	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL</b>	<b>PO-CPE-01</b>		
		<b>Controle Documentos</b>		
<b>Título:</b> Implantação do Planejamento Estratégico	<b>Primeira</b>	<b>Última</b>	<b>Revisão</b>	
<b>Responsável:</b> Coordenador de Planejamento Estratégico	22/08/23		00	

<b>DESCRIÇÃO</b>
Descreve as etapas do processo de Implantação do Planejamento Estratégico da FAED (referência 2021-2025)

<b>CONTROLE DE REVISÕES</b>				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Data</th> <th>Descrição</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Data	Descrição		
Data	Descrição			

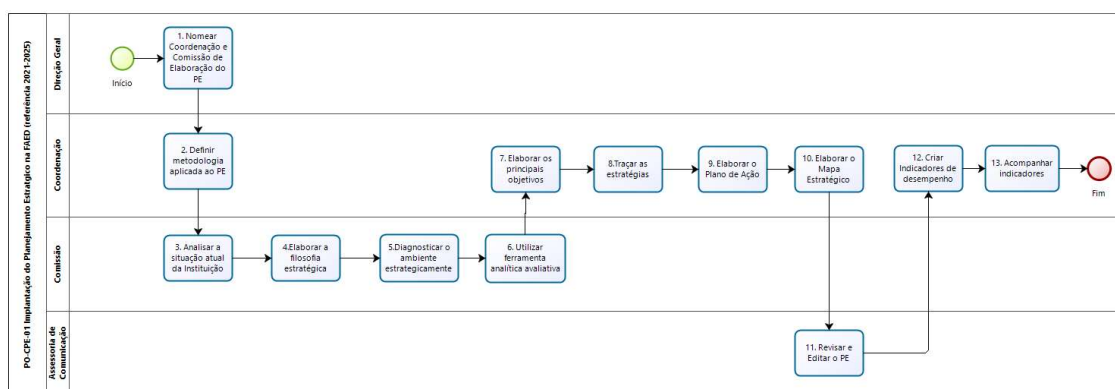
<b>DOCUMENTOS/FERRAMENTAS/RECURSOS</b>	
1.Planejamento Estratégico 2021-2025	2.5w2h
3.BSC	3.Matriz S.W.O.T.

<b>DEFINIÇÕES</b>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>TERMO</th> <th>SIGNIFICADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>5w 2h</b> </td> <td> É um conjunto de questões utilizadas para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples. 5W = Who? What? Where? When? Why? (Quem? O quê? Onde? Quando? Por que?) e 2 H = How? How Much? (Como; Quanto Custa?) </td> </tr> <tr> <td> <b>ASG</b> </td> <td> Ambiental, Social e Governança </td> </tr> <tr> <td> <b>BSC</b> </td> <td> O termo de <i>Balanced Scorecard</i> – também conhecido pela sigla BSC é traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. </td> </tr> <tr> <td> <b>CAPES</b> </td> <td> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior </td> </tr> <tr> <td> <b>CONCENTRO</b> </td> <td> Conselho de Centro </td> </tr> <tr> <td> <b>FAED</b> </td> <td> Centro de Ciências Humanas e da Educação </td> </tr> <tr> <td> <b>FCS</b> </td> <td> Fator Crítico ou Fator Chave de Sucesso </td> </tr> <tr> <td> <b>Matriz S.W.O.T.</b> </td> <td> A Matriz S.W.O.T. é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores:  S (Strengths que em português significa forças); W (Weaknesses que em português significa fraquezas); O (Opportunities que em português significa Oportunidades); T (Threats que em português significa Ameaças). </td> </tr> <tr> <td> <b>MEC</b> </td> <td> Ministério da Educação </td> </tr> <tr> <td> <b>PDCA</b> </td> <td> Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar, Agir) </td> </tr> </tbody> </table>	TERMO	SIGNIFICADO	<b>5w 2h</b>	É um conjunto de questões utilizadas para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples. 5W = Who? What? Where? When? Why? (Quem? O quê? Onde? Quando? Por que?) e 2 H = How? How Much? (Como; Quanto Custa?)	<b>ASG</b>	Ambiental, Social e Governança	<b>BSC</b>	O termo de <i>Balanced Scorecard</i> – também conhecido pela sigla BSC é traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”.	<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	<b>CONCENTRO</b>	Conselho de Centro	<b>FAED</b>	Centro de Ciências Humanas e da Educação	<b>FCS</b>	Fator Crítico ou Fator Chave de Sucesso	<b>Matriz S.W.O.T.</b>	A Matriz S.W.O.T. é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores: S (Strengths que em português significa forças); W (Weaknesses que em português significa fraquezas); O (Opportunities que em português significa Oportunidades); T (Threats que em português significa Ameaças).	<b>MEC</b>	Ministério da Educação	<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar, Agir)
TERMO	SIGNIFICADO																					
<b>5w 2h</b>	É um conjunto de questões utilizadas para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples. 5W = Who? What? Where? When? Why? (Quem? O quê? Onde? Quando? Por que?) e 2 H = How? How Much? (Como; Quanto Custa?)																					
<b>ASG</b>	Ambiental, Social e Governança																					
<b>BSC</b>	O termo de <i>Balanced Scorecard</i> – também conhecido pela sigla BSC é traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”.																					
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior																					
<b>CONCENTRO</b>	Conselho de Centro																					
<b>FAED</b>	Centro de Ciências Humanas e da Educação																					
<b>FCS</b>	Fator Crítico ou Fator Chave de Sucesso																					
<b>Matriz S.W.O.T.</b>	A Matriz S.W.O.T. é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores: S (Strengths que em português significa forças); W (Weaknesses que em português significa fraquezas); O (Opportunities que em português significa Oportunidades); T (Threats que em português significa Ameaças).																					
<b>MEC</b>	Ministério da Educação																					
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar, Agir)																					

<b>PE</b>	Planejamento Estratégico
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>TIC's</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>UDESC</b>	Universidade do Estado de Santa Catarina

## ATIVIDADES

### Fluxograma:



### 1. Nomear Coordenação e Comissão de Elaboração do PE:

A Direção Geral da FAED identifica a necessidade de implantação do PE do Centro. Em seguida, nomeia a Coordenação composta por um administrador (a) da FAED, com experiência em PE, pelo (a) Diretor (a) de Administração e pelo (a) Diretor (a) Geral. Após nomeada a Coordenação do PE é também nomeada pela Direção Geral a Comissão de elaboração e acompanhamento, composta pelos seguintes membros:

Diretor(a) Geral FAED – Presidente

#### Representação Docente:

Diretor(a) de Pesquisa e Pós-Graduação FAED

Diretor(a) de Ensino de Graduação FAED

Diretor(a) de Extensão, Cultura e Comunidade FAED

Chefe de Departamento da FAED (escolhido entre um dos Departamentos do Centro)

#### Representação dos Técnicos Universitários:

Diretor(a) de Administração FAED

Assistente de Gabinete da DG

Direção de Ensino de Graduação

Administrador(a) - Direção de Administração

Setor de Convênios, Projetos e Intercâmbios  
Diretor(a) de Extensão  
Representante da Secretaria de Ensino de Pós-Graduação  
Representante da Secretaria de Ensino de Graduação

**Representação Discente:**

Graduando (escolhido entre um dos cursos de Graduação do Centro)  
Pós - Graduando (escolhido entre um dos cursos de Pós-Graduação do Centro)

**Editoração e revisão:**

Jornalista - Assessoria de Comunicação FAED

**2. Definir Metodologia Aplicada ao Planejamento Estratégico:**

A Coordenação escolhe a metodologia a ser aplicada ao PE, considerando a cultura do Centro e conforme a literatura sobre o tema.

**3. Analisar a Situação Atual da Instituição:**

A Comissão elabora uma análise da situação atual do Centro em relação ao próprio Centro, aos outros Centros, à UDESC e aos desafios que se apresentam à FAED.

**4. Elaborar a Filosofia Estratégica:**

A declaração da filosofia da FAED, também chamada de Identidade Estratégica, é elaborada pela Comissão e se constitui na declaração da sua Missão, Visão, Valores e Princípios. Isto é, a Filosofia da FAED representa o que ela é e também a sua razão de ser e o que ela quer ser, juntamente com o que valoriza em suas relações internas e externas e o que tem como princípios.

**5. Diagnosticar o Ambiente Estrategicamente:**

O Diagnóstico Estratégico da FAED é uma Análise do Ambiente onde a Instituição está inserida. Este Diagnóstico tem por objetivo analisar o que os Ambientes, Interno e Externo, podem oferecer de positivo ou de negativo à Instituição. Assim, deverão ser escolhidos quais os fatores que farão a diferença, ou que serão chaves para a Instituição seguir o rumo do sucesso. E, a partir deles, serem analisados quais os Pontos Fortes e Fracos e quais as Oportunidades e Ameaças que a Instituição poderá aproveitar, melhorar, evitar ou corrigir.

Os FCS são as condições julgadas necessárias para que a FAED tenha sucesso no cumprimento de sua Missão e para atingir sua visão estratégica. Então, deverá ter um desempenho no mínimo satisfatório com relação a estas condições para ser bem-sucedida na excelência do Ensino, da Pesquisa e da Extensão. Para iniciar o Diagnóstico Estratégico a Comissão deverá definir quais os principais FCS para o período.

## 6.Utilizar Ferramenta Analítica Avaliativa:

A Comissão deverá escolher uma ferramenta capaz de analisar e avaliar a situação atual da Instituição, o seu cenário de atuação e de possibilitar a projeção de cenários futuros, no que se refere às oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como suas forças e fraquezas internas, orientando o processo decisório.

No PE 2021-2025 utilizou-se a Matriz de S.W.O.T. através da qual as informações foram agrupadas, correlacionadas e estudadas dando origem a um gráfico de posicionamento ambiental. Assim, a comissão executou quatro cruzamentos correlacionais:

Forças x Oportunidades

Forças x Ameaças

Fraquezas x Oportunidades

Fraquezas x Ameaças)

## 7.Elaborar os Principais Objetivos:

A Coordenação do Planejamento Estratégico, juntamente com os diretores de cada uma das áreas (Direção Geral, Direção de Ensino de Graduação, Direção de Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Direção de Extensão Cultura e Comunidade e a Direção de Administração), elaboram os “**Objetivos**” pertinentes a cada direção.

Assim, uma vez determinados os Fatores Chaves de Sucesso e utilizada a ferramenta analítica avaliativa, são desenvolvidos os “**Objetivos**” para alcançar cada Fator Chave de Sucesso, com base nas oportunidades do ambiente e/ou pontos fortes da Instituição ou, ainda, para mitigar pontos fracos e/ou evitar ameaças do ambiente.

Abaixo um exemplo de um Objetivo extraído do PE - 2021-2025

Fator Chave de Sucesso (FCS) nº 1: Qualidade do ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão

OBJETIVO 11: Oferecer cursos em línguas estrangeiras – (Inglês)

## 8.Traçar as Estratégias:

Após o desenvolvimento dos Objetivos, traça-se as Estratégias correspondentes a cada objetivo. As Estratégias se originam dos Objetivos e podem ser necessárias mais que uma para atingir cada Objetivo. A Estratégia dirá “**O quê**” será feito para atingir o Objetivo.

A Coordenação do Planejamento Estratégico, juntamente com os/as diretores/as de cada uma das áreas (Direção Geral, Direção de Ensino de Graduação, Direção de Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Direção de Extensão Cultura e Comunidade e Direção de Administração), elaboram as estratégias (**O quê fazer**) para atingir cada objetivo que está ligado à sua direção.

Abaixo um exemplo de estratégia extraído do PE – 2021-2025:

1.11-Disponibilizar duas disciplinas de português para estrangeiros, nível básico e intermediário.

## 9. Elaborar o Plano de Ação:

A Coordenação do Planejamento Estratégico, juntamente com os diretores de cada uma das áreas (Direção Geral, Direção de Ensino de Graduação, Direção de Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Direção de Extensão Cultural e Comunidade e Direção de Administração), também elaboram o plano de ação para cada estratégia. Diversas metodologias podem ser utilizadas para desenvolver um Plano de Ação como 5W2H, Diagrama de Ishikawa e Ciclo PDCA, entre outras.

Para o PE 2021-2025 foi adaptado o modelo que se origina de uma ferramenta oriunda da gestão da qualidade, denominada de 5w 2h. Dessa maneira, no Plano de Ação foi utilizada uma planilha para cada objetivo e sua(s) respectiva(s) estratégia(s). E, por conseguinte, são criadas ações para cada estratégia descrita no Plano e que irá (ão) identificar “**Como**” ela(s) será(ão) executada(s), especificando também quem irá ser o(s) responsável(eis) pela execução e o prazo para tal execução, conforme exemplo abaixo:.

<b>Como executar a estratégia</b>	<b>Quem é o responsável</b>	<b>Até quando será terminada/executada</b>
1.1.11-Determinar horário e local na FAED para as aulas, que serão voltadas aos intercambistas da UDESC.	Setor de convênios de Intercâmbios	Demanda contínua

## 10. Elaborar o Mapa Estratégico:

O Mapa Estratégico é elaborado pelos coordenadores do Planejamento Estratégico porque há a necessidade de alinhar os diferentes departamentos em torno de objetivos estratégicos comuns. Neste sentido, o Mapa Estratégico é elaborado para criar uma visão compartilhada e estabelecer medidas de desempenho consistentes em toda a Instituição.

No PE 2021-2025 foi utilizado o BSC (Balanced Scorecard), apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance organizacional, porém a aplicação prática nas organizações transformou o BSC em uma ferramenta estratégica de apoio a gestão integrada, que promove foco e sinergia de forma compreensível e mensurável por um acordo de metas e métricas. Assim, um dos principais benefícios do BSC é o de sintetizar os objetivos estratégicos.

Neste sentido, o BSC é considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, uma instituição precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. Ao mesmo tempo, o BSC serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente.

O BSC é baseado em quatro perspectivas, a saber: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da organização (ou do aprendizado e conhecimento). No caso da FAED, como se trata de uma instituição universitária, as perspectivas originais foram adaptadas para:

Perspectiva da Sociedade: esta perspectiva reflete o valor para a sociedade e a produtividade da FAED, por meio do desenvolvimento profissional dos egressos

após os cursos de graduação e pós-graduação, o conhecimento e a formação transmitidos aos estudantes, os cursos de extensão oferecidos para a sociedade, o número de egressos por curso anualmente, as publicações de artigos, livros, capítulos de livros e trabalhos docentes e discentes, as notas e avaliações do MEC/CAPES por curso, os projetos e parcerias e a inserção social da FAED;

Perspectiva do Aluno: nesta perspectiva são considerados o grau de satisfação dos egressos por terem estudado na FAED, as notas e avaliações do MEC/CAPES por curso, a imagem da FAED no meio acadêmico, a perspectiva profissional do aluno e o nível de satisfação em relação à estrutura, como os apoios e a permanência, os serviços, a qualidade dos cursos, os docentes, os técnicos, a localização e os acessos;

Perspectiva da Excelência Operacional: aqui são analisados P&D realizadas pela FAED, as operações, a integração de processos, pessoas e tecnologias os processos e as articulações com outras instituições públicas e privadas e com os outros centros da UDESC, assim como com sua Reitoria; e

Perspectiva da Instituição: por fim esta perspectiva considera o capital humano e institucional, assim como a inovação e tecnologia empregadas na FAED. Na análise do Capital Humano e Institucional são considerados a promoção de ações sociais, inclusivas e ambientais, o clima organizacional, o estímulo à formação e promoção da criatividade das pessoas e o uso das TIC's.

Estas perspectivas refletem a visão e a estratégia institucional.

## **11. Revisar e Editar o PE:**

A Coordenação do PE, após a conclusão do Planejamento Estratégico pela Comissão de Elaboração e Acompanhamento, o encaminha à Assessoria de Comunicação da FAED e esta o revisa e o edita numa versão apropriada a leitura e entendimento a qualquer leitor(a). Uma vez editado e revisado, o PE é apresentado ao CONCENTRO pelo/a Diretor/a Geral para aprovação do Conselho. Após aprovação do CONCENTRO, a Assessoria de Comunicação realiza a sua publicação e divulgação pelo site da FAED e o coloca à disposição para sugestões e críticas por 60 dias. Transcorridos os 60 dias e alterado os pontos aceitos pela Coordenação do PE sugeridos para correção ou modificação do Plano, então o PE tem sua aprovação final e publicação definitiva.

## **12. Criar Indicadores de Desempenho:**

Os indicadores são definidos pela coordenação do Planejamento Estratégico com base nas perspectivas do Mapa Estratégico. Assim, as perspectivas do Mapa Estratégico originam indicadores de desempenho. Por sua vez, os indicadores de desempenho auxiliam a Instituição a medir a sua performance em cada perspectiva, cujas as mesmas se originam dos Fatores-Chave de Sucesso que foram escolhidos para a Instituição no período 2021-2025 pela Comissão de Elaboração e Acompanhamento do PE.

### 13. Acompanhar Indicadores:

A Coordenação do PE acompanha os indicadores com uma periodicidade anual ou ajustada ao indicador. Mas é necessário realizar levantamento de dados para obter os indicadores nomeados.

Obs.: Muito provavelmente, para conseguir alguns indicadores, serão necessárias pesquisas que terão que ser planejadas junto ao setor de comunicação da FAED.

### ANEXO



Planejamento Estratégico 2021-2025

ELABORADO POR: Luís Carlos Enzweiler

APROVADO POR: Guilherme de Medeiros – Diretor de Administração  
Celso João Carminati – Diretor Geral