

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

**CENTRO TECNOLÓGICO**

30 de abril de 2010

## 1. APRESENTAÇÃO

---

Este documento contém o resultado do trabalho efetuado durante o encontro do Centro Tecnológico – CTC, realizado nos dias 28 e 30 de abril de 2010, na Sala dos Conselhos do CTC, para o início do seu processo de planejamento estratégico.

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

## 2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO CTC

---

O CTC 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."**

### 2.1 AS FUNÇÕES DO CTC

O CTC tem como funções básicas:

- O Ensino
- A Pesquisa
- A Extensão Universitária

### 2.2 A MISSÃO DO CTC (Provisória)

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

**"Promover o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural, para a melhoria da qualidade de vida."**

### 2.3 A VISÃO (Provisória)

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

**“O Centro Tecnológico será um centro de excelência em nível internacional.”**

### 2.4 PRINCÍPIOS (Provisórios)

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

Ética;  
Valorização do ser humano  
Respeito

## 3. ANÁLISE AMBIENTAL

---

### 3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Sobre o ambiente externo o CTC 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 CTC e que podem ser utilizadas na execução de atividades e projetos, visando o cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. **Momento econômico favorável à tecnologia;**
2. **Decrescimento do valor agregado dos produtos gerados pela indústria catarinense;**
3. **Existência e criação de novos pólos de tecnologia regionais e nacionais;**
4. **REUNI;**
5. **Existência de grandes problemas nacionais e globais que afetam a existência humana. Ex: Energia, clima, transportes, cidades;**
6. **Existência de fontes de recursos para P&D nacionais e internacionais;**
7. **Globalização da oferta de emprego;**
8. **Novas fontes de energia.**

#### 3.1.2 AMEAÇAS

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

1. **Troca de governo;**
2. **Globalização da oferta de emprego;**

3. **Dificuldade em operacionalizar a captação e aplicação, dos recursos para ensino, pesquisa e extensão disponíveis para a Universidade;**
4. **Processos administrativos e financeiros que emperram a utilização ótima dos recursos disponíveis;**
5. **Instabilidade da economia mundial;**
6. **Falta de planejamento de ações que focalizem o esforço da universidade na solução de problemas comuns. Ex: Espaço físico, contratação de funcionários, etc..**
7. **A estrutura gerencial, incluindo os estatutos, regulamentos, as atribuições e o aproveitamento das vagas de coordenação dificultam o crescimento do CTC;**
8. **Falta de profissionalismo da estrutura da UFSC;**
9. **Formar mais profissionais de forma eficiente dentro de uma estrutura antiga.**

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

Sobre o ambiente interno do CTC 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. **Recursos humanos altamente qualificados;**
2. **Atração de bons alunos como ingressantes;**
3. **Força do CTC dentro da UFSC;**
4. **Estrutura física;**
5. **Possibilidade de captação de recursos individualmente e institucionalmente;**
6. **Forte potencial de interdisciplinaridade;**
7. **Direção, chefias e coordenações comprometidas;**
8. **Qualidade e número de convênios nacionais e internacionais;**
9. **Alto nível do corpo docente.**

#### **3.2.2 PONTOS FRACOS**

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

1. **Relação interdisciplinar entre os departamentos;**
2. **Ausência de políticas no CTC;**
3. **Existência de calendários diferentes de graduações e pós-graduações;**
4. **Existência de estruturas administrativas diferentes para graduação e pós-graduação;**
5. **Falta de espaço físico: laboratórios, salas de aula, salas de professores;**
6. **Inadequada reposição e ampliação do quadro técnico**
7. **Personalização das relações;**
8. **Conservadorismo exagerado relacionado a assuntos estudantis;**
9. **Limpeza e manutenção de espaços de convivência;**
10. **Perda do desejo de engajamento dos alunos ao longo do curso;**
11. **Excesso de individualismo em detrimento de ações de grupo;**

12. Estrutura gerencial do CTC;
13. Valorização das funções administrativas;
14. Dificuldade de execução orçamentária
15. Falta de políticas de integração e relacionamento com os setores externos;
16. Falta de uma biblioteca setorial no CTC;
17. Falta de apoio às entidades estudantis e estudantes do CTC;
18. Falta de espaço de integração e convivência;
19. Baixa remuneração e falta de uma carreira adequada para o servidor técnico-administrativo;
20. Reduzida autonomia financeira e administrativa;
21. Excesso de professores substitutos.
22. Prevalência da individualidade sobre o coletivo dentro do CTC;

## 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 CTC, 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 BUSCAR A EXCECELÊNCIA NO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NO CTC?**

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Definir as políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão do CTC;
  - a. Estimular a relação interdisciplinar entre os departamentos;
  - b. Promover a integração e relacionamento com os setores externos;
  - c. Considerar a participação e valorização estudantis;
  - d. Tornar o CTC um agente de desenvolvimento científico e tecnológico no país;
    - i. Estimular a criação de empresas e empreendimentos no País;

- ii. Contribuir na elaboração das políticas nacionais de ciência e tecnologia;
  - iii. Formar os melhores profissionais nas suas áreas;
2. Incrementar a área de pesquisa no CTC
- a. Descrever a situação atual e potencial da pesquisa;
  - b. Identificar as demandas de pesquisa;
  - c. Rever as áreas de pesquisa (considerar as atuais e novas);
  - d. Identificar as demandas de pessoal, necessidades de ajustes organizacionais e de infraestrutura da área de pesquisa;
  - e. Identificar as demandas e buscar os recursos financeiros necessários.
3. Desenvolver o ensino de graduação e pós-graduação
- a. Descrever a situação atual e potencial do Ensino no CTC;
  - b. Identificar as demandas de ensino de graduação e pós-graduação;
  - c. Reavaliar os cursos de graduação e pós-graduação do CTC;
  - d. Identificar as demandas de pessoal, organizacionais e de infraestrutura da área do ensino;
  - e. Identificar as demandas e buscar os recursos financeiros necessários.
4. Promover a extensão
- a. Descrever a situação atual e potencial da Extensão;
  - b. Identificar as demandas de extensão;
  - c. Rever as áreas e projetos de extensão (atuais e novos);
  - d. Identificar as demandas de pessoal, organizacionais e de infraestrutura;
  - e. Identificar as necessidades e buscar os recursos financeiros necessários.

#### 4.1.2. QUESTÃO ESTRATÉGICA 2

### COMO DESENVOLVER A ADMINISTRAÇÃO DO CTC?

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. Rever a estrutura organizacional
- a. Reavaliar a estrutura gerencial considerando a informalidade e diferenças na gestão das áreas de graduação e pós-graduação;
  - b. Implantar e consolidar o processo de planejamento
  - c. Rever e ajustar a estrutura organizacional do CTC
  - d. Elaborar um sistema de indicadores para as atividades e projetos do CTC
  - e. Valorizar as funções administrativas;

- f. **Buscar formas mais eficazes de execução orçamentária;**
  - g. **Administrar a personalização das relações;**
- 
- 2. **Tornar eficaz a gestão do pessoal do CTC;**
    - a. **Acompanhar e incrementar o desempenho do pessoal;**
    - b. **Rever e otimizar os processos no CTC;**
    - c. **Buscar mais autonomia financeira e administrativa;**
    - d. **Buscar formas possíveis de rever remuneração e falta de uma carreira adequada para o servidor técnico-administrativo.**
  - 3. **Buscar o engajamento e comprometimento dos alunos ao longo do curso;**
  - 4. **Buscar formas de ajustar os calendários de graduações e pós-graduações;**
  - 5. **Incrementar o apoio às entidades estudantis e estudantes do CTC;**

#### **4.1.3. QUESTÃO ESTRATÉGICA 3**

### **COMO REVER E ADEQUAR O PESSOAL DO CTC?**

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

- 1. **Identificar necessidades e buscar a adequação, reposição e ampliação do quadro de pessoal;**
- 2. **Avaliar a situação e buscar solução para o número excessivo de professores substitutos;**
- 3. **Elaborar e implementar programa de capacitação e qualificação de pessoal;**
- 4. **Identificar demandas e promover programa de melhoria dos meios de trabalho;**
- 5. **Implementar programa de valorização, integração e comprometimento do pessoal**
  - a. **Avaliar formas de tratar situações de excesso de individualismo em detrimento de ações de grupo;**

#### 4.1.4. QUESTÃO ESTRATÉGICA 4

**COMO BUSCAR O PROVIMENTO DA INFRAESTRUTURA ADEQUADA  
AO CTC?**

Para a solução desta questão são indicadas as estratégias abaixo junto com o responsável pela sua execução:

Responsável: a definir

1. **Avaliar situação e rever o espaço físico do CTC considerando:**
  - a. **Adequação, recuperação, expansão e racionalização de uso, compartilhamento;**
  - b. **Acessibilidade;**
  - c. **Estacionamento;**
  - d. **Espaço de integração e convivência**
  - e. **Novos espaços;**
  - f. **Limpeza e manutenção;**
  - g. **Biblioteca setorial no CTC;**
  - h. **Espaço físico para laboratórios, salas de aula, salas de professores;**
  - i. **Áreas de apoio e serviços: lanchonetes, sanitários, copas/refeitórios;**
2. **Avaliar situação e rever os equipamentos do CTC considerando:**
  - a. **Adequação, recuperação, racionalização de uso, compartilhamento;**
  - b. **Novos**
3. **Estabelecer programa de manutenção preventiva e corretiva de:**
  - a. **Equipamentos**
  - b. **Instalações**
  - c. **Mobiliário**
4. **Rever os meios e equipamentos de Comunicação interna no CTC;**
  - a. **Telefonia, internet**
5. **Promover esquemas de melhoria da segurança pessoal e patrimonial**
6. **Quantificar e buscar os recursos financeiros adequados às ações propostas no CTC**
  - a. **Promover apoio à captação de recursos (iniciativas pessoais, fundações, orçamento federal e outras fontes);**
  - b. **Apoiar a elaboração de projetos, gestão de recursos e prestação de contas;**
7. **Incrementar a infraestrutura física de apoio considerando**
  - a. **Rede elétrica,**
  - b. **Rede hidrossanitária,**
  - c. **Equipamentos e rede de gás natural, ar comprimido,**



## 5. PARTICIPANTES

---

Os participantes deste Seminário foram os seguintes:

Nº	NOME	Email
01	Roberto Caldas A. Pinto	<a href="mailto:rpinto@ecv.ufsc.br">rpinto@ecv.ufsc.br</a>
02	Renato Lucas Pacheco	<a href="mailto:Pacheco@eel.ufsc.br">Pacheco@eel.ufsc.br</a>
03	Myriam E.R. Prata Barbejat	<a href="mailto:Myriam@deps.ufsc.br">Myriam@deps.ufsc.br</a>
04	Gregorio Varvakis	<a href="mailto:grego@egc.ufsc.br">grego@egc.ufsc.br</a>
05	José Antônio R. de Souza	<a href="mailto:jantonio@enq.ufsc.br">jantonio@enq.ufsc.br</a>
06	Soeli S. de Moraes	<a href="mailto:soelimoraes@enq.ufsc.br">soelimoraes@enq.ufsc.br</a>
07	Nelson Casarotto Filho	<a href="mailto:casarotto@deps.ufsc.br">casarotto@deps.ufsc.br</a>
08	André Gutierrez Andreta	<a href="mailto:agandreta@gmail.com">agandreta@gmail.com</a>
09	Luisa Faraco Meneghel	<a href="mailto:luihfm@gamil.com">luihfm@gamil.com</a>
10	Patric Koteski Victoria	<a href="mailto:patricvictoria@hotmail.com">patricvictoria@hotmail.com</a>
11	Lucas Werner	<a href="mailto:lucaswernerbr@yahoo.com.br">lucaswernerbr@yahoo.com.br</a>
12	Felipe Trentin Vanin	<a href="mailto:Felipe.vanin@gamil.com">Felipe.vanin@gamil.com</a>
13	Antônio Edésio Jungles	<a href="mailto:ajungles@gamil.com">ajungles@gamil.com</a>
14	Eugênio Luiz Gonçalves	<a href="mailto:Eugenio@ctc.ufsc.br">Eugenio@ctc.ufsc.br</a>
15	Anildo Corrêa Agostinho	<a href="mailto:anildo@ens.ufsc.br">anildo@ens.ufsc.br</a>
16	Waloir Valentin Gomes Junior	<a href="mailto:waldoir@gmail.com">waldoir@gmail.com</a>
17	Amir Antônio Martins de Oliveira Jr.	<a href="mailto:Amir.oliveira@gamil.com">Amir.oliveira@gamil.com</a>
18	Sônia Afonso	<a href="mailto:soniaa@arq.ufsc.br">soniaa@arq.ufsc.br</a>
19	Sebastião R. Soares	<a href="mailto:soares@ens.ufsc.br">soares@ens.ufsc.br</a>
20		
21		
22		
32		

## 6. EQUIPE DE TRABALHO

---

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Consultor  
SEPLAN

Hans Michael vanBellen

Anna Petrassi

---