



Plano de Gestão

2014-2017

UFSM

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
GABINETE DO REITOR

DILMA VANA ROUSSEFF
Presidenta da República

HENRIQUE PAIM
Ministro de Estado da Educação

PAULO SPELLER
Secretário de Educação Superior

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PAULO AFONSO BURMANN
Reitor

PAULO BAYARD DIAS GONÇALVES
Vice-Reitor

GETULIO ROCHA RETAMOSO
Chefe de Gabinete do Reitor

MARIONALDO DA COSTA FERREIRA
Secretário Geral

CAIO CESAR PIFFERO GOMES
Assessor para Assuntos Estratégicos

PRÓ-REITORIAS

JOSÉ CARLOS SEGALLA
Pró-Reitor de Administração

JOÃO BATISTA DIAS DE PAIVA
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

THEREZINHA WEILLER
Pró-Reitora de Extensão

EDUARDO RIZZATTI
Pró-Reitor de Infraestrutura

MARTHA BOHER ADAIME
Pró-Reitora de Graduação

FRANK LEONARDO CASADO
Pró-Reitor de Planejamento

PAULO SCHNEIDER
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

NEIVA MARIA CANTARELLI
Pró-Reitora de Recursos Humanos

RUBEM CORRÊA DA ROSA
Procurador-Geral

LUIZ ANTONIO ROSSI DE FREITAS
Auditor-Chefe

EQUIPE TÉCNICA:

Pró-Reitor de Planejamento: Frank Leonardo Casado

Pró-Reitor Adjunto de Planejamento: Joeder Campos Soares

Ass. Adm. Cristina Izabel Moraes Bolzan

Adm. Carmen Cristina Suptitz

Adm. José Orion Martins Ribeiro

Adm. Juarez de Lima Ventura

Assessor para Assuntos Estratégicos do Gabinete do Reitor: Caio Cesar Piffero Gomes

Revisor de Texto: Alcione Manzoni Bidinoto

Sumário

I.	INTRODUÇÃO	6
II.	MISSÃO	8
III.	VISÃO DE FUTURO	8
IV.	VALORES	8
V.	MAPA ESTRATÉGICO	9
VI.	Plano de Gestão por Perspectivas do BSC.....	11
	1. SOCIEDADE	11
1.1.	Promover o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável.....	11
1.2.	Garantir a qualidade e inovação no serviço público.....	11
1.3.	Valorizar a diversidade cultural	11
2.	RESULTADOS INSTITUCIONAIS.....	12
2.1.	Fortalecer a imagem da UFSM frente às partes interessadas	12
2.2.	Construir e difundir conhecimento de valor para a sociedade	12
2.3.	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.....	12
2.4.	Buscar excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão.....	13
3.	PROCESSOS INTERNOS.....	14
3.1.	Intensificar atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão socialmente relevantes.....	14
	PROCESSOS MEIO	14
3.2.	Fortalecer a comunicação institucional.....	14
3.3.	Promover uma gestão institucional estratégica, moderna, efetiva, transparente, inovadora e sustentável	15
	PROCESSOS FINALÍSTICOS	18
3.4.	Fortalecer e qualificar os cursos de graduação, programas de pós-graduação, cursos de ensino básico, técnico e tecnológico	18
3.5.	Ampliar e fortalecer a política de assistência aos estudantes	18
3.6.	Promover a ampliação de ações de inclusão, acesso e acessibilidade, de cooperação e inserção social	19
	ARTICULAÇÃO COM A SOCIEDADE	19
3.7.	Fortalecer e ampliar parcerias que gerem valor	19

4. APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	20
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS.....	20
4.1. Desenvolver competências dos servidores por meio da sua qualificação e capacitação.....	20
4.2. Desenvolver o sentido de trabalho em equipe por meio da liderança e relacionamento interpessoal	21
4.3. Proporcionar um clima organizacional favorável à formação de equipes de alto desempenho, comprometidas com o resultado da instituição	21
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	21
4.4. Garantir a confiabilidade, disponibilidade e integridade das informações	21
4.5. Prover soluções de TIC alinhadas à estratégia.....	21
INFRAESTRUTURA.....	22
4.6. Modernizar e adequar a infraestrutura	22
5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	23
5.1. Otimizar a gestão orçamentária para a implementação da estratégia.....	23
5.2. Aprimorar a gestão das fontes de financiamento da UFSM	23
VII. ANEXO I – Análise Ambiental e Matriz Estratégica.....	24
VIII. ANEXO II- Alinhamento do PDI com o Plano de Gestão	30
IX. ANEXO III - Documentos Base para o Plano de Gestão	33
X. ANEXO IV - Aspectos Conceituais e Metodológicos	35

INTRODUÇÃO

Inicia-se nova gestão, com o esforço inovador de desenvolver mudanças na filosofia e na prática gerencial de nossa instituição, visando otimizar a aplicação dos recursos disponíveis, bem como alcançar níveis de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. Esta mudança encontra respaldo no atual Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015, o qual serve, também, como base para este documento, tendo ainda como fonte de informação os seguintes documentos e processos:

- O processo de Autoavaliação Institucional;
- O Projeto Pedagógico da Instituição;
- Fatores críticos apontados na Análise Ambiental; e
- Princípios do GESPÚBLICA.

O Plano de Gestão da UFSM, portanto, contempla as principais orientações da atual administração para o período de 2014-2017.

O Plano foi elaborado de forma simplificada, com base na metodologia de Análise Ambiental e Matriz Estratégica, no *Balanced Scorecard* (BSC) e na Gestão Estratégica Integrada, traduzindo e comunicando a estratégia de atuação da UFSM para os próximos anos. Estes constituem-se importantes instrumentos pelos quais se pode avaliar o desempenho da Instituição e de suas unidades, com padrões de desempenho para os gestores.

Análise Ambiental/Matriz Estratégica foi a metodologia utilizada para dar destaque aos principais pontos do ambiente interno (fortes, fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças), proporcionando um melhor entendimento de quais pontos críticos, dentro e fora da instituição, podem influenciar o seu desempenho e quais os riscos que correm, levando a evitá-los por meio do estabelecimento de novas estratégias.

O BSC foi a ferramenta gerencial utilizada para alinhar os objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações propostos para a UFSM, de forma a orientar os servidores no desempenho de suas funções, de maneira coordenada, visando ao alcance dos objetivos traçados.

Seguindo a metodologia do BSC, as atividades da UFSM foram analisadas a partir de perspectivas:

- Sociedade: dimensão cliente/usuários, que avalia o grau de atendimento das necessidades dos mesmos;
- Resultados institucionais: dimensão resultados, que demonstra e traduz a missão em resultados efetivos e mensuráveis;

- Processos internos: dimensão processos, relacionada ao desempenho operacional do órgão, priorizando os processos de trabalho relevantes e sensíveis;
- Aprendizado e crescimento: dimensão aprendizagem e inovação, que representa o quanto o órgão está aprendendo e se desenvolvendo; e
- Sustentabilidade financeira: dimensão financeira, que aborda a destinação dos recursos orçamentários e financeiros.

O processo de desenvolvimento deste Plano está dividido em duas fases: a) Fase I: Formulação da Estratégia; b) Fase II: Desdobramento do Plano. A primeira fase constitui-se o foco deste documento, passando desde a sensibilização da Alta Administração até a consolidação dos objetivos estratégicos de cada uma das unidades administrativas da Reitoria, conforme Quadro 1. Já a segunda fase, a ser desenvolvida ainda este ano, com continuidade para os próximos, constitui-se da elaboração e execução de projetos estratégicos de forma articulada e integrada ao orçamento da instituição. Participaram do processo o Reitor, Paulo Afonso Burmann, e o Vice-Reitor, Paulo Bayard Dias Gonçalves, assessores do Gabinete do Reitor, pró-reitores e pró-reitores adjuntos e dirigentes de subunidades da Reitoria.

Etapa	Data
FASE I – Formulação da Estratégia	
Sensibilização - apresentado no 2º Fórum de Pró-Reitores	15/3/2014
Diagnóstico Institucional - análise do ambiente	4/5/2014
Estabelecimento dos objetivos estratégicos pela alta administração	9/7/2014
Compilação e adequação dos objetivos e metas estratégicas à análise ambiental, plataforma de campanha e PDI	13/8/2014
Elaboração de indicadores e mapa estratégico	13/9/2014
Relatório final	20/09/2014
Divulgação para a comunidade	20/10/2014
FASE II – Desdobramento do Plano	
	2014-2017

Quadro 1: Cronograma de Desenvolvimento do Plano de Gestão 2014-2017

O presente plano não tem a pretensão de ser completo e se esgotar em si mesmo. Sua importância e valor residem no fato de identificar, de forma objetiva, as ações institucionais que devem ser adotadas para que a UFSM possa enfrentar seus desafios e cumprir sua missão. A atualização deste documento é importante e necessária para o aprimoramento do desempenho do órgão.

MISSÃO

Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

VALORES

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;
- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação; e
- Responsabilidade.

MAPA ESTRATÉGICO

Para a construção do Mapa Estratégico da Instituição, utilizou-se da metodologia conhecida como *Balanced Scorecard*, tendo como fontes de informação:

- a plataforma de campanha Burmann e Bayard;
- o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- o processo de Autoavaliação Institucional;
- o Projeto Pedagógico da Instituição;
- fatores críticos apontados na Análise Ambiental;
- princípios do GESPÚBLICA; e
- informações coletadas de reuniões e seminários com a Alta Administração.

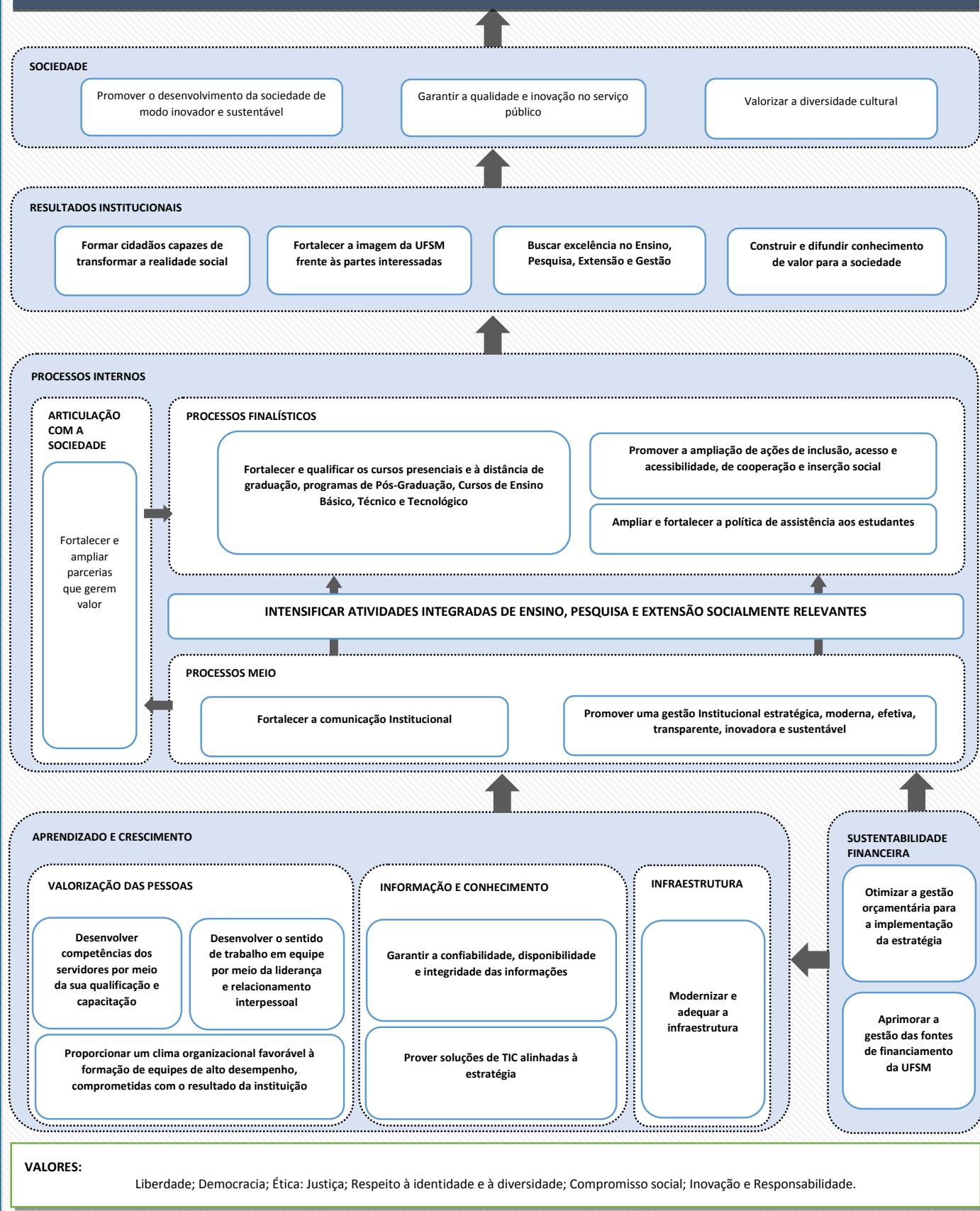
A seguir é apresentado o mapa que contém os principais eixos e objetivos norteadores da estratégia da atual gestão.

VISÃO

Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável.

MISSÃO

Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade de modo sustentável.

**VALORES:**

Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação e Responsabilidade.

Plano de Gestão por Perspectivas do BSC

1. SOCIEDADE

Esta perspectiva se caracteriza pela identificação das reais necessidades da sociedade e a forma como a instituição pode atendê-las.

1.1. Promover o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável

Princípios norteadores:

- Disposição à sociedade do conhecimento e da capacidade de pesquisa e inovação tecnológica para o desenvolvimento sustentável.
- Atenção com as questões de inclusão social e da educação fundamentada no exercício da cidadania, no conhecimento técnico científico, socioeconômico e sociocultural.
- Estabelecimento de estratégias para minimizar possíveis impactos sobre a sociedade e o meio ambiente.
- Percepção da importância do desenvolvimento local mais sustentável por meio do fortalecimento de redes sociais.
- Preservação da natureza para as gerações futuras, aumento do acesso à energia limpa; melhorias na eficiência energética; e ampliação do uso de energias renováveis.
- Implementação de ações de educação ambiental.
- Realização de compras e execução de obras de maneira sustentável.

1.2. Garantir a qualidade e inovação no serviço público

Princípios norteadores:

- Apoio ao processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados.
- Avaliação dos resultados e níveis de satisfação dos usuários dos serviços públicos.
- Sensibilização dos servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão e à sociedade.
- Fortalecimento da consciência e valores éticos inerentes ao serviço público.

1.3. Valorizar a diversidade cultural

Princípios norteadores:

- Valorização de diferentes costumes de uma sociedade, realização de esforços para o desenvolvimento de projetos culturais.
- Promoção do respeito à diversidade cultural e redução das vulnerabilidades socioeconômicas.

2. RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Os principais resultados devem ser mapeados e traduzidos de forma lógica para demonstrar a atual situação e a pretendida para a instituição, para tanto, os resultados institucionais são a forma como a missão é traduzida em resultados efetivos e mensuráveis.

2.1. Fortalecer a imagem da UFSM frente às partes interessadas

Princípios norteadores:

- Consolidação da imagem da Universidade em: ser reconhecida por alunos, ex-alunos e candidatos como a melhor universidade; ser reconhecida no mundo do trabalho como referência de capital intelectual; ser referência entre os estudantes e os candidatos, fazendo com que tenham a UFSM como sua primeira opção para o ensino e a satisfação ao término do curso; ser reconhecida como universidade pública, de qualidade e transparente.
- Atenção às necessidades da sociedade. Reconhecimento por outras IES, escolas de educação básica e técnica, grupos de pesquisa, associações, sociedades científicas, fornecedores, órgãos de fomento, governo como referência de ensino, pesquisa e extensão.
- Fortalecimento da finalidade da Instituição no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão.

2.2. Construir e difundir conhecimento de valor para a sociedade

Princípios norteadores:

- Incentivo, com uma produção do conhecimento com papel relevante para a sociedade, que tanto responda às expectativas desta, como traga resultados úteis para o desenvolvimento da região, país e mundo.
- Comunicação eficaz para a sociedade dos resultados, atividades e benefícios gerados pela UFSM.
- Sistematização do conhecimento coletado e gerado, preservando-o e permitindo a sua utilização pela organização e seus parceiros.
- Incentivo à pesquisa científica e tecnológica e inovação.
- Expansão das ações de extensão, buscando a solução de problemas regionais e nacionais, colocando à disposição para a sociedade tecnologias e serviços, com foco na redução das desigualdades sociais.

2.3. Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social

Princípios norteadores:

- Alcance de resultados que devem traduzir a missão e visão da UFSM, como a formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social, que deve ser traduzida como a inserção dos jovens no mercado de trabalho, a qualificação das pessoas para este mercado, bem como a formação de pessoas que transformem a sociedade.
- Capacidade dos egressos de transformar ideias e conhecimento em resultados sustentáveis para o exercício da cidadania, para o reconhecimento dos direitos associados às suas responsabilidades; procurando formar pessoas conscientes e críticas, capazes de interferir criticamente na realidade para transformá-la.
- Contempla o desenvolvimento de habilidades que possibilitem se adaptar às complexas condições e alternativas de trabalho e a lidar com a rapidez na produção e circulação de novos conhecimentos e informações.

2.4. Buscar excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão

Princípios norteadores:

- Tendo a excelência como estado ou qualidade de excelente, buscá-la trata-se de um compromisso com a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, podendo esta ser percebida pela qualidade tanto das atividades fim (cursos, projetos de extensão, pesquisas), como das atividades meio (administração, gestão, planejamento, etc.).
- Investimento em infraestrutura e qualificação do corpo docente.
- Realização de ações dirigidas à assistência estudantil que resultam em bolsas e programas para os estudantes.
- Oferecer programas de pós-graduação com conceito CAPES elevado e bolsas de iniciação científica, gerando conhecimento e aplicação dos resultados das pesquisas desenvolvidas junto à sociedade.
- Estruturação de projeto político-pedagógico, sempre verificando o que se propôs e o que foi alcançado; fortalecimento das atividades de pesquisa e extensão; investimentos em programas de formação continuada que tratem do ensino, da pesquisa e extensão; formação profissional que domine os conhecimentos específicos e os valores humanos, com visão crítico-transformadora da realidade; busca pela excelência, levando em consideração as condições objetivas que temos e o que foi estabelecido como projeto de Universidade.
- Pensar a universidade com foco sistêmico e fortalecer ensino, pesquisa e extensão.
- Expansão das atividades de ensino, criando novas áreas do saber, tornando-se referência em inovação e expressando as demandas da sociedade.
- Ampliação do desenvolvimento e inovação tecnológica, incremento a programas de incubadoras tecnológicas e programas de empreendedorismo.

3. PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva propõe à Instituição o desenvolvimento da capacidade de se identificarem os processos mais relevantes, aqueles em que a organização deve alcançar a excelência, de forma a satisfazer a sociedade e alcançar os resultados institucionais. Para tanto, dividem-se os processos internos em: processos finalísticos, aqueles que tratam com o ensino, pesquisa e extensão; e processos de apoio, que trabalham com o caráter operacional e de suporte aos processos finalísticos.

3.1. Intensificar atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão socialmente relevantes

Ações estratégicas:

- Estimular as áreas da pesquisa e extensão nos colégios.
- Construir a articulação da extensão nos cursos de graduação.
- Criar condições para adesão voluntária dos estudantes. Integrar IC, pós-graduação, extensão, ensino em módulos temáticos. Integrar apresentações orais e pôsteres. Criar atividades artísticas e esportivas que propiciem a interação dos estudantes destas áreas.
- Criar condições para ampliação das ações de interdisciplinaridade e multidisciplinaridade na pesquisa e pós-graduação.

3.1.1. Fortalecer as atividades de extensão

Ações estratégicas:

- Fortalecer a política de extensão por meio da valorização das atividades dentro da estrutura da UFSM.
- Potencializar as ações de extensão a partir da singularidade de cada campus da UFSM.
- Fortalecer os trabalhos e ações extensionistas via programas e eventos voltados para a comunidade.

PROCESSOS MEIO

Ações administrativas e acadêmicas, em todos os níveis, que facilitam o cumprimento das atividades fim da Universidade.

3.2. Fortalecer a comunicação institucional

3.2.1. Implementar uma política que aperfeiçoe a comunicação interna, com a sociedade e imprensa.

Ações estratégicas:

- Implementar uma política que aperfeiçoe a comunicação interna, com a sociedade e imprensa.

3.2.2. Ampliar e qualificar um canal condutor das opiniões, sugestões, reclamações e problemas da sociedade e da comunidade acadêmica da UFSM.

Ações estratégicas:

- Aprimorar os processos e a estrutura da Ouvidoria.

3.2.3. Melhorar a comunicação com a comunidade interna e com a sociedade e ampliar a divulgação das atividades desenvolvidas pela UFSM

Ações estratégicas:

- Melhorar a comunicação com a comunidade interna e com a sociedade e ampliar a divulgação das atividades desenvolvidas pela UFSM.
- Ampliar e qualificar a comunicação da CEBTT.
- Ampliar a divulgação das atividades desenvolvidas pelos projetos de extensão da UFSM.
- Ampliar a divulgação das atividades desenvolvidas pelos grupos de pesquisa (laboratórios) da UFSM.
- Ampliar e qualificar a comunicação das unidades da Reitoria: PRA, PRE, PRAE, PROPLAN, PROGRAD, PRPGP

3.3. Promover uma gestão institucional estratégica, moderna, efetiva, transparente, inovadora e sustentável

3.3.1. Integrar as ações de planejamento e aprimorar a gestão estratégica.

Ações estratégicas:

- Alinhar os planos da PRA, subunidades e unidades vinculadas aos planos institucionais até 2014.
- Estabelecer e disponibilizar um processo planejamento estratégico para os cursos de graduação.
- Buscar o alinhamento dos planos institucionais com o PDI.
- Buscar o alinhamento do planejamento estratégico das unidades administrativas ao PDI.
- Incentivar a inovação e sustentabilidade dentro da gestão da UFSM.
- Estabelecer e disponibilizar um processo de planejamento estratégico para os programas de pós-graduação.

3.3.2. Modernizar a estrutura organizacional das unidades administrativas da Reitoria

Ações estratégicas:

- Adequar e modernizar a estrutura dos colégios.
- Modernizar a estrutura administrativa da PRA e de todas as suas subunidades e unidades vinculadas.
- Otimizar e padronizar o fluxo de processos da PRA e todas as suas subunidades e unidades vinculadas.
- Reestruturar e modernizar a Imprensa Universitária.
- Reestruturar a PRAE e todas as subunidades vinculadas.
- Otimizar e padronizar o fluxo de processos da PRAE e todas as suas subunidades e unidades vinculadas.
- Reestruturar a PROGRAD.
- Reestruturar a PROPLAN.
- Modernizar e otimizar a gestão institucional.
- Proporcionar a divisão administrativa da PRPGP.
- Atualizar os regimentos e resoluções internas à PRPGP.
- Reestruturar a infraestrutura física e organizacional do biotério.
- Reformular o Regimento Geral da Pós-Graduação.

3.3.3. Fortalecer a atividade de controle interno

3.3.4. Garantir a transparência e a democratização do acesso à informação

Ações estratégicas:

- Garantir a transparência na gestão das unidades da Reitoria.
- Implementar programa de acesso à informação, conforme Lei N. 12.527, de 18 de novembro de 2011.

3.3.5. Modernizar e otimizar a gestão institucional

3.3.5.1. Mapear, otimizar e padronizar os processos das unidades e subunidades da Reitoria

Ações estratégicas:

- Otimizar e padronizar o fluxo de processos da PRA.
- Mapear os processos já informatizados do CPD.
- Publicar processos em portal específico.
- Otimizar e padronizar o fluxo de processos da PRE.

- Modernizar os processos de trabalho da PROGEP.
- Modernizar os processos de trabalho da PRAE.
- Elaborar a norma geral que atenda os sistemas multiusuário (2015).

3.3.5.2. Implementar, na UFSM, a gestão, a preservação, o acesso e a difusão de documentos arquivísticos digitais

Ações estratégicas:

- Implementar e operacionalizar projeto de gestão, preservação, acesso e difusão de documentos arquivísticos digitais.

3.3.5.3. Garantir a qualidade no serviço público

Ações estratégicas:

- Implementar o programa de qualidade do serviço público por meio do GESPÚBLICA.

3.3.5.4. Ampliar o oferecimento e o acesso aos serviços da UFSM

Ações estratégicas:

- Ampliar o atendimento do CPD.
- Ampliar o atendimento da PRAE.
- Ampliar o atendimento da PROGEP.

3.3.5.5. Integrar a logística sustentável à gestão da instituição

Ações estratégicas:

- Garantir a logística sustentável.
- Tornar a logística sustentável parte da rotina da UFSM.

3.3.5.6. Fortalecer um processo de autoavaliação eficaz que gere valor ao sistema de planejamento e gestão

Ações estratégicas:

- Articular/aproximar a PROGRAD dos processos internos de avaliação institucional.
- Aumentar o aporte de recursos ao processo de autoavaliação.
- Aumentar a participação das diversas categorias no processo de autoavaliação.
- Integrar à avaliação institucional o planejamento da instituição e de suas demais unidades administrativas.

3.3.5.7. Realizar e garantir uma estatuinte democrática, ampla e participativa

Ações estratégicas:

- Realizar a estatuinte.

PROCESSOS FINALÍSTICOS

Ações administrativas e acadêmicas em todos os níveis que atendam as atividades fins da Universidade.

3.4. Fortalecer e qualificar os cursos de graduação, programas de pós-graduação, cursos de ensino básico, técnico e tecnológico

Ações estratégicas:

- Ampliar o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo em educação na CEBTT.
- Manter, atualizar e ampliar o acervo bibliográfico.
- Fomentar atividades e ações que abordem a diversidade cultural e social.
- Fortalecer e qualificar os núcleos de docentes estruturantes.
- Fortalecer e consolidar a Câmara de Coordenadores de Cursos de Graduação.
- Sensibilizar por meio da formação continuada de professores o uso das tecnologias na prática pedagógica.
- Criar fóruns de discussões.
- Reativar e fortalecer a Câmara das Licenciaturas.
- Criar um Núcleo de Gestão Pedagógica.
- Reestruturação do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo com vistas a torná-lo uma Escola de Aplicação da UFSM.
- Implementar programa de redução da taxa de evasão na UFSM.
- Fortalecer a avaliação e gestão dos cursos de graduação da UFSM.
- Monitorar e acompanhar indicadores da graduação.
- Fortalecer a avaliação e gestão dos cursos de pós-graduação da UFSM.
- Criar condições de visibilidade e internacionalização dos PPGs.
- Criar centros de equipamentos multiusuários, com reorientação dos programas CT-Infra e outros projetos institucionais.
- Criar condições para uma atuação mais eficiente e comprometida dos membros das comissões de pesquisa e pós-graduação.
- Sistematizar os procedimentos para a aquisição e utilização de equipamentos multiusuários para os laboratórios de pesquisa científica e tecnológica da UFSM até 2015.
- Elevar a inserção internacional de PPG's.
- Elevar a inserção nacional de PPG's.
- Monitorar e acompanhar indicadores da pós-graduação.
- Consolidar a expansão qualificada da UFSM.
- Estimular grupos emergentes e promissores para a atividade de pós-graduação.

3.5. Ampliar e fortalecer a política de assistência aos estudantes

Ações estratégicas:

- Desenvolver e implementar uma política de assistência ao estudante.
- Ampliar a assistência aos estudantes.

- Reformular as bolsas PRAE.
- Ampliar o atendimento à saúde do estudante.
- Ampliação da moradia estudantil: moradia para médio, técnico, graduação e pós-graduação.
- Trabalhar em soluções alternativas ao atendimento ao estudante por meio da moradia estudantil.
- Aumentar a comunicação e participação estudantil na política de assistência e nas atividades da PRAE.
- Promover programas de cultura, política, esportes e lazer em espaços de convivência nos diferentes campi.

3.6. Promover a ampliação de ações de inclusão, acesso e acessibilidade, de cooperação e inserção social

Ações estratégicas:

- Adequar as bibliotecas da UFSM às questões de acessibilidade.

ARTICULAÇÃO COM A SOCIEDADE

3.7. Fortalecer e ampliar parcerias que gerem valor

3.7.1. Fortalecer e qualificar as parcerias por meio das ações de extensão

Ações estratégicas:

- Estreitar laços com a comunidade e representações sociais.
- Qualificar e aumentar o número de projetos de extensão financiáveis.
- Estabelecer políticas e estratégias sociais e ambientais de caráter regional e internacional.
- Estreitar laços com a comunidade e representações sociais.

3.7.2. Ampliar e qualificar o estabelecimento de convênios e termos de cooperação relevantes para a sociedade

Ações estratégicas:

- Qualificar e melhorar a gestão dos termos de parceria.
- Qualificar e sistematizar o processo de estabelecimento de parcerias e acordos nacionais e internacionais.

3.7.3. Incentivar a ampliação das parcerias com a comunidade tendo como base a inovação e o desenvolvimento tecnológico

Ações estratégicas:

- Estruturar a gestão da inovação e tecnologia dentro da UFSM.
- Incentivar o surgimento e fortalecer o desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica.
- Apoiar iniciativas que estimulem a visão empreendedora nos ambientes acadêmico, empresarial e social.
- Instrumentalizar as incubadoras e empresas juniores da UFSM com ferramentas e processos de gestão.
- Promover a difusão do conhecimento empreendedor.
- Estimular e prospectar a transferência de conhecimento e tecnologias geradas na UFSM.

4. APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a organização deve construir para alcançar os objetivos nas outras três perspectivas. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e infraestrutura.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Criar condições para o crescimento pessoal e profissional, gerando um ambiente interno propício à humanização das relações de trabalho e ao convívio social e cultural. Reconhece a importância da qualificação das pessoas.

4.1. Desenvolver competências dos servidores por meio da sua qualificação e capacitação

Ações estratégicas:

- Capacitar os servidores do quadro das unidades da Reitoria.
- Capacitar os usuários dos serviços da PRA e PROPLAN.
- Manter e aumentar a capacitação dos servidores.
- Elaborar plano de necessidades e desenvolvimento de pessoal do CPD.
- Incentivar publicações acadêmicas na área de TIC.
- Capacitar os servidores da UFSM, promovendo a sua valorização.
- Qualificar os servidores da UFSM, promovendo a sua valorização.
- Promover melhorias na qualidade de vida, segurança e saúde ocupacional dos servidores da Instituição.
- Qualificar os servidores da PROGEP, promovendo a sua valorização.

4.2. Desenvolver o sentido de trabalho em equipe por meio da liderança e relacionamento interpessoal

Ações estratégicas:

- Promover a melhoria da comunicação e o alinhamento da equipe.
- Capacitar servidores em função de gestão.
- Avaliar o clima organizacional, visando propor melhorias nas condições de trabalho e nas relações interpessoais.

4.3. Proporcionar um clima organizacional favorável à formação de equipes de alto desempenho, comprometidas com o resultado da instituição

Ações estratégicas:

- Aumentar a produtividade e a qualidade do serviço público.
- Promover a qualidade de vida e a saúde dos servidores da PROGEP.
- Elevar a discussão e o estímulo para melhores condições de trabalho e nas relações interpessoais.
- Estabelecer diretrizes para o ingresso e a alocação de servidores adequadas à realidade da Instituição.
- Promover melhorias na qualidade de vida, segurança e saúde ocupacional dos servidores da Instituição.
- Promover um correto dimensionamento de pessoal e a gestão por competência.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento e soluções tecnológicas que sirvam de suporte para a valorização das pessoas, o crescimento da aprendizagem organizacional e a consolidação da estratégia.

4.4. Garantir a confiabilidade, disponibilidade e integridade das informações

Ações estratégicas:

- Elaborar política de segurança da informação e comunicação.
- Ampliar infraestrutura de datacenter da UFSM para atender aos requisitos de segurança da informação e comunicação.

4.5. Prover soluções de TIC alinhadas à estratégia

Ações estratégicas:

- Aprimorar e ampliar o SIE, com a inserção de novos processos.
- Unificar o ambiente de ensino a distância e presencial na UFSM.
- Migrar para WEB módulos legados do SIE.
- Reformular sistema de oferta de disciplinas.
- Adaptar o SIE para atender aos requisitos de Documentação Digital.
- Reduzir índices de erros no Censo.

- Desenvolver plataforma para o portal de indicadores.
- Melhorar a integração com sistemas do Governo.
- Desenvolver serviços de TIC para a comunidade acadêmica.
- Medir e planejar os projetos de sistemas em desenvolvimento.
- Implantar internet sem fio nas áreas da UFSM – UFSM digital
- Modernizar os processos de trabalho da PROGEP.
- Criar formulários para fluxos on-line de processos das unidades da Reitoria.
- Facilitar acesso a informações sobre o ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e inovação na UFSM.

INFRAESTRUTURA

Condições de infraestrutura física para que o crescimento possa ocorrer de forma equilibrada e sustentável.

4.6. Modernizar e adequar a infraestrutura

Ações estratégicas:

- Conservar e preservar o acervo bibliográfico e atender necessidades dos usuários.
- Reestruturar a Imprensa Universitária.
- Reestruturar e modernizar as unidades da Reitoria.
- Revitalizar infraestrutura de rede nos prédios da UFSM.
- Ampliar infraestrutura de rede nas moradias estudantis.
- Implantar e ampliar o wireless institucional.
- Implantar infraestrutura de monitoramento da rede.
- Ampliar infraestrutura de processamento e armazenamento de dados da UFSM.
- Criar um espaço de atenção à saúde na UFSM.
- Adequar e ampliar a assistência aos estudantes por meio da Casa do Estudante.
- Adequar e ampliar a assistência aos estudantes por meio do Restaurante Universitário.
- Possibilitar espaços de cultura, lazer e convivência.
- Capacitar e qualificar os servidores, promovendo a sua valorização.
- Melhorar o transporte coletivo e oferecer transporte regular entre os campi da UFSM.
- Reestruturação da vigilância e monitoramento interno.
- Adequar a infraestrutura da UFSM, afim de atender as questões de acessibilidade.
- Desenvolver o Plano Diretor da UFSM.
- Reestruturar o sistema de segurança da UFSM.
- Otimizar o fluxo de trânsito nos campi.
- Implantar acessos em articulação com os poderes públicos correspondentes.
- Oferecer maior mobilidade interna ao campus de Santa Maria e entre os Campi.
- Promover o uso consciente de meios alternativos de locomoção.
- Ampliar e qualificar a participação da PROINFRA nos projetos de infraestrutura da UFSM.

5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Dar suporte e viabilidade econômica e financeira às necessidades de recursos para implementação da estratégia e correta manutenção das atividades da universidade.

Princípios norteadores:

- Buscar uma metodologia de planejamento e controle dos gastos. Com a implementação da metodologia de otimização de custos, deverão ser definidas novas estratégias, diretrizes e metas orçamentárias, buscando a redução dos custos operacionais e administrativos.
- Estratégia básica para a sobrevivência das organizações, é fundamental que os custos sejam analisados, comparados e efetivamente administrados com o uso de metodologia sistematizada que possa viabilizar a gestão de todo o ciclo orçamentário.
- Buscar padrões de eficiência na gestão por resultados.
- Analisar a estrutura e o funcionamento da execução das despesas e das receitas, assim como a gestão orçamentária e financeira.

5.1. Otimizar a gestão orçamentária para a implementação da estratégia

Ações estratégicas:

- Garantir recursos para os cursos superiores dos colégios.
- Ampliar o apoio financeiro para a assistência estudantil.
- Ampliar o apoio financeiro para a realização das atividades de extensão.
- Alinhar a proposta orçamentária à estratégia.
- Aprimorar a gestão orçamentária em todas as unidades.
- Qualificar a aplicação dos recursos junto à autoavaliação.
- Aumentar o aporte financeiro institucional ao programa Pró-Publicações para garantir o atendimento de demanda qualificada.
- Aumentar o aporte financeiro institucional ao programa Pró-Revistas para garantir o atendimento de demanda qualificada das revistas existentes.
- Implementar uma política específica de fomento para a atividade docente em programas de pós-graduação não consolidados.
- Estender os editais para fluxo contínuo com apoio financeiro.

5.2. Aprimorar a gestão das fontes de financiamento da UFSM

Ações estratégicas:

- Ampliar a participação da UFSM junto à matriz ANDIFES.
- Ampliar e sistematizar a captação de recursos extraorçamentários.
- Elaborar projeto institucional de fomento à pós-graduação junto à CAPES.

ANEXO I – Análise Ambiental e Matriz Estratégica

A Análise Ambiental e Matriz Estratégica serve como instrumento fundamental para o entendimento de fatores externos impactantes na gestão universitária, bem como daqueles fatores internos à instituição que podem influenciá-la negativamente ou positivamente quanto ao aproveitamento das oportunidades e mitigação das ameaças.

Foram realizadas 5 reuniões com o grupo de gestores da Alta Administração e elencados os principais fatores externos e internos à UFSM. Neste sentido, apresenta-se o resumo da análise ambiental.

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Infraestrutura de transporte• Infraestrutura física inadequada• Sinalização e identificação nos diferentes campi• Política de extensão desarticulada interna/externamente• Pouca oferta e apoio aos cursos noturnos• Distribuição dos encargos didáticos entre os docentes• Falta de priorização do docente com o ensino graduação• Evasão• Módulo Acadêmico do SIE• Qualificação do ambiente Moodle• Dimensionamento e alocação de pessoal• Excesso de terceirização de serviços• Estrutura organizacional defasada• Racionalização dos processos e informatização• Falta de políticas de gestão de documentos digitais• Falta de política de segurança ao acesso às informações• Falta de cultura de planejamento e infraestrutura• Falta de indicadores internos da eficiência do ensino• Qualificação de docentes e tutores para EAD• Qualificação do quadro de pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Qualificação do quadro de pessoal docente e TAE• Diversidade da oferta de cursos• Assistência estudantil• Expansão do ensino superior na UFSM• Imagem da Universidade• Tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao ensino• Áreas de pesquisa consolidadas• Estrutura de gestão para captação de recursos e apoio a pesquisa• Rede de extensionistas• Disponibilidade de infraestrutura para a promoção da extensão universitária• Sistema de Informações para o Ensino (SIE) próprio e integrado• Referência regional

<ul style="list-style-type: none"> • Rígidez nos critérios de acesso aos recursos para pesquisa • Pouco incentivo à pesquisa para os TAEs • Pesquisas voltadas para a sociedade • Comunicação interna • Processo de acessibilidade da UFSM • Alto número de professores substitutos • Biblioteca (bibliografia básica, complementar e acessibilidade de comunicação e informação) • Desatualização curricular nas bibliografias dos PPCs • Mobilidade interna • Processo de avaliação institucional • Acompanhamento de política institucional de ações afirmativas • Referência de saúde para a comunidade universitária 	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade nos programas de apoio e nas linhas de financiamento de recursos extraorçamentários • Ingerência exagerada de órgãos de controle • Política Orçamentária (contingenciamento de recursos) • Expansão (REUNI) sem a correspondente contrapartida de quadro TAE • Pouco incentivo governamental à extensão na graduação • Plataforma Esplanada Sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internacionais • Plano Nacional de Educação • Rede Nacional de Ensino e Pesquisa • Ampliação de vagas no ensino superior – REUNI II • Existência de novas tecnologias para uso no ensino • Editais para captação de recursos • Sistemas de informações governamentais • Alta demanda de transferência de conhecimento especializado (entidades públicas e privadas)

Para a elaboração da Matriz Estratégia, foram elencados os principais pontos fracos, com a finalidade de facilitar a análise, e ponderados numa matriz, com o objetivo de se conhecer a correlação entre eles, a qual é demonstrada a seguir:

Impacto no Ambiente Externo										
Impacto no Ambiente Externo										
Com que intensidade esta Força ajuda a aproveitar a Oportunidade ?										
Com que intensidade esta Força auxilia para enfrentar a Ameaça ?										
PERGUNTE	1	2	0	1	2	2	0	2	1	11
1	QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DOCENTE E TAE	1	2	0	1	2	2	0	2	11
2	DIVERSIDADE DA OFERTA DE CURSOS	1	0	0	2	0	1	0	2	0
3	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	0	2	0	1	0	0	0	0	3
4	EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NA UFSM	2	1	0	2	1	0	1	0	7
5	IMAGEM DA UNIVERSIDADE	2	0	2	1	0	1	1	1	9
6	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS AO ENSINO	0	0	2	0	2	0	1	1	6
7	ÁREAS DE PESQUISA CONSOLIDADA	2	0	1	0	1	2	0	2	1
8	DISPONIBILIDADE DE INFRAESTRUTURA PARA A PROMOÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	1	1	0	0	0	1	0	1	4
9	SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA O ENSINO (SIE) PRÓPRIO E INTEGRADO	0	1	1	0	2	0	2	1	7
10	REFERÊNCIA REGIONAL	2	0	2	0	0	1	1	0	6
Impacto no Ambiente Interno		11	7	8	7	8	8	6	9	4
Com que intensidade esta Fraqueza impede de aproveitar a Oportunidade ?										
Com que intensidade esta Fraqueza permite o avanço da Ameaça ?										
PERGUNTE	1	2	0	2	0	0	1	0	0	5
1	EVASÃO	0	2	0	2	0	0	1	0	5
2	POUCA OFERTA E APOIO AOS CURSOS NOTURNOS	0	2	0	1	0	0	0	0	3
3	DISTRIBUIÇÃO DOS ENCARGOS DIDÁTICOS ENTRE OS DOCENTES	0	1	0	2	0	0	0	1	5
4	DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL	0	0	0	2	0	0	0	0	2
5	INFRAESTRUTURA (FÍSICA E DE TRANSPORTE)	0	1	2	1	1	0	0	0	5
6	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	0	1	0	1	0	0	1	0	4
7	RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E INFORMATIZAÇÃO	0	0	1	0	2	0	1	0	4
8	FALTA DE CULTURA DE PLANEJAMENTO	1	1	1	2	1	1	2	0	10
9	POLÍTICA DE EXTENSÃO DESARTICULADA INTERNA/EXTERNAMENTE	0	1	0	0	0	1	0	1	3
10	COMUNICAÇÃO INTERNA	1	0	0	0	0	0	1	0	3
Impacto no Ambiente Interno		2	9	4	11	4	2	6	3	3

Figura 1 – Matriz Estratégica

Conforme avaliação realizada, destacam-se as seguintes variáveis por ordem de importância ou impacto, de acordo com cada perspectiva:

1. Pontos Fortes:

Posição	Variável
1º	QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DOCENTE E TAE
2º	IMAGEM DA UNIVERSIDADE
3º	EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NA UFSM
4º	ÁREAS DE PESQUISA CONSOLIDADA
5º	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS AO ENSINO
5º	SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA O ENSINO (SIE) PRÓPRIO E INTEGRADO
5º	REFERÊNCIA REGIONAL
6º	DIVERSIDADE DA OFERTA DE CURSOS
7º	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
8º	DISPONIBILIDADE DE INFRAESTRUTURA PARA A PROMOÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

2. Pontos Fracos:

Posição	Variável
1º	FALTA DE CULTURA DE PLANEJAMENTO
2º	EVASÃO
3º	DISTRIBUIÇÃO DOS ENCARGOS DIDÁTICOS ENTRE OS DOCENTES
3º	INFRAESTRUTURA (FÍSICA E DE TRANSPORTE)
4º	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
4º	RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E INFORMATIZAÇÃO
4º	POLÍTICA DE EXTENSÃO DESARTICULADA INTERNA/EXTERNAMENTE
5º	POUCA OFERTA E APOIO AOS CURSOS NOTURNOS
5º	DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL
5º	COMUNICAÇÃO INTERNA

3. Oportunidades:

Posição	Variável
1º	AMPLIAÇÃO DE VAGAS NO ENSINO SUPERIOR – REUNI II
2º	PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – PNE
3º	PARCERIAS INTERNACIONAIS
4º	REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA
4º	NOVAS TECNOLOGIAS PARA USO NO ENSINO
4º	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GOVERNAMENTAIS
4º	ALTA DEMANDA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS (ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS)
5º	EDITAIS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS
6º	RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS

4. Ameaças:

Posição	Variável
1º	EXPANSÃO (REUNI) SEM A CORRESPONDENTE CONTRAPARTIDA E DE QUADRO TAE
2º	PROCESSO SELETIVO UNIFICADO – NÃO PREENHIMENTO DAS VAGAS
2º	POUCO INCENTIVO GOVERNAMENTAL À EXTENSÃO NA GRADUAÇÃO
3º	POLÍTICA ORÇAMENTÁRIA (CONTINGENCIAMENTO DE RECURSOS)
3º	PLATAFORMA ESPLANADA SUSTENTÁVEL
4º	DESCONTINUIDADE NOS PROGRAMAS DE APOIO E DAS LINHAS DE FINANCIAMENTO DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS
5º	INGERÊNCIA EXAGERADA DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

Analizando a densidade da pontuação por quadrante da Matriz Estratégica, pode-se observar, conforme Figura abaixo, a seguinte composição:

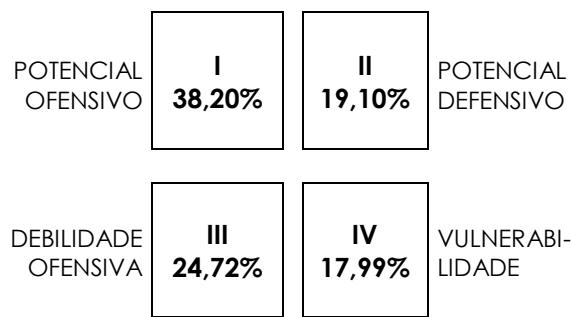


Figura 2 – Densidades dos quadrantes

Considerando a capacidade ofensiva, qual seja, a diferença entre o potencial ofensivo (quadrante II) e a debilidade ofensiva (quadrante III), podemos observar que um elenco de oportunidades, confrontado com os pontos fortes identificados, resulta na constatação de um Potencial Ofensivo bastante otimista e, portanto, favorável ao estabelecimento de objetivos estratégicos e metas mais ambiciosas. Isto é demonstrado pelos 68 pontos obtidos no quadrante I (Figura 1), que correspondem a 38,20% do potencial ofensivo da UFSM (Figura 2), significando dizer que as qualidades existentes na estrutura organizacional são muito significativas para o aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece.

Os 68 pontos registrados para o Potencial Defensivo se deram principalmente em razão da existência de um quadro de servidores qualificados, bem como a imagem que a UFSM tem na região e sua experiência e organização da recente expansão.

Outras forças significativas em relação às ameaças foram a existência de grupos de pesquisa consolidados e a existência de tecnologias da educação disponíveis para uso.

Em relação à capacidade defensiva, qual seja, a diferença entre a vulnerabilidade (quadrante IV- Figura 2) e o potencial defensivo (quadrante I- Figura 2), pode-se perceber o potencial de neutralização das ameaças, que, neste caso alcança valores baixos, constatando a ausência de elementos internos fortes que absorvam o impacto das ameaças. Como exemplo mais significativo, podemos citar a falta de cultura de planejamento, o atual índice de evasão da UFSM, a distribuição dos encargos didáticos entre docentes e a infraestrutura física predial e de mobilidade urbana.

Assim, cabe especial atenção a estes pontos fracos com o fim de mitigá-los, visto o risco observado.

ANEXO II- Alinhamento do PDI com o Plano de Gestão

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 é um importante documento norteador para a gestão institucional buscar a evolução dos processos e facilitar a ação do gestor no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas.

Neste aspecto, buscou-se realizar um alinhamento dos Eixos Norteadores do PDI com o Plano de Gestão 2014-2017, conforme quadro a seguir:

PDI 2011-2015		Plano de Gestão 2014-2017	
Eixo Norteador	Perspectiva	Objetivo Estratégico	
Foco na inovação e na sustentabilidade	Sociedade	Promover o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável	Garantir a qualidade e inovação no serviço público
	Processos Internos	Valorizar a diversidade cultural	Fortalecer e ampliar parcerias que gerem valor
	Articulação com a Sociedade	Promover a ampliação de ações de inclusão, acesso e acessibilidade, de cooperação e inserção social	
Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social	Processos Finalísticos	Promover a ampliação de ações de inclusão, acesso e acessibilidade, de cooperação e inserção social	
	Resultados Institucionais	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social	Buscar excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão
Qualificação das atividades acadêmicas			

		Construir e difundir conhecimento de valor para a sociedade
	Processos Internos Processos Finalísticos	Fortalecer e qualificar os Cursos presenciais e à distância de Graduação, Programas De Pós-Graduação, Cursos De Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
		Ampliar e fortalecer a política de assistência aos estudantes
	Processos Internos	Intensificar atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão socialmente relevantes
Valorização das pessoas	Aprendizado e Crescimento Valorização das Pessoas	Desenvolver competências, dos servidores por meio da sua qualificação e capacitação Desenvolver o sentido de trabalho em equipe por meio da liderança e relacionamento interpessoal Proporcionar um clima organizacional favorável à formação de equipes de alto desempenho, comprometidas com o resultado da Instituição
Expansão acadêmica qualificada	Processos Internos Processos Finalísticos	Fortalecer e qualificar os cursos presenciais e à distância de graduação, programas de Pós-Graduação, Cursos de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
	Resultados Institucionais	Fortalecer a imagem da UFSM frente às partes interessadas

Otimização da gestão institucional	Processos Internos	Fortalecer a comunicação Institucional
	Processos Meio	Promover uma gestão institucional estratégica, moderna, efetiva, transparente, inovadora e sustentável
	Aprendizado e Crescimento	Garantir a confiabilidade, disponibilidade e integridade das informações
	Informação e Conhecimento	Prover soluções de TIC alinhadas à estratégia
	Aprendizado e Crescimento	Modernizar e adequar a infraestrutura
	Infraestrutura	
	Aprendizado e Crescimento	Otimizar a gestão orçamentária para a implementação da estratégia
	Sustentabilidade Financeira	Aprimorar a gestão das fontes de financiamento da UFSM

ANEXO III - Documentos Base para o Plano de Gestão

Documento	Assunto relacionado com a plataforma do Plano de Gestão 2014-2017/UFSM
Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015/UFSM	Documento para a gestão buscar o aprimoramento dos processos pedagógicos e organizacionais, que possibilita o desenvolvimento das atividades da Instituição. Todos os objetivos estratégicos do Plano de Gestão 2014-2017/UFSM estão contemplados no PDI.
Regimento Geral da UFSM/2011	Art. 1º Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos da UFSM
Estatuto da UFSM/2010	Art. 2º Autonomia didática-científica, disciplinar, administrativa e financeira Art. 3º Organização e o funcionamento da UFSM Art. 2º Redução das desigualdades regionais
Decreto n. 6.047, de 22 de fevereiro de 2007 – Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR	Art. 3º A PNDR comportará a definição de estratégias de desenvolvimento regional (mesorregiões diferenciadas, Anexo I) Anexo I – Messoregiões diferenciadas: Metade Sul do Rio Grande do Sul
Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 – GESPÚBLICA	Art. 1º Melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão
Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Lei das Diretrizes e Bases da Educação
Projeto de Lei – Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020	Meta 12: Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta Meta 13: Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores Meta 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam
Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 – Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino	Art. 1º Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino

	Art. 58 Avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes será realizada no âmbito do SINAES
Portaria CNE/CP n. 10, de 6 de agosto de 2009	Indicações para subsidiar a construção do PNE 2011-2020
Relatório de Avaliação Interna: Autoavaliação da UFSM 2013	Plano de Ação de cada Unidade Universitária
Relatório do Levantamento de Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UFSM	PROGEP, março/2014
Confederação Nacional de Educação – CONAE 2014 – Documento-Referência	Documento a ser utilizado como base para discutir e refletir coletivamente e propor caminhos para a educação brasileira
Lei N. 9.795, de 27 de abril de 1999	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental. Art. 9º
Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Art. 3º

ANEXO IV - Aspectos Conceituais e Metodológicos

"As instituições de ensino superior são conhecidas por suas características especiais que as tornam uma organização complexa. Esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender as necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos".
(Baldridge, 1983)

Uma das funções mais negligenciadas nas IES é a sua gestão. O desafio que se faz ao planejamento e gestão estratégica é formular indicadores de resultado que possam ser assimilados e utilizados pela comunidade universitária e sociedade.

Tornou-se prática comum a gerência das instituições de ensino superior elaborar um planejamento que estabeleça objetivos e metas a alcançar e o orçamento seja executado em metas distintas daquelas estabelecidas no planejamento, constituindo-se os dois em peças totalmente desintegradas. O resultado é uma situação de conflitos em que objetivos e estratégias, sem o respaldo dos recursos orçamentários, fiquem no papel, trazendo prejuízo ao processo de planejamento e ocasionando frustração aos gestores, servidores e alunos.

Na intenção de formular e implementar uma prática de gestão estratégica integrada, de maneira a acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente, existe a necessidade de entregarmos à sociedade o que a Universidade se propõe e o que a sociedade espera: um ensino de excelência, uma pesquisa inovadora e sustentável e uma extensão articulada com a sociedade.

De forma a favorecer o entendimento do que vem a ser trabalhado com a gestão estratégica e tornarmos a estratégia tarefa de todos, optamos por fazer uso de uma reconhecida ferramenta, o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton.

Kaplan e Norton, em 1992, publicaram o artigo "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*" e apresentaram o *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração de desempenho com foco estratégico, que além dos indicadores financeiros incluía indicadores não-financeiros, distribuídos em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e finanças. Os autores foram motivados a desenvolver o BSC por acreditarem que apenas indicadores contábeis e financeiros que retratavam o passado das organizações não trariam a vantagem competitiva tão necessária, no momento em que há uma inversão na balança da economia, no qual a oferta tornou-se farta e os clientes tornaram-se escassos.

BSC é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda, para Campos (1998), Cenário Balanceado.

Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho. Posteriormente, porém, após a experiência de implementação em várias organizações e o aprimoramento do trabalho, perceberam que tinham nas mãos um poderoso sistema de gestão estratégica, ao que chamaram de “Organização Orientada para a Estratégia”.

A partir do sucesso em organizações com fins lucrativos, o BSC foi adaptado para aplicação nos mais variados tipos de organizações, como ONGs, empresas públicas, hospitais e instituições de ensino público.

No mundo privado, as organizações que não se modernizam, não mais atendem as necessidades de seu público, tendem a desaparecer. No mundo público, o ciclo de mudanças ocorre de forma mais lenta. Entretanto assim como Kaplan e Norton desenvolveram o BSC em um momento de desequilíbrio na balança da economia, uma oferta bem maior do que a procura, e uma disputa acirrada por clientes, quando acabava a era industrial e entrávamos na era da informação, da mesma forma, duas décadas mais tarde, a área pública despertou para sua real finalidade: atender as necessidades do cidadão, da sociedade. Este despertar surgiu de uma crescente insatisfação com os serviços oferecidos pelas organizações públicas.

No passado não muito distante, as organizações públicas ditavam as regras e a sociedade se adaptava; hoje não mais. Estas organizações, desde sua estruturação, desempenharam suas atividades voltadas para dentro, não levando em consideração as reais necessidades do cidadão e da sociedade, atuando por meio de sua estrutura funcional burocrática, sempre atribuindo sua ineficiência à escassez de recursos orçamentários, pessoal e de tecnologias.

Hoje quem está no leme são os cidadãos, a sociedade, e saber suas necessidades é uma obrigação das organizações públicas, que já disponibilizam a Carta de Serviços como forma de entregar a sociedade o que ela realmente necessita. Outra iniciativa que vai ao encontro das necessidades da sociedade é o Plano de Logística Sustentável (PLS), que aborda práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços nas dimensões de: material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, compras e contrações sustentáveis e deslocamento de pessoal (transporte).

Como forma de melhor visualizar a adaptação do BSC para utilização no setor público segue a figura 3.

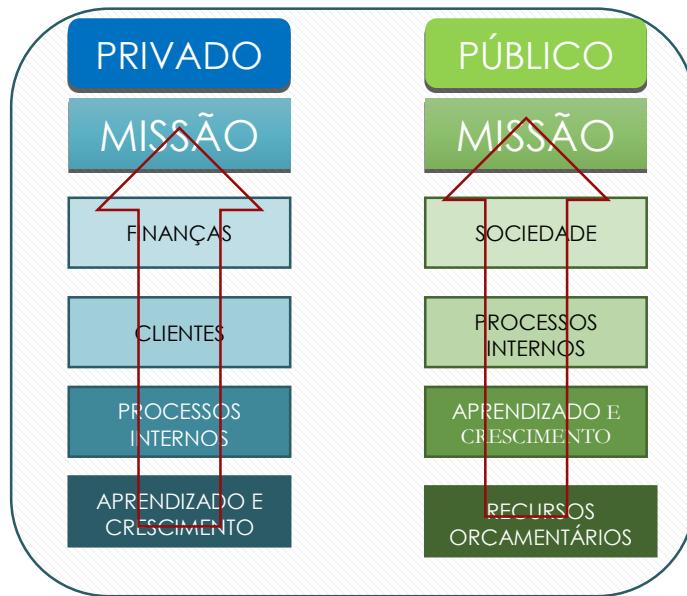


Figura 3 – Adaptação do BSC ao setor público

Fonte: Wisniewski e Olafsson (2004)

A fim de se ter um entendimento adequado da relevância de trabalharmos com a gestão estratégica, é importante rever alguns conceitos. Para Michel Porter, “estratégia é um posicionamento único de geração de valor para a organização”. Nessa mesma linha, estratégia é um caminho ou plano de ação formulado para se alcançar um objetivo específico. Então, se estratégia é o caminho, e o BSC favorece a gestão estratégica, certamente ao fazer uso desta ferramenta temos uma oportunidade potencial de alcançarmos nossa visão de futuro e o cumprimento de nossa missão.

Dentro desse contexto de evoluções e mudanças econômicas e sociais, as técnicas de planejamento da mesma forma também mudaram e evoluíram, conforme sintetizam Estrada e Almeida (2007), no Quadro 2.

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento Anual • Quantitativo • Curto Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolação do Orçamento • Projeção de Tendências • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Define a direção da empresa. • Análise de mudanças ambientais externas • Análise dos recursos internos • Qualitativo • Longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões Administrativas seguem a estratégia • Foco na análise e na implementação • Longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Sistêmico • Integração entre Planejamento e Controle • Gestão da Mudança • Aprendizagem Organizacional • Busca da eficiência e da eficácia organizacional
Deficiências	<p>Não compromete com previsões de longo prazo.</p>	<p>Não faz previsão de alterações ambientais.</p>	<p>Deficiência na implementação.</p>	<p>Não desenvolve uma abordagem sistêmica.</p>	<p>Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional.</p>

Quadro 2 – Evolução dos Modelos de Planejamento

Fonte: Estrada e Almeida (2007)

O quadro 2 apresenta as técnicas utilizadas para a gestão de negócios e sua evolução, que serviram como base ao estágio atual denominado Gestão Estratégica.

Em 1990 surge o conceito de Gestão Estratégica, argumentando que, para existir o processo de mudança, seria necessária uma visão sistêmica da situação, integrando o planejamento e controle com a gestão da mudança (ESTRADA; ALMEIDA, 2007 apud RIBEIRO, 2013). Passaram a ser consideradas questões como inovação, aprendizagem e busca da eficiência e eficácia organizacionais, ou seja, buscou-se integrar a percepção de estratégia já demarcada com o planejamento por meio do envolvimento das pessoas num processo de mudança (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, apud RIBEIRO, 2013).

No planejamento estratégico, são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento da linha de ação para toda a organização; já na gestão estratégica se faz a ligação entre essas diretrizes globais e o trabalho de cada um dos órgãos, unidades e servidores no fazer diário da organização.

Para Certo e Peter, gestão estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

A partir de agora, tratando com mais familiaridade de conceitos como estratégia, evolução do planejamento, podemos aprofundar um pouco mais o entendimento do que vem a ser o *Balanced Scorecard*.

Quando em 2001, Kaplan e Norton perceberam que a ferramenta criada para medir desempenho havia se transformado em sistema de Gestão Estratégica e, assim, definiram “Organização Orientada para a Estratégia”, notaram ainda que as organizações que obtiveram sucesso com a aplicação do BSC seguiram os cinco princípios, citados na figura 4. Os autores afirmam que o sucesso de um projeto de BSC inicia com o reconhecimento de que não é um projeto de indicadores, mas um processo de mudança.

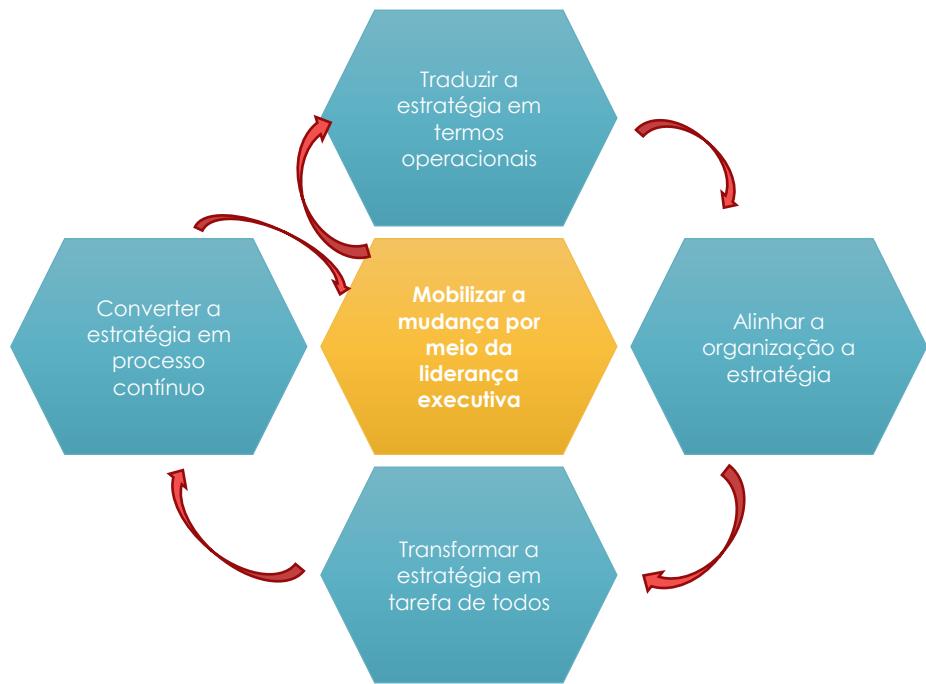
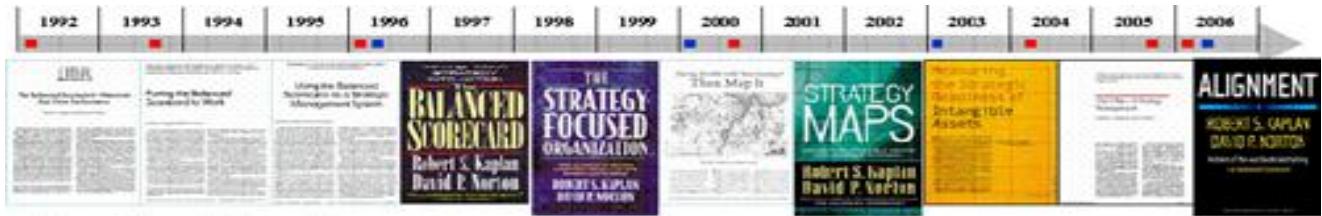


Figura 4 – Princípios da organização com foco na estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

A alta administração torna-se obrigada a explicitar a estratégia, procurando atingir um consenso, de forma a traduzir a estratégia em termos operacionais.

A título de ilustração, a figura 5 demonstra a evolução dos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton, vindo a aprimorar a metodologia BSC.



Artigos da Harvard Business Review :

- "The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance" January - February 1992
- "Putting the Balanced Scorecard to Work" September - October 1993
- "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" January - February 1996
- "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It" September - October 2000
- "Measuring Strategic Readiness" February 2004
- "The Office of Strategy Management" October 2005
- "How to implement strategy without disrupting your organization" March 2006

Livros Publicados :

- *The Balanced Scorecard* (1996)
- measuring strategic performance
- *The Strategy-Focused Organization* (2000)
- managing strategy
- *Strategy Maps* (2003)
- communicating strategy
- *Alignment* (2006)
- aligning the organization with strategy

Figura 5 – Evolução do Balanced Scorecard

Fonte: http://www.tantum.com/mexico/articulo_completo.htm?DX=147

O BSC tornou-se mais do que um sistema de mensuração de indicadores de desempenho; é um sistema de gestão estratégica. Busca converter a estratégia em tarefa diária, um processo contínuo a ser executado, não somente pela alta administração, mas também por toda a organização. Para que isto ocorra, é de suma importância o alinhamento e comprometimento de todos com os objetivos estratégicos da organização.

Alguns pré-requisitos são necessários para a utilização do BSC, como a definição de nossa identidade, “A Missão”, de nosso passaporte, “Visão de Futuro”, e dos princípios ou valores que formam a personalidade da Instituição, conforme podemos visualizar na figura 6. O BSC não substitui o planejamento estratégico; é uma ferramenta de apoio à implementação do plano.

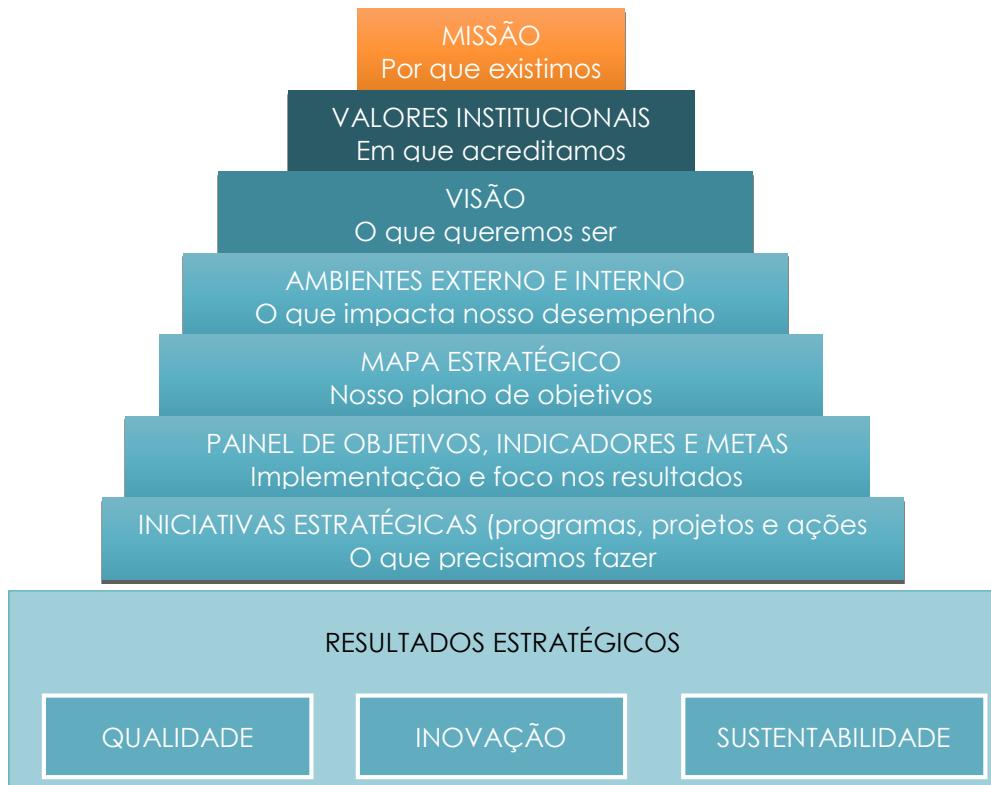


Figura 6 – Transformando a estratégica em resultados

Fonte: Adaptado de Bressiani, Alt, Massote (2003)

Segundo Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho, visualizadas na figura 7.



Figura 7 – Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

As quatro perspectivas não são rígidas; podem ser adaptadas às necessidades da organização, mas trazem em sua concepção elementos fundamentais para a criação de objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para a perspectiva financeira, os objetivos são relativos ao retorno sobre investimento e ao valor econômico agregado. Na perspectiva do cliente, satisfação, retenção, captação e lucratividade do cliente, relacionamento com os clientes, imagem e reputação. Em relação à perspectiva de processos internos, os objetivos giram em torno da qualidade, inovação, processos chaves, tempo de resposta, custo e lançamento de produtos. Em relação ao aprendizado e crescimento, os objetivos estão relacionados às pessoas, competências, motivação, alinhamento com a estratégia, clima organizacional, cultura organizacional, infraestrutura física e tecnológica e sistema de informação.

O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos internos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e um consequente resultado financeiro.

Na área pública, como vimos na figura 3, as perspectivas do BSC são integradas, buscando entre elas uma relação de causa e efeito, porém sofrem adaptações. O aprendizado e conhecimento atuam como base e, em conjunto com o desenho correto dos processos internos, permitem beneficiar o cidadão e colher o reconhecimento da sociedade.

Em 2003, Kaplan e Norton lançam o livro *Strategy MAPS* e introduzem uma ilustração gráfica das relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho das quatro perspectivas, conforme podemos visualizar na figura 8.

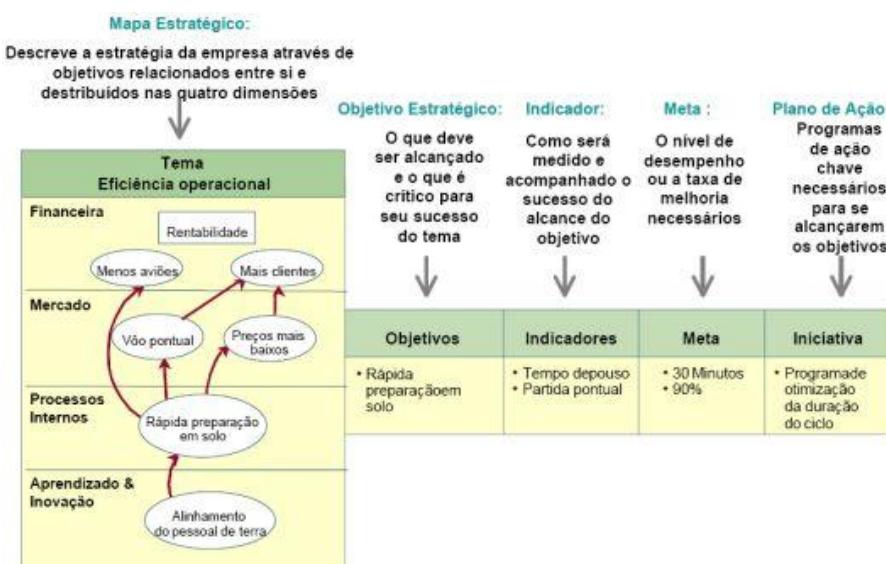


Figura 8 – Mapa Estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Componentes do BSC

O mapa, considerado o primeiro componente do BSC, é composto de perspectivas ou dimensões. Como segundo componente, temos os objetivos estratégicos, que representam os desafios organizacionais de forma a alcançar a visão de futuro.

O terceiro componente são os indicadores estratégicos de desempenho. Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

“O que não pode ser medido, não pode ser controlado” (ISHIKAWA).

Os indicadores não são simples instrumentos de controle das ações a serem tomadas. Devem ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia.

Qualquer indicador deve cumprir os seguintes requisitos:

- Ser claro, transmitir informação clara e confiável sobre o evento a analisar;
- Ser fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;
- Ser coerente com os fins estabelecidos, com a Visão e Missão da organização, medindo e controlando os resultados alcançados;
- Ser adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão(ões);
- Ter a sua unidade de medida corretamente identificada: números absolutos (n.º), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, euros; e
- Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores.

O quarto e último componente são os projetos estratégicos ou planos de ação, que são os esforços organizacionais a serem empreendidos para se alcançar as metas estabelecidas.

O BSC dá suporte à formulação e implementação da estratégia, traduzindo a estratégia em indicadores de desempenho. A organização dos indicadores em perspectivas serve para indicar o norte à instituição, e procura alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da organização.

O BSC também desempenha a função de dar suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia, focando também a comunicação da estratégia e o feedback de seu cumprimento.

Concluída a fase de construção ou formulação da estratégia, inicia-se a fase de implementação, na qual serão colhidos os benefícios dos esforços até então empreendidos. Neste momento a questão

chave são as Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs), sua sistematização, definição de periodicidade e participantes. O objetivo das RGEs é analisar cada um dos objetivos estratégicos em relação ao alcance ou não das metas estabelecidas, e correções que se fizerem necessárias, tanto em relação a objetivos, indicadores ou metas.

Uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas com o *Balanced Scorecard*, o que permite a modificação das estratégias em curso e reflete o aprendizado organizacional. Essas quatro perspectivas refletem uma sequência interativa de ações.

Kaplan e Norton afirmam que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma organização não é iniciativa das mais simples.

Uma grande dificuldade encontrada pelas organizações quando da implementação do sistema é eliminar uma lacuna existente entre o BSC corporativo ou institucional e o seu desdobramento para as áreas organizacionais, conhecido como “Desdobramento do BSC em painéis de desempenho das áreas organizacionais”. Nestes painéis ficarão demonstradas tanto as contribuições existentes, quanto as contribuições futuras de cada uma das áreas organizacionais, de forma a alinhar estas áreas com os objetivos estratégicos corporativos ou institucionais.

Da mesma forma, os indicadores e metas das áreas organizacionais devem estar alinhados com os objetivos estratégicos corporativos ou institucionais, bem como deverão ser desenvolvidos os projetos para o alcance das metas estabelecidas para as diversas áreas que compõem a organização.

Ao final do processo, teremos construído os painéis de desempenho para cada área organizacional, em um ideal de gestão estratégica integrada. Poderíamos criar painéis de desempenho dos departamentos ou gerências de cada área, chegando até mesmo a painéis individualizados por servidor.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos pela implementação do BSC estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, o benefício individual de cada funcionário para a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, o relacionamento com clientes e as tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático, a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;

- Criar inferência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos relacionados com aumento dos lucros ou redução dos custos; e
- Encontrar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer para complementar o que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

Complementando ainda podemos citar o que afirma Kallas (2003):

- Alinhar a organização estratégica;
- Buscar sinergia organizacional;
- Construir um sistema de gestão estratégica;
- Vincular estratégia com planejamento e orçamento;
- Definir metas estratégicas;
- Priorizar iniciativas estratégicas; e
- Alinhar as pessoas à estratégia.

O sucesso na implementação do BSC depende da participação e patrocínio da alta administração; da clarificação das estratégias para toda a organização; do comprometimento do time de executivos com as metas estabelecidas; e da integração do processo de gerenciamento estratégico com a organização, favorecendo o alinhamento da organização.

Nada se consegue sem trabalho árduo e muito esforço. As oportunidades aparecem; porém, somente serão aproveitadas por quem estiver preparado para elas. Desse modo, a utilização da metodologia do BSC é uma oportunidade de fazermos uma gestão estratégica efetiva. Para isso, faz-se necessário um investimento em melhoria de processos e qualificação de projetos voltados a alcançar as metas estabelecidas em cada um dos objetivos estratégicos institucionais.

Atualmente, em virtude do aprimoramento e modernização da gestão pública, da necessidade de demonstrar resultados e aumentar a eficiência, em todos os setores, e das pressões por mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes, o público espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparéncia dos atos (MOTTA, 2013).

Além disso, dentro do novo contexto de globalização e escassez de recursos, a administração pública se vê obrigada a se tornar mais competitiva na busca de novas fontes de recursos financeiros, tendo de repensar seus processos internos de trabalho e estabelecer uma reestruturação completa da máquina pública, a qual viabilize a captação de investimentos e recursos externos.

A gestão pública organizada, com gerenciamento eficiente dos seus projetos e programas, atrelada ao orçamento e alinhada com a estratégia da instituição, favorece o estabelecimento de um

modelo gerencial com foco nos resultados e em substituição progressiva ao modelo administrativo burocrático tradicional, desfocado das suas funções primordiais.

Segundo Silva e Gonzales (2013), uma das formas com que as organizações podem coordenar os seus múltiplos projetos é através da criação de escritórios de gerenciamento de projetos (Project Management Office - PMO), espaços por meio dos quais variados projetos são gerenciados de maneira sincronizada. A relevância desses espaços pode ser verificada quando se observa sua recente expansão, sendo estruturados nos mais distintos setores e com aplicações diversas.

A Implantação do Escritório de Projetos Estratégicos Institucionais no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria trará qualidade na elaboração de projetos tanto estratégicos, quanto institucionais com repercussão financeira, e para isto fará uso da metodologia PMBOK de elaboração de projetos.

O Escritório de Projetos Estratégicos Institucionais tem por o objetivo articular, interna e externamente projetos estratégicos para a Instituição, buscando o desenvolvimento institucional e regional.

“O gerenciamento eficiente dos projetos e programas, atrelada ao orçamento e alinhadas com a estratégia da instituição, favorece o estabelecimento de um modelo gerencial com foco nos resultados e em substituição progressiva ao modelo administrativo burocrático tradicional.” (SILVA; GONZALES, 2013).

REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J. Victor e T. Deal. *The Dinamic of Organizational Change in Education*. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BRESSIANI, F. ALT. P. R. C., MASSOTE A A. O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior. <http://www.pp.ufu.br> Acesso em 25.07.2014.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. In: *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz Euclides. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Measures That Dirve Permonce*. HBR, 1992

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro:Campus, 2004.

KALLÁS, David. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresas*. São Paulo: FEA/USP, 2003.

MOTTA, P. R. *O estado da arte da gestão pública*. RAE vol.53 nº 1 São Paulo, 2013.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: Free Press, 1988.

RIBEIRO, José Orion M. Influência das relações de poder na implementação do planejamento estratégico. Santa Maria: PPGEP/UFSM, 2013.

SILVA, M. S. A.; GONZALEZ, M. O. A. Escritório de Projetos em uma Universidade Pública: Proposta de estruturação através de um núcleo de ideação. Salvador/BA, XXXIII ENEGEP, 2013.