



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAPACITAÇÃO – PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA UFSC

Hans Michael Van Bellen – Diretor de Planejamento

01 e 08 de Junho de 2011

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje”.

Provérbio Chinês

A complexidade das organizações e no ambiente externo (inovações, competição) tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações.

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a organização e seu ambiente. Segundo Peter Drucker “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes”.

O planejamento possibilita à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que devem ser respeitadas para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro (Rizzatti e Rizzatti Jr – 2005). Ansoff (1991) conceitua planejamento como um método de ordenação de ações com vistas a alcançar objetivos propostos e, conseqüentemente, atingir um futuro desejado. O seu propósito não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios e recursos necessários, com a finalidade de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Um conceito apropriado, hoje, seria o de que o *“Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”* (MINTZBERG, 2004).

O planejamento é um processo contínuo, composto de várias etapas. Funciona de



forma não linear em decorrência da complexidade nas organizações. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade, bem como das pressões internas, resultante dos vários fatores integrantes da organização.

2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir apresenta-se algumas atividades básicas para a construção de um plano estratégico.

2.1 MISSÃO

A missão deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua organização perante o seu público-alvo:



- Por que a organização existe?
- O que a organização faz?
- Para quem?

2.2 VISÃO

O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a organização em um dado horizonte temporal. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado:

- pelos esforços individuais;
- pelos esforços das equipes e
- pela alocação dos recursos.

O enunciado da visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se "algo", e a inspiração porque esse "algo" deve merecer e valer a pena ser concretizado.

O enunciado da visão, além dos aspectos de aspiração e inspiração, de ser prática, realista e visível, deve facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- No que a organização quer se tornar?
- Onde nós estaremos?
- O que a organização será?
- Em que direção eu devo apontar meus esforços?

2.3 DEFINIÇÃO DOS VALORES

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que: facilitam no comprometimento entre os membros; facilitam o comprometimento dos membros com a comunidade e a sociedade.

O conjunto de valores deve definir a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- Como os membros devem se portar, individualmente?
- Como os membros se relacionam entre si?
- Como a organização trata seu público?
- Como nos relacionamos com a comunidade?
- Que valores, crenças ou princípios são importantes para a organização?

A construção de um conjunto de Missão, Visão e Valores, só é útil se a prática do dia-a-dia reflete esse conjunto de regras que regem a conduta do pessoal da sua organização. Caso contrário, a Missão, a Visão e os Valores tornam-se somente um apanhado de letras.

2.4 ANÁLISE AMBIENTAL

Essa etapa tem por objetivo determinar como a organização está posicionada, interna e externamente. De maneira geral a análise ambiental é conduzida em duas etapas distintas, a avaliação do ambiente externo e a avaliação do ambiente interno da organização.

A análise do ambiente externo verifica as ameaças e oportunidades que estão ocorrendo no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Essa análise deve ser efetuada considerando alguns fatores: (Rebouças, 2006)

- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;

- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra

A seguir avalia-se o ambiente interno, apontando os pontos fortes e pontos fracos da organização a ser utilizados para o alcance das oportunidades do ambiente externo.

Caracteriza-se como ponto forte as atividades que fornecem vantagem competitiva a organização, sendo importantes para o alcance do sucesso. Os pontos fracos são aqueles representados por atividades que prejudicam o desempenho global da organização, tarefas em que não se possui a capacidade para realização de maneira satisfatória.

O produto da análise será a listagem das principais ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes vislumbrados pelos membros da organização, construindo assim uma visão completa.

2.5 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A análise ambiental, tendo em vista a missão, visão e valores serve de base para verificar a síntese de questões estratégicas para o atingimento da visão e o cumprimento da missão - como, por exemplo, uma questão relacionada ao provimento da infraestrutura necessária - que se respondidas com a implementação de ações adequadas, considerando as forças da organização, propiciarão o seu desenvolvimento e o alcance da visão.

2.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS

As respostas para as questões estratégicas são fornecidas através da identificação de ações que deverão ser executadas para permitir o desenvolvimento da organização. Essas ações irão atingir os principais pontos em que se faz necessárias melhorias, através da elaboração de planos de trabalho.

2.7 PLANO

Todas as etapas enunciadas compõem o Planejamento Estratégico, sendo esse o processo realizado para derivação de questões necessárias a serem trabalhadas para o alcance do horizonte de longo prazo definido. Dessa forma as etapas do Planejamento Estratégico levam a concepção do Plano Estratégico, documento que contém os resultados do Processo, e um Plano de Atividades a ser detalhado, executado e acompanhado.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP)

É uma metodologia que permite desenvolver e implementar, disciplinada e participativamente, um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas cruciais para sua eficácia e efetividade.

A construção de um Plano Estratégico Participativo tem como objetivo a integração dos diversos agentes na construção do plano, agregando maior valor e representatividade ao mesmo, através dos diferentes conhecimentos e experiências agregadas pelos participantes.

O PEP é regido por princípios que exigem que suas estratégias devam ser viáveis do ponto de vista técnico-financeiro, aceitáveis politicamente, defensáveis moral e legalmente, além de ecologicamente responsáveis.

Alguns autores do planejamento estratégico aceitam que ele envolve necessariamente quatro fases: i) definição da missão da organização; ii) análise dos ambientes externo e interno; iii) delineamento de estratégias; iv) execução, acompanhamento, controle e avaliação (Oliveira, 1987; Castro, 1988; Bryson, 1988; Nutt & Backoff, 1987, Apud Souto-Maior, 1994).

Essas etapas são típicas, embora sua sequência e grau de desenvolvimento variem de abordagem. O processo é interativo, isto é, ele se beneficia do processo de retroalimentação contínuo entre todas as etapas.

Inicialmente, os tomadores de decisão são reunidos para se chegar a um acordo sobre a necessidade do PEP e sobre sua metodologia, e dá-se início a um processo de sensibilização dos principais grupos que deverão ser envolvidos no PEP e sobre a importância da participação deles.

As experiências têm demonstrado que a melhor maneira de se iniciar e levar adiante um processo PEP é reunir seus participantes num lugar isolado, confortável e calmo. Normalmente, são necessárias salas separadas para as reuniões grupais e um recinto maior para reuniões plenárias. A ideia é retirar os participantes, inclusive os principais dirigentes da organização, de suas atividades rotineiras e fazê-los concentrarem-se no que é realmente importante para a organização.

4 PRODUTOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

4.1 PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

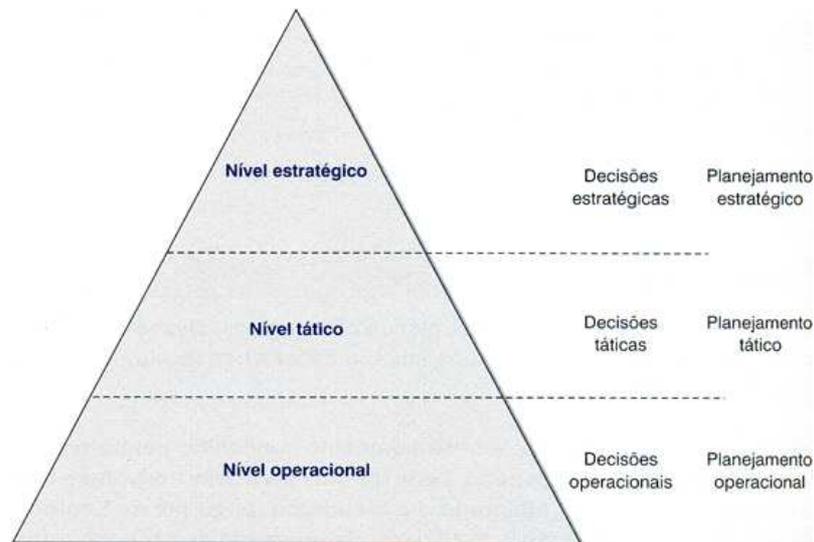
O planejamento estratégico é um processo gerencial que tem a finalidade de formular e selecionar macro objetivos e cursos de ação de forma integrada e sinérgica entre as áreas funcionais da organização.

À medida que estes macro objetivos e cursos de ação são filtrados, eles servem de base para o planejamento tático. Dessa forma, o planejamento estratégico fornece uma direção de longo prazo para a organização, e o planejamento tático mostra mais detalhadamente como chegar na direção estabelecida.

O planejamento tático é o plano concebido para uma unidade organizacional, como departamento ou divisão, subsidiária ou equipe multifuncional. Trabalha com a decomposição dos objetivos definidos no planejamento estratégico, focalizando o médio prazo, como o exercício fiscal ou anual da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Caracteriza-se o plano operacional como o concebido para uma atividade ou conjunto de atividades específicas da organização. Esse é focado no curto prazo, algo como dias,

semanas ou meses. Assim, constitui a formalização por meio de documentos escritos, processos e métodos de trabalho para cada plano operacional. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução. Em geral o plano operacional se constitui do plano anual.



5 O PLANEJAMENTO NA UFSC

Essa seção apresenta o processo de planejamento e os resultados obtidos quanto ao plano da UFSC considerando em destaque a participação das Unidades Universitárias e os Campi de Araranguá, Joinville e Curitibanos.

O planejamento nas universidades tem como finalidade auxiliar seus principais agentes na tomada de decisão e preparar a instituição para enfrentar as mudanças ambientais com base no conhecimento sistematizado das tendências das variáveis sociais, políticas, econômicas e culturais, bem como das potencialidades e fraquezas internas.

Através do planejamento desenvolvido os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos são melhor utilizados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática.

Assim, o planejamento contribui tanto para o desenvolvimento quanto para a sobrevivência das instituições universitária, fica assim evidenciado a sua importância para as universidades

Justificativas para a estruturação de um plano estratégico na UFSC

- Cumprir com eficácia sua missão,
- Usar todos os meios e recursos disponíveis,

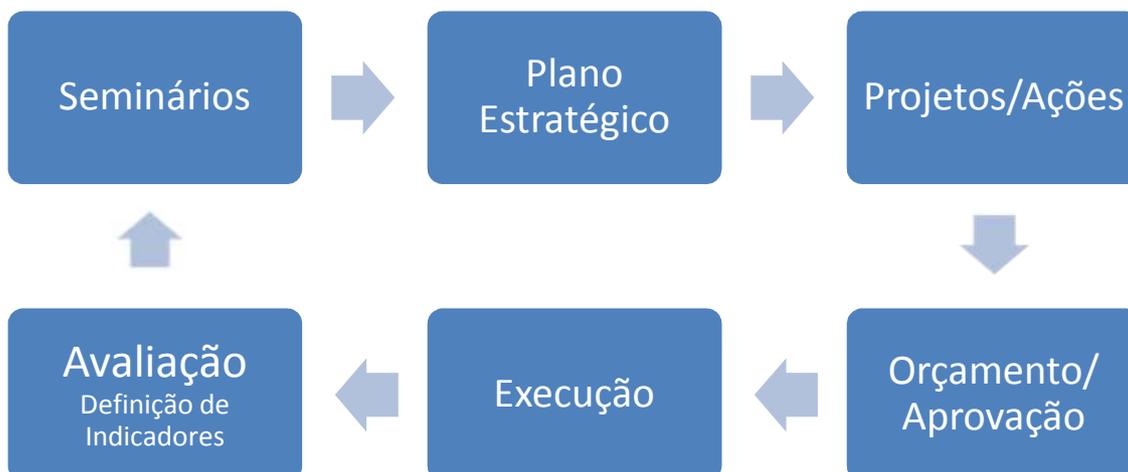
- Otimizar uso dos recursos,
- Estabelecer as alternativas de desenvolvimento,
- Executar e avaliar as ações da melhor alternativa.

5.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

É importante salientar que os passos e procedimentos relacionados com o processo de planejamento estão apoiados no Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, no Regimento Interno e em cronogramas oficiais do MEC em especial.

Para a implantação e desenvolvimento dos trabalhos do Planejamento foram consideradas inicialmente as atividades fins da Universidade e depois as atividades meio e de apoio.

5.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO



No Processo de Planejamento, a equipe do Departamento de Planejamento realiza os *seminários de planejamento*, processo pelo qual cada unidade universitária e administrativa conta com pessoal capacitado para auxiliar e conduzir a formulação do planejamento estratégico da unidade, na definição de sua missão, visão e princípios. Durante os *seminários* a equipe participante também é provocada a avaliar os pontos fortes e fracos de sua unidade, bem como ameaças e oportunidades de seu ambiente externo.

O Processo resulta no *Plano estratégico* da Unidade, este além de conter as análises já referidas oportuniza a identificação das Questões estratégicas. A partir destas são derivadas *Ações/Projetos* que serão trabalhados para o cumprimento satisfatório de seus objetivos. As

Ações/Projetos deverão ser descritas em *termos de referência*, formulários contendo as informações necessárias para o desenvolvimento adequado de cada projeto, salienta-se que o *termo de referência* serve como sumário das informações a respeito do projeto.

Uma vez que cada unidade tenha elaborado seus projetos, no modelo de termo de referência, os mesmos serão entregues ao Departamento de Planejamento e agrupados por afinidade. Os termos de referência entregues serão sistematizados e submetidos à *aprovação* no âmbito da universidade para compor o Plano Estratégico da UFSC.

Após a *aprovação* das *Ações/Projetos* as mesmas serão *executadas*, ao término de sua execução serão avaliadas de acordo com os resultados esperados e indicadores definidos em cada projeto. Os resultados das avaliações servirão de base para o próximo ciclo de planejamento da Universidade.

5.3 AS UNIDADES PARTICIPANTES

As unidades participantes do processo foram as Unidades Universitárias, os Campi fora da sede e Unidades da Administração Central (SEPLAN, SINTER, SECARTE E PRDHS)–entendido como Pró – Reitorias e as Secretarias. Estas unidades contaram com o apoio na condução de trabalhos de um consultor da SEPLAN.

As subunidades (departamentos e demais órgãos vinculados) elaboram seus planos com base nos planos das unidades, detalhar as ações que irão executar e utilizar para dessa forma auxiliar na composição final do plano das unidades a que pertencem.

Entidades ligadas ou que dependem do trabalho das subunidades devem elaborar seus planos e respectivos termos de referência e encaminhá-los aos departamentos dos quais demandam esforços, para que estes esforços integrem os planos das subunidades departamentos.

5.4 O PLANO ESTRATÉGICO DA UFSC

A proposta de Plano Estratégico da UFSC foi elaborada como resultado da soma dos Planos das Unidades Universitárias e Administrativas, tendo sido suas ações agrupadas por conteúdo semelhante e recebendo títulos adequados ao conteúdo, conforme será apresentado.

6 RELAÇÃO COM AS DIRETRIZES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2010-2014

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC cobre o período de 2010-2014, sendo uma atualização do PDI 2005-2009, elaborado em 2004 com base na Lei nº 10.861, de 14 de abril 2004. Esse documento é exigido no credenciamento da Instituição

assim como em situações de autorização de novos cursos e nos pedidos de financiamento de apoio institucional. Tem principalmente a função de sistematizar o planejamento na Instituição com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio. Mais especificamente, com base no Art. 16 no Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, o Ministério da Educação (MEC) define o PDI como:

“O documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ ou que pretende desenvolver.”

O Plano de Desenvolvimento Institucional prevê ações inovadoras nas seguintes linhas de ação ou dimensões: ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão. Essas ações envolvem objetivos e metas para cada uma das dimensões que levarão ao alcance da visão da Universidade, esses objetivos são apresentados a seguir.

ENSINO

Objetivo 1 - Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.

Metas:

- Formular e avaliar políticas e ações relacionadas aos cursos de graduação e educação básica em consonância com a missão da UFSC e de acordo com as diretrizes curriculares nacionais.
- Incentivar a criação de novos cursos e realizar ações de apoio à reformulação, implementação e gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação de todas as unidades universitárias.
- Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância.
- Estimular iniciativas de melhoria dos programas de educação básica, aumentando sua integração com os cursos de graduação e os programas de pós-graduação.
- Fortalecer os cursos de formação de professores na UFSC, incluindo professores especializados no ensino a distância.
- Institucionalizar as atividades de ensino a distância nos níveis de graduação, pós-graduação e educação continuada.
- Implementar ações de valorização dos coordenadores e servidores técnico-administrativos das coordenações dos Cursos de Graduação, da Educação Básica e dos Programas de Pós-Graduação.
- Acompanhar os processos de avaliações internas e externas dos cursos e dos docentes, conscientizando a comunidade acadêmica da sua importância na melhoria contínua da qualidade dos cursos.

Objetivo 2 - Institucionalizar ações inovadoras nas atividades de ensino

Metas:

- Estimular a utilização de metodologias educacionais inovadoras.
- Fortalecer a interdisciplinaridade, especialmente em cultura, artes, sociedade e ciência.
- Estimular o envolvimento e a responsabilidade dos alunos de graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional.
- Readequar as atividades de estágios e estimular o exercício da atuação pré-profissional, além do uso efetivo dos períodos de recesso acadêmico.
- Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente.
- Incentivar a ampliação na promoção de eventos acadêmicos inovadores com a participação de palestrantes externos.

Objetivo 3 - Buscar novos patamares de excelência na pós-graduação

Metas:

- Estimular iniciativas de melhoria do desempenho dos programas de pós-graduação recém aprovados ou com notas 3 e 4.
- Consolidar a liderança nacional dos programas de pós-graduação com notas 5, 6 e 7, como formadores de recursos humanos de alto nível para a sociedade brasileira.
- Estimular maior participação dos pós-graduandos em atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Estabelecer formas de apoio a grupos de pesquisa emergentes em unidades universitárias existentes ou a serem criadas.
- Ampliar o apoio ao corpo discente para melhorar a qualidade de dissertações e teses, assim como incentivar publicações decorrentes.
- Incentivar a formação de pós-doutorado.

Objetivo 4 - Expandir a oferta de cursos de mestrado profissional e de pós - graduação lato sensu com impacto social.

Metas:

- Apoiar a oferta de curso de especialização e educação continuada de excelência, aumentando a interatividade com os setores organizados da sociedade.
- Aprimorar os instrumentos de oferta, viabilização e acompanhamento dos cursos.
- Fomentar a ação interdisciplinar e a participação de reconhecidos especialistas externos.
- Regulamentar e apoiar o oferecimento de cursos de mestrado profissionais.

Objetivo 5 - Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação

Metas:

- Aprimorar os mecanismos de acesso à Universidade e acompanhar as ações do Programa de Ações Afirmativas, procedendo a sua avaliação e à proposição de mecanismos relacionados às distintas dimensões e aos seus resultados.
- Ampliar o oferecimento de vagas em cursos noturnos, possibilitando maior acesso ao ensino público e gratuito.
- Ocupar vagas ociosas, após o processo de matrícula, com alunos especiais e por transferências e retornos de alunos regulares tanto para o ensino presencial como a distância.
- Monitorar os índices e as causas de evasão nos cursos de graduação presencial e a distância.
- Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão, com a participação dos estudantes de pós-graduação e dos servidores técnico-administrativos.

Objetivo 6 - Institucionalizar ações de interação com os egressos

Metas:

- Implementar unidade organizacional específica e política de relacionamento com os egressos.
- Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade.
- Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.

PESQUISA

Objetivo 7 - Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa

Metas:

- Reforçar a estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais.
- Fortalecer as atividades de pesquisa executadas nas unidades universitárias existentes e a serem criadas.
- Estimular iniciativas de melhoria do desempenho e das condições de financiamento dos Grupos de Pesquisa.
- Promover a integração da pesquisa com a extensão.
- Contribuir para a preservação da memória bibliográfica e documental, assegurando condições adequadas de armazenamento aos acervos existentes na Universidade.

Objetivo 8 - Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade

Metas:

- Promover e apoiar atividades de pesquisa, no que diz respeito a sua execução e divulgação, com especial atenção à produção bibliográfica qualificada.
- Promover e apoiar o desenvolvimento de pesquisas individuais e coletivas, departamentais, interdepartamentais, interunidades e interinstitucionais.
- Consolidar e aperfeiçoar os instrumentos de avaliação das atividades de pesquisa.
- Fortalecer os conselhos de ética de pesquisa em seres humanos e animais.

Objetivo 9 - Fortalecer a inserção regional e a responsabilidade social da UFSC na área de pesquisa

Metas:

- Fortalecer a transferência de tecnologia à sociedade.
- Ampliar as parcerias de pesquisa entre a Universidade e o setor empresarial, com atenção às pesquisas que envolvam proteção de resultados.
- Consolidar e expandir o Programa de Incubação de Empresas da UFSC.
- Fortalecer pesquisas com alcance comunitário e de grande repercussão social.
- Desenvolver e incentivar a pesquisa e a pós-graduação relacionadas à língua de sinais.

Objetivo 10 - Ampliar a internacionalização das atividades de pesquisa

Metas:

- Incrementar ações e projetos de cooperação internacional.
- Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em redes de pesquisa de alta complexidade.
- Fomentar a participação de docentes, servidores técnico-administrativos e discentes em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos.
- Ampliar a publicação em revistas indexadas internacionalmente.
- Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente e programas de dupla titulação e cotutela.

EXTENSÃO

Objetivo 11 - Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária

Metas:

- Consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades extensionistas.
- Fomentar atividades que mostrem os avanços científicos e tecnológicos realizados pela UFSC.

- Estimular e consolidar ações de interação entre os servidores — docentes e técnico-administrativos — e a sociedade nas atividades de extensão.
- Estabelecer uma política de avaliação das ações de extensão
- Divulgar e apoiar a produção bibliográfica originada a partir dos conhecimentos produzidos nos projetos de extensão desenvolvidos pelos servidores desta Universidade e sociedade em geral.
- Apoiar o estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de projetos sociais.
- Aprimorar a interação com o Hospital Universitário nas ações de ensino e projetos sociais.
- Estimular a criação de um clube esportivo universitário para gerir as atividades esportivas da universidade.
- Estimular e consolidar atividades de extensão voltadas para a terceira idade.
- Incentivar a proposição de projetos que contribuam para a geração de emprego e renda de alunos, ex-alunos e da sociedade em geral.

Objetivo 12 - Ampliar e melhorar as ações de interação como os setores organizados da sociedade

Metas:

- Fortalecer a inserção da Universidade na sociedade catarinense por meio de ações voltadas para a sustentabilidade.
- Fomentar a extensão por meio de intercâmbios e redes de cooperação interinstitucionais.
- Incentivar e facilitar a participação dos servidores da UFSC em comitês de assessoramento técnico e conselhos externos.
- Fomentar a criação de grupos de análise de conjuntura e fóruns de discussão em diversas áreas temáticas, visando a ampliar as contribuições da UFSC para a resolução dos desafios contemporâneos da sociedade.

CULTURA

Objetivo 13 – Ampliar o ambiente cultural e artístico da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano

Metas:

- Fomentar a integração, a convivência harmônica e o bem-estar social da comunidade interna.
- Aprimorar as atividades culturais consolidadas na comunidade universitária.
- Promover a educação cultural e artística do corpo discente.
- Ampliar a promoção de eventos culturais de grande visibilidade e relevância.
- Ampliar a produção artística, enfatizando atividades em audiovisual e teatro.

- Realizar projetos e atividades artísticas inovadoras e ousadas.
- Estimular as atividades de música erudita na comunidade universitária.
- Realizar periodicamente atividades filosófico-literárias e ciclos de cinema.
- Fomentar a realização regular de atividades extracurriculares com personalidades das ciências e das artes, em especial sobre temas relevantes da atualidade.
- Fortalecer as oficinas do Departamento Artístico-Cultural.
- Ampliar o espaço e o acervo especializado da área artística e cultural.

Objetivo 14 – Promover maior articulação com as unidades universitárias nas atividades artístico-culturais

Metas:

- Implementar o Projeto Arte nas unidades universitárias.
- Propiciar aproveitamento de atividades culturais como formação complementar.
- Fortalecer o desenvolvimento de projetos inovadores em *design* e arquitetura.
- Promover atividades musicais nas unidades universitárias.
- Estimular a participação dos alunos dos centros científicos e tecnológicos em atividades culturais.
- Incentivar jornadas acadêmicas e de pesquisa na área de Artes.
- Potencializar parcerias para viabilizar projetos culturais de grande e médio porte.

Objetivo 15 – Ampliar as ações da UFSC como um centro irradiador das artes e da cultura em Santa Catarina

Metas:

- Realizar anualmente eventos culturais que consolidem a atuação da UFSC como referência na área artística.
- Fomentar atividades que mostrem os avanços da pesquisa em arte realizada na UFSC
- Fomentar atividades que mostrem os avanços culturais realizados pela UFSC.
- Fomentar o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais organizadas.
- Produzir programas de TVs e documentários sobre a cultura catarinense.
- Fomentar o desenvolvimento de atividades organizadas de esporte e de lazer.

GESTÃO

Objetivo 16 - Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos

Metas:

- Revitalizar a infraestrutura de planejamento institucional de curto, médio e longo prazos.
- Realizar sistematicamente, em conjunto com as unidades acadêmicas e administrativas, as atividades de planejamento institucional.

- Fortalecer a atuação dos órgãos colegiados na definição de ações estratégicas nas áreas de planejamento, regulamentação e avaliação.
- Redefinir e implementar um sistema de avaliação continuada, integrado ao planejamento institucional.
- Avaliar e atualizar periodicamente o planejamento institucional.

Objetivo 17 - Aprimorar a gestão organizacional

Metas:

- Atualizar periodicamente a legislação institucional.
- Conscientizar a comunidade universitária, em especial da área de pesquisa, quanto aos procedimentos previstos na legislação ambiental.
- Adotar o planejamento institucional como meio de implementar processos eficientes e efetivos de gestão,.
- Implementar novas tecnologias e processos, visando à melhoria dos serviços prestados.
- Fomentar iniciativas de Gestão Integrada, trabalhando as dimensões da qualidade total, de responsabilidade ambiental, de saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social, visando à internalização progressiva de modernas práticas de gestão na Instituição.
- Desenvolver programas de racionalização e desburocratização de processos.
- Implantar modernas práticas de gestão de pessoas, potencializando o servidor técnico-administrativo na realização das atividades-meio.
- Reforçar a valorização e o respeito aos servidores, mobilizando suas competências e motivações.
- Integrar a gestão de servidores docentes e técnico-administrativos em educação.
- Aprimorar a integração da gestão dos programas de pós-graduação.
- Aprimorar as ações de interiorização da universidade, no âmbito de uma visão estratégica da expansão do ensino superior público.

Objetivo 18 – Adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.

Metas:

- Modernizar a infraestrutura dos serviços de redes e sistemas de informação.
- Fomentar iniciativas para uma maior difusão do uso de *software* livre na Universidade.
- Modernizar a infraestrutura de acesso à informação dos Programas de Pós-Graduação.
- Fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial.
- Fortalecer o compartilhamento responsável de equipamentos científicos entre as diversas áreas da comunidade universitária.

- Desenvolver ações para a contratação de profissionais especializados para a operação de equipamentos de alta complexidade e o atendimento aos laboratórios multiusuários.
- Melhorar a infraestrutura para a realização de atividades artísticas, bem como para preservação de bem culturais.
- Definir os critérios da ocupação territorial e do uso do espaço físico, proporcionando a racionalização e humanização das atividades de ensino, pesquisa, extensão, culturais e de interação social.
- Estabelecer critérios de uso racional de recursos e ampliar e difundir iniciativas e programas já existentes, assegurando os princípios da sustentabilidade.
- Avaliar e melhorar os instrumentos e procedimentos relacionados à segurança pessoal e patrimonial na Instituição.
- Adequar a infraestrutura da UFSC de modo a garantir a acessibilidade para fins de inclusão social, levando em consideração diferenças físicas dos membros da comunidade universitária.
- Ampliar a área construída destinada às atividades meio e fim.
- Ampliar a oferta de refeições, modernizando/implementando restaurantes universitários.

Objetivo 19 – Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional.

Metas:

- Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais.
- Buscar ajustes na carreira e nas atribuições dos servidores, docentes e técnico-administrativos, tendo em vista o planejamento institucional.
- Aprimorar o atual plano de capacitação profissional e de educação formal, visando ao desenvolvimento individual e das carreiras.
- Gestionar, junto aos Órgãos de Governo, a abertura de novos concursos públicos de servidores para atender às reais necessidades da Instituição.
- Integrar o dimensionamento de pessoal no planejamento institucional.
- Introduzir ações de desenvolvimento institucional em parceria com os servidores aposentados.
- Consolidar a política de saúde integral para os servidores.
- Estabelecer ações de inclusão do servidor alinhadas com os objetivos institucionais.
- Aperfeiçoar e internalizar a cultura da avaliação de desempenho e da responsabilidade gerencial dos recursos públicos como ferramenta importante para um melhor desempenho institucional e relacionamento interpessoal.

Objetivo 20 – Fortalecer e profissionalizar a comunicação e o relacionamento interno e externo

Metas:

- Definir e implantar ações de comunicação, planejada e articulada, com adequação dos instrumentos aos diferentes públicos.
- Modernizar os programas institucionais de divulgação científica e tecnológica, com o uso das técnicas mais recentes de comunicação.
- Consolidar a inserção e a visibilidade das unidades universitárias na própria Universidade e na sociedade.
- Desenvolver ações para fortalecer a imagem da Instituição junto à sociedade.
- Fortalecer o relacionamento da UFSC com os setores organizados da sociedade.
- Aperfeiçoar o relacionamento com as organizações definidoras de políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão.
- Desenvolver e apoiar iniciativas de fortalecimento das agências de fomento de ensino e pesquisa.

Objetivo 21- Implementar ações buscando ampliar a captação de recursos para a consecução das políticas institucionais.

Metas:

- Buscar novas fontes de recursos financeiros, tendo em vista o atendimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte.
- Ampliar a divulgação e o estímulo à submissão de projetos em programas de desenvolvimento científico e tecnológico de diferentes fontes.
- Melhorar a governança na relação da Universidade com as fundações no apoio às atividades das unidades universitárias.
- Incentivar a participação dos discentes em eventos externos de ensino, pesquisa e extensão.

O plano estratégico obtido foi comparado com os objetivos apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 e é possível mostrar que as ações do PDI foram, em geral, ampliadas e detalhadas, com exceção das questões de CULTURA E ARTE.

Segue o alinhamento do PDI com os planos resultantes do Processo de Planejamento Estratégico ocorrido em 2010.

Objetivos do PDI para o Ensino

1 Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica

2 Institucionalizar ações inovadoras nas atividades de ensino

3 Buscar novos patamares de excelência na pós-graduação

4 Expandir a oferta de cursos de mestrado profissional e de pós - graduação lato sensu com impacto social

5 Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação

6 Institucionalizar ações de interação com os egressos

Questão Estratégica 01 - Ensino de Graduação

- 1.1 Rever as políticas para os cursos de graduação
 - 1.2 Incrementar o plano pedagógico dos cursos
 - 1.3 Melhorar os cursos de graduação atuais
 - 1.4 Expandir as vagas de cursos de graduação atuais
 - 1.5 Promover a criação de novos cursos de graduação
 - 1.6 Promover planos de qualificação e de capacitação visando à graduação
 - 1.7 Buscar o atendimento de demandas de infra-estrutura para a graduação
-

Questão Estratégica 02 - Ensino de Pós-graduação

- 2.1 Rever as políticas de pós-graduação
 - 2.2 Consolidar os cursos de pós-graduação
 - 2.3 Implantar novos cursos de pós-graduação
 - 2.4 Estimular a integração da pós-graduação
 - 2.5 Identificar e buscar a infraestrutura necessária
-

Objetivos do PDI para a Pesquisa

- 7 Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa
 - 8 Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade
 - 9 Fortalecer a inserção regional e a responsabilidade social da UFSC na área de pesquisa
 - 10 Ampliar a internacionalização das atividades de pesquisa
-

Questão Estratégica 03 - Pesquisa

- 3.1 Identificar as demandas de pesquisa
 - 3.2 Rever as políticas de pesquisa
 - 3.3 Implantar novas linhas de Pesquisa
 - 3.4 Promover a integração da pesquisa com ensino e extensão
 - 3.5 Identificar e buscar a infra-estrutura para a pesquisa
 - 3.6 Buscar recursos financeiros para Pesquisa
-

Objetivos do PDI para a Extensão

- 11 Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária
 - 12 Ampliar e melhorar as ações de interação como os setores organizados da sociedade
-

Questão Estratégica 04 - Extensão

- 4.1 Identificar as demandas de extensão
 - 4.2 Rever as políticas de extensão universitária
 - 4.3 Identificar o potencial para extensão na UFSC
 - 4.4 Estimular novos projetos de extensão
 - 4.5 Identificar demandas de infra-estrutura para extensão
-

Objetivos do PDI para a Gestão

- 16 Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos
 - 17 Aprimorar a gestão organizacional
-

Questão Estratégica 05 - Estrutura Organizacional

- 5.1 Rever a estrutura organizacional da UFSC
 - 5.2 Rever as atribuições estabelecidas
-

5.3 Melhorar os processos administrativos

5.4 Atualizar e criar sistemas de apoio administrativos

5.5 Adequar os sistemas de indicadores e avaliação

Objetivos do PDI para Pessoal

19 Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando a melhoria do desempenho institucional

20 Fortalecer e profissionalizar a comunicação e o relacionamento interno e externo

Questão Estratégica 06 - Pessoal

6.1 Rever as políticas de pessoal

6.2 Conhecer e buscar atendimento das demandas de pessoal

6.3 Rever e ampliar o programa de capacitação de pessoal

6.4 Rever os programas de integração e/ou de motivação de pessoal

6.5 Incrementar a qualidade de vida no trabalho

6.6 Melhorar os meios para o trabalho

Objetivos do PDI para Infraestrutura

18 Adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade

Questão Estratégica 07 - Infraestrutura

7.1 Identificar e buscar atendimento de necessidades de espaço físico

7.2 Incrementar a mobilidade e acessibilidade nos Campi

7.3 Incrementar os programas de manutenção na UFSC

7.4 Melhorar e ampliar os meios de comunicação

7.5 Identificar e prover os equipamentos e meios necessários

7.6 Incrementar a segurança física e patrimonial

Objetivos do PDI para Captação de Recursos

21 Implementar ações buscando ampliar a captação de recursos para a consecução das políticas institucionais

Questão Estratégica 08 - Recursos Financeiros

8.1 Promover a captação de recursos financeiros de fontes adicionais

8.2 Buscar ampliação e rever a distribuição do orçamento da UFSC

Questão Estratégica 09 - Marketing/ Demandas da Sociedade

9.1 Identificar demandas da sociedade em relação à UFSC

9.2 Estabelecer uma política de marketing e divulgação

9.3 Criar projeto de endomarketing

9.4 Implantar projeto de marketing

Objetivos do PDI para Captação de Recursos Cultura e Arte

13 Ampliar o ambiente cultural e artístico da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano

14 Promover maior articulação com as unidades universitárias nas atividades artístico-culturais

15 Ampliar as ações da UFSC como um centro irradiador de artes e da cultura em Santa Catarina

7 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO DA UFSC

Nas universidades a concepção de planejamento vai além das questões que são comuns para as organizações empresariais, elas precisam levar em conta o processo participativo e democrático sem esquecer da percepção das conjunturas e das dinâmicas históricas.

Há que se destacar que deve-se sempre reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência e eficácia devem ser monitorados e atendidos. Dessa forma, de maneira sistematizada ou não, a UFSC sempre esteve preocupada com o seu planejamento quando da elaboração de planos de ação(registrados nos relatórios da UFSC) ou pelo processo e uso da metodologia do planejamento estratégico.

Como detalhamento foi adotada a cronologia dos processos de tomada de decisão utilizados na UFSC a partir de 1966. Para este levantamento foram consultados os relatórios de atividades e/ou de gestão, planos de ação e planos de gestão dos Reitores:

- João David Ferreira Lima – 1961 a 1972
 - Ernani Bayer – 1972
 - Roberto Mündel de Lacerda – 1972 a 1976
 - Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980
 - Ernani Bayer – 1980 a 1984
 - Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988
 - Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992
 - Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996
 - Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004
 - Lúcio José Botelho – 2004 a 2008
 - Alvaro Toubes Prata – 2008 a 2012
-
- **João David Ferreira Lima – 1961 a 1972**
 1. Reestruturação das Universidades – Decreto Lei 53 de 18 de novembro de 1966 – Na UFSC foi composto um grupo de trabalho pela Portaria 392/66 – gerou o documento o “PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DA UNIVERSIDADE” – concluído em 1967 – aprovado somente em 1969 no Conselho Federal de Educação pelo Decreto 64824 de 15 de julho de 1969.
 2. Em 1966 o Ministério do Planejamento encaminhou recursos na ordem de Cr\$ 400.000,00 para a realização do Curso de Treinamento de Administração para os funcionários das Universidades – com o objetivo de proporcionar ao “técnicos das congêneres possam se especializar, fazendo a praticagem na máquina administrativa, mecanizada e racionalizada que implantamos”. (Relatório de

Atividades 1966)

3. Com a Reforma surge a oportunidade do desenvolvimento de um Plano de Edificações, o melhor aproveitamento da aparelhagem e, principalmente, a aplicação de um novo e inteligente programa de ensino e pesquisa. Assim tem início as Ações Básicas para o Plano de Desenvolvimento relacionado ao Plano Diretor do Campus. (Relatório de Atividades 1967)
4. Através de Convênio com o BNDE a UFSC adquiri um computador eletrônico IBM 1130 – para a expansão do ensino e da pesquisa. (Relatório de Atividades 1969)
5. Através de Convênio com MEC – a UFSC desenvolveu o Seminário sobre Administração Universitária. (Relatório de Atividades 1969)
6. Implantação da Reforma Universitária – 1969

- **Ernani Bayer – 1972**

1. Criação da Sub-reitoria de Planejamento – órgão central com o objetivo de preparar a previsão, programação e acompanhamento – no início de suas atividades constitui-se uma Comissão de Planejamento transitória, até que fosse aprovado o Estatuto da Universidade – as primeiras tarefas constaram de reprogramação do “Campus”, escalonamento de prioridades nas construções e estudos orçamentários – Promoção e realização de cursos especializados de curta duração para o aperfeiçoamento dos técnicos que participam do planejamento. (Relatório de Atividades 1972)

- **Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980**

1. Coordenadoria de Planejamento vinculada à Pró-reitoria de Administração (Relatório de Atividades 1980)
2. Tendo em vista as Ações Básicas contidas no Plano de Desenvolvimento, a Universidade procurou no decorrente exercício acelerar as construções no Campus Universitário, com a finalidade de propiciar, principalmente, ao Ensino e à Pesquisa, as condições desejáveis para o alcance de seus objetivos.” (Relatório 1978, p.59).
3. Foi estabelecido um sistema de informações de planejamento e gerência, objetivando o encaminhamento das prioridades administrativas a uma rápida e efetiva evolução (Relatório de 1979).

- **Ernani Bayer – 1980 a 1984**

1. A Pró-Reitoria de Administração concentrou esforços para atingir os objetivos preconizados pela UFSC, para tanto, em conjunto com os demais órgãos da Administração Superior adotou diretrizes de ação viabilizadas por órgãos diretamente vinculados a Pró-Reitoria, sendo um deles a Coordenadoria de Planejamento (Relatório de Atividades 1980, p.55-56).
2. Assessoria Especial de Planejamento – Planejamento, utilização e distribuição do Espaço Físico – voltado para obras. (Relatório de Atividades 1981)
3. A Assessoria de Planejamento – ASSEPLAN é o órgão encarregado das atividades de Planejamento, Utilização e Distribuição do Espaço Físico na UFSC. Vinculadas a ASSEPLAN estavam a Coordenadoria de Informática, A Coordenadoria de Espaço Físico, a Coordenadoria de Estudos Urbanísticos e o Escritório Técnico Administrativo. A Coordenadoria de Informática, responsável, entre outras atividades, pela implantação do Sistema de Informações e Boletim de Dados. A Coordenadoria de Espaço Físico, responsável em planejar a implantação e/ou remanejamento e uso dos espaços físicos da UFSC. A Coordenadoria de Estudos Urbanísticos desenvolve estudos urbanísticos na UFSC. O Escritório Técnico Administrativo projeta, ordena e fiscaliza as necessidades de espaço físico e obras de grande porte da UFSC. (Relatório de Atividades 1981, p. 27 e 28).

- **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988**

1. A Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN – elaborou o Plano de Ação de 1985, a proposta e distribuição orçamentária, o levantamento das necessidades de espaço físico até 1988 e a coleta, organização e distribuição de informações operacionais básicas que compõem o Boletim de Dados e Relatório Anual da UFSC. (Relatório de Atividades 1985, p. 19).
2. Elaborado, pela PROPLAN, o Plano de Ação da UFSC para 1986. O desenvolvimento do Plano contou com a participação de Pró-Reitores, ETUSC e Diretores de Centro que apresentaram Planos Específicos definindo objetivos, ações a serem realizadas, órgãos envolvidos e cronograma de atividades (Plano de Ação da UFSC para 1986, p.12).
3. Desenvolvido o Plano de Ação da UFSC para 1987, sob responsabilidade da PROPLAN, que tem como objetivo principal para o ano em questão “buscar a participação cada vez mais eficaz na elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação da UFSC.” (Plano de Ação da UFSC, 1987, p. 42)

- **Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992**

1. O Conselho Universitário inicia os estudos para a Reforma Universitária. Desenvolvimento do Programa de Ação para a Gestão 88/92, que teve como princípio a utilização racional e otimização dos recursos materiais, financeiros, orçamentários e humanos disponíveis (Relatório de Atividades 1988, p. 9 e 13).
2. Em 1991 ocorreu a implantação da Reforma Acadêmica.
3. 1988 – 1992 – Existência da Secretaria de Planejamento. No mesmo período, a fim de nortear suas atividades, a Equipe Dirigente da Universidade define linhas de ação político-administrativas e objetivos.

- **Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996**

1. 1992-1996 – As ações ligadas ao Planejamento são retomadas, sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento. O primeiro momento consistiu da análise dos procedimentos de planejamento anteriores, assim como de discussões com especialistas na área para definir o modelo de planejamento mais apropriado. Foi adotado um modelo na perspectiva de um processo participativo. Foram realizados Planejamentos Estratégicos nas Pró-reitorias, nos Centros e nos Departamentos. Implantação do processo de Planejamento Estratégico na UFSC. No dia 18 de março de 1994 foi realizado, em Itapirubá, o Seminário de Planejamento Estratégico e a construção do Plano Estratégico da UFSC. E em 1995, foi realizado o acompanhamento das Ações do Plano Estratégico (Planejamento Estratégico da UFSC, 1994, p.4).

- **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004**

1. 2000 – 2004 – O Planejamento da UFSC está apresentado no Plano Institucional da UFSC, composto por ações estabelecidas para o período de 2000 a 2004. “É através do plano que o Planejamento se torna operacional.” (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 1). O Plano define Estratégias (macroestratégias e microestratégias) e Ações prioritárias para as seguintes áreas: Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Educação Básica, Pesquisa, Cultura e Extensão, Gestão, Divulgação, Recursos Humanos, Captação de Recursos Financeiros, Infra-estrutura e Infra-estrutura: obras (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 4).
2. Plano Institucional 2002-2004 consiste em uma revisão do Plano 2000-2004 realizado na UFSC. O plano foi organizado em 200 ações com base em resultados de curto prazo (1 a 2 anos) (Plano Institucional da UFSC 2002-2004, p. 12).

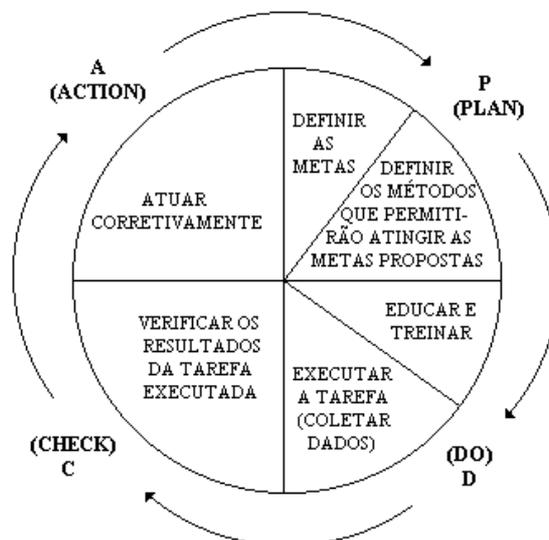
- **Lúcio José Botelho – 2004 a 2008**

1. Neste período foi extinta a Secretaria Especial de Planejamento e criado o Programa Integrado de Planejamento. O Planejamento foi formalizado pela Equipe Dirigente da Universidade com a responsabilidade de definir as linhas de ação político-administrativas e os seus objetivos institucionais
2. Elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.
3. Elaboração do Projeto para o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

8 O PLANEJAMENTO E A ROTINA

Vicente Falconi faz uma analogia entre organizações e o corpo humano: enquanto você lê esta documento não lhe passa pela cabeça qualquer tipo de preocupação com a respiração, com a circulação sanguínea, com o crescimento das unhas ou do cabelo, com a digestão, etc. Nosso corpo funciona sozinho e com garantia de qualidade e deixa para sua mente a preocupação de fazê-lo crescer como ser humano por meio do aprendizado. O mesmo deveria acontecer com as organizações. Deveríamos construir organizações que funcionassem automaticamente, deixando para a administração a responsabilidade de fazê-la crescer, agregando conhecimento ao sistema organizacional. Esta construção de organizações que funcionam sozinhas equivale ao administrador promover o gerenciamento da rotina do trabalho.

O gerenciamento da rotina do trabalho consta de uma série de procedimentos necessários para que os sistemas operacionais da empresa funcionem de forma estável e confiável. Este gerenciamento é representado por meio do modelo da figura abaixo e consta de procedimentos voltados para manter uma operação estável (representados pelo modelo SDCA- Standarize Do Check Act – Padrão Execução Verificação Ação) e de procedimentos voltados para melhorar a própria operação (representados pelo modelo PDCA- Plan Do Check Act – Plano Execução Verificação Ação).

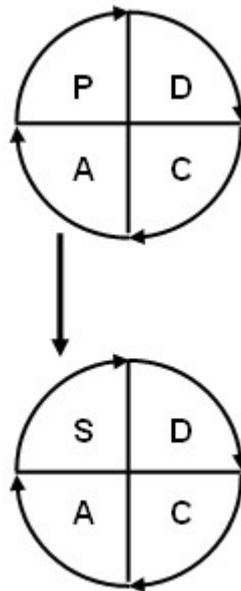


O método PDCA significa um ciclo de Planejar, Fazer (do inglês “Do”), Checar e Agir, é um método de soluções de problemas simples à primeira vista. O método PDCA permite:

- (a) A participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento (melhoria e estabilização de resultados).
- (b) A uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação.
- (c) O entendimento do papel de cada um no esforço na organização.
- (d) O aprendizado contínuo.
- (e) A utilização das várias áreas da ciência para obtenção de resultados.

Esse método permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento, sendo o aprendizado a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma organização numa escola, pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento.

Existem dois tipos de metas que se procura atingir em qualquer organização: resultados que desejamos melhorar e resultado que desejamos manter. Nos dois casos utilizamos o método PDCA. Na verdade qualquer resultado que se melhora deve, imediatamente, ser estabilizado nas operações do dia a dia por meio da padronização e do treinamento no trabalho. Sempre que queremos gerenciar (resolver problemas), devemos utilizar o PDCA para melhorar em conjunto com o PDCA para manter. Chamamos o “PDCA para manter” de SDCA porque na operação o Plano(P) é o Padrão (S de Standardize).



BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FALCONI, Vicente, **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

Relatório de atividades de 1966 a 2003.

SOUTO-MAIOR, J. . **Planejamento Estratégico Participativo (Pep)**: Uma Abordagem Para O Setor Público. In: XVIII ANPAD, 1994, Curitiba. Anais do ENANPAD, 1994. v. 3. p. 57-74.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIZZATTI, G RIZZATTI JUNIOR, G. Importância do Planejamento para as Universidades. V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, dezembro de 2005.

THOMPSON, Arthur A. **Administração Estratégica**, 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

Manual de Planejamento Estratégico UFSC

Plano de Ação da UFSC 1985, 1986, 1987

Plano de Desenvolvimento Institucional 2000-2004

Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014

Plano Estratégico UFSC 1994

Relatório de Atividade UFSC 2009