



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA RURAL



**Planejamento Estratégico do Departamento de Engenharia
Rural/CCA**

Florianópolis – SC

2018

COMISSÃO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO:

- **REPRESENTAÇÃO DOCENTE:**

Alberto Kazushi Nagaoka;
Antonio Augusto Alves Pereira;
Cledimar Rogério Lourenzi;
Jorge Luiz Barcelos Oliveira;
Sérgio Ricardo Rodrigues de Medeiros.

- **REPRESENTANTES DA GRADUAÇÃO:**

Alvaro Lemos Monteiro;
Lucas Kreutzfeld;

- **REPRESENTANTES DA PÓS-GRADUAÇÃO:**

Bárbara Santos Ventura;
Guilherme Wilbert Ferreira;

- **REPRESENTAÇÃO DOS TAES:**

Mariana Pereira Marques

- **CONSULTORA:**

Marilda da Penha Teixeira Nagaoka

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Conceitos, estrutura e componentes	5
3. RESULTADOS DO TRABALHO	7
3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:.....	8
4. DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS: Missão, Visão e Valores:.....	10
4.1 MISSÃO DO ENR:	10
4.2 VISÃO DO ENR	10
4.3 VALORES DO ENR:	10
4.4 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DOS RESULTADOS:.....	10
4.4.1 Definição de objetivos para facilitar o alcance da Visão:	11
REFERENCIAS	15

1. INTRODUÇÃO

A administração pública passou por inúmeras transformações ao longo dos anos decorrentes de diversos fatores, tais como globalização, instabilidade econômica e diversificação das demandas sociais. Com fins de se adaptar em um ambiente cada vez mais dinâmico fez-se necessário que tal administração desenvolvesse a capacidade de gestão estratégica (ABRUCIO, 1997; WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2009).

Poister e Streib (1999) definem a gestão estratégica como sendo um processo integrador de todas as atividades e funções da organização que as orienta com vistas a fortalecer a respectiva efetividade e viabilidade de longo prazo.

A gestão estratégica tem como elemento central o planejamento estratégico que segundo Oliveira (2004) é um processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico tem sido cada vez mais empregado na gestão pública. A sua adoção se dá, principalmente, em virtude de dois aspectos. Primeiro, a crescente escassez de recursos que tem impulsionado, cada vez mais, a administração pública a racionalizar e otimizar a aplicação de seus recursos financeiros e humanos (FERLIE et al., 1999). Segundo, a administração pública vem encarando uma crescente cobrança por serviços públicos de qualidade (EADIE, 1983).

Neste sentido, o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta muito utilizada para tomada de decisões, bem como para a gestão de modo geral.

Sabendo disso, o presente planejamento apresenta-se com a seguinte composição: diagnóstico estratégico e as diretrizes organizacionais.

O diagnóstico estratégico consiste na análise do ambiente organizacional, de forma externa, mapeando as ameaças e oportunidades e de modo interno, mapeando pontos fortes e pontos fracos. A partir da realização do diagnóstico estratégico, pode-se definir as diretrizes organizacionais, tais como a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do Departamento.

Importante ressaltar que o presente planejamento buscou, no âmbito do Departamento de Engenharia Rural, diagnosticar a situação atual do ENR e propor caminhos a seguir em busca de objetivos comuns a este. Desta forma, o planejamento

não possui uma estrutura rígida, podendo ser sofrer melhorias a qualquer tempo, desde que propostas e aprovadas por maioria do Departamento.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Conceitos, estrutura e componentes

Para Amboni (2002, p. 2):

O planejamento consiste em analisar as questões ambientais que são representadas pelas variáveis externas não controláveis (ameaças e oportunidades) e as variáveis internas que são controláveis, sendo chamadas de (pontos fortes e fracos). Em seguida, o dirigente tem condições para definir o negócio, a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, as estratégias e os planos de ações.

Segundo Kotler (1992, p.63) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Nas palavras de Ansoff e Mc Donnell (1993, p.38):

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tão pouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, [...] é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças e oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

Considera-se o planejamento estratégico como sendo uma ferramenta de gestão, já que por meio dele é possível descobrir e adequar problemas organizacionais. Esta ferramenta aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

O Quadro 1 apresenta a estrutura do diagnóstico empresarial:

Quadro 1: Estrutura do diagnóstico estratégico

Análise Interna		Análise Externa	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ameaças	Oportunidades
Variáveis Controláveis		Variáveis Incontroláveis	

Fonte: Amboni, 2002.

Para Amboni (2002) as ameaças são situações presentes ou futuras que afetam a organização negativamente. As oportunidades são fatores que influenciam a empresa positivamente e podem melhorar sua competitividade.

Os “pontos fortes são as características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho”. Já os pontos fracos são características que devem ser minimizadas para evitar influências negativas na organização (DORNELLAS, 2001).

A construção do diagnóstico estratégico fornece informações relevantes para que sejam definidas as diretrizes organizacionais, sendo: a missão, a visão e valores.

De acordo com Las Casas (2009, p.118) a missão define a existência de uma organização e legitima sua função na sociedade. A declaração da missão deve responder as perguntas: i) O que (associado ao negócio/ serviço prestado); ii) para quem? (mercado, cliente); iii) Como? (Desafio, diferencial). Já a visão expressa onde e como a organização pretende estar no futuro.

A partir da conclusão do diagnóstico estratégico e da definição das diretrizes organizacionais, a organização consegue visualizar a sua situação atual, em termos de pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, e quais são suas diretrizes organizacionais.

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir das reuniões realizadas pela comissão.

3. RESULTADOS DO TRABALHO

Na construção do planejamento estratégico seguiu-se uma sequência de etapas:

i) Realização do *Brainstorming* para cada etapa do Planejamento estratégico. A técnica do *Brainstorming* é usada para auxiliar um grupo a criar tantas ideias quanto possível em torno de um assunto ou problema de forma criativa;

ii) Mapeamento das informações pela comissão;

iii) Validação das informações e agrupamento por área de semelhança - nesta etapa a comissão foi convidada a refletir sobre as informações mapeadas, sua pertinência e relevância.

A partir desta reflexão, novas informações foram incluídas ou excluídas por consenso.

O tópico a seguir apresenta o diagnóstico estratégico do Departamento de Engenharia Rural – ENR

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

Quadro 2: Análise SWOT - Diagnóstico Estratégico

ANÁLISE SWOT		
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">A M B I E N T E</p> <p>1. GESTÃO DE PESSOAS 1.1. Comprometimento de professores e TAEs; 1.3. Comunicação interna eficaz; 1.4. Clima organizacional favorável.</p> <p>2. PROCESSOS INTERNOS 2.1. Oferta de atividades de ensino e cursos de extensão alinhados com as demandas sociais locais; 2.2. Possibilidades de pesquisa integradas com outras instituições e departamentos da UFSC; 2.3. Desenvolvimento de projetos em parcerias com fundações (FAPESC, FEESC; FAPEU, etc.); 2.4. Disponibilidade de uso da área da FER para desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão); 2.5. Departamentos com representação em diversos conselhos e atuação em órgãos administrativos; 2.6. Acesso e disponibilidade de uso dos TIC.</p> <p>3. DIFERENCIAIS COMPETITIVOS 3.1. Laboratórios reconhecidos nacionalmente; 3.1 Experiências em organização de eventos nacionais; 3.2 Experiências em realização de cursos de extensão de qualidade; 3.4 Localização privilegiada do CCA.</p> <p>4. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS 4.1. Capacidade de atender uma grade curricular em vários campos de conhecimento; 4.2 Facilidade de relacionamento com a iniciativa privada; 4.3 Flexibilidade e agilidade para atuar em novas área de conhecimento; 4.4. Equipes de professores aptos a concorrerem nos editais; 4.5. Detentores de conhecimentos em áreas estratégicas atuais (agricultura urbana, geoprocessamento, hidroponia, Sistema de Plantio Direto de hortaliças - SPDH, Agrometeorologia, etc.).</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">I N T E R N O</p>	<p>1. FATORES INSTITUCIONAIS 1.1 Imagem positiva da UFSC perante a Sociedade; 1.2. Localização do Campus da UFSC; 1.3. Criação de Cursos de Pós-Graduação; 1.4. Oferecimento da capacitação administrativa e pedagógica por parte do CppD; 1.5. Oferta de qualificação dos professores; 1.6. Parcerias com agências de fomento e ONG's.</p> <p>2. FATORES LEGAIS 2.1. Lei de inovação – aproximação entre o setor público e privado; 2.2. Política nacional de Resíduos Sólidos; 2.3 Plano de logística sustentável.</p> <p>3. DEMANDAS SOCIAIS 3.1. Demandas por tecnologia na agricultura familiar; 3.2. Áreas de conhecimento não cobertas pelo ENR (cultivo protegido, drones); 3.3. Prestação de serviços (cursos); 3.4. Demanda por tecnologias de baixo custo e pequeno porte; 3.5. Demandas por capacitação externa (EaD).</p> <p>4. FATORES ECONOMICOS E GEOGRÁFICOS 4.1. Agricultura familiar forte; 4.2. Disponibilidade de financiamento; 4.3. Clima favorável ao desenvolvimento da agricultura.</p> <p>5. FATORES ESTRUTURAIS 5.1. Ocupação e uso da Fazenda Experimental da Ressacada - FER ; 5.2. Construção de prédio inteligente; 5.3. Facilidade de uso de novas tecnologias.</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">A M B I E N T E</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">E X T E R N O</p>	

A M B I E N T E I N T E R N O	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	A M B I E N T E E X T E R N O
	1. GESTÃO DE PESSOAS 1.1. Falta de liderança nos interesses comuns do departamento; 1.2. Insuficiência de técnicos laboratoriais e Administrativos; 1.3. Falta de unidade e articulação entre os professores; 1.4. Pouca força política do departamento. 2. INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS 2.1. Infraestrutura insuficiente e inadequada; 2.2. Recursos financeiros insuficientes (manutenção, materiais didáticos, diárias, etc); 3. PROCESSOS INTERNOS 3.1. Falta de interdisciplinaridade na grade curricular; 3.2. Não há regularidade na prestação de contas. 3.3 Falta de discussão dos critérios utilizados na distribuição dos recursos financeiros; 3.4. Desconhecimento do regimento; 3.5. Falta de padronização nos procedimentos administrativos; 3.6. Falta de objetivos comuns definidos; 3.7. Pouca participação na Pós-Graduação; 3.8. Pouca conexão com a realidade regional entre departamento e produtores rurais; 3.9 Inexistência de curso de Pós Graduação Lato Sensu que atenda a Engenharia Rural (EaD).	1.FATORES ESTRUTURAIS 1.1 Infraestrutura inadequada (estacionamento, sala de professor, laboratórios, equipamentos de informática); 1.2. Falta de manutenção das instalações (forro, filtros de água, lâmpadas, rede elétrica, ambiente de convivência). 2. FATORES ADMINISTRATIVOS E GESTÃO LOGISTICA 2.1. Sobrecarga de burocracia; 2.2 Mudanças na legislação; 2.3. Incertezas quanto a substituição de professores que estão se aposentado; 2.4. Dificuldade de reposição de técnicos auxiliares e administrativos; 2.5. Inadequada capacitação das lideranças; 2.6. Logística inadequada para aulas práticas e visitas; 2.7. Falta de segurança no Campus; 2.8 Falta de materiais de consumo (garrafa de café, microondas, etc). 3. FATORES POLÍTICOS INIBIDORES DO BOM DESEMPENHO DO ENR 3.1. Conjuntura política do CCA; 3.2 Corporativismo de outros departamentos do CCA; 3.3. Política de expansão de professores do quadro de outros departamentos; 3.4. Falta de equidade por parte dos líderes. 4. ALOCAÇÃO DE RECURSOS 4.1. Falta de incentivos financeiros; 4.2. Pouca disponibilidade de recursos financeiros; 4.3 Condições de permanência inadequada para os alunos (aluguel, alimentação, bolsas, etc.); 4.5. Alto preço dos equipamentos.	

Fonte: Elaborado pela Comissão, 2017.

4. DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS: Missão, Visão e Valores:

4.1 MISSÃO DO ENR:

Contribuir com o desenvolvimento das ciências agrárias por meio do estímulo à inovação, engenho, organização, avaliação crítica e difusão do saber técnico-científico, solucionando questões no âmbito da produção agrária e incentivando o uso racional dos recursos naturais.

4.2 VISÃO DO ENR:

“Ser reconhecido pela competência nas áreas de atuação e campos de conhecimento”.

4.3 VALORES DO ENR:

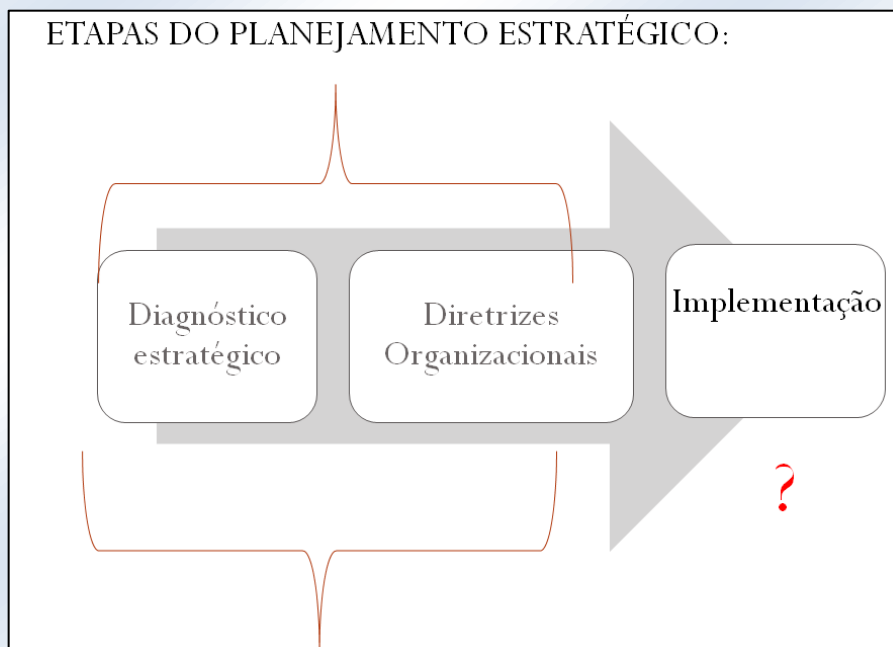
- Internacionalização;
- Inovação;
- Responsabilidade;
- Compromisso com o desenvolvimento social e econômico;
- Excelência;
- Ética;
- Efetividade;
- Empreendedorismo;
- Gestão participativa;
- Integração;
- Formação humanística; e
- Respeito ao ser humano.

4.4 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DOS RESULTADOS:

Realizadas as etapas do Diagnóstico Estratégico e definição das diretrizes organizacionais encerra-se o planejamento estratégico.

Como ferramenta de gestão o Planejamento estratégico não se propõe a implementar a visão da organização e sim servir apenas como um plano.

Figura 1: Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela Comissão, 2017.

Com o propósito de contribuir para implementação do planejamento estratégico a comissão passou a definir alguns objetivos que serviriam para auxiliar no alcance da visão.

A partir destes objetivos definiram-se os indicadores, status quo, meta, iniciativas. Estas informações são apresentadas no tópico a seguir:

4.4.1 Definição de objetivos para facilitar o alcance da Visão:

Com fins de facilitar o alcance da visão, alguns objetivos foram definidos a curto, médio e longo prazo, conforme Quadro 3:

Quadro 3: Definição de objetivos para alcance da visão

	OBJETIVOS	INDICADORES	SITUAÇÃO ATUAL	META	INICIATIVAS	SITUAÇÃO
CURTO PRAZO						
01	Fortalecer Núcleo Profissionalizante Específico da Engenharia Rural nos cursos de Graduação existentes	Número de disciplinas nos eixos do currículo da agronomia/zootecnia /aquicultura.	7	10 no horizonte de 3 anos	Criar novas disciplinas.	Não iniciado
02	Criar grupos de pesquisa nas áreas de atuação do departamento	Número de grupos de pesquisa existentes.	5	6 no horizonte de 2 anos	-Incentivar os professores do departamento a criar grupos de pesquisa; -Verificar possibilidades de criar grupos por áreas de atuação.	
03	Fortalecer os grupos existentes nas áreas de atuação do departamento	Número de professores participando de grupos de pesquisa do ENR.	12	17 no horizonte de 2 anos.	-Incentivar a participação de professores em grupos existentes ou criados.	
04	Adequar sala individual para todos os professores do departamento;	Quantidade de professores com sala própria.	15	17 no horizonte de 1 ano.	- Propor adequações na Comissão do Espaço Físico	Iniciado
05	Adequar secretaria do departamento e ter uma sala de reunião;	Espaço da secretaria compartilhado com sala de reuniões, impressora e café.	Espaço compartilhado	Conseguir espaços individuais	Propor adequações na Comissão do Espaço Físico;	Iniciado
06	Fazer um planejamento orçamentário do Departamento;		Não possui planejamento	Realizar anualmente	- Formar comissão; - Elaborar Planejamento	Não iniciado

			orçamentário			
07	Atualizar o site do ENR no padrão paginasufsc;	Site não padronizado	Site não padronizado	Criar site nos padrões UFSC	- Criar site; - Migrar site antigo; - Atualizar informações.	Concluído
MÉDIO PRAZO						
08	Criação de um curso de pós-graduação lato sensu;	O departamento não possui nenhum curso do tipo	Não possui	1 curso no horizonte de 3 anos	- Elaborar projeto de criação do curso; - Captar recursos para o desenvolvimento do projeto; - Aprovação na UFSC.	Não iniciado
09	Contratar um técnico em mecânica;	Necessidade de um técnico de mecânica;	O Depto. não possui técnico.	Contratação de 1 profissional no horizonte de 3 anos.	- Formalizar novo pedido; - Reforçar pedido anterior e reencaminhar	Não iniciado
10	Ampliar projetos de extensão	Número de projetos de extensão atualmente	N projetos	Aumentar 50% em 3 anos	- Incentivar a criação de novos projetos; - Curricularização da extensão;	Não iniciado
LONGO PRAZO						
11	Ter maior participação de professores nos programas de pós-graduação, stricto ou lato sensu;	% dos professores do departamento que atualmente participam de programas de Pós-Graduação lato ou Stricto	5 professores	10 professores no Horizonte de 5 anos	-Criar um curso Lato Sensu; -Incentivar a produção científica	Em andamento
12	Ter professores realizando cursos de pós-doutorado;	Número de professores que estão realizando curso de pós-doutorado atualmente	0	1 a cada 2 anos	- Atualizar o plano departamental de capacitação docente saída dos professores para realizarem cursos de pós-doutorado.	Em andamento
13	Construção de um novo prédio para o Departamento de Engenharia Rural	Estrutura inadequada;	Prédio precário que não atende às necessidades atuais do ENR	Construir um novo prédio no horizonte de 8 anos	- Levantamento das necessidades do Depto. - Projeto do novo prédio, aprovação e construção.	Não iniciado

Fonte: Elaborado pela Comissão, 2018

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A partir da construção do Planejamento Estratégico foi possível identificar as potencialidades, debilidades, ameaças; oportunidades; missão, visão e valores relacionadas ao Departamento de Engenharia Rural do CCA.

Este conhecimento é fundamental para que os atores possam a partir deste desenvolver ações para o alcance de sua visão.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um plano que fornece informações relevantes a organização, porém, não se propõe a implementar a visão da organização. Por este motivo foi elaborado um quadro de desempenho contendo os objetivos que poderão auxiliar no alcance da visão, indicadores, situação atual, meta e iniciativas.

Conforme Kaplan e Norton (2002) só é possível gerenciar o que se consegue medir, por esta razão, o presente trabalho contemplou esta parte do quadro de desempenho para servir de apoio aos gestores no seu processo de gestão.

REFERENCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP, n. 10. Brasília: ENAP, 1997.

AMBONI, Nério. **Base estratégica corporativa.** Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano XII, nº 37, junho de 2002.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EADIE, D. C. Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector. Public Management Forum. 1983.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. **A nova administração Pública em Ação.** Brasília: Editora da Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004;

POISTER, T. H.; STREIB, G. D. Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. Public Productivity & Management Review Nº 23, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2009.