



Universidade Regional de Blumenau

Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e Gestão Organizacional Estratégica (GOE)

Relatório Técnico 1ª e 2ª Fases Versão Comunidade FURB

Organizadores do Relatório

Coordenadoria de Planejamento (COPLAN)

Prof. Nazareno Loffi Schmoeller

Barbara Sabrina Rovigo Salvador

Karen Lippi de Oliveira

Mauro Schramm

Coordenação Metodológica

Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio

Blumenau, 13 de agosto de 2021.

Sumário

Apresentação	3
1. Introdução	4
2. Etapas Metodológicas PEP/GOE	9
3. GOE: Projetos estratégicos.....	16
3.1 Relação dos 8 projetos estratégicos em curso:.....	18
3.1.1 Síntese dos 8 Projetos Estratégicos em curso.....	18
3.2 Próximas etapas: 3ª Fase PEP/GOE, consolidando a processo de Avaliação.....	23
4. Considerações Finais	27

Apresentação

O presente relatório trata de informações para divulgação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) de nossa Universidade, realizado em 2019, bem como da Gestão Organizacional Estratégica (GOE), que está em curso, junto à comunidade *furbiana*. O intuito deste é servir de subsídio às Comissões Setoriais da Estatuinte que prevê a reorganização da FURB enquanto instituição.

O relatório constitui-se como o estado da arte do plano estratégico da FURB, resultado da aplicação das duas primeiras fases das três previstas das duas metodologias (PEP e GOE). O PEP refere-se a um processo democrático construído colaborativamente por representantes docentes, técnica(o)s, discentes e egressa(o)s, e membros da comunidade externa *furbiana*. O GOE consiste na gestão do PEP a partir de uma equipe matricial da administração superior da Universidade.

Destaca-se a principal característica do PEP: uma metodologia de planejamento pensada “pela” e “para” a Universidade Regional de Blumenau. Desta forma o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), edição 2022-2026, está tendo com uma das bases de elaboração o PEP. Cabe ressaltar que o PEP/GOE não tem a pretensão de substituir a gestão da administração superior da FURB, mas garantir que as quatro questões estratégicas – Serviços, Inovação, Parcerias e Formação Profissional - concebidas “pela” comunidade tenham prioridade de execução “para” a gestão da universidade.

O PEP por ter sido realizado anteriormente a pandemia de Covid-19, ele não previu os desafios impostos por este momento de certa forma surreal que tomou a sociedade de surpresa. No entanto, a Administração Superior tomou as providências necessárias diante da ambiência virtual que se tornou uma realidade posta. Desta forma, o GOE vem sendo adaptado para lidar com tal momento.

As reuniões de trabalho da concepção do planejamento estratégico participativo (PEP), considerada a 1ª fase da Metodologia, iniciaram-se em fevereiro de 2019. A gestão organizacional (GOE) das ações do PEP foi sistematizada inicialmente em dez projetos estratégicos, tendo como marco o mês de março de 2020, no qual se realizou um primeiro relato crítico em relação ao monitoramento do PEP, no qual produziu adaptações na estrutura dos projetos. No mês de junho de 2021, produziu-se um segundo relato, e aqui se apresenta os oito projetos estratégicos em curso, bem como suas principais ações facilitadoras objetivadas. Seus resultados alcançados serão oportunamente apresentados.

Nossos agradecimentos à equipe que teve à frente dos trabalhos. Cito a execução da equipe da Coordenadoria de Planejamento (Coplan), sob a liderança do professor Nazareno Loffi Schmoeller, Mauro Schramm, Barbara Sabrina Rovigo Salvador e Karen Lippi de Oliveira, e a coordenação metodológica do professor Carlos A. C. Sampaio, além de todos os colaboradores desta Universidade.

Ao consignar o nosso reconhecimento à equipe de trabalho de toda(o)s participantes nesta trajetória, esperamos poder contar com nossa(o)s colaboradores na concretização dos ideais contidos neste plano estratégico e de sua gestão de nossa FURB.

Portanto, este relatório constitui-se no coroamento de um esforço do bem comum para que a FURB prossiga na sua trajetória de conquistas, ao longo desses 57 anos.

Blumenau, 17 de agosto de 2021

Márcia Cristina Sardá Espindola
Reitora

1. Introdução

O **Planejamento Estratégico Participativo (PEP)** e a **Gestão Organizacional Estratégica (GOE)** são metodologias desenvolvidas, respectivamente, pelos professores Joel Souto-Maior Filho e Carlos Alberto Cioce Sampaio.

As duas metodologias designaram de certo modo um modelo híbrido, adaptado pelo Prof. Sampaio para aplicação na FURB, visando a elaboração do **plano estratégico** a partir dos conhecimentos dos colaboradores da FURB (docentes, técnico-administrativos, discentes e egressos) e também da comunidade externa. A implantação do plano estratégico se dá atualmente por meio de **oito projetos estratégicos** (em sua gênese eram 10), coordenados por uma equipe de gestores da Administração Superior da universidade, cujos resultados serão monitorados por meio de uma **gerência institucional**, que compõem a 3ª fase da metodologia integrada, constituída por uma Comissão e a Coplan.

Os trabalhos se iniciaram a partir de uma oficina de capacitação do PEP nos dias 7 e 8 e 12 e 13 de fevereiro de 2019, na sala B-108, no campus 1, com a participação de um grupo de professores e técnico-administrativos selecionados pelos diretores das oito unidades (sete centros e a ETEVI), e no caso da administração central pelo pró-reitor adjunto de Administração, de maneira que pudessem coordenar a aplicação do PEP em cada uma delas.

A configuração dos coordenadores ficou definida como segue:

- Centro de Ciências da Educação, Letras e Artes – Prof. Sônia Regina de Andrade (Depto. de Educação);
- Centro de Ciências Exatas e Naturais – Prof. Moacir Manoel Rodrigues Júnior (Depto. de Matemática)
- Centro de Ciências Humanas e da Comunicação – Prof. Nelson Afonso Garcia dos Santos (Depto. de Ciências Sociais e Filosofia)
- Centro de Ciências Jurídicas – Prof. Alejandro Knaesel Arrabal (Depto. de Direito)
- Centro de Ciências da Saúde – Prof. Luiz Carlos Fonseca de Mello (Depto. de Medicina)
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Prof. Gerson Tontini (Depto. de Administração)
- Centro de Ciências Tecnológicas¹ – Prof. Rodrigo dos Santos Cardoso (Depto. de Engenharia de Produção e Design)
- Escola Técnica do Vale do Itajaí – Aux. Administrativo Igor Lucas Schneider (ETEVI)
- Administração Superior – Bibliotecária Daniele Hohr (Biblioteca Central)

A participação da reitoria, pró-reitores e diretores das unidades nesta etapa ficou restrita a observação.

¹ No Centro de Ciências Tecnológica o coordenador inicialmente designado foi o Prof. Luiz Alberto Koehler (Depto. de Engenharia Elétrica), no entanto solicitou sua substituição, sendo então designado o Prof. Rodrigo.

No total foram 47 servidores da FURB envolvidos, sendo que 25 deles tiveram presente em todos os dias. As frequências da oficina estão devidamente documentadas.



Foto 1 - Oficina de Capacitação de Multiplicadores

Cada unidade teve a tarefa de selecionar um grupo entre os colaboradores da FURB (Administração, Docentes, Técnicos e Discentes) e de membros que representassem sua comunidade externa, respeitando-se a diversidade multicultural [(gênero, etnia/cor, faixa geracional (jovem, meia-idade e sênior), residência (Blumenau ou não)], temática (ensino médio, graduação e pós-graduação) e setorial [Unidades (ETEVI e Centros), Campi e tempo de casa].

Durante os meses de março, abril, maio e junho, foram realizadas as etapas um, dois e três (determinação de visão, mandato, missão, arranjos institucionais, ambiente interno e ambiente externo) concomitantemente de maneira a construir o plano estratégico de cada unidade de forma participativa.



Foto 1: Grupo de Trabalho do Plano Estratégico do CCEN



Foto 2: Grupo de Trabalho do Plano Estratégico do CCEAL

A Coordenadoria de Planejamento (COPLAN) realizou um trabalho prévio de modo que pudesse facilitar e agilizar a oficina que viria a consolidar todas as etapas até então realizadas nas nove Unidades. Esta consolidação prévia consistiu em agrupar os elementos dos relatórios em temas correlatos, bem como eliminar e contabilizar redundâncias. Para as etapas missão e visão foram propostos textos integrativos, a título de sugestão. As sínteses produzidas pelas unidades em todas as etapas e posteriormente pela COPLAN estão devidamente documentadas.

As etapas quatro e cinco aconteceram na ocasião da oficina realizada nos dias 16 e 17 de julho de 2019, na qual culminou na consolidação das etapas um, dois e três, integralizando um plano estratégico único. Este trabalho envolveu os nove coordenadores metodológicos das unidades e mais os diretores das unidades e a reitoria.



Foto 5: Registro dos presentes no encerramento da oficina no dia 17/julho/2019

Resultaram-se quatro questões estratégicas da FURB para que, então, pudessem sugerir as ações estratégicas que criassem alternativas de solução para elas.

Ainda que as etapas seis, sete e oito foram abordadas na oficina dos dias 23, 24 e 25 de julho de 2019, realizada no auditório da biblioteca, apenas a etapa sete serviu como oficina de trabalho, partindo do reordenamento das ações estratégicas, listadas como propostas sonhadoras, obstáculos e ações concretas. A partir dessas, reagrupou-se em dez projetos estratégicos (atualmente são oito), conforme relatados a seguir: (i) Universo FURB (coordenador Christian Krambeck); (ii) Cuidado com os Acadêmicos (André Luiz Planinz); (iii) Financiamentos/Bolsas (Fernando Luiz Krambeck); (iv) Serviços e Comunidade Externa (Edson Luiz Borges); (v) Modernização Organizacional: Gestão e Processos (Nazareno Loffi Schmoeller); (vi) Curricularização Ensino/Pesquisa/Extensão (Oklinger Mantovaneli Jr.); (vii) Comercial (Fernanda Ostetto); (viii) Distrito de Inovação (Fábio Luiz Perez); (ix) FURB Digital (Ana Lúcia Anacleto Reis); (x) Cuidados com os Servidores: Gilmar Zimdars.

Esses projetos, por sua vez, conceberam um conjunto de ações facilitadoras, com cronogramas de execução diversos, que no seu conjunto alcançariam seus objetivos. Algumas das ações foram estabelecidas com horizonte de curtíssimo prazo, o que se subentendia à época o exercício de 2019. Diante da pandemia de Covid-19, a partir de março de 2020, recalendarizaram-se as demais ações. As ações de curto prazo, anteriormente previstas para o ano de 2020, as de médio prazo, originalmente pensadas para os anos de 2021 e 22, 23, e as de longo prazo, consideradas inicialmente a partir do ano de 2023, foram postergadas para o ano de 2023.

Em 26 de agosto de 2019, os coordenadores dos até então dez projetos apresentaram suas ações facilitadoras estruturadas. Após a apresentação, identificaram-se as redundâncias e complementaridades entre as ações facilitadoras, produzindo assim uma versão dos projetos mais sinérgica com o organograma da universidade. Resultou em um plano de ação que continha as ações de curtíssimo prazo (referente à execução e finalização em 2019) de todos os projetos estratégicos.

Destaca-se a importância da realização de ações de prazo mais curtos para estimular o alcance das ações de médio e longo prazos na condução dos esforços estratégicos de maneira a produzir sinergias para alcançar o futuro desejado a partir da nova visão da FURB. Ilustra-se a seguir ações facilitadoras, concebidas no plano de ação, portanto, de curtíssimo prazo que foram executadas, segundo o relato crítico realizado em 24 de março de 2020.

(iii) Financiamentos/Bolsas: Ações facilitadoras executadas: Crédito Educativo Municipal (CREDUC); Programa de Crédito Educacional (CREDIFURB); Central de Recuperação de Créditos (CRC); Negociação com inadimplentes para rematrícula; Programa *Endowment* (AAF) e; Financiamento Caixa Econômica Federal (CEF).

(v) Modernização Organizacional: Gestão e Processos: Ações facilitadoras: Medidas para o equilíbrio financeiro de curto prazo;

(ix) FURB Digital: Ações facilitadoras: Definição política de investimento contínuo (PIC) em TIC; Adoção de novo sistema de gestão acadêmica (integrado CRM, App FURB, atendimento robotizado, gestão de biblioteca); Automação de captura de documentos; Assinatura digital para processos acadêmicos e documentos oficiais reitoria; Assinatura digital para contratos com alunos e fornecedores; Uso de análise preditiva e *data science* nas atividades de gestão.



Figura 6: Oficina sobre Projetos Estratégicos e Gestão Institucional no dia 23/julho/2019.



Figura 3 Equipes trabalhando nos respectivos Projetos Estratégicos no dia 24/julho.



Foto 8: Registro com os presentes no encerramento da oficina no dia 27/julho/2019.

A lista de presença destas duas reuniões está devidamente documentada.

A partir das etapas metodológicas do PEP/GOE, conforme ilustra a Figura 1., apresentam-se as sínteses produzidas nas oficinas de trabalho.

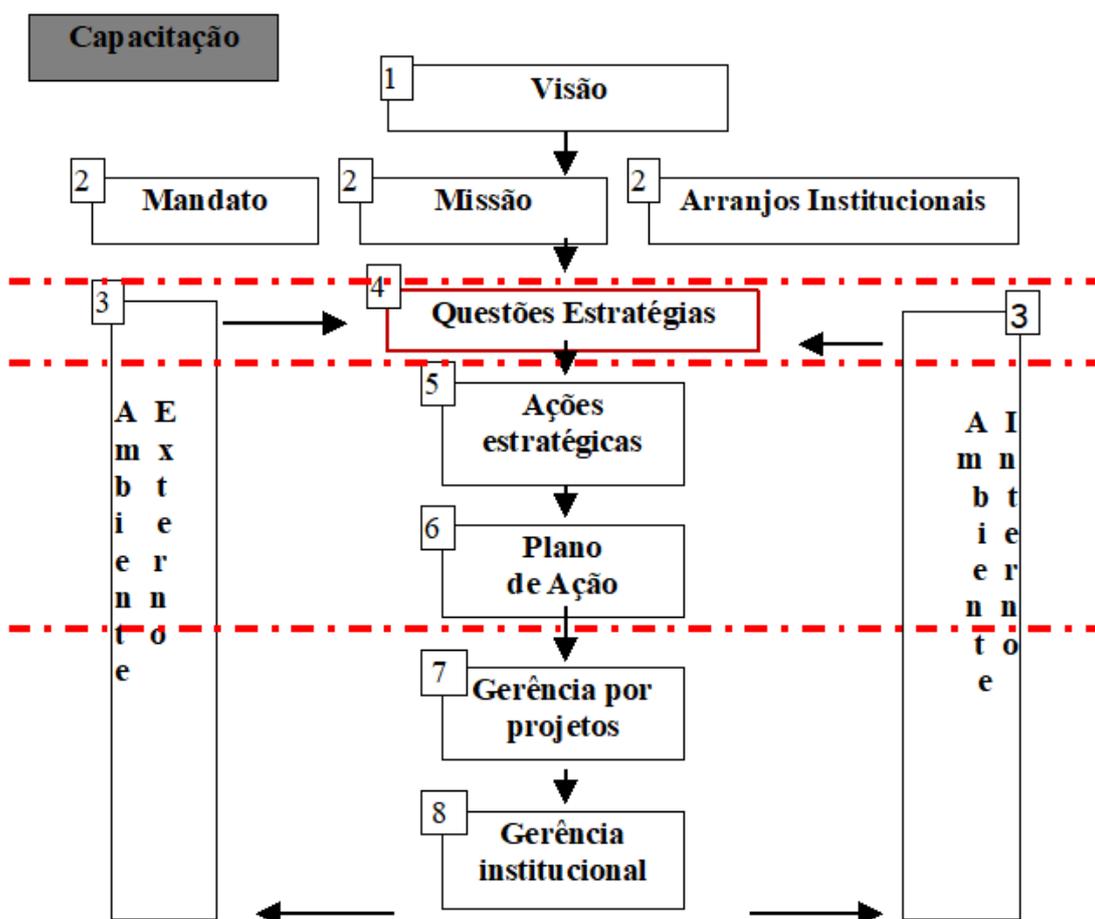


Figura 4- Metodologias PEP/GOE

2. Etapas Metodológicas PEP/GOE

Cada etapa metodológica do PEP/GOE, ilustrada na figura 1, é apresentada a seguir apresentando tanto suas definições teóricas quanto suas sínteses empíricas produzidas nas oficinas de trabalho.

Visão

A visão aponta a situação ideal na qual a organização gostaria de se encontrar. Trata-se do seu ideário, ou seja, seu futuro desejado.

Síntese: Ser uma universidade pública inclusiva, economicamente viável, humanizada, inovadora e internacionalizada, reconhecida pela excelência no ensino, pesquisa e extensão, promotora do desenvolvimento socioeconômico, ambiental e tecnológico.

Mandato

O mandato delimita as atribuições e competências da organização, bem como seu melhor espaço de atuação, a partir de leis, normas, regulamentos e tradições.

Nesta etapa não foi produzido síntese, serviu apenas como orientação para construir a missão organizacional parametrizada na visão institucional.

Missão

A missão expressa a vocação da organização dado determinado contexto. Sendo assim, a missão deve ser clara e objetiva e deve elucidar aos servidores - o que se espera do trabalho de cada um - e aos acadêmicos - como quer ser reconhecida.

Síntese: Realizar ensino, pesquisa e extensão, do ensino médio à pós-graduação, pautado na diversidade e pluralidade de ideias, promovendo a formação de cidadãos profissionais qualificados, críticos e criativos para o desenvolvimento social, econômico, científico, tecnológico, ambiental, artístico, cultural, fortalecendo seu caráter de universidade pública.

Arranjos Institucionais

Os arranjos institucionais se constituem a partir da interação entre as organizações regionais com a organização. Desta forma, procurar identificar quais organizações se relacionam de alguma forma com a FURB.

Síntese: Sua atuação no espaço e tempo: majoritariamente regional.

Atores locais: poder público municipal; Instituto Gene, Fundação Fritz Müller e fundações e incubadoras; entidades empresariais educacionais, hospitalares, culturais, organizações da sociedade civil.

Microrregional: Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (AMMVI); órgãos ambientais: Fundação Municipal do Meio Ambiente (FAEMA), Associação Catarinense de Preservação da Natureza (ACAPRENA) e parques; iniciativa privada.

Regional, estadual, nacional e internacional: órgãos de regulação e fomento: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)², Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC); Instituições conveniadas: Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), Universidades e outras instituições nacionais, e universidade internacionais (HALMSTAD, Texas, Minho, Pávia, Salento, Bremen, Boros, Porto e outras.)

Análise Ambiental

A análise ambiental é constituída por dois ambientes: o externo e o interno. O ambiente externo caracteriza-se pela influência que ele tem sobre a organização. Entretanto, o inverso nem sempre é verdadeiro. Esta influência pode se dar em forma de oportunidades ou ameaças.

Sínteses do Ambiente Externo:

Oportunidades: Oferta de serviços; internacionalização; criação de cursos em diferentes modalidades, conforme demanda do mercado; parceiras públicas e privadas; cooperação com o governo para ampliação das formas de financiamento.

Ameaças: Ambiente macroeconômico desfavorável (falta de financiamento estudantil); concorrência desleal, predatória no ensino presencial e EAD; Transformação acelerada da sociedade (tecnológicas, comportamentais, culturais, etc.); Falta de articulação política; mobilidade dos alunos.

² Acrescentado pelos organizadores do relatório.

Diferentemente do ambiente externo, o ambiente interno é aquele que é controlado pela organização. Ele pode se constituir como um ponto forte ou um ponto fraco.

Sínteses do Ambiente Interno:

Pontos Fortes: Infraestrutura (laboratórios, salas de aula, biblioteca, complexo esportivo e localização); corpo docente e técnico-administrativo; marca FURB, autonomia acadêmica e gestão democrática e transparente; qualidade e indissociabilidade no ensino, pesquisa e extensão.

Pontos Fracos: processos e sistemas ineficientes e burocráticos que geram lentidão para inovar e reagir às diversidades; Falta de diversificação de receitas, custos e mensalidades elevadas; deficiências na comunicação e marketing interno e externo com enfraquecimento da marca FURB e fragilização do atendimento ao público.

Questões Estratégicas

Resumem-se na formulação de uma agenda de problemas essenciais que emergiram das etapas anteriores e devem ser administrados pela organização.

Nesta etapa foi gerada uma nuvem de palavras, ilustrada pela Figura 2, a partir da ferramenta *mentimeter.com*, para facilitar a identificação das palavras predominantes apontadas pelo grupo.

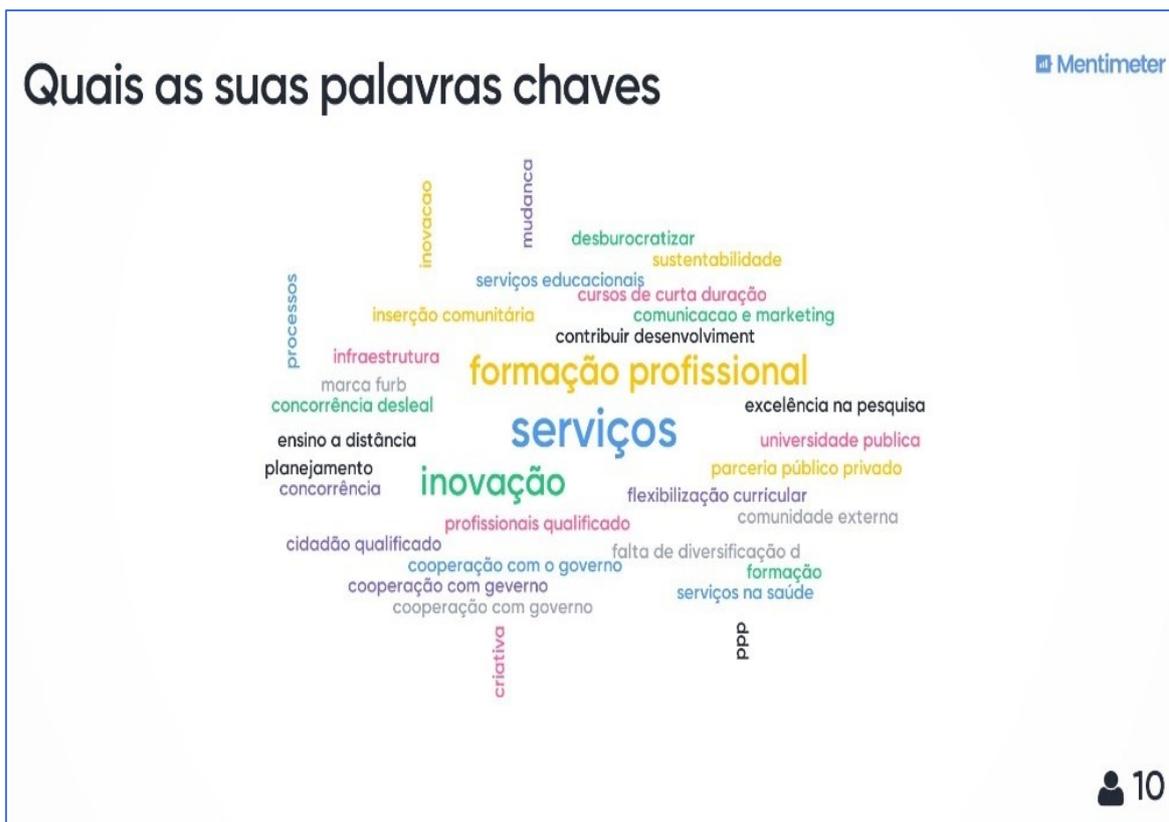


Figura 2: Nuvem de palavras utilizadas para identificar as questões estratégicas

O que resultou na síntese de quatro questões estratégicas.

Síntese: Serviços; Inovação; Parcerias; e Formação Profissional.

As quatro questões estratégicas estão ilustradas na figura 3.

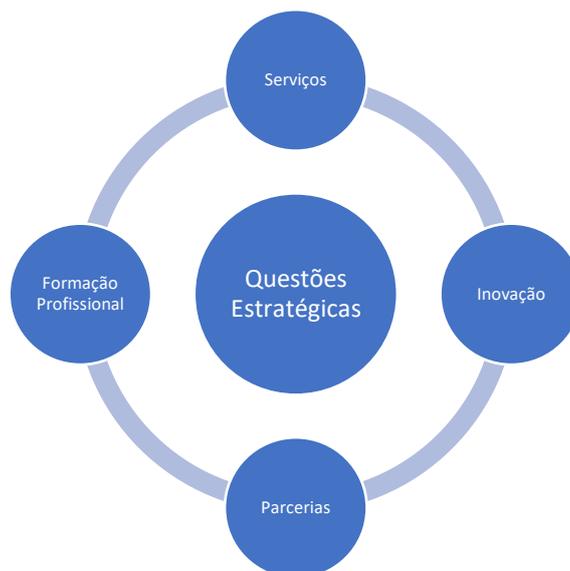


Figura 3:- Questões Estratégicas

Ações Estratégicas

Trata-se de ações que possuem a finalidade de desenvolver soluções referenciais para os problemas essenciais da organização.

Para cada questão estratégica houve a definição de propostas sonhadoras, identificação de seus obstáculos e a proposição de ações concretas para a remoção desses. As figuras 4, 5, 6 e 7 apresentam esses elementos respectivamente para cada questão estratégica.

SERVIÇOS

Propostas sonhadoras	Remoção de obstáculos (ações concretas)
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar contratações externas sem burocracia extrema2. Departamentos fortalecidos e reconhecidos como fomentadores de portfólios para oferta de serviços3. Prestação de serviço ser de fato considerada uma modalidade de extensão onde a articulação com os cursos e departamentos originem volume de oferta para serviços4. Prestação de serviços no Ambulatório Universitário para público P.F. e P.J.5. Cursos profissionalizantes de curta duração (Instituto FURB)6. Ampliação de serviços no Laboratório de Análises Clínicas (campus V) para planos de saúde associações, sindicatos, etc.7. Serviços de apoio à abertura de <i>startups</i> /novas tecnologias/Centro de Inovação8. Serviços de consultoria empresarial9. Serviços gastronômicos e restaurante escola	<ol style="list-style-type: none">1. Criação de um processo de editais de credenciamento anual de formadores e prestadores de serviço2. Promover a reestruturação dos departamentos da FURB a partir de uma revisão do estatuto, permitindo assim atribuição de horas com cumprimento de metas3. Rever a política de extensão vigente, a fim de redesenhar as modalidades e formas de programas, projetos e serviços4. Análise de mercado criteriosa para serviços de saúde5. Disciplinar os utilização dos espaços do Ambulatório Universitário6. Viabilizar a participação financeira do profissional nos resultados7. Custo acessível (otimização) nos cursos profissionalizantes de curta duração (número de participantes, EAD, ...)8. Cursos profissionalizantes de curta duração preferencialmente com professores da FURB, com boa remuneração9. Pré-estudo detalhado da demanda (volume, custos, remuneração por exame) para os serviços do Laboratório de Análises Clínicas10. Planejamento adequado dos insumos, com estreitamento da relação com a Divisão de Administração de Materiais, visando reduzir a burocracia (serviços do Laboratório de Análises Clínicas)11. Oferecer participação financeira para os técnico-administrativos nos serviços do Laboratório de Análises Clínicas (contratação via OS?)12. Atrair parceiros e financiamento para o Centro de Inovação13. Abrir programa interno para formar grupo de consultores14. Captar financiamento para construção e compra de equipamentos para o Complexo Gastronômico15. Atrair/captar recursos para compra de equipamentos e instalações para o Centro de Inovação16. Formação de pessoal para atuar junto ao Centro de Inovação17. Formação de pessoal para atuar em consultoria18. Formar equipe para atuar no Complexo Gastronômico
Obstáculos	
<ol style="list-style-type: none">1. Condição jurídica pública, que exige licitações ou processos de dispensa (1)2. Condições de trabalho atuais, onde não há como justificar horas para atividades de extensão ou serviços que não estejam nos editais atuais (2)3. Chefe de departamento sem horas (2)4. Resoluções não respeitadas (3)5. Falta de revisão de políticas vigentes (3)6. Limitação financeira do possível usuário (4)7. Gestão dos espaços no Ambulatório Universitário (4)8. Convencimento dos profissionais (4)9. Limitação financeira da possível clientela (5)10. Docentes disponíveis (inclusive de fora dos quadros da FURB) (5)11. Investimentos na compra de equipamentos (6)12. Compra de insumos – burocracia e concorrência (6)13. Convencimento dos técnico-administrativos na ampliação da demanda (6)14. Recursos para manter Centro de Inovação, formação de quadro pessoal, aquisição de equipamentos e estrutura física (7, 8, 9)15. Equipamentos; móveis; estrutura física e predial (7, 8, 9)16. Pessoal capacitado c/ tendências externas para atender demandas (7, 8, 9)	

Figura 4:- Questão estratégica "Serviços"

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

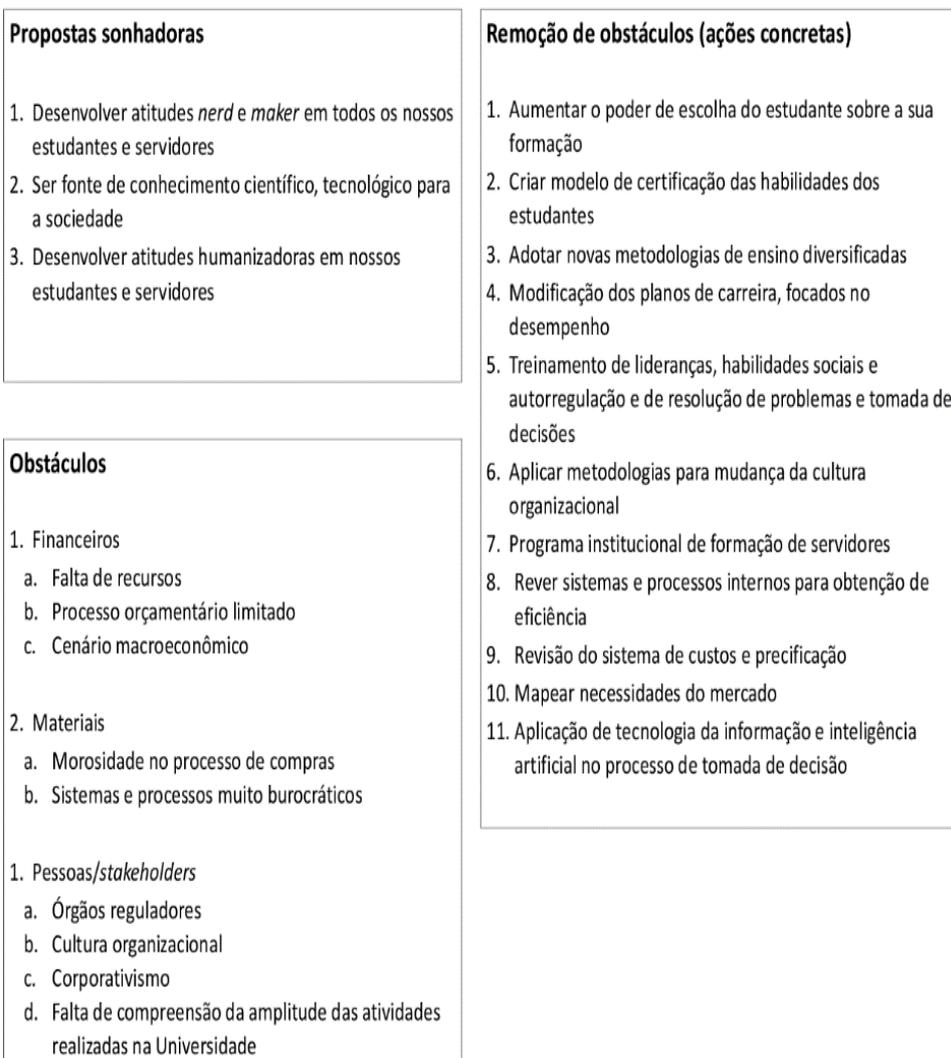


Figura 5:- Questão estratégica "Formação Profissional"

INOVAÇÃO

Propostas sonhadoras

1. Tornar a FURB uma referência nacional em inovação, seja pelo desenvolvimento de novos produtos e processos, seja pelo papel estratégico que ela assume para outras organizações e para a sociedade
2. Investir na criação e aperfeiçoamento de espaços inovadores (salas de aula diferenciadas, laboratórios modernizados e multiplicação para pesquisa e ensino e ambientes colaborativos).
3. Implementar condições flexíveis de acesso ao ensino e demais recursos da universidade

Obstáculos

1. Falta de recursos financeiros e modalidades de captação
2. Cultura legalista, rígida, burocrática e comodista
3. Dificuldade de manter e modernizar a infraestrutura física.

Remoção de obstáculos (ações concretas)

1. Licenciamento de tecnologias desenvolvidas na Universidade
2. Salas e laboratórios patrocinados por organizações
3. Criar um canal de comunicação com a sociedade, capaz de articular o atendimento de demandas diversas (central de atendimento) "O que a FURB pode oferecer para você?"
4. Promover uma mudança cultural. Da reatividade para a proatividade. Da visão estática para a dinâmica.
5. Viabilizar recursos para prototipar tecnologias desenvolvidas por alunos

Figura 6: Questão estratégica "Inovação"

PARCERIAS

Propostas sonhadoras	Obstáculos
<ol style="list-style-type: none">1. Integração FURB UFSC2. Parceria público privada para criar fundo municipal para financiamento do ensino superior público3. Parceria público privada para modernização dos espaços físicos	<ol style="list-style-type: none">1. Necessidade de pessoal2. Desenvolvimento de software de gestão do fundo3. Falta de cultura de participação em parcerias público privadas4. Desconfiança

Remoção de obstáculos (ações concretas)

1. Criar campanha de valorização da FURB na comunidade (empresas) para verem na FURB uma vantagem em investir
2. Contratação de profissional/estrutura
3. Aprimorar a lei de criação do fundo municipal

Figura 7: Questão estratégica "Parcerias"

3. GOE: Projetos estratégicos

Trata-se de uma etapa para melhor gerenciar (eliminando ações redundantes e racionalizando recursos) a quantidade e a variedade de ações estratégicas surgidas para solucionar as questões estratégicas. A gerência por projetos é uma ferramenta organizacional que se utiliza de uma estrutura matricial para implantar e monitorar

sistematicamente um conjunto de ações estratégicas e seus respectivos responsáveis, ou seja, o projeto em si. Cabe destacar que diferentemente do PEP, que prevê participação na sua condução, como houve junto à comunidade *furbiana*, a gestão organizacional fica restrita a participação da administração superior da instituição. Explica-se melhor no parágrafo abaixo.

Parte-se do princípio basilar de que o PEP representa os interesses da comunidade *furbiana* e de seus stakeholders (grupos que tanto influenciam a FURB quanto por ela são influenciados), o que define a FURB como uma instituição pública. Deste modo, pode-se ter a equivalência de uma ação de Estado. Considerando que a FURB, além de ser uma organização pública, atua em um setor de natureza pública, que é a educação, o que sugere que a FURB é duplamente pública. Ressalta-se que a reitoria no seu mandato atual teve o mérito de incluir em sua pauta de prioridades o PEP, isto é, ouvir a comunidade e governar para ela. Por sua vez, a Gestão Organizacional Estratégica (GOE) representa a governança, ou seja, que se viabiliza politicamente a gestão, neste caso os projetos estratégicos.

Diante da complexidade da estrutura de informações que congregam, os projetos são muito bem detalhados, conforme ilustra o quadro 1.

Quadro 1 - Etapa Gerência por Projetos

A. Título	G. Ações Facilitadoras (desmembramento do projeto em ações)
B. Objetivo (Qualitativo)	G.1 Responsável (Organograma Hierárquico)
C. Justificativa	G.2 Equipe de trabalho (podendo se valer de Estrutura Matricial)
D. Coordenador (Organograma Hierárquico)	G.3 Prazos (início e término)
E. Prazo (início da primeira ação e término na última)	G.4 Recursos (Financeiros e Materiais)
F. Critério avaliador (métrica)	G.5 Critério avaliador (métrica)
F.1 Meta (Quantitativo)	G.5.1 Meta (Quantitativo)
F.2 Série histórica da Meta	H. Orçamento Total por Fonte de Recursos

Fonte: Adaptado SAMPAIO (2000).

Nessa etapa, Gerência por Projetos, o passo que merece comentário é o critério avaliador (ou critérios avaliadores), pois por meio dele(s) julga(m)-se se o objetivo qualificado do projeto foi alcançado ou não. Para cada critério avaliador tem-se uma meta quantificada. Os demais passos, seus próprios títulos e discriminações, remetem a auto explicação.

Uma vez definidos os projetos, o grupo aponta os responsáveis por cada projeto, que, por sua vez, montaram as equipes de trabalho dentre os presentes. Essas equipes, então, iniciam um trabalho de detalhamento dos projetos.

Como mencionado, a equipe da Coplan produziu um primeiro relato crítico da execução do que eram, até então, dez projetos estratégicos, em 24 de março de 2020, conforme apontados anteriormente.

Avaliaram-se todas as suas ações facilitadoras, utilizando-se dos critérios estabelecidos pelos coordenadores de cada um dos projetos. Por sua vez, esses critérios sugerem um indicador de desempenho, ou melhor, uma meta. Neste relato, sugeriu-se uma reorganização dos projetos, o que foi prontamente aceito pela administração superior. Diante desta proposição, foi devidamente negociado com cada um dos coordenadores, sobretudo daqueles projetos que foram objeto de mudança, o que resultou no estabelecimento de oito projetos estratégicos.

A seguir apresenta-se uma súmula dos oito projetos estratégicos, com seus devidos coordenadores. Na sequência, apresentam-se uma síntese de cada projeto, a partir de um segundo relato crítico, realizado no mês de junho de 2021, descrevendo objetivos principais e ações facilitadoras objetivadas, bem como os principais responsáveis.

3.1 Relação dos 8 projetos estratégicos em curso:

Projeto	Coordenador
1 - Experiência Inovadora no Ensino (EXPER)	Romeu Hausmann
2 - Financiamento/Bolsas	Fernando Krambeck
3 - Modernização Organizacional: Gestão e Processos	Nazareno Schmoeller
4 - Formação do Profissional Integral	Oklinger Mantovanelli Jr.
5 - Comercial	Júlio Cesar Lopes de Souza
6 - Comunicação	Fernanda Ostetto
7 - Distrito de Inovação	Fábio Perez
8 - FURB Digital	Ana Lucia Reis

3.1.1 Síntese dos 8 Projetos Estratégicos em curso

1. Experiência Inovadora no Ensino (Exper): tem o intuito de desenvolver estratégias para aprimorar o atendimento às pessoas, formação dos servidores e de professores da Educação Básica, garantindo que todos os públicos envolvidos tenham experiências significativas e decidam permanecer na nossa universidade;
2. Financiamento/Bolsas: resulta na diversificação (condições/modalidades) de pagamentos aos alunos, auxiliando na permanência desses e na captação de novos alunos;
3. Modernização Organizacional: Gestão e Processos: propor mudança no *modus operandi* da instituição por meio de inovação na gestão universitária;

4. Formação do Profissional Integral: proporcionar maior envolvimento dos estudantes de pós-graduação com os da graduação, no que se refere à pesquisa e extensão. Assume também o compromisso de envolver os partícipes dos projetos culturais com o cotidiano formativo da instituição.
5. Comercial: aprimorar a política comercial para captação de novos alunos por meio da constituição de parcerias com empresas que desejam investir na formação qualificada de seus colaboradores.
6. Comunicação: apresentar a Universidade a todos os públicos potenciais de forma dinâmica e atrativa de maneira a implementar uma política de comunicação institucional.
7. Distrito de Inovação: criar condições para catalisar iniciativas que se estabeleça uma plataforma de empresas, com foco na inovação, e que resultem em benefícios ao município e região, empresas e cidadãos.
8. Furb Digital: visa modernizar continuamente serviços e ativos tecnológicos com o intuito de auxiliar no processo de inovação nos produtos e serviços institucionais.

Projeto 1: Experiência Inovadora no Ensino (EXPER)

Coordenador: Romeu Hausmann

Objetivo Qualitativo Principal: Criar experiências significativas e inovadoras no ensino da FURB.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Modernizar os currículos das disciplinas, tornando-os flexíveis e atrativos, empregando as diferentes modalidades e tecnologias de ensino;
- 2) Estruturar a política de Educação mediada por Tecnologia e os processos de execução desta modalidade, em todos os níveis de ensino (presencial, semipresencial, EaD e On Live) e nos seus diversos formatos;
- 3) Fortalecer ações, em parceria com as redes pública e privada, para formação dos servidores e de professores da Educação Básica;
- 4) Promover a permanência dos estudantes;
- 5) Aperfeiçoar o atendimento aos discentes e ao público externo.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Cyntia Bailer
Clarissa Pereira
Eduardo Deschamps
Gilmara Zimdars
Joyce Martins
Marcus Vinicius Marques de Moraes
Danielle Deola
Mariléia Schubert

Hélio Ricardo Naumann
Lucymara Valentini Borges

Projeto 2: Financiamentos/Bolsas

Coordenador: Fernando Luiz Krambeck

Objetivo Qualitativo Principal: diversificar (condições/modalidades) de pagamentos aos alunos, auxiliando na permanência desses e na captação de novos alunos;

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Proporcionar aos alunos formas de financiamentos de suas mensalidades;
- 2) Criar meios para a recuperação de créditos por meio da regularização de dívidas.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Rui Eduardo Bachmann
Eunice Hasckel
Nazareno Loffi Schmoeller

Projeto 3: Modernização Organizacional: Gestão e Processos

Coordenador: Nazareno Schmoeller

Objetivo Qualitativo Principal: propor mudança no *modus-operandi* da instituição por meio de inovação na gestão universitária.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Implantar novo modelo de gestão por organizações sociais;
- 2) Apoio em ações para promover a reorganização administrativa;
- 3) Precificação dos cursos e serviços;
- 4) Estabelecer medidas para o equilíbrio financeiro de curto prazo;
- 5) Atualizar o PDI, incorporar os elementos definidos no Planejamento Estratégico Participativo;
- 6) Reordenamento dos espaços físicos;
- 7) Implantar indicadores de gestão e cultura de acompanhamento de indicadores;
- 8) Uso de análise preditiva e data Science nas atividades de gestão.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Jamis Antonio Piazza
Karen Lippi de Oliveira
Mauro Schramm

Projeto 4: Formação do Profissional Integral

Coordenador: Oklinger Mantovanelli Júnior

Objetivo Qualitativo Principal: Proporcionar formação profissional integral por meio da curricularização do ensino, pesquisa, extensão e projetos culturais da FURB.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Aprofundar o enraizamento socioinstitucional da FURB por meio da integralização de 10% da carga horária total dos cursos de graduação na extensão;
- 2) 100% dos cursos de pós-graduação stricto sensu integrados à extensão;
- 3) Alinhamento da pesquisa: no mínimo 20% dos projetos de tese ou dissertação, ancorados em um projeto guarda-chuva do orientador, contemplam uma iniciação científica ou TCC;
- 4) Flexibilização dos componentes curriculares da pós-graduação lato sensu na graduação com 5% dos alunos de 20 % do total de cursos de graduação da FURB;
- 5) Flexibilização dos componentes curriculares da pós-graduação stricto sensu na graduação com 2,5% dos alunos de 10 % do total de cursos de graduação da FURB;
- 7) Ter 100% dos Programas de Pós-Graduação com seus Planejamento Estratégicos Plurianuais estruturados e aprovados na nova plataforma SIPEX;
- 8) Ter as plataformas de apoio a decisão Novo SIPEX e Pesquisa/PG implantados

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Marilda Angioni
Rodrigo Decker
Ruan Rafael Rosa
Ricardo Bittencourt

Projeto 5: Comercial

Coordenador: Júlio Cesar Lopes de Souza

Objetivo Qualitativo Principal: Por meio de ações específicas, propor a criação da área comercial da FURB iniciando pela constituição de parcerias com as empresas, objetivando a captação de novos alunos da graduação.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Normatizar: Atualização da resolução 46/2018 com as novas diretrizes de relacionamento comercial e publicação de instrução normativa;
- 2) Criar equipe do Núcleo Comercial e implantar ferramentas (*Customer relationship management*, CRM) e meios de comunicação com a comunidade acadêmica e leads (clientes em potenciais);

- 3) Visitas para estabelecimento de parcerias;
- 4) Realizar campanhas de retenção e captação de alunos.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Jamis Antonio Piazza
Julio Cesar Lopes de Souza

Projeto 6: Comunicação

Coordenador: Fernanda Macha Ostetto

Objetivo Qualitativo Principal: apresentar a Universidade a todos os públicos potenciais de forma dinâmica e atrativa de maneira a implementar uma política de comunicação institucional.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Melhorar a comunicação de forma mais institucional/comercial em todos os canais com foco no público externo;
- 2) Viabilizar comercialmente a FURB TV e FM;
- 3) Integração das atividades da CCM com a FURB TV;
- 4) Reestruturar o Conselho de Programação da Rádio;
- 5) Institucionalizar a política de comunicação.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Fernanda Macha Ostetto
Carla Nolli
Alessandra Meinecke

Projeto 7: Distrito de Inovação

Coordenador: Fábio Perez

Objetivo Qualitativo Principal: criar condições para catalisar iniciativas que se estabeleça uma plataforma de empresas, com foco na inovação, e que resultem em benefícios ao município e região, empresas e cidadãos.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Levantamento de projetos e iniciativas anteriores;
- 2) Integração da FURB com o Centro de Inovação;
- 3) Participação do grupo de criação do Distrito de Inovação;
- 4) Colaboratório.

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Christian Krambeck
Jonathan Utzig
Vinicyus Rodolfo Wiggers

Projeto 8: FURB Digital

Coordenador: Ana Lúcia Anacleto Reis

Objetivo Qualitativo Principal: Criar condições para entregar cursos e serviços inovadores; Automação de processos operacionais: simplificação, otimização, agilidade e redução de custos; Agregar facilitadores de divulgação, de aprendizagem e de interação; Modernização contínua: evitar a precarização das condições da oferta de ensino e serviços; Indicadores automatizados de qualidade para ações mais assertivas na operação.

Ações facilitadoras objetivadas

- 1) Adoção de novo sistema de gestão acadêmica;
- 2) Automação de Captura de Documentos;
- 3) Assinatura digital para processos acadêmicos e documentos oficiais;
- 4) Adequação da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados);
- 5) Facilitadores de impressão e digitalização nos campi para comunidade acadêmica e visitantes;
- 6) Expansão da Rede sem fio (Wireless) da FURB;
- 7) Geolocalização e orientação de deslocamento nos Campi;
- 8) Videomonitoramento inteligente e controle de acesso;
- 9) Adequação da infraestrutura de banco de dados, armazenamento, cópias de segurança e processamento às novas demandas digitais;

Responsáveis pelas ações facilitadoras objetivadas:

Marco Aurélio de Oliveira
Luis Roberto Schmitt Junior
Hélio Ricardo Naumann
Felipe Eduardo Christ

3.2 Próximas etapas: 3ª Fase PEP/GOE, consolidando a processo de Avaliação

Ainda está prevista a consolidação da 3ª fase que constitui definitivamente a gerência institucional, abrangendo suas cinco etapas: (a) Avaliação de Performance; (b) Sistema de Informações Gerências (SIG). Estas duas etapas estão sendo implementadas

pela Coordenadoria de Planejamento (Coplan). Ainda faltam as outras três etapas: (c) Política de *Feedback*; (d) Plano de Comunicação e; (e) Indicadores de Efetividade. Para sua realização, além da própria Coplan, conta-se com o Comitê de Gestão Institucional, criado por portaria. Seus membros são: Fernanda M. Ostetto, Gerson Tontini, Gilmar Zimdars e Luíz Carlos F. Melo.

Gerência Institucional

É um conjunto de ferramentas operacionais que se utiliza de uma estrutura matricial para implantar e monitorar sistematicamente um conjunto de projetos e seus respectivos coordenadores, ou seja, o plano como um todo. A gerência institucional divide-se em quatro subetapas, observadas no quadro que segue:

Quadro 2 - Etapa Gerência Institucional

Avaliação de Performance	Política de <i>Feedback</i>
Sistema de Informações Gerências (SIG)	Plano de Comunicação

Fonte: Adaptado SAMPAIO (2000)³.

Subetapa 1. Avaliação de Performance

Tem-se como objetivo avaliar os projetos e todas as suas ações facilitadoras, utilizando-se de critérios avaliadores que sugerem um indicador de performance, ou melhor, uma meta. O quadro seguinte apresenta os cinco componentes desta subetapa:

Quadro 3 - Avaliação por Performance

A. Preparação	C. Coleta de Dados	E. Tomada de Decisão
B. Revisão de Metas	D. Relatórios	

Fonte: SAMPAIO (2000).

Preparação sugere que a organização tem que desenvolver equipes de medição e criar um clima adequado para a avaliação da performance; Revisão de metas avalia e reescreve os critérios avaliadores e metas do projeto estratégico e do seu conjunto de ações facilitadoras, baseando-se na negociação entre avaliadores e avaliados; Coleta de dados seleciona e busca dados para medição; Relatórios geram a informação desejada; e, finalmente, Tomadas as decisões necessárias para monitorar todo o processo de avaliação de performance.

Subetapa 2. Sistema de Informações Gerenciais

Tem-se a finalidade de organizar (automaticamente ou manualmente) todos os dados de um determinado sistema, transformando, numa primeira etapa, dados em informações operacionais e, numa segunda, informações operacionais e gerenciais. Esta subetapa compreende 3 elementos simplificados demonstrados no quadro seguinte:

³ SAMPAIO, C. A. C. *Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável* Itajaí: UNIVALI, 2000

Quadro 4 - Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

A. Dados	B. Processamento	C. Informação
----------	------------------	---------------

Fonte: SAMPAIO (2000).

Dados constituem a matéria-prima de um processo informativo; Processamento é a operação manual ou computadorizada que transforma dados em informação; Informação é o conjunto de dados ordenados racionalmente que geram a tomada de decisão.

Subetapa 3. Política de Feedback

Tem-se a finalidade de estimular e motivar os coordenadores, responsáveis e a equipe de trabalho dos projetos, de modo que a estimular que as metas possam ser alcançadas. Esta subetapa compõe-se de quatro elementos apresentados no quadro seguinte:

Quadro 5 - Política de Feedback

1. Preparação	3. Pontuação
2. Metas	4. Feedback

Fonte: Adaptado SAMPAIO (2000).

Preparação implanta a ambiência de motivação como filosofia de trabalho, inclusive diagnosticando as variáveis motivacionais existentes entre a equipe; Metas são estabelecidas pelo projeto e pelas ações facilitadoras, oriundas da Subetapa Avaliação de Performance; Pontuação é um sistema que classifica as ações realizadas segundo os resultados alcançados; e Feedback é a forma pela qual a organização retribuirá os esforços despendidos no alcance dos resultados.

Subetapa 4. Plano de Comunicação

Delinea e direciona as estratégias institucionais de comunicação da Gestão, considerando a diversidade de públicos, a mensagem propriamente dita e seu canal de comunicação para alcançar o receptor. Esta subetapa compõe-se de cinco elementos apresentados no quadro seguinte:

Quadro 6 - Plano de Comunicação

1. Instituição	4. Canais de comunicação
2. Opinião pública	5. Avaliação
3. Mensagem	

Fonte: SAMPAIO (2000).

Instituição identifica as estruturas de valores legais, éticos, sociais e de negócios de uma organização; Opinião pública considera a sociodiversidade de *stakeholders* e demandantes; Mensagem é a informação que se deseja transmitir para a opinião pública; Canais de comunicação são os meios pelos quais uma instituição veicula as suas mensagens para a opinião pública; e Avaliação é o processo contínuo que atualiza o plano de comunicação institucional.

Etapa 8 - Indicadores de Efetividade

Constitui-se uma ferramenta operacional que se utiliza de critérios de efetividade de uma organização para com o seu público; isto é, verifica se a organização contribui de fato para seu entorno organizacional, seu território, conforme ilustra o quadro a seguir.

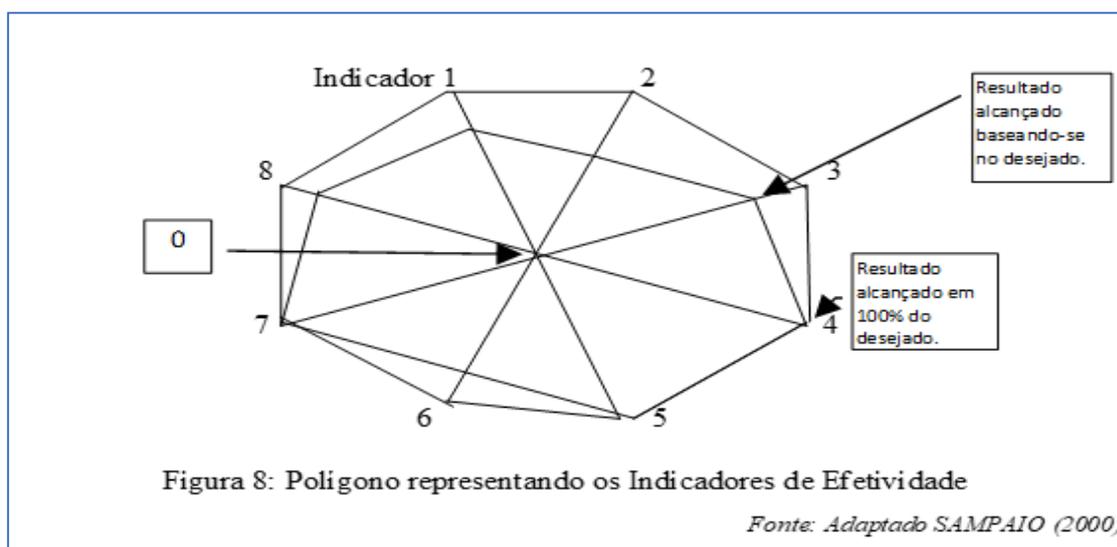
Quadro 7 Etapa Indicadores de Efetividade

A. Número	C. Medidas	D. Relação Histórica e Comparativa	E. Métrica
B. Indicadores	C.1 Valor	D.1 Valor	
	C.2 Unidade de Medição	D.2 Unidade de Medição	
	C.3 Período	D.3 Período	
	C.4 Fonte	D.4 Fonte	

Fonte: SAMPAIO (2000).

Esses indicadores parametrizam no seu conjunto a eficiência dos processos de gestão bem como a eficácia dos seus resultados alcançados (estes monitorados pela Subetapa 1. Avaliação de Performance), como um processo de *feedback* organizacional. Não há impedimento que um indicador de efetividade seja composto por um índice composto de informações administrativas oriundas da Avaliação de Performance, mesmo porque a FURB por se organização pública (possui mandato para tal) e de natureza pública justifica tal decisão.

Para demonstrar graficamente o conjunto de indicadores de efetividade, sugere-se a representação em polígono regular, conforme o exemplo da figura a seguir.



O polígono regular é formado pelo conjunto de indicadores de efetividade determinado pela organização para aferir a efetividade do projeto. Neste exemplo, apresentam-se oito indicadores. No extremo de cada linha é indicada a meta desejada para o indicador. Os resultados alcançados são comparados com a meta desejada e indicados por percentual. Neste exemplo, o resultado alcançado no indicador 4 foi de

100% sobre a meta desejada. Depois que todos os resultados alcançados são marcados no polígono, surge a figura de um segundo polígono. No exemplo acima, o polígono que surge é irregular, pois nem todos os resultados alcançados obtiveram 100% do desejado.

4. Considerações Finais

Por fim, espera-se que o presente relatório traga contribuições significativas à Estatuinte de maneira a propor uma alternativa de reorganizar a FURB, enquanto instituição que tem como visão: ser uma universidade pública inclusiva, economicamente viável, humanizada, inovadora e internacionalizada, reconhecida pela excelência no ensino, pesquisa e extensão, promotora do desenvolvimento socioeconômico, ambiental e tecnológico.

Reafirma-se que o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) foi resultado de um processo democrático construído colaborativamente por representantes da comunidade interna e externa *furbiana*, o que transcende a administração superior. A Gestão Organizacional Estratégica (GOE), por sua vez, refere-se à execução do PEP, a partir de uma equipe intersetorial da administração superior da Universidade.

Destaca-se que o PEP também está servindo como base para atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um documento basilar que identifica a FURB tanto em sua filosofia (visão e missão) de trabalho bem como demonstra o desenvolvimento das suas atividades e metas para o período 2022-2026.

Evidencia-se que o PEP e o GOE não têm a pretensão de substituir a gestão da administração superior, mas garantir que as ações facilitadoras sistematizadas pelos oito projetos conduzam a solução das quatro questões estratégicas priorizadas no PEP: Serviços, Inovação, Parcerias e Formação Profissional.

O PEP por ter sido concebido anteriormente a crise de saúde pública em torno da pandemia de Covid-19 e, conseqüentemente, a crise econômica deflagrada ainda em curso e sem prazo para terminar, ele não previu os desafios impostos por este momento *sine qua non*. Entretanto, a FURB, por meio de sua administração superior, tomou as medidas necessárias para que a nova ambiência virtual se torne realidade. Desta forma, o GOE vem sendo adaptado para lidar com tal momento.

Neste sentido, a partir de março de 2020, recalendarizaram-se as ações previstas pelos projetos estratégicos. As ações de curto prazo, anteriormente previstas para o ano de 2020 e 21, as de médio prazo, originalmente pensadas para os anos de 2021 e 22 e as de longo prazo, consideradas inicialmente a partir do ano de 2023, foram transferidas para o ano de 2023.

Tem-se como desafio em futuro próximo produzir, a partir do segundo relato crítico realizado, em junho de 2021, os resultados alcançados, ainda que parcialmente, das ações facilitadoras objetivadas dos projetos estratégicos. E, também consolidar a 3ª fase que trata da gerência institucional, no que diz respeito as três últimas etapas: Política de *Feedback*, Plano de Comunicação e Indicadores de Efetividade. Como comentado, para a sua realização, além da própria Coplan, conta-se com o Comitê de Gestão Institucional.