

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CAMPUS DE CURITIBANOS

Preliminar

21 setembro de 2010

1. APRESENTAÇÃO

Este documento contém o resultado do trabalho efetuado durante o encontro do Campus de Curitibanos – CBS, realizado no dia 22 de setembro de 2010, na Sala do Rotary Club em Curitibanos, 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 CBS.

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO CBS

O CBS 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 CBS

O CBS tem como funções básicas:

- O Ensino
- A Pesquisa
- A Extensão Universitária

2.2 A MISSÃO DO CBS

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

"Gerar e disseminar conhecimento formando profissionais e contribuindo para atendimento de demandas regionais e o desenvolvimento da sociedade."

2.3 A VISÃO

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

“Ser um Campus Universitário de referência internacional.”

2.4 PRINCÍPIOS

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

- Ética;
- Sustentabilidade
- Valorização do ser humano
- Responsabilidade
- Melhoria da qualidade da vida

3. ANÁLISE AMBIENTAL

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

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

1. Colaboração com a UDESC
2. Baixo IDH
3. Riqueza de recursos naturais
4. Ambiente receptivo do poder público regional
5. Receptividade da comunidade
6. Potencialidade da região
7. Espaço para crescimento do Campus
8. Região produtiva de ovinos, bovinos
9. Interesse da comunidade
10. Formação continuada de professores
11. Financiamento regional e nacional
12. Convênios e parcerias com empresas e instituições afins
13. Demanda de recursos humanos
14. Poucas instituições públicas de ensino superior na região
15. Investimento do poder público em ensino superior na região
16. Qualidade de vida possível em cidade pequena
17. Promoção de atividades culturais

18. Política de investimento (incentivo) nas áreas agrárias
19. O turismo rural
20. Biodiversidade regional (endemismos)
21. Rede rodoviária
22. Bom momento econômico e tecnológico do Brasil
23. Demanda de profissionais em todos os campos

3.1.2 AMEAÇAS

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

1. Infraestrutura urbana incipiente
2. Pouco apoio do poder público
3. Baixa demanda de alunos
4. Deficiência no ensino médio
5. Empreendedorismo incipiente
6. Cultura agropecuária voltada à monocultura (pouca diversificação econômica)
7. Infraestrutura da cidade inadequada à universidade
8. Prioridade do trabalho ao estudo, devido à baixa renda familiar
9. Fim do REUNI
10. Deficiência nos transportes públicos
11. Falta de moradias para os universitários
12. Falta de campo de trabalho na região
13. Falta de atrativos
14. Transporte intermunicipal deficitário
15. Mudança política
16. Ausência de políticas de incentivo à educação na região
17. Exploração imobiliária desorganizada
18. Ineficácia na agilização da aplicação dos recursos financeiros
19. Compras públicas demoradas
20. Desconhecimento dos processos de licitação dos comerciantes locais

3.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Sobre o ambiente interno do CBS 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. Engajamento do corpo técnico-administrativo
2. Ensino público federal gratuito
3. Estar amparado por uma IES sólida
4. Oportunidade de desenvolver linhas de pesquisa considerando a formação docente e as necessidades locais
5. Inclusão social de estudantes carentes
6. Apoio da UFSC Florianópolis com os Campi
7. Possibilidade de expansão
8. Possibilidade de contratação específica

9. Bom relacionamento do grupo
10. Capacidade produtiva do grupo
11. Qualificação do grupo
12. Consciência da importância do trabalho em grupo,
13. Inovação da estrutura curricular

3.2.2 PONTOS FRACOS

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

1. Falta de planejamento
2. Desconhecimento dos trâmites
3. Sistema de processos
4. Infraestrutura física
5. Estrutura organizacional
6. Falta de professores
7. Dificuldade de acesso aos materiais de consumo (expediente, higiene) no campus – Almoxarifado
8. Dependência do Campus de Florianópolis para gestão
9. Divulgação da universidade na comunidade
10. Acesso restrito aos cursos de capacitação oferecidos na UFSC em Florianópolis
11. Falta de servidores
12. Regimento para o Campus não concluído
13. Burocracias em compras e serviços
14. Morosidade na definição de critérios e formulação de cursos
15. Estrutura de apoio médico, serviço social, psicológico
16. Acúmulo de função dos servidores
17. Espaço físico mal planejado para os alunos
18. Dificuldades de contratações e construções para suprir prontamente a demanda
19. Codificação de instruções normativas de rotinas,
20. Distância do espaço de decisão
21. Participação nos espaços de decisão
22. Entendimento do curso com certificação intermediária
23. Gestão de resíduos
24. Descontinuidade das áreas físicas
25. Existência de APP nos terrenos

4. QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES

4.1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A partir da análise ambiental foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas a sobrevivência do CBS, 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 PROMOVER E CONSOLIDAR O ENSINO NO CBS?

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

Responsável: a definir

Ensino de graduação

1. Identificar as demandas atuais e potenciais de ensino na Região
2. Descrever as competências atuais e potenciais para o ensino do CBS
3. Estabelecer as políticas de ensino no CBS
4. Elaborar os planos pedagógicos dos cursos de graduação
5. Promover a integração com ensino, pesquisa e extensão

Ensino de pós-graduação

1. Estabelecer as políticas de pós-graduação
2. Definir as áreas de atuação na pós-graduação
3. Elaborar plano de implantação da pós-graduação no CBS

Apoio

4. Identificar e buscar as demandas de pessoal e infra-estrutura para Ensino

4.1.2. QUESTÃO ESTRATÉGICA 2

COMO DESENVOLVER A PESQUISA NO CBS?

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

Responsável: a definir

1. Identificar assuntos de pesquisa na Região compatíveis com o CBS
2. Estabelecer as políticas de pesquisa
3. Apoiar os grupos existentes

4. Identificar oportunidades e criar novos grupos
5. Descrever e buscar pessoal, infra-estrutura e recursos financeiros necessários

4.1.3. QUESTÃO ESTRATÉGICA 3

COMO PROMOVER A EXTENSÃO CONSIDERANDO O DESENVOLVIMENTO REGIONAL?

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

Responsável: a definir

1. Identificar e avaliar as demandas de extensão;
2. Elaborar as políticas de extensão do CBS;
3. Identificar e promover a integração e relacionamento com setores externos visando contribuir com o desenvolvimento regional;
4. Estruturar laboratórios de ponta para apoiar a solução dos problemas regionais
5. Definir, obter recursos e implementar projetos de extensão

4.1.4. QUESTÃO ESTRATÉGICA 4

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

Responsável: a definir

COMO ESTRUTURAR A ORGANIZAÇÃO DO CAMPUS E DESENVOLVER A ADMINISTRAÇÃO DO CBS?

1. Concluir as propostas de estrutura organizacional e interagir com outros Campi;
2. Completar e obter a aprovação do regimento do CBS;

3. **Implantar e consolidar o processo de planejamento;**
4. **Elaborar um sistema de acompanhamento e avaliação das atividades**

4.1.5. QUESTÃO ESTRATÉGICA 5

COMO DEFINIR E BUSCAR O PESSOAL ADEQUADO AO CBS?

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

Responsável: a definir

1. **Conhecer as demandas internas, definir o quadro de pessoal e buscar o provimento;**
2. **Promover um programa de qualificação e capacitação de pessoal;**
3. **Identificar e buscar os meios para trabalho do pessoal;**
4. **Elaborar e implementar um programa de preparação gerencial;**
5. **Buscar formas de fortalecer a integração do pessoal;**

4.1.6. QUESTÃO ESTRATÉGICA 6

COMO BUSCAR O PROVIMENTO DA INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO CBS?

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

Responsável: a definir

1. **Avaliar demandas e definir o espaço físico do CBS considerando:**
 - a. **Plano de necessidades, propostas de racionalização de uso;**
 - b. **Conhecer os condicionantes do espaço do CBS;**
 - c. **Elaborar um plano diretor de espaço físico considerando**
 - i. **Acessibilidade;**
 - ii. **Estacionamento;**
 - iii. **Espaço de integração e convivência**

- iv. Limpeza e manutenção;
 - v. Espaço físico para laboratórios, salas de aula, salas de professores;
 - vi. Espaços administrativos
 - vii. Áreas de apoio e serviços: lanchonetes, sanitários, copas/refeitórios;
 - viii. Sinalização;
 - ix. Urbanização e jardinagem;
 - x. Conservação de energia
 - xi. Sustentabilidade
2. Incrementar a infra-estrutura física de apoio considerando
 - a. Rede elétrica,
 - b. Rede hidro-sanitária,
 - c. Equipamentos e rede de gás natural, ar comprimido,
 - d. Administração de efluentes e resíduos
 3. Conhecer demandas e buscar mobiliário necessário considerando:
 - a. Adequação, racionalização de uso, compartilhamento;
 - b. Reposição
 4. Identificar necessidades e especificar os equipamentos do CBS considerando:
 - a. Demandas de ensino, pesquisa e extensão
 - b. Demandas das áreas de apoio e administrativas
 - c. Adequação, racionalização de uso, compartilhamento;
 - d. Reposição
 5. Estabelecer programa de manutenção preventiva e corretiva de:
 - a. Equipamentos
 - b. Instalações
 - c. Mobiliário
 6. Implantar esquemas de segurança pessoal e patrimonial;
 7. Identificar e buscar o acervo necessário considerando os cursos e pesquisas;
 8. Prever e implantar os meios e equipamentos de Comunicação:
 - a. Telefonia, internet
 9. Quantificar e buscar os recursos financeiros adequados à execução das ações propostas
 - a. Formalizar os processos de orçamentação;
 - b. Promover apoio à captação de recursos (iniciativas pessoais, fundações, orçamento federal e outras fontes);
 - c. Apoiar a elaboração de projetos, gestão de recursos e prestação de contas;
 10. Buscar alternativas de continuar o processo de desenvolvimento após o REUNI

4.1.7. QUESTÃO ESTRATÉGICA 7

**COMO IMPLANTAR UM PROJETO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO
PARA O CBS?**

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

Responsável: a definir

1. **Avaliar objetivos e características do CBS destacando elementos para projetos de marketing;**
2. **Implantar o projeto de marketing.**

5. PARTICIPANTES

Os participantes deste Seminário foram os seguintes:

Nº	NOME
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	

6. EQUIPE DE TRABALHO

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Consultor
SEPLAN
Hans Michael vanBellen
Anna Petrassi
Marcos Bonassi

7. SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO CBS

O plano estratégico do CBS deverá ser enviado às diretorias componentes para que elaborem seus planos estratégicos com participação de suas respectivas áreas. Cada área das diretorias, por sua vez, elabora seu plano estratégico.

Cada ação das questões estratégicas das áreas deverá ser descrita e detalhada, na forma de termos de referência e contendo informações sobre:

4.2.1 - Título

4.2.2 - Objetivo

4.2.3 - Responsável

4.2.4 - Metodologia

4.2.5 – Cronograma

4.2.6 – Planilha como recursos necessários e origem

- Pessoal

- Custeio

- Capital

4.2.7 - Resultados Esperados e Indicadores

4.2.8 - Forma de Divulgação

Um resumo das informações sobre cada ação dos departamentos deve ser encaminhado ao CBS, usando-se os Termos de Referência, cujo modelo encontra-se no Anexo 1.

PASSOS A SEREM SEGUIDOS PELAS ÁREAS DAS DIRETORIAS

Como sugestão, os passos a serem seguidos pelas áreas são os seguintes:

1. Elaborar os planos estratégicos das áreas tomando por base o Plano inicial do CBS e das diretorias correspondentes.
2. Descrever, quantificar e priorizar as ações propostas e apresentá-las usando o termo de referência e memórias de cálculo quando necessário. O plano estratégico quantificado e priorizado constitui o plano tático das áreas. Enviá-los às Diretorias correspondentes.

3. As Diretorias recebem os planos táticos das suas áreas, analisam, ajustam e complementam se necessário e enviam à Diretoria Geral.
4. Na Diretoria Geral elas devem ser organizadas quanto à sua execução segundo:
 - A precedência baseada na seqüência lógica de execução das ações
 - Disponibilidade de pessoal para realização da ação
 - Disponibilidade de tempo do pessoal
 - Existência de espaço físico se necessário
 - Existência de equipamentos se necessário
 - Existência de recursos financeiros se necessário
5. Selecionar as ações por prioridades supondo que existem recursos para sua execução e organizá-las em planos de curto, de médio e de longo prazo do CBS.

ANEXO 1 - TERMO DE REFERÊNCIA