

Plano de Desenvolvimento Institucional do CTISM

Direção e Colaboradores do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

1ª Edição

Planejamento Institucional

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COORDENADORIA DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA



Santa Maria - RS

2015

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Dilma Vana Rousseff

MINISTÉRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
Renato Janine Ribeiro
Aloizio Mercadante

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
Jesualdo Pereira Farias

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
Reitor Paulo Afonso Burmann
Vice-reitor Paulo Bayard Dias Gonçalves
Chefe de Gabinete do Reitor Getúlio Rocha Retamoso

PRÓ REITORIAS – UFSM
Pró-Reitor de Administração José Carlos Segalla
Pró-Reitor De Assuntos Estudantis João Batista Dias de Paiva
Pró-Reitora de Extensão Teresinha Heck Weiller
Pró-Reitora de Graduação Martha Bohrer Adaime
Pró-Reitor de Planejamento Frank Leonardo Casado
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa Paulo Renato Schneider
Pró-Reitora de Recursos Humanos Neiva Maria Cantarelli
Pró-Reitor de Infraestrutura Eduardo Rizzatti
Procurador Geral Rubem Corrêa da Rosa

COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA – CTISM
Diretor Luciano Caldeira Vilanova
Vice-diretor Marcelo Freitas da Silva

DIAGRAMAÇÃO
Emanuelle Shaiane da Rosa

ARTE DE CAPA E ILUSTRAÇÃO
Marcel Santos Jacques

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB-10/737
Biblioteca Central da UFSM
U58p Universidade Federal de Santa Maria. Colégio Técnico Industrial de
Santa Maria –Plano de desenvolvimento institucional do CTISM / Direção e
colaboradores do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. – 1. ed.– Santa
Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria,
2015.
62 p. : il. ; 21 cm
1. Administração 2. Planejamento estratégico 3. Plano de
desenvolvimento institucional
I. Universidade Federal de Santa Maria. Colégio Técnico Industrial de
Santa Maria I. Título.

Sumário

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	5
EQUIPE DIRETIVA	7
APRESENTAÇÃO	11
INTRODUÇÃO	13
PERFIL INSTITUCIONAL	17
METODOLOGIA	22
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	27
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	31
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
AÇÕES ESTRATÉGICAS DO CTISM	42
AÇÕES OPERACIONAIS DO CTISM	45
BIBLIOGRAFIA	59



DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Estabelecimento de Ensino

Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

Vinculação

Universidade Federal de Santa Maria
Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico

Localização

Campus Universitário Professor Mariano da Rocha Filho
Cidade Universitária - Prédio 05 - Camobi
97.105-900 - Santa Maria - RS

Fones:

- Direção: (55) 3220.8040
- Vice-Direção: (55) 3220.8040
- Secretaria Administrativa: (FAX) (55) 3220.8151
- Secretaria Escolar: (55) 3220.8039
- Departamento de Administração: (55) 3220.8151
- Departamento de Ensino: (55) 3220.8042
- Almoxarifado: (55) 3220.8152
- Coordenação Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica: (55) 3220.9503

- Coordenação Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores: (55) 3220.9503
- Coordenação Curso Técnico em Automação Industrial: (55) 3220.8047
- Coordenação Curso Técnico em Automação Industrial – EaD: (55) 3220.9627
- Coordenação Curso Técnico em Segurança do Trabalho – EaD: (55) 3220 8041
- Coordenação Curso Técnico em Informática para Internet – EaD: (55) 3220.6102
- Coordenação Curso Técnico em Mecânica – EaD: (55) 3220 8193
- Coordenação Curso Técnico em Mecânica: (55) 3220.9503
- Coordenação Curso Técnico em Eletromecânica: (55) 3220.8047
- Coordenação Curso Técnico em Eletrônica: (55) 3220.9641
- Coordenação Curso Técnico em Segurança do Trabalho: (55) 3220.8047
- Coordenação Curso Técnico em Eletrotécnica Integrado ao Ensino Médio: (55) 3220.9537
- Coordenação Curso Técnico em Mecânica Integrado ao Ensino Médio: (55) 3220.9537
- Coordenação Curso Técnico em Informática para Internet Integrado ao Ensino Médio: (55) 3220.6102
- Coordenação Curso Técnico em Soldagem: (55) 3220.6107
- Coordenação Geral do Curso PROEJA: (55) 3220.8043

Endereço eletrônico: www.ctism.ufsm.br

EQUIPE DIRETIVA

Diretor

Prof. Luciano Caldeira Vilanova

Vice-Diretor

Prof. Marcelo Freitas da Silva

Departamento de Administração

Diretor: Adm. Amauri Almeida

Departamento de Ensino

Diretor: Prof. Marcos Daniel Zancan

Chefe da Coordenadoria de Supervisão Escolar: Camila Sehnem

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Fabricação

Mecânica: Prof. Moacir Eckhardt

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores: Prof. Murilo Cervi

Coordenador do Curso Técnico em Automação Industrial: Prof. Leandro Roggia

Coordenador do Curso Técnico em Automação Industrial - EaD: Prof. Luciano Retzlaff

Coordenador do Curso Técnico em Segurança do Trabalho - EaD:
Prof. José Abílio Lima de Freitas

Coordenador do Curso Técnico em Informática para Internet - EaD:
Prof. Tiago Antônio Rizetti

Coordenador do Curso Técnico em Mecânica EaD: Prof. Marco Aurélio Garcia Bandeira

Coordenador do Curso Técnico em Eletromecânica: Prof. Fredi Zancan Ferrigolo

Coordenador do Curso Técnico em Eletrônica: Prof. Alysson Raniere Seidel

Coordenadora do Curso Técnico em Eletrotécnica: Prof. Rafael Adaime Pinto

Coordenador Curso Técnico em Mecânica: Prof. Gilmar Fernando Vogel

Coordenador do Curso Técnico em Segurança do Trabalho: Prof. José Abílio Lima de Freitas

Coordenadora do Curso Técnico em Eletrotécnica Integrado ao Ensino Médio: Profa. Viviane Terezinha Sebalhos Dalmolin

Coordenador do Curso Técnico em Mecânica Integrado ao Ensino Médio: Prof. Augusto Pio Benedetti

Coordenador do Curso Técnico em Informática para Internet Integrado ao Ensino Médio: Prof. Tiago Antonio Rizzetti

Coordenador do Curso Técnico em Soldagem: Prof. Valdir Bólico Araújo

Coordenador Geral do Curso PROEJA: Profª. Alexsandra Matos Romio
Chefe da Coordenadoria de Registros Escolares: Franciele de Lima Machado

Dependência Administrativa

Federal

Entidade Mantenedora

Ministério da Educação - Universidade Federal de Santa Maria

Grupo de Trabalho de Sistematização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Prof. Luciano Caldeira Vilanova

Prof. Cláudio Weissheimer Roth

Adm. Amauri Almeida

Assistente em Administração Ivanise Nunes Pereira

Prof. Milene Vânia Kloss

Prof. Miguel Augusto Bauermann Brasil

Prof. Alexsandra Matos Romio

Prof. Moacir Eckhardt

Prof. Adriano Peres de Moraes

Adm. Diego Russowsky Marçal

Missão do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

“PROMOVER A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL,
DESENVOLVENDO CONHECIMENTO HUMANO E TECNOLÓGICO”

APRESENTAÇÃO

Prezados leitores!

A gestão pública em amplo aspecto é a forma com que as Instituições Públicas devem agir para a implementação das políticas públicas com o foco no coletivo. Atualmente, o princípio de Gestão Pública Burocrática baseada nas atividades-meio, em procedimentos rígidos, na hierarquia e na rígida separação entre o público e o privado não mais atende às necessidades da administração pública moderna. Desta forma, este conceito muito forte na cultura das Instituições Públicas Brasileiras vem sendo substituído pelo princípio da Gestão Pública Gerencial, a qual baseia-se nos conceitos da eficácia, da eficiência e da efetividade.

Neste modelo de gestão moderna os colaboradores públicos ou servidores públicos devem trabalhar para alcançar os resultados em maior medida – **a eficácia**, com os menores custos – **a eficiência** e atingindo o máximo de benefícios para a coletividade – **a efetividade**, em resumo, a Gestão Pública Gerencial atenta para o alcance dos resultados que mais beneficiam a coletividade e com os menores custos.

Acreditamos que para a aplicação destes princípios na gestão do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria seria necessário que construíssemos um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, no qual nossa comunidade acadêmica definiria nossa filosofia institucional, nossa missão, nossos valores e nossa visão de futuro. Foi o que chamamos de **Identidade do CTISM**. Naquele momento, de acordo com o conceito da gestão pública moderna, estávamos unindo os sentidos funcional e orgânico da nossa Escola e definindo os parâmetros balizadores para

medirmos nossa eficácia, nossa eficiência e finalmente nossa efetividade, e ainda, os valores essenciais que dariam suporte ao nosso trabalho.

O conjunto de atividades que seguiram fizeramnos parar e refletir sobre a sociedade que estamos inseridos, a suas ameaças e as suas oportunidades, bem como, avaliar nossas capacidades de en-frentamento e de crescimento através da análise de nossas fraquezas e nossas potencialidades.

Sabíamos agora em boa medida o que esperar de nossos ambientes interno e externo, conhecíamos também nossas potencialidades e fraquezas, podíamos então construir objetivos e ações estra-tégicas que nos levariam à efetiva visão de futuro planejada.

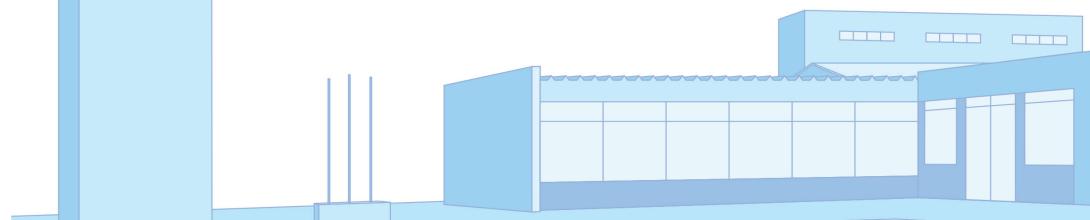
O documento que ora apresentamos resume todo este trabalho de aproximadamente dois anos, que incluiu reuniões gerais dentro e fora da sede, reuniões por áreas e por categorias de servidores, contribuição de alunos, consultas públicas e infindáveis encontros de sistematização. Contudo, este documento é temporal e seu único objetivo é o de materializar o processo construído até aqui, não devendo ser considerado como o objetivo final. Nossas manifestações durante este processo sempre deram conta que o processo em si seria mais importante que o documento.

Cabe-nos agora partir para a execução de nosso PDI, a construção dos planos de ações com a de-terminação dos recursos necessários, das responsabilidades dos participantes e da temporalidade de cada ação. Ao executá-los com eficácia estaremos nos aproximando de nossa visão

de futuro, fomentando e intervindo na Educação Profissional de forma cada vez mais efetiva.

Como gestores cabemos agradecer pelo trabalho, pela participação e pela colaboração de todos para a construção deste PDI, acreditamos e nos comprometemos que ele será a linha mestra para a condução do CTISM nos próximos anos.

Luciano Caldeira Villanova
DIRETOR DO CTISM



INTRODUÇÃO

A necessidade de adaptação das Universidades aos novos contextos ambientais (inovação tecnológica, novos desafios do setor público, transparência administrativa), levam estas instituições a adotarem novos modelos de gestão com vistas a garantir um ajustamento entre seus objetivos e recursos e a sociedade na qual estão inseridas.

Em cinco décadas de existência a Universidade Federal de Santa Maria tem experimentado diferentes enfoques e práticas gerenciais, frutos de mudanças conjunturais internas e externas à Instituição. Este ambiente dinâmico, que reflete diretamente no modo de pensar e planejar a gestão universitária, resulta em uma necessidade constante de melhoria e inovação da estrutura organizacional existente. Realidades distintas, com preocupações e perspectivas diferenciadas, exigem que a instituição tenha capacidade de adaptar-se e de responder às contingências geradas pelo ambiente.

O presente relatório é a consolidação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado a partir da ferramenta de Planejamento Estratégico Organizacional do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. A construção deste processo deu-se de forma coletiva e democrática, conduzida através de reuniões e consultas que proporcionaram a participação de todos servidores do CTISM.

A participação efetiva dos dirigentes, do corpo gerencial e dos demais colaboradores foi a forma de garantir a boa qualidade dos resultados e permitiu o estabelecimento de um plano estratégico de ação.

O desenvolvimento de um processo participativo garante maior eficácia ao processo decisório, estimula o envolvimento do nível gerencial, facilita a integração de informações, possibilita a formação de um espírito de equipe, permite coordenação de esforços e estimula a produção de ideias. Além disso, o processo de planejar age como um catalisador de mudanças na Instituição.

As atividades foram iniciadas em junho de 2014, nesse período ocorreram várias reuniões com a participação da comunidade escolar, até se chegar ao presente documento.

Convém destacar que constam no presente documento uma definição de planejamento estratégico, bem como a metodologia do referido processo, a qual foi construída por meio das etapas: Definição da Filosofia Institucional; Valores; Visão de Futuro; Missão; Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças); Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Fracos); Definição dos Objetivos Estratégicos; Definição das Ações Estratégicas; Elaboração das Ações Operacionais.

O planejamento estratégico é, sobretudo, um processo que, uma vez adotado, deve ser incorporado como prática permanente na organização. Entendê-lo como um processo é requisito para se obter eficácia na sua implementação. É por meio das avaliações, revisões periódicas e reformulações que o planejamento tornar-se-á um processo cílico, aberto e flexível, responsável pelo direcionamento constante dos esforços e alocação efetiva dos recursos da Instituição.

O Planejamento Estratégico é um processo que se caracteriza pelo estabelecimento da Visão/Missão da Organização, assim como pela análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer uma estratégia, objetivos e ações que contribuam para o cumprimento da sua missão.

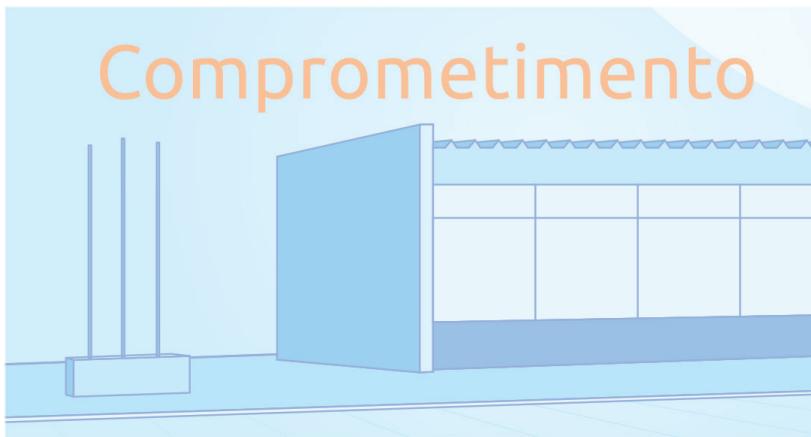
O processo foi conduzido segundo princípios da Administração Estratégica:

- Valorização da visão de longo prazo;
- Análise da evolução do ambiente externo e avaliação do ambiente interno;
- Processo participativo;
- Definição das estratégias, objetivos, indicadores e plano de ação.

A Implementação do Planejamento Estratégico tem como objetivo contribuir em diferentes aspectos para o desenvolvimento da instituição, assim:

- Resulta em um documento que norteia as atividades da instituição a curto, médio e longo prazos;
- Situa a instituição no contexto atual, preparando-a para futuras mudanças institucionais;
- Promove a integração entre as áreas;
- Envolve todos os membros da instituição no processo decisório;
- Cria oportunidade para os membros da instituição expressarem suas ideias e sugestões;

- Gera condições para melhorar o ambiente de trabalho;
- Aumenta o nível de satisfação pessoal;
- Valoriza o profissional;
- Melhora a qualidade dos produtos e serviços;
- Possibilita o resgate social da imagem da instituição.



PERFIL INSTITUCIONAL

O Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) iniciou suas atividades em 04 de abril de 1967, quando o reitor da UFSM era o Professor José Mariano da Rocha Filho. Os cursos ofertados nessa fase foram os Técnicos de Nível Médio em Eletrotécnica e Mecânica. Nessa etapa de implantação, o CTISM se propunha a formar mão de obra qualificada para atender ao processo de desenvolvimento industrial que a região, bem como todo o país, viveu a partir da segunda metade da década de 1960.

Em quase 50 anos de atuação, a cultura pedagógica do CTISM produziu diferentes identificações, relativas a quatro fases de seu processo histórico. A primeira delas, “fase de implantação”, que se estendeu de 1963 até 1969, correspondeu ao período de criação da Escola e refletiu as transformações técnicas e industriais, bem como os interesses políticos do país no Pós-64. A segunda fase, denominada “fase de afirmação”, de 1970 até 1984, foi o período em que o CTISM buscou afirmar-se e ser reconhecido como um centro de formação técnica de qualidade, colocando os primeiros técnicos no mercado de trabalho regional e do sul do país.

A terceira fase desse processo histórico, que pode ser chamada de “fase de revisão”, estendeu-se de 1985 até 2003. Nessa época, o país vivenciou um período de redemocratização, que se refletiu no espaço da Escola pela produção de uma cultura político-pedagógica de participação gradativa da comunidade nas decisões tomadas em âmbito escolar. A quarta fase, chamada de “fase de renovação”, envolve os dez últimos anos, período em que o CTISM passou a ofertar cursos superiores de

graduação e pós-graduação e cursos técnicos profissionalizantes nas modalidades de Educação Profissional articulada à Educação de Jovens e Adultos - EJA (PROEJA), Educação a Distância (EaD) e Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) no âmbito da Bolsa-Formação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC).

Desde a sua implantação, os primeiros cursos oferecidos pelo CTISM têm sido mantidos, com redimensionamentos para outras modalidades e/ou turnos. Um exemplo é a oferta de cursos técnicos noturnos. Para viabilizar o acesso dos alunos trabalhadores à educação profissional, em 1978, o CTISM passou a oferecer o Curso Técnico em Eletrotécnica Noturno e, em 1987, o Técnico em Mecânica Noturno, ambos na forma subsequente ao Ensino Médio.

No ano de 1992, foi criado o Curso Técnico de Segurança no Trabalho, também subsequente ao Ensino Médio e em 1994, o Técnico em Eletromecânica.

Em 1998, o CTISM ofereceu, pela primeira vez, o Ensino Médio desvinculado da formação profissional. No ano de 2007, com nova legislação vigente, aprovada em 2006, optou-se por retornar ao Ensino Médio integrado à formação profissional para os Cursos Técnicos de Eletrotécnica e Mecânica.

Nos anos de 2002 e 2003, foram ofertadas, em parceria com o Curso de Enfermagem e o Hospital Universitário da UFSM, duas edições do Curso Técnico em Enfermagem para capacitar servidores da UFSM que possuíam Ensino Médio e Cursos de Auxiliar de Enfermagem. Ainda em 2002, o CTISM criou-se o Técnico em Automação Industrial na modalidade subsequente.

Em 2007, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens

e Adultos, o CTISM passou a oferecer o Curso Técnico de Eletromecânica Integrado ao Ensino Médio na modalidade EJA. Fundamentando-se em uma política pedagógica de educação profissional, o CTISM tem por objetivo formar cidadãos capacitando-os para o exercício profissional e, a partir da preparação para o mundo do trabalho, promover a inclusão social.

Ainda em 2007, com a adesão do CTISM ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e ao Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec Brasil), instituídos pelo governo federal - cujo principal objetivo é a ampliação do acesso e a permanência na educação superior e técnica de nível médio - houve um aumento significativo do número de vagas ofertadas. A partir dessa adesão, houve também expansão do quadro de professores e servidores técnico-administrativos, construção de novos espaços físicos, implantação de laboratórios equipados com novas tecnologias, biblioteca setorial, além de outros espaços de ensino e aprendizagem.

Com isso, no ano de 2008, foi possível a implantação de dois cursos superiores de tecnologia (CST): CST em Fabricação Mecânica e CST em Redes de Computadores. Além disso, o CTISM passou a oferecer o Curso Técnico em Automação Industrial na modalidade EaD, atualmente presente em onze cidades-polo do Rio Grande do Sul. Em março de 2010, o CTISM deu início ao Curso Técnico em Eletrônica, na perspectiva de expandir a oferta de cursos técnicos na área de altas tecnologias. Dessa forma, ampliaram-se as opções de qualificação profissional para a comunidade de Santa Maria e Região.

Em julho de 2012, foi implantado o segundo curso na modalidade EaD, o Técnico Subsequente em Segurança do Trabalho. No mesmo ano, com a adesão do CTISM ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), instituído pela Lei 12.513/2011, o CTISM passou

a ofertar cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), no âmbito da Bolsa-Formação, a integrantes de Unidades Militares de Santa Maria e, em 2013, ao público-alvo do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Ivorá, RS. Com essa ação, o CTISM vem contribuindo para a (re)inserção de jovens no mundo do trabalho.

Atualmente, o CTISM conta com sete cursos técnicos subsequentes ao Ensino Médio: Eletrônica, Eletrotécnica, Eletromecânica, Soldagem, Mecânica, Segurança no Trabalho e Automação Industrial, sendo que esses três últimos são ofertados nas modalidades presencial e a distância (EaD). O CTISM conta ainda com quatro cursos técnicos integrados ao Ensino Médio: Eletrotécnica, Mecânica, Informática para Internet e Eletromecânica, esse último na modalidade EJA e o penúltimo ofertado na modalidade presencial e à distância, dois cursos de graduação: Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica e Curso Superior em Tecnologia em Rede de Computadores e um curso de pós graduação: Programa de PG em Educação Profissional e tecnologica, em nível de Mestrado .

Devido à posição geográfica de Santa Maria e pelo fato do CTISM ser a única Instituição Federal de formação técnica industrial na Região Central do Estado, recebe alunos de diferentes lugares. Após concluirem os cursos, seus egressos atuam em vários estados do Brasil, principalmente na Região Sul, para onde são atraídos por indústrias metal mecânica, alimentícia, moveleira, de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, entre outras. Os egressos são atraídos também por empreendimentos comerciais, de prestação de serviços, telecomunicações, telefonia, ensino, pesquisa e extensão universitária.



METODOLOGIA

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade do CTISM, no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe e as atividades que pretende realizar.

Em outras palavras, o PDI é o espaço em que se delineiam os objetivos de longo prazo e as medidas reais necessárias à consecução de tais objetivos. O PDI é o meio pelo qual o CTISM diz para si mesmo o que ele espera do futuro.

Discutir o PDI é, em suma, debater o CTISM que queremos, para quem queremos e como queremos.

Abrangendo um período de 4 anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do CTISM, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, se possível, o orçamento.

O processo de revisão do PDI iniciou-se em março de 2014, com a adesão da Direção ao projeto de atualização do Planejamento Estratégico do CTISM.

O projeto foi denominado Identidade CTISM e buscou agregar toda sua comunidade na construção dos Elementos Essenciais (Filosofia Institucional, Declaração da Missão, Visão de Futuro e Valores Fundamentais).

Os diversos segmentos que compõem a comunidade (Professores, TAEs, alunos do Ensino Técnico e Tecnológico) foram convidados a participar do projeto e para tanto, foram realizadas quatro reuniões (27/03,

03/04, 10/04 e 17/04), onde foi utilizada a ferramenta *Brainwriting* para recolher as ideias, sugestões e pensamentos de todos os participantes.

Após o recolhimento de todas estas ideias, foi utilizado o software NVIVO, para determinar quais ideias e palavras foram mais propostas e a partir daí selecionaram-se as 25 palavras de cada tema, que mais se repetiram, formando uma Nuvem de Palavras de cada Elemento Essencial do CTISM, a qual constituiu a 1^a etapa do processo, representadas pelas figuras abaixo.



FIGURA 1

Após esta primeira etapa, em junho de 2014, foi instituída uma Comissão de Sistematização. Esta comissão teve como objetivo reformular os Elementos Essenciais do CTISM a partir da Nuvem de Palavras de cada elemento (Filosofia Institucional, Missão, Visão, Valores), e então submetê-los à aprovação da comunidade.

Buscou-se, então, através de uma Audiência Pública, expor e dirimir as dúvidas da comunidade frente ao tema, e através da realização de um questionário via email, dar conhecimento e colher a opinião sobre a construção dos Elementos Essenciais do CTISM, feita pela Comissão de Sistematização.

Na ocasião, procurou-se passar, para toda a comunidade do CTISM, os conceitos de cada um dos elementos de identidade de maneira a facilitar o entendimento do que se pretendia consolidar:

- Filosofia Institucional: define a essência e as propriedades características de cada ser;
- Missão: define a razão de ser da Unidade e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. A missão responde à pergunta: Por que existimos?
- Visão: consiste em definir o estado que a unidade deseja atingir no futuro;
- Valores: conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma Unidade. São padrões de conduta praticados na Unidade que influenciam o comportamento geral dos seus membros.

Após o período destinado ao envio de sugestões a Comissão, reunida, consolidou a proposta, a qual foi apresentada a comunidade escolar no dia 04 de setembro de 2014.

A comunidade do CTISM estabeleceu como Flosofia institucional:
“Contruir e compartilhar conhecimento humano e tecnológico”.

A comunidade do CTISM estabeleceu como Missão:
“Promover a educação profissional, desenvolvendo conhecimento humano e tecnológico”.

A comunidade do CTISM estabeleceu como Visão de Futuro:
“Consolidar-se como centro de referência nacional em educação profissional”.

A comunidade do CTISM estabeleceu como Valores:
“Respeito, ética, responsabilidade, comprometimento, igualdade, sustentabilidade e solidariedade”.

Após a consolidação dos Elementos Essenciais do CTISM, ficou definida a realização das etapas:

- Análise Ambiental, onde são levantados todos Pontos Fortes e Pontos a Melhorar, do nosso ambiente interno e as Oportunidades e Ameaças que o ambiente externo nos apresenta, criando assim uma Matriz Estratégica, que permite definir os Fatores Críticos para o Sucesso (fatores que se não forem atendidos, não permitirão que se atinja os Objetivos e Metas que serão definidos).
- Definição dos Objetivos Gerais e Específicos (qualitativos) de cada área, coordenação ou setor da escola e das Metas (quantitativo) a serem perseguidas pela comunidade do CTISM.

- Determinação das ações/tarefas a serem executadas (responsável, duração, recursos necessários) por cada área, coordenação ou setor da escola.

Em Seminário, realizado em 24 de outubro de 2014, na cidade de São João do Polêsine, foram apresentados os elementos de identidade estabelecidos e apresentada a metodologia para a continuidade do processo, ou seja, a análise do ambiente externo(oportunidades e ameaças) e análise do ambiente interno (pontos fracos e pontos fortes).

Divididos em grupos, os servidores discutiram e elencaram os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Em uma nova reunião, em 21 de novembro de 2014, os grupos foram divididos por área de atuação e revisaram a análise do ambiente interno e externo e complementaram com as demandas da área.



ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Na análise do ambiente externo, buscou-se identificar algo que possa desenvolver vantagens competitivas, tendo em vista as necessidades do ambiente ainda não supridas. A análise buscou determinar as **oportunidades e ameaças** à Instituição. Consistiu na atividade de levantamento e análise dos principais fatores externos que, direta ou indiretamente, influenciam o CTISM e/ou são por ele influenciados. É onde se situam, portanto, os clientes, usuários, instituições congêneres, órgãos governamentais e financiadores, parceiros atuais e potenciais da organização.

Oportunidades

Oportunidades são situações ou eventos externos à Instituição que devem ser bem aproveitados para facilitar o cumprimento da missão. Surgem de fora das suas fronteiras, e afetam as decisões e ações internas, as atividades e o desenvolvimento. Identificam as tendências que podem melhorar a posição competitiva do CTISM, os aspectos que podem ser aproveitados vantajosamente, ou seja, as oportunidades reais para o crescimento futuro da instituição. Nas reuniões de planejamento estratégico, foram listadas as seguintes oportunidades:

Da área de eletroeletrônica:

- Integração com o Centro de Tecnologia;
- Editais públicos e programas de formação inicial e continuada (PRONATEC);
- Parcerias com outras instituições públicas e privadas;

- Eventos Científicos;
- Visitas técnicas.

Da área de informática:

- Presença das forças armadas na cidade;
- Mercado aquecido necessitando de profissionais;
- Presença das APLs de informática, parque tecnológico e expansão das empresas de tecnologia na região;
- Santa Maria como polo de graduação e pós-graduação no eixo da informação e comunicação;
- Bom relacionamento institucional com empresas e outras instituições de ensino.

Da área de mecânica

- Polo de defesa;
- APL metal-mecânico e TI.

Da área de ensino básico:

- Manutenção e expansão das políticas públicas;
- Parcerias com outras unidades de ensino;
- Parcerias com a comunidade;
- Localização geográfica estratégica da instituição;
- Possibilidade de participação nos editais das agências de fomento.

Da área administrativa:

- Ampliação do horário de atendimento;
- Participação do TAEs em projetos de ensino, pesquisa e extensão;
- Redução da carga horária para qualificação;

- Participação em eventos acadêmicos;
- Visibilidade positiva do nome do CTISM.

Ameaças

As ameaças são situações do entorno potencialmente desfavoráveis para a instituição que podem afetar negativamente a sua marcha e solicitam medidas necessárias no momento oportuno, exigindo uma ação estratégica para evitar estagnação ou desaparecimento. São situações ou eventos externos à instituição que podem dificultar o cumprimento da sua missão, tais como:

Da área de eletroeletrônica:

- Evasão dos alunos;
- Alunos do curso integrado buscam o CTISM pelo ensino médio e não pela formação profissional;
- Falta de oportunidades no mercado de trabalho;
- Políticas educacionais;
- Deficiências educacionais pregressas.

Da área de informática:

- Baixa concorrência aluno/vaga na entrada no ensino superior (afeta ensino, pesquisa e extensão);
- Qualidade pregressa do aluno;
- Mudança de políticas de investimento da educação (todos os eixos);
- Burocracia imposta pelo governos para aquisição de itens de tecnologia (todos os eixos);

- Presença de outra instituição pública que apresente cursos similares na região central.

Da área de mecânica:

- Desinteresse dos alunos nas disciplinas profissionalizantes;
- NR 12 / NR17 / NR ambiental;
- Indefinição das políticas governamentais do financiamento.

Da área de ensino básico:

- Descontinuidade de políticas educacionais e reforma do Ensino Médio;
- Entrada de estudantes que não tem interesse na área técnica e de estudantes com formação deficitária para o ensino;
- Resultado das Provas dos Exames Nacionais;
- Falta de Identidade do CTISM ao estar vinculado a universidade;
- Falta de oportunidades para desenvolvimento de projetos para a Educação Básica;
- Falta de colaboração entre os vários centros da universidade.

Da área administrativa:

- Mobilidade: trânsito congestionado, falta de ciclovias, falta de qualidade e de quantidade no transporte coletivo;
- Problema ambiental do arroio próximo a creche e ao CTISM;
- Falta de infraestrutura: iluminação e calçamento entre os prédios;
- Ausência de atendimento médico aos alunos e servidores durante o período que ficam na UFSM;
- Instabilidade econômica, com reflexos nos investimentos em educação.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

As condições internas afetam os resultados institucionais. A análise interna visou a determinar os pontos fortes (forças) e pontos fracos (oportunidades de melhoria) do CTISM.

Pontos Fortes

Os pontos fortes são condições internas da Instituição que contribuem para o cumprimento da sua missão e facilitam a consecução dos objetivos. São recursos internos ligados às maiores competências que garantem vantagens sobre as demais. São geralmente aspectos internos em que a Instituição é forte, devendo manter ou melhorar para posicionar-se adequadamente no mercado. É algo que a Instituição faz direito ou algo em que é competente. É uma habilidade, capacidade ou vantagem competitiva que tem sobre os concorrentes. A Instituição deve empregar estes elementos para conseguir seus objetivos e melhorar sua posição competitiva no mercado. Os colaboradores elencaram os seguintes pontos fortes do CTISM:

Da área de eletroeletrônica:

- Qualificação dos Professores;
- Laboratório de Eletrônica e Informática;
- Bom relacionamento entre os servidores;
- Tradição do CTISM na formação profissional;
- Acervo de livros técnicos na biblioteca setorial.

Da área de informática:

- Laboratórios da área informática (ensino);
- Corpo docente qualificado (todo);

- Presença de um curso de nível superior em tecnologia, de um curso integrado de informática e expansão do EaD em conformidade com a alta demanda de profissionais;
- Sinergia entre os profissionais da área;
- Recursos do CTISM para qualificação, viagens e aquisição de equipamentos. Boa administração financeira.

Da área de mecânica:

- Qualificação docente;
- Laboratórios.

Da área de ensino básico:

- Infraestrutura;
- Formação de professores;
- Qualidade dos alunos;
- Localização do CTISM junto à universidade;
- Possibilidade de qualificação dos servidores.

Da área administrativa:

- Bom relacionamento entre os TAEs;
- Comprometimento e colaboração com a comunidade interna e externa;
- Busca de qualificação dos TAEs;
- Atendimento psicopedagógico aos alunos;
- Infraestrutura de TI.

Pontos Fracos (Oportunidades de Melhoria)

Os pontos fracos são condições internas da Instituição que dificultam o cumprimento da sua missão e a consecução dos objetivos, ou seja, são limitações, defeitos ou inconsistências da Instituição. São, também, entraves na qualidade da gestão que tornarão a Instituição vulnerável na busca de suas competências. Segundo os colaboradores, é algo que a Instituição não tem ou que apresenta deficiências e que, se comparada aos concorrentes, apresenta-se em desvantagem. Foram elencados os seguintes pontos fracos:

Da área de eletroeletrônica:

- Ausência de laboratórios de sistemas elétricos de potência e melhorias nos laboratórios nas áreas de Eletrotécnica e Automação Industrial;
- Ausência de setor responsável na prospecção de parcerias e fomento de projetos de pesquisa e extensão;
- Cultura de pesquisa na instituição;
- Ausência de curso de graduação na área eletro/eletrônica ofertado pelo CTISM;
- Estrutura curricular sem disciplinas com dependência.

Da área de informática:

- Bolsas com menos de uma ano e falta de projetos de pesquisa e extensão ofertados pelo CTISM (pesquisa e extensão);
- Salas compartilhadas com muitos professores (ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional);

- Estrutura do prédio. Má qualidade do material e falta de manutenção;
- Paternalismo para com os alunos;
- Desatualização do organograma do CTISM;
- Falta de um profissional qualificado para a aquisição de materiais (licitações).

Da área de mecânica:

- Deficiência na captação de recursos para projetos;
- Laboratório de Soldagem/Metrologia/Subutilização;
- Interdisciplinaridade/Sinergia;
- Gestão de Resíduos;
- Deficiência em Educação Continuada.

Da área de Ensino Básico:

- Falta de planejamento institucional que acarreta professores “isolados” em sua área do conhecimento (desequilíbrio de carga horária);
- Falta de pesquisa, extensão e projetos integradores;
- Divergências epistemológicas entre os professores;
- Espaços de convivência entre servidores e estudantes e falta de laboratoristas;
- Falta de unidade de ação, planejamento para integração curricular e despreparo para trabalhar com as políticas de inclusão;
- Baixo reconhecimento da educação básica na instituição;
- Número excessivo de alunos por turma.

Da área administrativa:

- Comunicação interna deficiente;
- Deficiência no espaço físico: DE, EaD, direção, vice-direção, biblioteca, DREC, cozinha, almoxarifado, ausência de espaços físicos para convivência de alunos e servidores;
- Falta de extensão do atendimento pedagógico, do DREC, de TI e da biblioteca nos três turnos;
- Burocratização dos processos para aquisição de materiais e participação dos TAEs em eventos em geral;
- Ausência de assistente de alunos.

A partir dos resultados da análise estratégica (levantamentos das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos), utilizou-se a técnica SWOT Cruzada para a definição dos objetivos estratégicos do CTISM.

Então, foram disponibilizados aos participantes de cada área, quatro formulários on-line, um a cada semana, para que respondessem qual o nível de importância entre os fatores internos (pontos fortes e fracos, que podem ser mudados) e externos (oportunidades e ameaças, os quais a instituição não tem controle): relação entre ponto forte e ameaça, ponto forte e oportunidade, ponto fraco e ameaça, e ponto fraco e oportunidades. Os respondentes deveriam levar em consideração as questões apresentadas na figura abaixo.



FIGURA 2

Análise Swot cruzada.

Fonte: Adaptado de Gomes, Dias e Trindade (2012)

As respostas eram dadas de forma objetiva, em uma escala de 0 a 2, onde 0 significava “neutro”, 1 “importante” e 2 “muito importante”.

Após o término do prazo para envio das respostas, a comissão analisou todas elas, construindo uma tabela-resumo para cada relação de cada área, como mostram os exemplos abaixo. Na tabela, foram destacadas as respostas que mais se repetiram como “muito importante”, para construção dos objetivos estratégicos do CTISM.

OPORTUNIDADES														
RESPOSTAS =											9			
PONTOS FRACOS	Presença das forças armadas na cidade				Mercado aquecido necessitando de profissionais			Presença das API's de informática, parque tecnológico e expansão das empresas de tecnologia na região			Santa Maria como polo de graduação e pós-graduação no eixo da informação e comunicação		Bom relacionamento institucional com empresas e outras instituições de ensino	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
	0	3	33%	3	33%	4	44%	2	22%	3	33%			
Bolsas com menos de uma ano e falta de projetos de pesquisa e extensão ofertados pelo CTISM (pesquisa e extensão)	1	3	33%	2	22%	1	11%	2	22%	3	33%			
	2	3	33%	4	44%	4	44%	5	56%	3	33%			
Salas compartilhadas com muitos professores (ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional)	0	5	56%	5	56%	4	44%	3	33%	0	0%			
	1	3	33%	2	22%	3	33%	2	22%	5	56%			
	2	0	0%	2	22%	2	22%	4	44%	4	44%			
Estrutura do prédio (desnv. Inst.), má qualidade do material e falta de manutenção	0	2	22%	3	33%	2	22%	1	11%	0	0%			
	1	4	44%	3	33%	4	44%	5	56%	5	56%			
	2	3	33%	3	33%	3	33%	3	33%	4	44%			
Paternalismo para com os alunos	0	4	44%	2	22%	2	22%	2	22%	1	11%			
	1	3	33%	1	11%	2	22%	1	11%	3	33%			
	2	2	22%	6	67%	4	44%	5	56%	5	56%			
Desatualização do organograma do CTISM	0	6	67%	7	78%	7	78%	6	67%	4	44%			
	1	3	33%	2	22%	2	22%	2	22%	4	44%			
	2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%			
Falta de um profissional qualificado para a aquisição de materiais (licitações)	0	4	44%	4	44%	3	33%	2	22%	3	33%			
	1	2	22%	2	22%	3	33%	3	33%	3	33%			
	2	2	22%	2	22%	2	22%	2	22%	2	22%			

FIGURA 3

Análise SWOT cruzada

OPORTUNIDADES														
RESPOSTAS =											19			
PONTOS FORTES	Ampliação do horário de atendimento com a flexibilização da jornada de trabalho para todos os TAE's				Participação do TAE's em projetos de ensino, pesquisa e extensão			Redução da carga horária para qualificação			Participação em eventos acadêmicos		Visibilidade positiva no nome do CTISM	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
	0	1	5%	3	16%	0	0%	4	21%	3	16%			
Bom relacionamento entre os TAE's	1	3	16%	5	26%	4	21%	5	26%	6	32%			
	2	14	74%	10	53%	14	74%	8	42%	9	47%			
Comprometimento e colaboração com a comunidade interna e externa	0	0	0%	1	5%	2	11%	3	16%	0	0%			
	1	4	21%	4	21%	4	21%	7	37%	9	47%			
	2	13	68%	13	68%	12	63%	8	42%	9	47%			
Busca de qualificação dos TAE's	0	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%			
	1	3	16%	4	21%	4	21%	5	26%	6	32%			
	2	14	74%	14	74%	13	68%	11	58%	10	53%			
Atendimento psicopedagógico aos alunos	0	2	11%	7	37%	5	26%	10	53%	4	21%			
	1	3	16%	6	32%	4	21%	3	16%	5	26%			
	2	13	68%	5	26%	6	32%	4	21%	9	47%			
Infraestrutura de TI	0	3	16%	4	21%	3	16%	5	26%	2	11%			
	1	5	26%	7	37%	5	26%	6	32%	6	32%			
	2	10	53%	6	32%	8	42%	6	32%	10	53%			

FIGURA 4

Análise SWOT cruzada

PONTOS FORTES		Ameaças					
		RESPOSTAS =				9	
		Alunos não interessados em trabalhar nos laboratórios		NR 12 / NR17 / NR ambiental		Indefinição das políticas governamentais do financiamento	
Qualificação docente	Laboratórios	Nº	%	Nº	%	Nº	%
		0	22%	1	11%	2	22%
		1	44%	2	22%	4	44%
Laboratórios		2	33%	5	56%	2	22%
		0	11%	1	11%	1	11%
		1	44%	2	22%	4	44%
		2	33%	5	56%	3	33%

FIGURA 5
Análise SWOT cruzada

PONTOS FRACOS		AMEAÇAS							
		RESPOSTAS =				3			
		Evasão dos alunos		Alunos do curso integrado buscam o CTISM pelo ensino propedêutico e não pela formação profissional		Falta de oportunidades no mercado de trabalho		Políticas educacionais	
Ausência de laboratórios de sistemas elétricos de potência e melhorias nos laboratórios nas áreas de Eletrotécnica e Automação Industrial		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
		0	33%	3	100%	3	100%	2	67%
		1	33%	0	0%	0	0%	0	0%
		2	33%	0	0%	0	0%	1	33%
		0	33%	3	100%	2	67%	2	67%
		1	33%	0	0%	1	33%	0	0%
		2	33%	0	0%	0	0%	1	33%
		0	33%	3	100%	3	100%	2	67%
		1	33%	0	0%	0	0%	1	33%
		2	33%	0	0%	0	0%	0	0%
Ausência de setor responsável na prospecção de parcerias e fomento de projetos de pesquisa e extensão		0	33%	3	100%	2	67%	2	67%
		1	33%	0	0%	1	33%	0	0%
		2	33%	0	0%	0	0%	1	33%
Cultura de pesquisa na instituição		0	33%	3	100%	3	100%	2	67%
		1	33%	0	0%	0	0%	1	33%
		2	33%	0	0%	0	0%	0	0%
Ausência de curso de graduação na área eletro/eletrônica ofertado pelo CTISM		0	33%	1	33%	1	33%	1	33%
		1	33%	0	0%	2	67%	2	67%
		2	33%	1	33%	0	0%	0	0%
Estrutura curricular sem disciplinas com dependência		0	33%	2	67%	2	67%	3	100%
		1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		2	67%	1	33%	1	33%	0	0%

FIGURA 6
Análise SWOT cruzada

Através da análise destas tabelas, foram construídos os objetivos estratégicos do CTISM, levando-se em consideração os itens que mais se destacaram como “muito importantes”, ou seja, aqueles que tem grande influência nos fatores críticos de sucesso.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os resultados que a Instituição precisa alcançar em prazo determinado para concretizar a sua visão. É a fase do processo do planejamento estratégico necessária para transmitir a Missão e a Visão de Futuro aos níveis operacionais da Instituição.

Foram definidos a partir da análise cruzada da matriz SWOT. Em cada relação onde foi apresentado um maior número de respostas consideradas “muito importantes”, foi criado um objetivo estratégico, tendo como base a tabela abaixo, onde explica-se o que deve ser feito em cada cruzamento de dados.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	EXPLORAR	ENFRENTAR
PONTOS FRACOS	MELHORAR	ABANDONAR OU MODIFICAR

Analizando o cruzamento de dados, percebeu-se que muitos objetivos repetiam-se nas áreas, então foram divididos em grupos: a) parcerias; b) projetos; c) comunicação; d) infraestrutura; e) estrutura organizacional; f) ensino/aprendizagem; g) administrativo/gestão.

Após isto, já considerando que alguns objetivos repetiam-se em algumas áreas e, também considerando que alguns poderiam se encaixar como ações estratégicas, por serem muito específicos do grupo, chegou-se ao rol, relacionado abaixo, contendo 6 (seis) Objetivos Estratégicos do CTISM.

OBJETIVOS DO COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA:

- Fortalecer e ampliar parcerias com instituições públicas e privadas.
- Intensificar e qualificar a elaboração de projetos de ensino, de pesquisa , de extensão e de desenvolvimento institucional, com perspectiva de gerar sustentabilidade econômica.
- Fortalecer a imagem institucional.
- Ampliar e modernizar a infraestrutura.
- Qualificar o ensino básico, técnico e tecnológico.
- Promover a otimização da gestão organizacional.



AÇÕES ESTRATÉGICAS DO CTISM

São alvos derivados dos objetivos estabelecidos, a serem alcançados no futuro.

Tabela 1: Fortalecer e ampliar parcerias com instituições públicas e privadas

Propostas:

- Estimular e prospectar a transferência de conhecimento e tecnologias geradas no CTISM, com vistas à captação de recursos

Tabela 2: Intensificar e qualificar a elaboração de projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, com perspectiva de gerar sustentabilidade econômica

Propostas:

- Incentivar a participação de alunos em projetos que concorram em editais de agências de fomento;
- Estimular a elaboração de projetos multidisciplinares que visem a otimização de recursos do CTISM;
- Ampliar e qualificar a elaboração de projetos de pesquisa e extensão no intuito de aproveitar a presença das Forças Armadas, os APLs, o Parque Tecnológico e a expansão de empresas da região;
- Proporcionar a participação de TAEs em projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Tabela 3: Fortalecer a imagem institucional

Propostas:

- Aperfeiçoar a comunicação interna;
- Melhorar a comunicação com a sociedade, ampliando a divulgação das atividades desenvolvidas pelo CTISM.

Tabela 4: Ampliar e modernizar a infraestrutura

Propostas:

- Adequar a infraestrutura do CTISM a fim de atender à questão de acessibilidade;
- Melhorar a infraestrutura dos laboratórios;
- Implantar espaços de convivência;
- Ampliar o espaço físico das subunidades que apresentem demanda.

Tabela 5: Qualificar o ensino básico, técnico e tecnológico

Propostas:

- Promover permanente atualização dos currículos;
- Incentivar ações que visem a integração entre as disciplinas do currículo;
- Desenvolver indicadores para validação do ensino e aprendizagem;
- Prospectar cursos e modalidades que atendam a demanda;
- Manter, atualizar e ampliar o acervo bibliográfico;
- Fomentar ações que abordem a diversidade cultural e social;
- Implantar ações que visem a redução da taxa de evasão do CTISM.

Tabela 6: Promover a otimização da gestão organizacional

Propostas:

- Otimizar os processos administrativos;
- Adequar a estrutura organizacional às atuais e futuras necessidades;
- Criar uma política interna de sustentabilidade ambiental;
- Estimular a participação de servidores em cursos de formação continuada;
- Ampliar o atendimento administrativo e pedagógico em todos os turnos de funcionamento.

AÇÕES OPERACIONAIS DO CTISM

Se os objetivos estratégicos e as ações estratégicas estão relacionados a uma dimensão mais abrangente, pretendida pela Unidade, as ações operacionais são atividades mais específicas, necessárias à consecução dos resultados esperados.



Tabela 1: Fortalecer e ampliar parcerias com instituições públicas e privadas

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
	Manter e aumentar em, no mínimo, 20% o número de projetos/convênios de ensino a distância custeados por fontes financeiradoras;	DE
	Estabelecer pelo menos mais cinco parcerias com empresas, com vistas à realização de estágios e captação de recursos;	DREC
	Providenciar, até a vigência do PDI, a certificação do Laboratório de Metrologia, com vistas à proposição de projetos e a integração com o SEBRAETEC;	DREC
Estimular e prospectar a transferência de conhecimento e tecnologias geradas no CTISM, com vistas à captação de recursos	Estudo, até o final de 2016, da demanda de serviços das áreas atendidas pelo CTISM;	DT
	Formar comitiva para visitar e apresentar o CTISM às Empresas;	MEC
	Divulgação dos projetos de ensino, pesquisa e extensão realizados no CTISM para empresas;	ELET
	Divulgação do grupo de pesquisa por meio de materiais impressos, site, visitas técnicas entre empresas/CTISM;	ELET
	Participação em editais de empresas/instituições financeiradoras de projetos;	ELET
	Criação de calendário/agenda da área de eletroeletrônica com datas possíveis de editais de fomento;	ELET
	Estudo da viabilidade de implementação de uma cooperativa para consultoria sobre produtos e serviços (prazo: julho 2016).	INF

Tabela 2: Intensificar e qualificar a elaboração de projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, com perspectiva de gerar sustentabilidade econômica

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
Estimular e prospectar a transferência de conhecimento e tecnologias geradas no CTISM, com vistas à captação de recursos	<p>Manter e ampliar, em 100%, a participação de alunos em projetos, até o final de 2017;</p> <p>Realizar pelo menos um seminário anual com alunos e servidores docentes e técnico administrativos , com o objetivo de divulgar as oportunidades de participação em editais e projetos;</p> <p>Realizar a partir do ano de 2016, uma amostra anual dos projetos e atividades do CTISM (JAI, DESCUBRA);</p> <p>Desenvolver trabalhos de pesquisa em sala de aula;</p>	DE DREC DREC MEC
Estimular a elaboração de projetos multidisciplinares que visem a otimização de recursos do CTISM	<p>Realizar pelo menos um Seminário Anual sobre Elaboração de Projetos;</p> <p>Organizar o uso dos Laboratórios para Projetos com a utilização de seus responsáveis e bolsistas;</p> <p>Divulgação dos projetos em desenvolvimento / desenvolvidos, para os servidores;</p>	DA MEC INF
Ampliar e qualificar a elaboração de projetos de pesquisa e extensão no intuito de aproveitar a presença das Forças Armadas, os APLs, o Parque Tecnológico e a expansão de empresas da região	<p>Monitorar os projetos realizados no CTISM, desde o seu registro até sua avaliação final, publicando pelo menos um Relatório Anual;</p> <p>Elaborar Projeto de Implementação do Gabinete de Projetos do CTISM;</p> <p>Criar Grupos de Pesquisa especializados na Área de Mecânica;</p> <p>Estímulo a estágios, também através da reforma curricular;</p>	DA DA MEC INF

Proporcionar a participação de TAEs em projetos de ensino, pesquisa e extensão	Manter e ampliar a participação de TAEs, em 100%, em projetos, até o final de 2017;	DE
	Criar pelo menos três grupos de projetos;	DA
	Realizar, pelo menos uma viagem de estudos à empresas por ano, com a participação de técnicos e docentes;	DREC
	Propor, pelo menos, 4 novos projetos por ano na área de manutenção e informática	DT
	Todos os projetos da área eletroeletrônica estão abertos a participação de TAEs, desde que atenda aos objetivos do projeto, como ocorre com todos os participantes de projetos;.	ELET

Tabela 3: Fortalecer a imagem institucional

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
Aperfeiçoar a comunicação interna	Ampliar as informações exibidas nas TVs internas do CTISM;	DE
	Otimizar a utilização de informações via mural;	DE
	Implantar um Informativo Impresso Mensal;	DA
	Manter a comunidade do CTISM informada sobre compras, por meio de um aplicativo;	DA
	Controle sobre murais e paredes;	DA, DREC, DE, DT
	Promover um seminário sobre controle da carga patrimonial do CTISM, até abril de 2016;	DA
	Criar um Informativo Digital do DREC;	DREC
	Publicar, trimestralmente, um relatório de acessos ao site do CTISM;	DT
	Criar aplicativos para dispositivos móveis para 100% dos cursos;	DT
	Fortalecer a comunicação digital através de grupos de e-mails dentro da área, arquivos e planilhas compartilhadas;	ELET
	Definição de chefias e responsabilidades dos setores.	INF

Melhorar a comunicação com a sociedade, ampliando a divulgação das atividades desenvolvidas pelo CTISM	Propor nova logomarca do CTISM e de seus cursos;	DA
	Disponibilizar logomarca e regulamentações;	
	Reestruturar a página do CTISM, até o final de 2016;	DA
	Elaboração de um Plano de Comunicação para o CTISM;	DREC
	Fortacecer a comunicação através do <i>sítio</i> do CTISM inserindo mais informações relacionadas com projetos em andamento e possibilidades de participação da sociedade;	ELET
	Solicitar a adequação do nome do CTISM de acordo com a nova missão e realidade do CTISM: ensino básico, técnico, tecnológico e pós-graduação;	ELET
	Solicitar maior vinculação do nome e imagem do CTISM à UFSM: vantagens de fazer parte da UFSM, principalmente com relação ao reconhecimento internacional da UFSM;	ELET
	Solicitar uma versão oficial do nome do CTISM em inglês;	ELET
	Estudo da logomarca e nome do CTISM.	INF

Tabela 4: Ampliar e modernizar a infraestrutura

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
Adequar a infraestrutura do CTISM a fim de atender à questão de acesibilidade.	Melhorar o acesso às dependências do CTISM - portas;	DE
	Criar um mecanismo de identificação e localização da dependências do prédio do CTISM;	DE
	Solicitar a instalação de um elevador no anexo B do CTISM para a utilização dos laboratórios do segundo andar;	ELET
	Solicitar a demarcação/eliminação do desnível do acesso ao hall do anexo B do CTISM (indicação de piso escorregadio);	ELET
	Implantar os caminhos para cegos;	INF
	Placas de sinalização nas salas, inclusive em braile;	INF
	Numeração dos prédios para ter identidade visual do CTISM;	INF
Melhorar a infraestrutura dos laboratórios	Implementar, até o final da vigência do PDI, um sistema de acesso por controle eletrônico dos laboratórios;	DT
	Informatizar a agenda de manutenção preventiva da infraestrutura do CTISM;	DT
	Implementar os 5s no CTISM;	
	Implantar o laboratório de Manutenção Mecânica;	MEC
	Adequar os equipamentos a NR-12;	MEC
	Implementar o Laboratório de Conformação Mecânica;	MEC
	Implantar o laboratório de Proj. Acadêmicos;	MEC
	Implantar o Laboratório de Sistema flexíveis de manufatura;	MEC

Melhorar a infraestrutura dos laboratórios	Separar os Laboratórios de Metalografia e Ensaios não Distrutivos;	MEC
	Otimizar a estrutura tecnológica do Laboratório de CNC através da aquisição de um equipamento de High Speed Machining e do laboratório de Prototipagem Rápida;	MEC
	Atualização dos servidores;	INF
	Instituir monitoria subsidiada nos laboratórios;	INF
	Melhoria dos sistemas para auxiliar no ensino;	INF
	Laboratório de informática para estudos;	INF
	Implantar o Laboratório de Gestão Industrial;	MEC
Implantar espaços de convivência. Ampliar o espaço físico das subunidades que apresentem demanda	Aquisição de bancadas novas para o laboratório de eletrônica;	
	Solicitar ao Departamento Técnico que encaminhe uma avaliação com relação à capacidade de alunos ao espaço físico dos laboratórios, ergonomia e segurança;	ELET
	Reorganizar a ADETI;	
	Ampliar o espaço físico da Secretaria Escolar;	DE
	Sala de reuniões;	INF
	Laboratório de pesquisa para incentivar os alunos a participarem de projetos;	INF
	Salas separadas dos professores;	INF
	Laboratório de projetos acadêmicos;	INF
	Salas para as coordenações dos cursos	INF

Tabela 5: Qualificar o ensino básico, técnico e tecnológico

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
Promover a permanente atualização dos currículos	Avaliar, junto aos Coordenadores, a necessidade periódica de reformulação curricular dos cursos do CTISM, no período mínimo de um ciclo do referido curso;	DE
	Coordenar e acompanhar a reforma curricular de cada curso, quando necessário;	DE
	Reestruturar o Curso de Fabricação Mecânica de forma a torná-lo como Módulo de Certificação Intermediário para o curso de Engenharia de Manufatura;	MEC
	Adequação do Currículo do Curso de Soldagem para realizar a prova de Inspetor de Soldagem Nível 1;	MEC
	Adequação curricular dos cursos técnicos integrados;	MEC
	Registro das discussões realizadas durante as reuniões semestrais dos cursos subsequentes da área de eletroeletrônica as quais abordam o tema da atualização dos currículos;	ELET
Incentivar ações que visem a integração entre as disciplinas do currículo	Reforma curricular do curso de Redes de Computadores (em andamento) - prazo: 2016	INF
	Viabilizar meios para a análise e a qualificação, se necessária, da atualização curricular de cada curso;	DE
	Realizar estudos com vista a um aprimoramento da integração/interdisciplinaridade curricular dos cursos do CTISM;	DE
	Ampliação ou manutenção das atividades realizadas nas disciplinas de Projetos Integradores existentes nos cursos da área eletroeletrônica;	

<p>Desenvolver indicadores para validação do ensino e aprendizagem</p>	<p>Designar uma comissão para elaborar uma proposta de avaliação dos indicadores do ensino/ aprendizagem de cada curso do CTISM, até o final de 2016;</p>	DE
	<p>Desenvolver ferramenta de avaliação dos cursos/ professores/disciplinas para os egressos do curso;</p>	INF
<p>Prospectar cursos e modalidades que atendam a demanda</p>	<p>Verificar a demanda de criação de, no mínimo, 2 (dois) novos cursos nos polos EaD da UFSM;</p>	DE
	<p>Buscar parceria com o Centro de Educação para a oferta de um curso básico, intermediário e avançado de Libras, por meio do ensino a distância;</p>	DE
	<p>Estudo da viabilidade de um curso novo na área para implementação em 2017;</p>	INF
<p>Manter, atualizar e ampliar o acervo bibliográfico</p>	<p>Proposta em andamento de um novo Curso Superior de Tecnologia em Eletrônica Industrial;</p>	INF
	<p>Continuar a solicitação de compras sistemático;</p>	INF
<p>Fomentar ações que abordem a diversidade cultural e social</p>	<p>Manter e ampliar em, no mínimo, 20% as atividades que abordem a diversidade cultural e social;</p>	DE

<p>Implantar ações que visem a redução da taxa de evasão do CTISM</p>	<p>Fomentar projetos e ações diagnosticadas no processo de avaliação do ensino/aprendizagem dos cursos do CTISM;</p>	DE
	<p>Através de palestras e seminários, apresentar aos futuros alunos (de outras escolas)a modalidade de educação profissional;</p>	MEC
	<p>Sugerir ao Departamento de Ensino o estudo de uma proposta de repetição de disciplinas em semestres intercalados para a recuperação do conteúdo por alunos reprovados, principalmente disciplinas com alto índice de reaprovação. Exemplo: Eletricidade I no turno da manhã no segundo semestre letivo que atenda aos alunos de todos os cursos da área eletroeletrônica (matrícula como aluno especial e aproveitamento desta disciplina no curso);</p>	ELET
	<p>Propor a inserção de disciplinas práticas no primeiro semestre do curso de Eletromecânica.</p>	ELET

Tabela 6: Promover a otimização da gestão organizacional

Ação estratégica	Ações operacionais propostas:	Responsável
Otimizar os processos administrativos	Implantar o sistema de matrícula via WEB para os cursos subsequentes ao Ensino Médio e a distância do CTISM;	DE
	Criar uma ferramenta de informações à comunidade do CTISM, sobre aquisição de bens e serviços;	DA
	Criar o Sistema de Código de Barras no Almoxarifado do CTISM/automatização;	DA
	Análise , modelagem e manualização, até o final de 2017, das atividades do departamento;	DA; DE; DREC; DT.
	Disponibilizar na rede interna do CTISM, informações da produção dos departamentos;	DA
Adequar a estrutura organizacional às atuais e futuras necessidades	Criar manuais de procedimentos individuais para uso dos laboratórios;	MEC
	Criar a Coordenação de Tecnologias na Educação;	DE
	Implantar o Gabinete de Projetos;	DA
	Atualizar o Regimento Interno e o Organograma do CTISM, proposta até dezembro de 2015;	DA
	Adequar a estrutura e as atividades do DREC;	DREC

	Solicitar técnicos para laboratórios: atividades de suporte para o ensino, organização e manutenção dos equipamentos, manutenção dos materiais, estoques e listas de compras dos laboratórios. Funções que atualmente são realizadas por bolsistas que possuem rotatividade e, algumas vezes, não podem desempenhar determinadas funções uma vez que não são profissionais contratados pela instituição;	ELET
	Discussão do regimento - departamentalização;	INF
	Coordenação para o setor de manutenção do CTISM;	INF
	Coordenação para TI do CTISM;	INF
Criar uma política interna de sustentabilidade ambiental	Eficientizar a iluminação de salas e corredores do CTISM;	DE
	Aquisição de fragmentadoras de papel;	DA
	Controle e tratamento dos resíduos do uso dos laboratórios;	MEC
Estimular a participação de servidores em cursos de formação continuada	Capacitar e qualificar pelo menos 20% do quadro de servidores por até o final do prazo de vigência do PDI;	DA
	Realizar, até o final de 2015, um levantamento da demanda de cursos nas áreas de atuação do CTISM;	DREC
	Proporcionar cursos de desenvolvimento de aplicativos, segurança da informação, metrologia e refrigeração ;	DT
	Qualificar Professores nas áreas de CAD, conformação Mecânica;	MEC

	Manter a divulgação de cursos realizados na instituição aos professores do CTISM e expandir o convite aos demais servidores da área;	ELET
	Manter a qualificação docente para participação em editais de fomentos;	INF
	Oportunizar um curso RNP por ano por professor, na área de atuação;	INF
	Participação em cursos EaD na área de atuação;	INF
Ampliar o atendimento administrativo e pedagógico em todos os turnos de funcionamento	Estudo da viabilidade dos três turnos.	DA; DT.

Tabela 7: Legenda

Departamento e Cursos	Siglas
Departamento Administrativo	DA
Departamento de Ensino	DE
Departamento de Relações Empresariais e Comunitárias	DREC
Departamento Técnico	DT
Mecânica	MEC
Eletro-eletrônica	ELET
Rede Nacional de Ensino e Pesquisa	RNP
Ensino a Distância	EaD
Associação dos Docentes do Colégio Técnico Industrial	ADETI
Comando Numérico Computadorizado	Laboratório CNC
Laboratório de Sistemas Flexíveis de Manufatura	Laboratório de FMS
Técnicos administrativos em educação	TAEs
Informática	INF

BIBLIOGRAFIA

GOMES, Frederico Cesar de V.; DIAS, Ana Valeria C.; TRINDADE, Thais de C. (2012) Proposta de um planejamento estratégico para um curso preparatório para o concurso de vestibular. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves, R.S. Anais... Bento Gonçalves, R.S.: ENEGEP, 2012. CD-ROM

