

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS

13 de julho de 2010

1. APRESENTAÇÃO

Este documento contém o resultado do trabalho efetuado durante o encontro da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, realizado no dia 13 de julho de 2010, na Sala Lantano do Centro de Eventos da UFSC, para o início do seu processo de planejamento estratégico.

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

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PRDHS

A PRDHS é parte integrante da Universidade Federal de Santa Catarina e, como tal, ele deve considerar a missão da UFSC como referência para seu próprio desenvolvimento e atuação.

A missão da UFSC é:

"A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, à reflexão crítica, à solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

2.1 A FUNÇÃO DA PRDHS

A PRDHS tem como função básica contribuir com a Universidade Federal de Santa Catarina atuando na área de gestão de desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos.

2.2 A MISSÃO DA PRDHS (Provisória)

Para executar sua função a PRDHS deve realizar tarefas cujos objetivos podem ser sintetizados na forma de uma missão. Na especificação da missão da PRDHS foram considerados os itens:

1. Gestão de pessoas
2. Proporcionar desenvolvimento pessoal e profissional
3. Proteção da saúde
4. Apoio às atividades da universidade
5. Melhoria da qualidade de vida do servidor da UFSC

De acordo com as contribuições dos participantes a missão da PRDHS foi estabelecida como sendo:

“Desenvolver a melhoria da qualidade de vida do servidor, por meio da gestão eficaz de pessoas e meios, em apoio às atividades da UFSC.”

Proposta alternativa
APOIAR AS ATIVIDADES DA UFSC PROPORCIONANDO MEIOS PARA A GESTÃO EFICAZ DE PESSOAS E MEIOS, VALORIZANDO O SERVIDOR E CONTRIBUINDO PARA A MELHORIA DE SUA QUALIDADE DE VIDA

2.3 A VISÃO (Provisória)

Os itens listados abaixo foram sugeridos pelo grupo e levados em conta na descrição da situação em que deverá estar a PRDHS num horizonte de dez anos:

1. Ser referência
2. Processos adequados
3. Obter níveis mais elevados de qualidade de vida
4. Promoção da saúde
5. Capacitação de pessoas
6. Infraestrutura

A visão da PRDHS é:

SER REFERÊNCIA NAS SUAS ATIVIDADES DISPONDO DE PROCESSOS ADEQUADOS, PESSOAL CAPACITADO E COMPROMETIDO, INFRAESTRUTURA COM OBTENÇÃO DE ELEVADOS NÍVEIS DE QUALIDADE DE VIDA E PROMOÇÃO DA SAÚDE

2.4 PRINCÍPIOS

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

- Ética
- Legalidade
- Compromisso
- Integração
- Valorização das pessoas

3. ANÁLISE AMBIENTAL

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Sobre o ambiente externo a PRDHS exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe à organização aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças.

3.1.1 OPORTUNIDADES

As oportunidades identificadas para a PRDHS e que podem ser utilizadas na execução de atividades e projetos, visando o cumprimento de sua missão, são as seguintes:

1. **Capacitação de servidores em decorrência do PCCTAE;**
2. **Ingresso de novos servidores,**
3. **Parceria com bolsistas nas atividades desenvolvidas no Departamento oportunizando troca de experiência e conhecimento;**
4. **Novo sistema de tramitação de processos totalmente on-line, recentemente adotado pela UFSC, em fase de implantação;**
5. **Disponibilidade de Analista de Sistemas do SETIC para desenvolvimento dos sistemas;**
6. **Implantação do SIASS**
7. **Liberdade de atuação técnica**
8. **SIASS, oportunidade de pensar a saúde do trabalhador;**
9. **Mídia**
10. **Internet**
11. **Evolução tecnológica**
12. **Financiamentos**
13. **Parcerias**
14. **Fóruns de debate**

3.1.2 AMEAÇAS

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

1. **Em virtude da aposentadoria há evasão de conhecimento e experiência institucional, dificultando a preparação de novos servidores;**
2. **Perda de servidores aprovados em concurso em outros órgãos motivados pela busca de melhores remunerações;**
3. **Atraso da reposição de material – licitação;**
4. **Quadro continua deficitário;**
5. **Falta de apoio técnico por parte dos órgãos de governo, na área de legislação de pessoal;**
6. **Demora na adequação dos sistemas para aplicação de nova legislação por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.**
7. **Falta de capacitação e comprometimento por parte dos servidores da UFSC (técnicos e docentes), quando investidos em cargos de direção ou de função gratificada, referente às competências das funções administrativas;**
8. **Dificuldade de comunicação com os servidores da UFSC que não cumprem a carga horária estabelecida;**

- Ausência de informação referentes a localização física dos servidores (onde o servidor efetivamente desempenha suas atividades);**
- 9. Interrupções constantes;**
 - 10. Política de governo vulnerável para a área de Saúde e Segurança do Trabalho;**
 - 11. Constantes mudanças de legislação a área de Saúde e Segurança do Trabalho;**
 - 12. Descrença do servidor da UFSC interferindo nas mudanças necessárias a serem implementadas;**
 - 13. Complexidade da instituição**

3.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Sobre o ambiente interno da PRDHS é possível exercer-se mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos.

3.2.1 PONTOS FORTES

Foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fortes:

- 1. Atendimento de qualidade;**
- 2. Equipe qualificada;**
- 3. União e disposição da equipe de trabalho;**
- 4. Zelo da equipe de trabalho para cumprimento da lei e agilidade nas análises de processos.**
- 5. Interesse da equipe no desenvolvimento do sistema on-line visando agilizar os procedimentos.**
- 6. Qualidade dos processos e procedimentos;**
- 7. A maioria dos servidores compromissados**
- 8. Direcionamento do atendimento da clientela externa período vespertino proporcionando melhor análise nos processos;**
- 9. Equipamentos de informática de qualidade;**
- 10. Conhecimento e domínio da legislação de pessoal;**
- 11. Colaboração entre os membros das divisões e articulação entre as divisões;**
- 12. Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) da massa documental do Arquivo dos servidores da UFSC.**
- 13. Oportunidade de Capacitação**
- 14. Reconhecimento e respeito conquistados.**
- 15. Organização das ações da DiSS através da realização de planejamento interno;**
- 16. Desenvolvimento de ações em parceria com profissionais e/ou setores internos (Depto. Serviço Social) / externos da UFSC.**
- 17. Sistematização da prática;**
- 18. Socialização do trabalho realizado em eventos internos/externos a UFSC;**
- 19. Ser campo de estágio para alunos de cursos internos e externos.**
- 20. Leitura da realidade para a formulação de propostas de trabalho;**
- 21. Equipe multidisciplinar**
- 22. Incentivo à participação em eventos;**
- 23. Flexibilização de horário dentro da jornada de 40 horas;**
- 24. Planejamento da PRDHS, desde que elaborado de forma coletiva, participativa e deliberativa.**

3.2.2 PONTOS FRACOS

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

1. Espaço físico inadequado;
2. Suporte técnico específico e ágil de Informática;
3. Falta integração e comunicação entre os diversos setores da UFSC – solução de problemas
4. Quadro insuficiente de servidores na PRDHS – (expansão Institucional,...);
5. Prejuízo das atividades da equipe de trabalho em função da grande demanda de auditorias e demandas judiciais;
6. Dificuldade de concentração e de análise de processos devido aos ruídos no ambiente de trabalho em função de estrutura física atual da PRDHS;
7. Indisponibilidade de tempo para planejamento e desenvolvimento de sistema em virtude de número reduzido de servidores;
8. Ausência de definição das competências específicas para suporte ao apoio administrativo para as atividades da PRDHS;
9. Carência de um sistema eletrônico de telefonia
10. Abastecimento de informações gerenciais dos pontos de atendimento externo da PRDHS;
11. Falta de planejamento de longo prazo;
12. Dependência de outros órgãos para sequência do trabalho da PRDHS;
13. Falta de celeridade nas questões que necessitem de respostas por parte de instituição;
14. Ausência de canal de comunicação eficiente no entre os departamentos da PRDHS;
15. Jornada de trabalho extensiva;
16. Dificuldade na compreensão das atribuições do Assistente Social;
17. Falta de cooperação entre departamentos da PRDHS;
18. Ausência de espaços/momentos de reflexão sobre o processo de trabalho da PRDHS;
19. SIASS: indefinição da estruturação do trabalho: número reduzido de profissionais, sobrecarga de trabalho, diversidade dos órgãos que irão compor a Unidade SIASS-UFSC (hierarquias, carreiras, especificidades do trabalho, etc.)

4. QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES

4.1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A partir da análise ambiental foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas a sobrevivência da PRDHS, que demandam muito esforço e muito tempo para solução, chamadas Questões Estratégicas. Estas questões decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a organização. Para solução destas questões deverão ser identificadas estratégias adequadas, que poderão ser implementadas através de ações descritas em projetos específicos.

As questões estratégicas encontradas e as correspondentes estratégias estão listadas abaixo:

5.1 QUESTÃO ESTRATÉGICA 1

COMO CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DAS RESPOSTAS E FORMA DE TRABALHO DOS GESTORES E SERVIDORES DA UFSC?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as ações abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

- 1. Identificar necessidades e promover ajustes no quadro de pessoal da UFSC**
 - a. Conhecer necessidades específicas das unidades e subunidades da UFSC**
 - b. Identificar necessidades de perfil de capacitação considerando as funções a serem exercidas**
 - c. Buscar equilíbrio entre apoio e atividade fim nas unidades e subunidades da UFSC**
 - d. Acompanhar e promover substituições e transferência de experiências em função de aposentadorias**
- 2. Identificar e combater causas de crises de autoridade e conseqüências de atos de indisciplina de servidores da UFSC e outras**
- 3. Motivar/conscientizar os servidores (técnico ou docente) ocupantes de cargo de Direção para a capacitação gerencial**
- 4. Buscar respostas, com qualidade e eficiência, em curto espaço de tempo dos demais gestores da UFSC**

5. Identificar necessidades e propor uso de meios mais adequados ao exercício das atividades da UFSC
6. Promover o sentido de conjunto e de pertencimento à Universidade junto aos servidores

5.2 QUESTÃO ESTRATÉGICA 2

COMO DESENVOLVER OS PRODUTOS E SERVIÇOS DA PRDHS?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as ações abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

1. Rever as políticas de atuação da PRDHS
2. Planejar as ações da PRDHS com base no planejamento estratégico da UFSC e nas demandas identificadas para a PRDHS.
3. Rever o programa de capacitação gerencial dos servidores
4. Implantar preparação gerencial crescente e compulsória para ocupantes de cargos
5. Elaborar plano de capacitação, motivação e comprometimento com base nas necessidades das unidades e subunidades da UFSC
6. Elaborar programas de conhecimento da universidade pelos dirigentes, servidores e alunos
7. Avaliar os critérios de progressão funcional dos STAs com base em cursos de mestrado e doutorado
8. Elaborar programas de conscientização, de responsabilidade e de comprometimento do servidor com a USFC
9. Elaborar e implantar programa de QVT considerando capacitação, progressão, participação, conforto, valorização do ser humano e outros
10. Elaborar programas de promoção da Saúde do servidor considerando as pressões de condições e relações no trabalho
11. Promover o acompanhamento e atualização de conhecimento técnico e de orientações necessários à atividade

5.3 QUESTÃO ESTRATÉGICA 3

COMO REVER A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRDHS?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as ações abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

- 1. Analisar os processos internos e identificar informalidades e necessidade de ajustes**
- 2. Conhecer a teoria de embasamento da Gestão por Projetos e a metodologia adotada pela UFSC**
- 3. Implantar a Gestão por Competências conforme estabelecido no Decreto nº 5.707/2005**
- 4. Melhorar a integração e a cooperação entre os Departamentos da PRDHS, nas atividades que se inter-relacionam**
- 5. Promover a integração das ações entre as Divisões e Serviços com espaço físico fragmentado**
- 6. Potencializar o planejamento como uma ação estratégica da PRDHS**
- 7. Propor ajustes para as funções, processos e atribuições da PRDHS considerando as demandas internas e externas**

1.4 QUESTÃO ESTRATÉGICA 4

COMO DESENVOLVER E COMPROMETER O PESSOAL DA PRDHS?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as ações abaixo, com os respectivos responsáveis pela sua execução:

Responsável:

- 1. Identificar necessidades de ajustes no quadro de pessoal**
- 2. Analisar e propor ajustes no perfil e capacitação do pessoal**

3. Atualizar e implementar programa de capacitação do pessoal
4. Elaborar e implementar programa modelo de motivação e comprometimento de seus servidores
5. Identificar e buscar melhores meios para o trabalho
6. Desenvolver ações que integrem os servidores no cumprimento da missão da PRDHS
7. Promover a qualidade de vida e de trabalho na PRDHS

1.5 QUESTÃO ESTRATÉGICA 5

COMO BUSCAR A INFRAESTRUTURA ADEQUADA À PRDHS?

Para a solução desta questão estratégica são indicadas as ações abaixo, com os respectivos responsáveis pela suas execuções:

Responsável:

1. Identificar demandas de Infraestrutura da PRDHS de:
 - a. Equipamentos
 - b. Mobiliário
 - c. Layout
 - d. Manutenção
 - e. Recuperação e/ou novos
2. Buscar formas de adequar o espaço físico às necessidades da PRDHS considerando:
 - a. Espaço físico inadequado
 - b. Fragmentação
 - c. Elaboração de novo projeto
 - d. Nova edificação
3. Identificar e buscar sistemas informatizados compatíveis com as necessidades da PRDHS
4. Incrementar os sistemas de informação e o de acompanhamento do pessoal

5. PARTICIPANTES

Os participantes deste Seminário foram os seguintes:

Nº	NOME
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
32	

6. EQUIPE DE TRABALHO

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Consultor
SEPLAN

Hans Michael vanBellen

Anna Petrassi

7. SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA PRDHS

O plano estratégico da PRDHS deverá ser analisado e ajustado de acordo com as necessidades e interesses das suas Diretorias que o compõem e depois reunidos para formar o plano da PRDHS.

Cada ação das questões estratégicas dos departamentos deverá ser descrita e detalhada, contendo informações sobre:

4.2.1 - Título

4.2.2 - Objetivo

4.2.3 - Responsável

4.2.4 - Metodologia

4.2.5 – Cronograma

4.2.6 – Planilha como recursos necessários e origem

- Pessoal
- Custeio
- Capital

4.2.7 - Resultados Esperados e Indicadores

4.2.8 - Forma de Divulgação

Um resumo das informações sobre cada ação dos departamentos deve ser encaminhado à PRDHS, através de Termos de Referência, cujo modelo encontra-se no Anexo 1.

PASSOS A SEGUIR PELOS DEPARTAMENTOS

Como sugestão, os passos a serem seguidos pelos departamentos são os seguintes:

1. Elaborar os planos das Diretorias tomando por base o Plano inicial da PRDHS.
2. Analisar as ações propostas pelos Departamentos e complementá-las, ajustá-las e organizá-las quanto à sua implementação segundo:
 - A precedência baseada na seqüência lógica de execução das ações
 - Disponibilidade de pessoal para realização da ação
 - Disponibilidade de tempo do pessoal
 - Existência de espaço físico se necessário
 - Existência de equipamentos se necessário
 - Existência de recursos financeiros se necessário
3. Selecionar as ações emergenciais ou que têm de ser executadas a curto prazo supondo que existem recursos.
4. Organizar as ações restantes em planos de médio e longo prazo de acordo com precedência e disponibilidade de meios;
5. Preparar os termos de referência na forma indicada, e enviar para a direção da PRDHS para composição e ajustes do plano do seu plano.

ANEXO 1 - TERMO DE REFERÊNCIA

Projeto - Termo de referência														
Unidade:							Subunidade:							
Questão Estratégica:														
Ação/Projeto:														
Objetivo:														
Código da Ação:							Vínculo:							
							Data de Início:			Data de Término:				
Item	Tarefas			Horas	Cronograma: Semanas ()						Meses			
Responsável Direto:				Recursos Necessários										
				DESCRIÇÃO			TOTAL (R\$)			ORIGEM				
Participantes:				Pessoal										
				Custeio										
				Capital										
				Obs.: Anexar o detalhamento do cálculo dos valores acima (memó de cálculo).										
Resultados Esperados				Indicadores										
							Aprovado							
							Concluído							