

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

**CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS**

12 de abril de 2010

## 1. APRESENTAÇÃO

---

Este documento contém o resultado do trabalho efetuado durante o encontro do Centro de Ciências Biológicas – CCB, realizado no dia 12 de abril de 2010, na Sala dos Conselhos do CCB, para o início do seu processo de planejamento estratégico.

O encontro contou com apoio da Secretaria de Planejamento e Finanças da UFSC, conduzido pelo Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca e contou com a participação de integrantes e dirigentes do CCB.

## 2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO CCB

O CCB é parte integrante da Universidade Federal de Santa Catarina e, como tal, ele deve considerar a missão da UFSC como referência para seu próprio desenvolvimento.

A missão da UFSC é:

**"A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."**

Como ponto de partida para o planejamento, foi analisado de forma sintética a estrutura, os produtos, os insumos, os interessados e relacionados, utilizando-se a matriz apresentada abaixo:

| Relacionados   | Insumos  | CCB  |  | Interessados   |
|--|--|--|--|--|
|  |  | Amb. Interno   | Produtos   |  |
| Instituições<br>Fontes de recursos<br>Fornecedores<br>UFSC<br><br>Oportunidades<br>Ameaças | Alunos<br>Recursos financeiros<br>Equipamentos | Alunos<br>Estrutura física<br>Pessoal<br>Infraestrutura<br>Equipamentos<br>Organização<br><br>Ptos fortes<br>Ptos fracos | Profissionais formados<br>Publicações científicas<br>Projetos executados<br>Cursos realizados<br>Patentes registradas<br>Outros... | Empresas<br>Outras entidades<br><br>Oportunidades<br>Ameaças |

Pouco controle

Mais controle

O objetivo desta parte foi de apresentar as relações do CCB com o ambiente no qual está inserido e caracterizar o seu ambiente interno e o seu ambiente externo.

### 2.1 AS FUNÇÕES DO CCB

O CCB, como parte integrante da UFSC tem, também, como funções básicas:

- O Ensino
- A Pesquisa
- A Extensão Universitária

## 2.2 A MISSÃO DO CCB

De acordo com as contribuições dos participantes a missão do CCB foi estabelecida como sendo:

**“Gerar, disseminar, aplicar conhecimento em Ciências Biológicas, formando profissionais e contribuindo para a melhoria da qualidade da vida.”**

## 2.3 A VISÃO

Considerando um horizonte de planejamento de cerca de 10 anos, a visão do CCB é:

**“O CCB estará reconhecido como competência, liderança, em nível nacional e internacional com estrutura organizacional condizente, ambiente de trabalho saudável, diversidade de interesses acadêmicos, com pessoal qualificado, capacitado e comprometido, dispondo de infraestrutura adequada e atual.”**

## 2.4 PRINCÍPIOS

Os princípios que nortearão o alcance da visão, para melhor cumprir a missão, são os seguintes:

Ética;  
Valorização da competência;  
Integração;  
Compromisso;

## 3. ANÁLISE AMBIENTAL

### 3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Sobre o ambiente externo o CCB exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe à organização aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças.

### **3.1.1 OPORTUNIDADES**

As oportunidades identificadas para o CCB e que podem ser utilizadas na execução de atividades e projetos, visando o cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. Fontes de financiamento;
2. Parceria público-privada e público-público;
3. Aproximação com os setores produtivos;
4. Atividades de assessoria;
5. Colaborações;
6. Interação com a comunidade (extensão);
7. Intercâmbios;
8. Novos programas de Pós Graduação
9. Novos cursos de graduação
10. "Mundo Virtual"
11. Apoio a capacitação docente e discente;
12. Prestação de serviços à comunidade;
13. Novas tecnologias
14. Reorganização da estrutura organizacional
15. Intercâmbio internacional
16. Reformulação da legislação
17. Pós-graduações profissionais
18. Seminários e congressos
19. Mídia
20. Vocações naturais regionais

### **3.1.2 AMEAÇAS**

As ameaças identificadas para o CCB, e que devem ser evitadas pelo mesmo, na execução de atividades visando ao cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. Qualidade do ingressante
2. Falta de continuidade das políticas públicas;
3. Falta de infraestrutura;
4. Prestação de serviços;
5. Excesso de competitividade;
6. Informação restrita;
7. Incompetência administrativa (compras, manutenções);
8. Falta de autonomia;
9. Excesso de cargos administrativos;
10. Manutenção da atual estrutura organizacional;
11. Percepção negativa da instituição pela sociedade
12. Legislação restritiva;
13. Falta de visão de conjunto
14. Excesso de burocracia

15. Fraca percepção do mercado de trabalho
16. Processo de tomada de decisão

### **3.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

Sobre o ambiente interno do CCB é possível exercer-se mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos.

#### **3.2.1 PONTOS FORTES**

Foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fortes:

1. Envolvimentos em grandes projetos institucionais
2. Captação de recursos externos em algumas áreas
3. Alunos de graduação e pós-graduação
4. Número de programas de pós-graduação
5. Alta qualificação dos docentes
6. Produção científica significativa
7. Professores jovens
8. Crescimento da infraestrutura e produção científica
9. Diversidade de competências
10. Laboratórios multiusuários
11. Melhoria dos salários nos últimos anos

#### **3.2.2 PONTOS FRACOS**

Da mesma forma, visando efetuar controle sobre o ambiente interno, foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fracos:

1. Hostilidade no ambiente de trabalho
2. Fluxo deficiente de informações
3. Integração entre departamentos
4. Transmissão/visão negativa pelos próprios professores
5. Individualismo/competitividade
6. Número de cursos de graduação do CCB
7. Excesso de cargos (carga) administrativos
8. Capacitação de pessoal
9. Baixo comprometimento dos docentes e STAs
10. Baixa qualificação dos STAs
11. Falta de pessoal de apoio
12. Ações de extensão
13. Excesso de reuniões
14. Interesse coletivo X interesse pessoal
15. Deficiência na integração graduação – pós-graduação
16. Heterogeneidade na produção científica entre departamentos
17. Heterogeneidade na distribuição de atividades
18. Falta de preparo para o ensino
19. Capacitação dos docentes
20. Captação de recursos fraca em algumas áreas

21. Insensibilidade da instituição à participação do CCB na formação de alunos de outros cursos de graduação
22. Falta de incentivo para a aposentadoria
23. Falta de política interna
24. Número excessivo de departamentos
25. Falta de política externa
26. Fragmentação e precariedade do espaço físico do CCB
27. Precariedade das condições de trabalho( docência e pesquisa)
28. Segurança física e patrimonial
29. Precariedade das instalações

## 4. QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES

---

### 4.1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A partir da análise ambiental foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas à sobrevivência do CCB, que demandam muito esforço e muito tempo para solução, chamadas Questões Estratégicas. Estas questões decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a organização. Para solução destas questões deverão ser identificadas estratégias adequadas, que poderão ser implementadas através de ações descritas em projetos específicos.

As questões estratégicas encontradas e as correspondentes estratégias estão listadas abaixo:

#### 4.1.1 QUESTÃO ESTRATÉGICA 1

**COMO INTEGRAR E REESTRUTURAR A PESQUISA, A EXTENSÃO E O ENSINO DO CCB?**

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as estratégias abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

1. **Estimular a criação de novos cursos**
2. **Incrementar a integração entre os PPGs e linhas de pesquisa**
3. **Melhorar a interação com a comunidade**
4. **Implementar políticas para reconhecimento e compensação do CCB como centro de excelência no ensino**

#### 4.1.2. QUESTÃO ESTRATÉGICA 2



### COMO REORGANIZAR A ESTRUTURA DO CCB?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as estratégias abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

1. Rever o organograma do CCB
2. Rever os processos internos do CCB
3. Reorganizar o quadro de atribuições dos dirigentes
4. Melhorar a comunicação e o acesso a informação entre os departamentos do CCB
5. Estimular a integração profissional entre docentes

#### 4.1.3. QUESTÃO ESTRATÉGICA 3

### COMO PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL DO CCB?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as estratégias abaixo, com os respectivos responsáveis pela sua execução:

Responsável:

1. Organizar um programa de capacitação gerencial progressivo
2. Elaborar programa continuado de qualificação e capacitação do pessoal
3. Promover o comprometimento com a instituição?
  - a. Tornar as atividades administrativas mais atraentes
  - b. Mobilizar o corpo docente em torno da missão do ccb
  - c. Como rever o ambiente relacional



#### 4.1.4. QUESTÃO ESTRATÉGICA 4

### COMO PROVER A INFRAESTRUTURA FÍSICA ADEQUADA AO CCB?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as estratégias abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

1. Adequar a infraestrutura laboral, visando à segurança física, patrimonial e as condições de trabalho
2. Melhorar a segurança pessoal e patrimonial
3. Apoiar a equalização de oportunidades na captação e aplicação de recursos

## 5. PARTICIPANTES

---

Os participantes deste Seminário foram os seguintes:

| Nº | NOME |
|----|------|
| 01 |      |
| 02 |      |
| 03 |      |
| 04 |      |
| 05 |      |
| 06 |      |
| 07 |      |

## 6. EQUIPE DE TRABALHO

---

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Consultor

SEPLAN

Hans Michael vanBellen

Anna Petrassi

Francis Rodrigo Ziembowicz