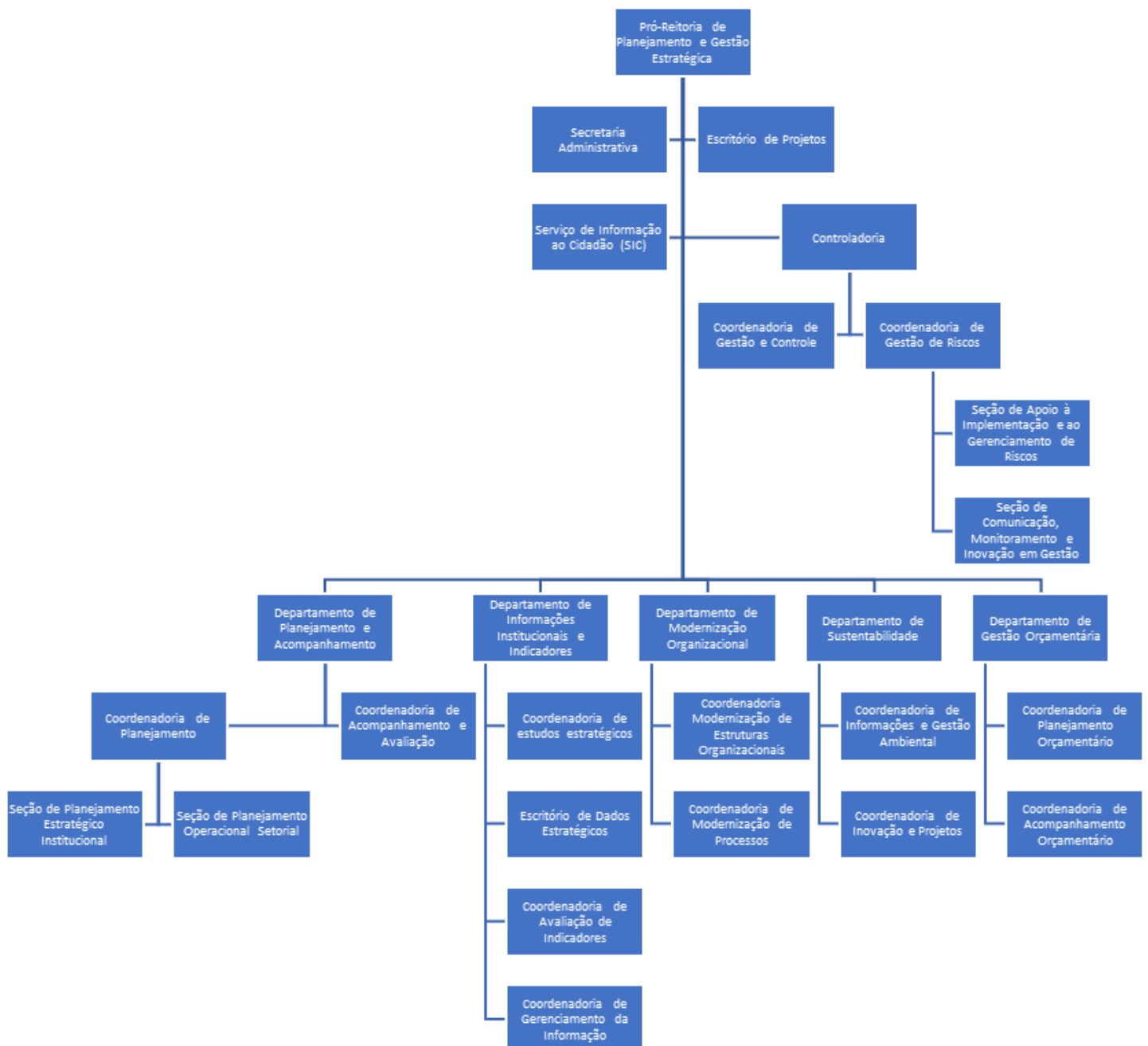
Nesse contexto, foram analisadas a composição das pró-reitorias de planejamento das 20 universidades melhor classificadas no IGG. Essa avaliação - realizada sob a ótica da inovação, governança e estratégia - teve como objetivo criar uma nova estrutura organizacional para a PROPLAN, que vise impulsionar o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

## 4.1 ORGANOGRAMA ATUAL DA PROPLAN



Fonte: Regimento Proplan 2023 (UFRPE, 2023)

# 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA PARA A PROPLAN



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard, a Matriz Ansoff e a cadeia de valor são instrumentos utilizados para obter uma compreensão mais abrangente da organização. Portanto, é fundamental adaptar esses modelos para atender às especificidades das instituições públicas de ensino superior. Ao integrar essas ferramentas, as organizações podem formular estratégias robustas, alinhadas com suas metas e capazes de enfrentar os desafios do ambiente competitivo, fornecendo informações essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica na Universidade.

Nesse contexto, a atuação da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica torna-se essencial. É por meio das ações da PROPLAN que esses instrumentos de gestão são aplicados, divulgados e monitorados na UFRPE, a partir de ferramentas inovadoras como o TRELLO, Business Intelligence (BI) e demais metodologias ágeis no contexto universitário.

Além disso, a proposta de uma estrutura organizacional para a Pró-Reitoria de Planejamento, alinhada à inovação na gestão que deverá ser promovida pela UFRPE, busca impulsionar ainda mais o desenvolvimento da gestão estratégica na Universidade.



# REFERÊNCIAS

- ABPMP. BPM CBOK. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Versão 2, 2009.
- ABPMP. BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Association of Business Process Management Professionals. Versão 3, 2013.
- ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth. New York: McGraw-Hill, 1965
- ANSOFF, H. I. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHANDLER, A. D. STRATEGY AND STRUCTURE: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, 1962.
- CLARIVATE ANALYTICS. [HTTPS://WWW.AGUIA.USP.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2018/01/RELAT%C3%B3RIO-CLARIVATE-CAPES-INCITES-BRASIL-2018.PDF](https://www.aguia.usp.br/wp-content/uploads/2018/01/RELAT%C3%B3RIO-CLARIVATE-CAPES-INCITES-BRASIL-2018.PDF) - ACESSO EM 30 ABR 2022
- KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta books, 1ª. edição, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M.E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990.
- REZENDE, D.A. Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Governança Pública. <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm> - Acesso em 12 out 2023
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional - UFRPE: 2021-2030 / UFRPE. Proplan. - Recife: EDUFRPE.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional aprovado de acordo com a Resolução N° 363, de 15/08/2023 do Conselho Universitário. [2023]. Disponível em: <http://seg.ufrpe.br/content/res-no-3632023> - Acesso em 19 dez 2023.



# REFERÊNCIAS

Links de acesso às pró-reitorias de planejamento das 20 universidades mais bem colocadas no último índice IGG do TCU. Acessos realizados entre 10 e 15 de setembro de 2023.

Obs.: foram consideradas apenas as universidades que possuem pró-reitorias de planejamento em suas estruturas organizacionais.

[https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i\\_organograma](https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i_organograma)

<https://unifei.edu.br/administrativo/>

<http://proplan.siteh.ufms.br/pagina-inicial/organograma-proplan/>

<https://proplag.ufla.br/images/Organograma.pdf>

<https://ppo.ufv.br/conheca-a-ppo/estrutura-organizacional-da-ppo/>

<https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/Organograma.png>

[https://dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=665](https://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=665)

<https://proplan.ufba.br/organograma-proplan>

<http://ufvjm.edu.br/proplan/estrutura-organizacional.html>

<http://www.ufopa.edu.br/proplan/institucional/estrutura-organizacional/>

<https://antigo.ufrr.br/proplan/organograma-proplan>

[https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=110](https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=110)

<https://ufpr.br/proplan/organograma/>

<https://www.uftm.edu.br/organograma/proplan>

<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/institucional/a-pro-reitoria/organograma>

<https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2019/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-052-2011-aprovar-a-Regimento-Interno-Proplan-2-alterado-pela-Resolu%C3%A7%C3%A3o-033-2015.pdf>



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL  
DE PERNAMBUCO**