

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ENGENHARIA

MARIA PAULA HABITANTE THOMAS

SILVANA PAGOTTO

**Plano Estratégico e de Metas da Faculdade de
Zootecnia e Engenharia de Alimentos da
Universidade de São Paulo: uma análise crítica**

Pirassununga/SP

2008

MARIA PAULA HABITANTE THOMAS

SILVANA PAGOTTO

**Plano Estratégico e de Metas da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da
Universidade de São Paulo: uma análise crítica.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo como trabalho final do curso
de MBA “Gestão e Tecnologias da Qualidade”.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto
Co-orientador: Prof. Dr. Celso da Costa Carrer

Pirassununga/SP

2008

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas formas evidentes de proteção ao longo deste caminho.
Obrigada pela vida. Pelo sol. Obrigada por este mundo repleto de possibilidades.

Ao meu irmão Carlos Alexandre, que me incentiva e me apóia em todos os momentos da minha vida
Juntos, pequenos, sonhadores e meio órfãos, começamos.
Juntos, conseguimos realizar a maioria daqueles sonhos.
Amo você, meu único e grande irmão.

À minha mãe Nildes,
Que em mim só consegue enxergar qualidades e está sempre, incondicionalmente, ao meu lado.
Amor de mãe é soberano. O amor que me dedica é supremo.
Tenha certeza mãe, que o teu amor é reflexo do amor que também lhe dedico.

Ao meu pai Carlos, que apesar de não estar conosco apenas fisicamente,
Plantou em todos os que o conheceram, sentimentos de carinho, gentileza, cordialidade, generosidade e honestidade.
Se todos nós, seus descendentes, herdamos ao menos um pouco de suas virtudes, tenha certeza que teremos herdado muito. Saudade eterna, pai.

Ao meu marido Paulo e às minhas filhas Isabella e Rafaella,
Pelo tempo que os deixei em busca de algo que possibilite um bom futuro a todos nós.
Filhas, obrigada pela força, abnegação e paciência que tiveram com a mãe de vocês.
Vocês são a razão da minha vida.

Às minhas irmãs Maria Clarete e Maria Ângela, por apostarem em mim.

À Sissa, companheira neste trabalho, pela proximidade, companheirismo e paciência, não só no decorrer desta monografia, mas também ao longo de todo o Curso.

À Rosa, minha amiga e secretária do lar,
Que assumiu muitas vezes o papel de mãe, para que eu pudesse me dedicar ao MBA.

A todos os funcionários do Hospital Veterinário da FMVZ, especialmente à minha companheira Rose, que “segurou todas as pontas” para que eu pudesse me ausentar às sextas-feiras.

Ao Prof. Dr. Luís Cláudio Lopes Correia da Silva, Diretor do Hospital Veterinário, que aprovou minha participação neste Curso.

Aos Professores Doutores Adherbal Caminada Netto e Álvaro José de Almeida Clegare, professor e amigo, por acreditar nas potencialidades do funcionário uspiano e apostar na melhoria contínua dos mesmos.

Ao Prof. Dr. Celso da Costa Carrer, pela inestimável colaboração na melhoria deste trabalho e por aceitar ser nosso Co-orientador, apesar dos seus inúmeros compromissos.

A todos os amigos que, por falta de tempo, tenho deixado de ver, conversar e compartilhar momentos, devido às horas de trabalho e concentração que esta monografia nos exigiu.

A todos aqueles, que de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse participar desta 3ª Turma do Curso de MBA “Gestão e Tecnologias da Qualidade”, dedico a mais sincera gratidão.

Maria Paula

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ela ser maravilhosa.

Agradeço aos meus pais pelo amor por mim e por serem meu porto seguro.

Aos meus amigos, por me incentivarem, compreenderem, amarem e apoiarem; por sorrirem comigo e por enxugarem minhas lágrimas.

À Universidade de São Paulo e à Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos pela profissão maravilhosa que me oferecem há quinze anos.

Ao Diretor da Faculdade, Holmer Savastano Junior, pela oportunidade de realizar o MBA.

Ao Vice-Diretor da FZEA, Douglas Emygdio de Faria, pela amizade, apoio e incentivo.

Aos muitos colegas de trabalho que acreditam na minha competência e no meu crescimento profissional.

Ao Co-Orientador Celso da Costa Carrer por sua contribuição imensurável na construção desta monografia.

Aos colegas e mestres do MBA, pela competência, alegria e inteligência que fizeram do curso uma parte inesquecível da minha vida pessoal e profissional. Agradecimentos especiais aos Professores Álvaro José de Almeida Calegare, Marcelo Massarani e Adherbal Caminada Netto (também orientador desta monografia) por sua contribuição inestimável ao meu crescimento pessoal e profissional. Jamais os esquecerei.

À minha amiga e quase irmã, Renata Lima Zuccherelli de Oliveira, que acompanhou cada dia deste curso e me apoiou, me compreendeu e segurou minha mão nas horas difíceis.

À Maria Paula Habitante Thomas, amiga do MBA, da monografia e para a vida toda.

Ao Buk e à Nina, meus anjos caninos: carinho, amor, companheirismo, dedicação e alegria.

Ao meu marido Gonçalo Monteiro da Silva Júnior: amor, companheiro e amigo. Caminhando juntos, em busca dos nossos sonhos, olhando sempre na mesma direção.

Silvana Pagotto

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar criticamente a elaboração do Plano Estratégico e de Metas (PEM) da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA) da Universidade de São Paulo e oferecer, baseadas na literatura que fundamenta o Planejamento Estratégico, uma base de consulta aos gestores de outras Unidades quando da elaboração de seus Planos Estratégicos. O trabalho foi desenvolvido mediante análise do próprio PEM e de dados provenientes de materiais informativos disponíveis, tais como documentos da FZEA, dissertações e publicações. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com servidores que participaram diretamente da elaboração do PEM ou que apenas tomaram conhecimento do mesmo por meio de informativos e/ou reuniões. Fundamentalmente, a presente monografia nos permitiu identificar as principais contribuições que um Plano Estratégico pode oferecer: a proposta de uma administração mais participativa, o comportamento sinérgico das áreas funcionais, a descentralização do planejamento estratégico com conseqüente desenvolvimento dos planejamentos tático e operacional da organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise crítica.

ABSTRACT

The goal of the current work is to critically analyze the preparation of the School of Animal Science and Food Engineering (USP) Strategic Plan. We are also trying to offer a search basis to administrators from other schools involved in elaboration of Strategic Plans. The work was made through study of The Strategic Plan itself and other available documents such as thesis and publications. We interviewed personnel directly involved in Strategic Plan preparation, or that got information of it through publications and/or meetings. In summary, we identified the Strategic Plan main contributions: participative administration, synergic behavior of areas, Strategic Planning decentralization, with consequent improvement of organizational operational planning.

Keywords: Strategic planning. Critical analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O PLANEJAMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NA ATUALIDADE	1
1.2	COMO SURTIU O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1
1.3	DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2
1.4	ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
1.5	SOBRE A PRESENTE MONOGRAFIA	9
2	HISTÓRICO DA FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS (FZEA)	11
2.1	O DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS (ZAB)	13
2.2	O DEPARTAMENTO DE ZOOTECNIA	15
2.3	DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS	16
2.4	PROF. DR. LÍCIO VELLOSO	19
2.5	PROF. DR. MARCUS ANTONIO ZANETTI	20
2.6	PROF. DR. JOSÉ BENTO STERMAN FERRAZ	21
3	PLANO ESTRATÉGICO E DE METAS (PEM)	22
4	ESTRUTURA CRIADA PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO	31
5	ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO	33
6	ESTRUTURAÇÃO DO PEM E SÍNTESE DAS PRINCIPAIS AÇÕES DE ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL	37
6.1.	MISSÃO	37
6.2.	SÍNTESES DO PLANO ESTRATÉGICO DE METAS	37
6.3.	GRUPO DE NOVOS CURSOS (GNC)	37
6.4.	PROJETO DO CENTRO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	38
7	VISÃO DA COMUNIDADE	40
8	ANÁLISE CRÍTICA: DISCUSSÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FZEA	45
8.1	ETAPA 1: ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.	45
8.2	ETAPA 2: ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ ORGANIZACIONAL: MISSÃO E OBJETIVOS	49
8.3	ETAPA 3: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.	55

8.4	ETAPA 4: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.	69
8.5	ETAPA 5: CONTROLE ESTRATÉGICO	74
9	CONCLUSÃO	78
	REFERÊNCIAS	80
	ANEXOS	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Planejamento: sua importância na atualidade

GRACIOSO (1991) está convicto de que muito mais do que em ambientes organizados, onde as mudanças são previsíveis, o planejamento é indispensável num ambiente de turbulências como o que se verifica atualmente.

Com ou sem fim lucrativo, pública, privada, micro ou média empresa, todas estão inseridas no mesmo ambiente que a organização de grande porte.

PINA (1994) advoga que nos negócios, sejam eles públicos ou privados, estratégia é a essência, a síntese de um processo de busca que determina a direção que a empresa vai tomar no caminho para o futuro. E vai além, afirmando que a estratégia emerge da inteligência de um estrategista ou é o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico.

Na busca da estratégia, misturam-se pensamento lógico com intuição, análise com síntese, procura-se o todo antes das partes, reconfiguram-se idéias, confronta-se o objetivo com o subjetivo (na busca persistente do *insight* estratégico).

A riqueza do ambiente institucional brasileiro, marcado pela presença de organizações lucrativas e não lucrativas, públicas e privadas, nacionais e multinacionais, de grande e pequeno porte, dificulta, segundo TAVARES (1991), a adoção de modelos estratégicos aplicáveis a todo tipo de organização.

1.2 Como surgiu o Planejamento Estratégico

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem num ambiente de turbulência e constantes mutações, foi a necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras (FILHO e MACHADO, 1982).

Em vista disso, um novo campo de estudos surgiu. Na administração de empresas nasceu com vários nomes, tais como "política empresarial", "planejamento empresarial" e, mais recentemente, foi consagrado como "estratégia empresarial" ou "planejamento estratégico", principalmente depois que o conceito de estratégia passou a ser utilizado por DRUCKER (1989) em seus trabalhos.

Para TAVARES (1991), o planejamento estratégico começou nos Estados Unidos nos anos 60, com o intuito de criar e implementar estratégias que iriam aumentar a competitividade das organizações, envolvendo a separação entre o pensar e o fazer. Isto criou a função dos planejadores estratégicos. Esperava-se que os sistemas de planejamento gerassem as melhores estratégias, como também instruções detalhadas para executá-las, de maneira que os gerentes não incorressem em erros.

O que se enfatiza modernamente, de acordo com FILHO e MACHADO (1982), é que existe uma responsabilidade gerencial de alto nível pelo futuro da organização; esta responsabilidade deve ser enfrentada pelos executivos, em termos de aumentar o seu conhecimento sobre fatores externos que afetam a sua empresa e estabelecer um senso de direção futura para seus negócios. Esse é um processo contínuo e sistemático de avaliação da organização e não um processo ocasional de dimensionar a organização e reavaliar os seus objetivos. É nesse ponto, segundo os autores, que os estudos de estratégia organizacional moderna se diferenciam das preocupações tradicionais de formulação de objetivos organizacionais.

1.3 Definição e objetivos do Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico (PE) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Geralmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem

seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a organização, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O PE é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do PE, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

As técnicas do PE não farão um milagre, mas apenas mostrarão como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Não indicará como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades. Ele criará a consciência na organização das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e o estabelecimento do propósito de direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

As organizações se dispõem a investir em PE por dois motivos básicos:

- a) À medida que uma organização cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano-mestre estratégico permitirá por em perspectiva e avaliar corretamente estas decisões e ações;
- b) Também à medida que a organização cresce e se torna complexa, aumenta o risco de se perder o seu elemento mais precioso: o “espírito empreendedor”, ou *entrepreneurship*, que é muito forte no começo, mas tende a esvaír-se, na razão direta em que as decisões passem a ser tomadas por executivos de carreira, sem a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da organização. O PE ajuda a manter esse espírito na organização, à medida que fornece informações sobre o que o ambiente anseia, ajuda na definição de onde se quer chegar, controla os resultados atingidos e fornece técnicas que orientam a correção

das ações que não alcançaram os objetivos previamente traçados.

1.4 Aspectos positivos e negativos do Planejamento Estratégico

É evidente que o planejamento estratégico, enquanto instrumento gerencial traz inúmeras vantagens para a empresa. GRACIOSO (1991) coloca duas razões básicas que levam a empresa a investir pesadamente na implantação e manutenção de um sistema de planejamento estratégico.

São elas:

- a) Possibilidade de colocar em perspectiva a avaliar corretamente o número crescente de decisões a ações planejadas, tomadas ou executadas no dia-a-dia;
- b) Necessidade de manter vivo o espírito empreendedor, que acaba por se desvanecer em função do crescimento e complexidade da organização.

Para OLIVEIRA (1991), por meio do planejamento estratégico a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Ter um efetivo plano de trabalho.

A programação de estratégias, segundo MINTZBERG (1994), existe para a coordenação, assegurando que cada um na organização caminhe na mesma direção. Os planos, na forma de programação, podem ser a principal mídia para comunicar as intenções estratégicas e para controlar a busca individual delas.

O texto de FILHO e FERNANDES (s.d.) traz os resultados de uma pesquisa realizada por várias instituições identificando algumas vantagens decorrentes da utilização sistemática do planejamento estratégico:

- a) Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- b) Possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- c) Incentiva a função diretiva;

- d) Transforma a organização reativa em pró-ativa;
- e) Orienta e agiliza o processo decisório;
- f) Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- g) Força o executivo a desligar-se das atividades do dia-a-dia;
- h) Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros;
- i) Orienta o desenvolvimento dos planejamentos organizacional, tático e operacional;
- j) Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- k) Orienta e agiliza o processo orçamentário.

Apesar de tudo, atualmente sobejam questionamentos sobre o planejamento estratégico.

WILSON (1990) levanta alguns pontos críticos:

- a) O *staff* tomou o processo, tirando dos gerentes a responsabilidade executiva;
- b) O processo dominou o *staff*. O planejamento tornou-se cada vez mais elaborado e burocrático e a análise começou a impedir a tomada de decisão;
- c) O processo de planejamento falhou em desenvolver verdadeiras escolhas estratégicas;
- d) O planejamento negligenciou os requerimentos organizacionais e culturais para a implantação de uma estratégia;
- e) Previsões baseadas num único ponto não são o melhor instrumento para planejar num ambiente de incertezas.

Para este autor, o planejamento pode ainda falhar se:

- a) For encarado como modismo;
- b) Não souber equilibrar o curto e o longo prazo;
- c) Não desenvolver sistemas compensatórios que recompensem o comportamento estratégico.

A maior parte dos planejamentos de longo prazo e todos os de curto prazo são operacionais, definindo "como". E esse planejamento de longo prazo estaria minando o

pensamento estratégico. TREGOE e ZIMMERMAN (1978) elencam as seguintes razões para justificar esse pensamento:

- a) O planejamento de longo prazo prevê o futuro extrapolando com base no presente;
- b) Os objetivos a longo prazo geralmente se apóiam em bases financeiras, ficando a elas restritos. Deveriam estar ligados a uma base mais ampla;
- c) As projeções que compõem o planejamento de longo prazo acabam por formar um quadro futuro da empresa, determinando assim seu rumo. Na verdade, esse rumo deveria ser definido por um claro senso de direção;
- d) Dificilmente se mudam esses planos; não há flexibilidade para isso, a não ser quando os acontecimentos chegam à proporção de crise;
- e) Normalmente esses planos tendem a ser muito otimistas e aqui entram os recursos e os jogos de poder.

Já para MINTZBERG (1994), a falácia do planejamento estratégico apóia-se em três suposições:

- f) A falácia da predição – nem tudo pode ser previsto;
- g) A falácia da separação – estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação;
- h) A falácia da formalização – sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual, ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Ele comenta que o planejamento estratégico caiu de seu pedestal porque foi confundido com o pensamento estratégico. Na verdade, o que MINTZBERG faz é implodir esse pensamento, levando os gerentes a confundir a visão da realidade com a manipulação de números. Ele, o planejamento, deveria ser um estilo de compromisso e não um estilo de cálculo de gerenciamento. Um outro problema do planejamento formal se deu devido ao fato de promover estratégias extrapoladas do passado ou copiadas de outros. Do modo como tem sido

praticado, o planejamento passou a ser uma programação estratégica, ou seja, articulação e elaboração de estratégias e/ou visões que já existem.

Para REID (1990), os planos são escritos por planejadores apresentando pouca conexão com a realidade, promovendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados. Talvez por esse motivo, muitos executivos percebiam o planejamento estratégico como uma atividade divorciada da realidade, raramente vendo vantagens em planejar, uma vez que há dificuldades na atribuição de resultados de negócios.

Na visão de WEBSTER, REIF e BRACKER (1989), as experiências insatisfatórias com o planejamento estratégico resultaram de:

- a) Falta de compromisso total da alta administração;
- b) Pouca ênfase na construção da base de dados;
- c) Engano ao pensar que, uma vez definidos, os objetivos cuidariam de si mesmos;
- d) Fracasso em integrar planejamento e estratégia;
- e) Falta de atenção na implementação de estratégias.

De acordo com LENZ (1987), o planejamento estratégico não facilita a auto-reflexão necessária ao desafio de competitividade, uma vez que limita a visão estratégica e acaba por fracassar, já que não é utilizado como um veículo para a tomada de decisões estratégicas. Para esse mesmo autor, o planejamento estratégico é tido como um perpetuador da estrutura burocrática por quatro motivos:

- a) O planejamento estratégico é tido como ciência;
- b) Enfatiza excessivamente os números;
- c) O foco de atenção é a eficiência administrativa;
- d) Má aplicação das técnicas analíticas.

O artigo de HAYES (1985) argumenta a respeito da metodologia do planejamento estratégico, bem como as atitudes organizacionais e relacionamentos cultivados que acabam por prejudicar a habilidade da companhia para competir.

O modelo tradicional para o planejamento enfoca "objetivos-estratégia-recursos". HAYES (1985) coloca que o problema com o modelo está associado aos objetivos selecionados pelas organizações e aos meios pelos quais os modos são implementados.

Na opinião de FILHO e FERNANDES (s.d.), o planejamento estratégico, além de não ser a solução para todos os problemas, ainda apresenta as seguintes limitações:

- a) O ambiente pode não corresponder às expectativas;
- b) Resistência interna;
- c) Alto custo;
- d) Crise atual;
- e) Dificuldade de elaboração;
- f) Depois de prontos, as escolhas ficam limitadas;
- g) Os processos adotados também restringem as escolhas;
- h) Capacidade gerencial.

Para TAVARES (1991), as opiniões e atitudes desfavoráveis em relação ao planejamento estratégico, baseiam-se ainda em experiências malsucedidas de planejamento. São, segundo ele, contudo, contestáveis. O autor postula que o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis e de constante estabilidade sua necessidade não é tão vital. Os requisitos ambientais de desempenho se afiguram à sua maneira, demandando respostas da organização, independentemente do seu porte ou natureza. E, em termos gerais, a pequena empresa, bem como a organização pública, estão inseridas no mesmo ambiente que a organização privada de grande porte. Finalmente, quando se fala no nível pessoal, pode-se afirmar que a nossa vida é, em grande parte, planejada. O que acontece são as chamadas contingências. Assim, afirma o autor, o planejamento aplica-se a todas as situações, isto é, tem que ser flexível e aberto a contingências. Se analisadas em face a uma dimensão mais ampla de tempo, todas essas questões podem ser plenamente explicadas dentro de uma perspectiva favorável ao planejamento.

1.5 Sobre a presente Monografia

Esta monografia descreve, primeiramente, o início do *Campus* de Pirassununga, narrando sua história desde a década de 40 até os dias atuais. A seguir, apresenta o Plano Estratégico e de Metas da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP, onde são retomados os pontos focados do Plano Estratégico da gestão anterior e são expostos os objetivos e metas da nova Direção.

Descrevemos a estrutura criada para a elaboração do Plano, fazendo uma narrativa sobre os Grupos e Comissões que embasaram a realização do mesmo. Elencamos também, as ações diretamente ligadas à elaboração do PEM: visitas, encontros, palestras e eventos diversos.

A seguir, abordamos as partes que compõem o PEM, bem como a síntese dos principais grupos de propostas e ações estratégicas para as diversas áreas da FZEA. Relatamos os principais projetos e subsídios para o redirecionamento Institucional, tais como a proposta de criação de dois novos cursos de graduação (Engenharia de Biossistemas e Medicina Veterinária) e a apresentação do projeto do Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária (UNICETEX), que inclui uma incubadora de empresas. Neste item são descritos os valores, a missão e a visão de futuro da FZEA, bem como são apresentados os objetivos estratégicos de cada área e os principais projetos e subsídios para o redirecionamento da Instituição. É apresentada também, a síntese dos principais grupos de propostas e ações estratégicas para as diversas áreas da Unidade.

“Visão da Comunidade” foi o nome dado ao item que descreve as opiniões de profissionais que ocupam posições estratégicas dentro da Faculdade, sendo algumas escolhidas por sua participação direta na elaboração do PEM e outras por serem externas a este. Tais opiniões foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Na análise crítica, descrevemos a importância do planejamento na atualidade, o surgimento do Planejamento Estratégico, sua definição e objetivos, seus aspectos positivos e

negativos e sua inserção nas organizações. A partir desta fundamentação teórica, realizamos então, a análise crítica.

Finalizamos o presente trabalho concluindo sobre o fator que deu origem ao processo de Planejamento Estratégico na FZEA e as dificuldades encontradas na sua elaboração.

O objetivo do presente trabalho foi analisar criticamente, baseando-se na bibliografia adotada, a elaboração do Plano Estratégico e de Metas (PEM) da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA) da Universidade de São Paulo (USP), localizada no *Campus* de Pirassununga, realizada a partir da posse do Diretor Holmer Savastano, em 29 de julho de 2005.

2 HISTÓRICO DA FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS (FZEA)



Foto 1. Escola Prática de Agricultura – Década de 40.



Foto 2. Construção do Prédio Central – Década de 40.

O *Campus* de Pirassununga da Universidade de São Paulo, criado em 17 de outubro de 1989 pelo então Reitor, Professor José Goldemberg, na realidade teve sua história iniciada na década de 1940, quando o interventor no Estado de São Paulo, Fernando Costa, desapropriou algumas propriedades rurais para a construção de instalações visando à implantação de uma Escola Prática de Agricultura (EPA). No ano de 1957, o governador do Estado de São Paulo, Jânio da Silva Quadros, doou a área para a Universidade, ficando sob a administração da Faculdade de Medicina Veterinária (FMV) do *Campus* de São Paulo, até a criação do *Campus* de Pirassununga. Na Universidade, a área inicialmente foi denominada Instituto de Zootecnia e Indústrias Pecuárias (IZIP), tendo, após a reforma universitária, o nome alterado para Centro Intra-Unidade de Zootecnia e Indústrias Pecuárias (CIZIP).



Foto 3. Construção do Prédio Central – Década de 40.



Foto 4. Alunos da Escola Prática de Agricultura – Década de 50.

Com a transferência para a USP e com o fim da Escola Prática de Agricultura, foi implantado um curso de Técnico Agrícola, que preparava jovens para atuar nas áreas de Zootecnia (técnicas de produção animal) e de indústrias pecuárias (laticínio e matadouro). Este curso ganhou destaque na época, tendo formado um grande número de profissionais, até hoje atuantes no mercado. Entretanto, no ano de 1974, esse curso foi extinto pela Faculdade de Medicina Veterinária, pois esta entendeu que o curso já havia cumprido o seu papel. O curso médio (como era chamado) foi importante não somente pela formação dos alunos, mas também para a ocupação da imensa área de 2.269 hectares da antiga fazenda. Com o seu fim houve uma redução muito grande da área utilizada, uma vez que os alunos da Faculdade de Medicina Veterinária de São Paulo passavam em Pirassununga apenas um semestre do curso. Visando otimizar o aproveitamento do espaço físico e atender a demanda crescente de mercado foi então criado o curso de Zootecnia pela Faculdade de Medicina Veterinária, no ano de 1978.



Foto 5. Inauguração da FZL/A – 6 de agosto de 1992.

Mesmo com o curso de Zootecnia, que contava, inicialmente, com apenas vinte alunos por turma (oitenta no total), a área era ainda subutilizada. Naquela época, já havia uma pressão considerável da sociedade local e dos próprios professores do curso de Zootecnia, para a implantação de novos cursos e para o melhor aproveitamento do espaço. Como a Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ) de São Paulo sempre teve dificuldades para administrar adequadamente o Centro, resolveu-se, em comum acordo com a Reitoria, pela criação do *Campus*, no final de 1989. Imediatamente foi criada uma comissão para a implantação

de novos cursos e sugeriu-se a separação do curso de Zootecnia da Faculdade de Medicina Veterinária, além da implantação de um curso de Engenharia de Alimentos, ambos pertencentes a uma nova Unidade da USP, a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA). Criada no ano de 1992, a FZEA passou a funcionar em janeiro de 1993, assumindo o curso de Zootecnia da FMVZ, criado em 1978. Houve grande dificuldade para a implantação do curso de Engenharia de Alimentos, o que acabou acontecendo somente no ano de 2000, oito anos após a criação da FZEA. Apesar da extensa área do *Campus* e das cobranças para aumentar o número de alunos, o crescimento que está ocorrendo tem trazido alguns problemas, principalmente de infraestrutura, pouco a pouco resolvidos, em grande parte, pela iniciativa dos docentes da FZEA que conquistaram valores expressivos para aplicação em investimentos de infra-estrutura e, em menor parte, pela Prefeitura do *Campus*, com o auxílio da Reitoria.

A partir de 2001, a FZEA passou a oferecer à sociedade 40 vagas para os cursos de graduação. No primeiro semestre de 2003 foi criado o curso diurno de Engenharia de Alimentos e o curso noturno teve o número de vagas aumentado em 25%. A FZEA passava a oferecer à sociedade 140 vagas anuais, sendo 40 para o curso de Zootecnia (período integral), 50 para o curso noturno e 50 para o curso diurno de Engenharia de Alimentos. De uma oferta inicial de 40 vagas em 2000, migrou-se para uma oferta de 140 vagas em 2004: um crescimento de 350%.

Com a crescente necessidade de qualificação para enfrentar a competitiva economia globalizada, a FZEA resolveu estruturar um curso de pós-graduação em Zootecnia, na área de concentração de Qualidade e Produtividade Animal, com nível de Mestrado, a partir de 1994, e também com nível de Doutorado, a partir de 2001.

Atualmente, a FZEA está estruturada em três Departamentos:

- 2.1 O Departamento de Ciências Básicas (ZAB) conta com 21 docentes, 14 funcionários, 5 salas de aula e 20 laboratórios, a saber:



Foto 6. Prédio do ZAB – Secretaria.



Foto 7. Prédio do ZAB – Secretaria.

- a) Biotério;
- b) Citologia e Imunohistoquímica;
- c) Comportamento de Peixes;
- d) Anatomia dos Animais Domésticos;
- e) Ciências Ambientais;
- f) Saúde Animal;
- g) Física Aplicada e Computacional;
- h) Física Aplicada e Instrumentação;
- i) Fisiologia Animal;
- j) Higiene Zootécnica;
- k) Imunologia de Parasitas e Parasitologia;
- l) Integrado de Biocatálise e Síntese;
- m) Melhoramento Animal;
- n) Morfofisiologia Molecular e Desenvolvimento;
- o) Microbiologia;
- p) Química e Bioquímica;
- q) Neurociência e Proteômica;
- r) Nanotecnologia Biossensores e Dispositivos;
- s) Química Biológica;

- t) Simulação e Física dos Alimentos e Biomateriais.

2.2 O **Departamento de Zootecnia (ZAZ)** possui 22 docentes, 13 funcionários, 5 salas de aula e 13 laboratórios:



Foto 8. Prédio do ZAZ – Ciências Agrárias.



Foto 9. Prédio do ZAZ – “Edifício Prof. Dr. João Soares Veiga”.

- a) Aquicultura;
- b) Avicultura;
- c) Bromatologia;
- d) Biometeorologia;
- e) Etologia;
- f) Carnes;
- g) Ciências Agrárias;
- h) Solos;
- i) Fisiologia da Reprodução;
- j) Metabolismos Ruminal;
- k) Minerais;
- l) Proteína;
- m) Ruminologia
- n) Gestão e Empreendedorismo.

2.3 O **Departamento de Engenharia de Alimentos (ZEA)** apresenta a seguinte estrutura: 21 docentes, 14 funcionários, 5 salas de aula e 12 laboratórios:



Foto 10. Prédio do ZEA – “Edifício Prof. Dr. Lício Velloso”.



Foto 11. ZEA – antigo Parque de Exposições Agropecuárias.

- a) Análise sensorial;
- b) Bioprocessos;
- c) Construções Rurais e Ambiência;
- d) Microbiologia e Micotoxilogia de Alimentos;
- e) Operações Unitárias;
- f) Fenômenos de Transportes;
- g) Planta Piloto de Processamento de Alimentos;
- h) Processos de Engenharia de Alimentos;
- i) Produtos Funcionais;
- j) Tecnologia de Alimentos;
- k) Tecnologia de Alta Pressão;
- l) Produtos Naturais.

Uma completa infra-estrutura didática, administração e salas de docentes, distribuídos em edificações históricas, devidamente adaptadas, equipamentos e instalações adequados, operados por docentes e funcionários qualificados, uma moderna biblioteca com acervo especializado de 58.088 obras, são as ferramentas utilizadas pela FZEA para atingir a excelência em seus serviços.

Ficam à disposição de nossa comunidade uma sala de computação multimídia, uma sala de computação específica para alunos de graduação (Sala Pró-Aluno) e outra para alunos de pós-graduação, um moderno anfiteatro para 220 pessoas, lanchonetes e toda a infra-estrutura oferecida pelo *Campus* da USP em Pirassununga:

- a) Abatedouro-Escola;
- b) Alojamentos;
- c) Bancos;
- d) Campos de futebol;
- e) Centro acadêmico;
- f) Consultório dentário;
- g) Criações de animais (cerca de 10 culturas zootécnicas distintas);



Foto 12. Bubalinocultura.



Foto 13. Avicultura.



Foto 14. Bovinocultura de leite.



Foto 15. Caprinocultura.



Foto 16. Suinocultura.



Foto 17. Equídeocultura.

h) Fábrica de rações;



Foto 18. Fábrica de rações – ampliação na década de 80.



Foto 19. Fábrica de rações – atualmente.

i) Guarda universitária;

j) Transporte;

k) Laticínio;



Foto 20. Laticínio.



Foto 21. Máquina de pasteurização.

l) Oficina mecânica;

m) Quadras de esporte cobertas;

n) Restaurante;



Foto 22. Restaurante universitário.



Foto 23. Restaurante universitário.

- o) Serviço Médico;
- p) Serviços de Apoio: elétrica, hidráulica, lavanderia, serralheria e zeladoria.

Nos seus 15 anos de existência, a FZEA passou por três gestões, além da atual, dirigida pelo Prof. Holmer Savastano Junior, que está finalizando seu terceiro ano:

2.4 Prof. Dr. Lício Velloso



Foto 24. Prof. Dr. Lício Velloso – 1º Diretor.

Diretor da FZEA entre 1992 e 1993, como *Pró-Tempore* e entre 1993 e 1997, como Diretor nomeado. Sua gestão foi caracterizada, principalmente, pelas seguintes realizações:

- a) Em 12/1992 foram iniciados os trabalhos de aumento da oferta de vagas e o curso de Zootecnia passou de 20 para 30 vagas anuais. Seguiu-se intensa atividade de conquista de espaço e efetiva instalação da Faculdade, com grande apoio da USP e da FAPESP;

- b) Transferência de docentes da FMVZ para a FZEA e muitos deles terminaram seus cursos de pós-graduação;
- c) Em 1994 criou-se o curso de Pós-Graduação em Zootecnia, área de Qualidade e Produtividade Animal.

2.5 Prof. Dr. Marcus Antonio Zanetti



Foto 25. Prof. Dr. Marcus Antonio Zanetti – 2º Diretor.

Diretor da FZEA entre 1997 e 2001, sua gestão foi marcada pelas seguintes conquistas:

- a) Continuidade das obras de implantação e ampliação da FZEA, como a construção da nova Biblioteca;
- b) Dedicção ao aprimoramento da organização da Instituição;
- c) Criação e instalação do curso de Engenharia de Alimentos, oferecido no período noturno;
- d) Criação do curso de pós-graduação em Zootecnia, em nível de Doutorado;
- e) Implantação e modernização de laboratórios;
- f) Significativo aumento da quantidade de publicações.

2.6 Prof. Dr. José Bento Sterman Ferraz



Foto 26. Prof. Dr. José Bento Sterman Ferraz – 3º Diretor.

Dirigiu a FZEA entre 2001 e 2005, sendo as seguintes suas principais realizações:

- a) Plano Estratégico para desenvolvimento do *Campus* de Pirassununga;
- b) Reestruturação da administração;
- c) Criação de Curso de Engenharia de Alimentos diurno;
- d) Aumento do número de vagas de graduação em 25%, para o curso de Engenharia de Alimentos noturno;
- e) Criação do Departamento de Engenharia de Alimentos;
- f) Solidificação de vários grupos de pesquisa e grandes avanços na captação de recursos;
- g) Criação da Seção de Eventos e incremento das atividades de extensão.

Com condições de trabalho privilegiadas, a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos tem atendido a seu público-alvo, composto por estudantes, pesquisadores, pecuaristas, indústrias e representantes de outros elos da cadeia do agronegócio, com serviços de alta qualidade, inserindo-se de maneira expressiva nesse mercado.

3 PLANO ESTRATÉGICO E DE METAS (PEM)

Desde a criação da FZEA, em 1992, até o início da terceira gestão administrativa, não foram elaborados planos de metas. Apesar do grande e importante trabalho realizado pelos Profs. Lício Velloso e Marcus Antonio Zanetti, as ações foram realizadas conforme as demandas e necessidades surgiam e de acordo com o bom senso e capacidade administrativa destes grandes líderes da nossa Unidade.

Em 2001, por sugestão do Magnífico Reitor da USP, Prof. Dr. Jacques Marcovitch, o recém empossado Diretor da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP, Prof. Dr. José Bento Serman Ferraz, constituiu por Portaria, uma Comissão do Plano Diretor para que propusesse um Plano Estratégico para o *Campus* da USP de Pirassununga. Essa comissão foi composta pelos seguintes membros: Diretor da FZEA, Presidente da Comissão, Vice-Diretor, Presidente das Comissões de Pesquisa e de Qualidade de Vida, Chefe do Departamento de Ciências Básicas, Chefe do Departamento de Zootecnia, Presidente da Comissão de Graduação, Presidente da Comissão de Pós-Graduação, Presidente da Comissão de Cultura e Extensão, Diretor da Divisão de Zootecnia e Veterinária da Prefeitura do *Campus* da USP em Pirassununga, Representante de servidores não docentes e secretária da Comissão, Representante dos alunos de pós-graduação, Representante dos alunos de graduação.

Essa Comissão se reuniu por diversas vezes e criou subcomissões para detalhamento das propostas. Essas subcomissões se concentraram nos seguintes temas:

- a) Infra-estrutura;
- b) Planejamento Zootécnico do *Campus*;
- c) Propostas para expansão de vagas no ensino superior;
- d) Ensino de graduação - Engenharia de Alimentos;
- e) Ensino de graduação – Zootecnia;
- f) Ensino de pós-graduação;
- g) Pesquisa;

- h) Cultura e Extensão Universitária;
- i) Meio ambiente;
- j) Qualidade de Vida;
- k) Esportes;
- l) Biotério.

A Comissão contou ainda com o auxílio e as sugestões de várias pessoas, dentre as quais o Prof. Vahan Agopyan, da Escola Politécnica da USP, membro da Comissão do Plano Diretor da Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira e da Dra. Magda M. S. Carneiro Sampaio (que autorizou a incorporação do seu projeto para implantação de um Biotério Central da Universidade), Dr. Hélio Nogueira da Cruz e Dr. Adilson Avansi Abreu.

As diretrizes contidas no Plano Estratégico tinham por objetivo nortear os dirigentes da Universidade de São Paulo e das unidades instaladas no *Campus* de Pirassununga, ou que pretendiam nele se instalar, em suas ações de planejamento.

É importante ressaltar que o *Campus* da USP em Pirassununga é o maior *Campus*, em área contínua, de nossa Universidade, sendo ocupado pela FZEA, Unidade que oferece os cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, e pela FMVZ, Unidade que oferece parte do curso de Medicina Veterinária, além de manter neste local um Departamento, dois Centros e um Núcleo de Apoio à Pesquisa (NAP).

Na terceira gestão, realizada pelo Prof. Dr. José Bento Sterman Ferraz, a infra-estrutura disponível para as atividades-fim da Universidade estava praticamente concluída, existindo uma ociosidade parcial. Existiam ainda alguns edifícios que poderiam ser reformados, com o intuito de criar novas vagas, a um custo bastante baixo, as quais poderiam ser destinadas a novos cursos a serem oferecidos à comunidade. Há que se considerar ainda que a Universidade de São Paulo passava por um momento especial, com perspectivas reais de obtenção de verbas destinadas à expansão do número de vagas no ensino superior público do Estado de São Paulo, ainda para o exercício de 2002.

Esses fatos justificaram a urgência do envio do Plano Estratégico para o *Campus* da USP em Pirassununga ao Magnífico Reitor da USP, para servir de base de um trabalho de coordenação, visando o melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais existentes.

A Comissão do Plano Estratégico para o *Campus* da Universidade de São Paulo em Pirassununga apresentou algumas considerações para embasar suas propostas referentes à Expansão do Sistema Estadual Público de Ensino Superior no *Campus* de Pirassununga, com maior área disponível dentre todos, na USP:

- a) A qualidade de vida na região de Pirassununga
- b) A população da região
- c) O espaço físico disponível no *Campus* da USP em Pirassununga

Após o embasamento, as subcomissões elaboraram propostas referentes a diversas áreas de atuação:

- a) Ampliação e de gerenciamento da infra-estrutura
- b) Área de planejamento zootécnico do *Campus*:: Bovinocultura de Corte e de Leite, Avicultura, Suinocultura, Caprinocultura e Ovinocultura, Bubalinocultura, Cunicultura, Equiideocultura, Abatedouro e Laticínio.
- c) Expansão de vagas no ensino superior:
 - i) Cursos de graduação regulares:
 - Engenharia de Alimentos, diurno.
 - Direito
 - Medicina Veterinária
 - Cursos de formação de professores
 - Curso de Psicologia
 - Curso de Educação Física
 - ii) Cursos seqüenciais e tecnológicos:
 - Tecnologia em Açúcar e Alcool

- Tecnologia em Processamento de Alimentos para Animais
 - Tecnólogo em Processamento de Dados
 - Tecnólogo em Produtos de Origem Animal (produtos cárneos e lácteos)
 - Tecnólogo em Gestão de Agronegócios
 - Tecnólogo em Turismo Rural
- d) Ensino de graduação – Engenharia de Alimentos e Zootecnia:
- i) Diagnóstico da situação atual e proposta de ampliação
 - ii) Plano de metas
- e) Ações de curto prazo (primeiros três anos):
- i) Quanto à grade curricular
 - ii) Quanto à infra-estrutura e equipamentos de laboratórios
 - iii) Quanto às salas de aulas teóricas
 - iv) Quanto à ampliação/redistribuição do corpo docente
 - v) Quanto à ampliação do corpo técnico/administrativo
- f) Ações de médio prazo (quatro a seis anos):
- i) Quanto à infra-estrutura
 - ii) Quanto à ampliação do corpo docente
 - iii) Quanto à ampliação do corpo técnico/administrativo
- g) Ações de longo prazo (sete a dez anos):
- i) Ensino de pós-graduação
 - ii) Pesquisa:
 - Programa interno de Iniciação Científica
 - Organização informacional
 - Estímulo aos Projetos Temáticos
 - iii) Cultura e Extensão Universitária:
 - Intercâmbio com a comunidade local

- Prática com animais como estímulo ao aperfeiçoamento do ensino fundamental de adolescentes com necessidades especiais
- Outros tipos de extensão
- Cultura
- Reativação da Assessoria Cultural do *Campus*

iv) Meio Ambiente:

- Flora
- Fauna
- Principais problemas ambientais
- Matas Ciliares
- Destinação de resíduos sólidos, líquidos e carcaças
- Lixo doméstico e hospitalar
- Caça furtiva e atropelamento de animais nas vias internas do Campus
- Gerenciamento dos Recursos Hídricos
- Atividades de Ensino e Extensão em Educação Ambiental
- Qualidade de vida:
- Diagnóstico da situação atual
- Ações em andamento
- Propostas de ações futuras
- Esportes:
- Diagnóstico da situação atual
- Proposta de ampliação
- Biotério Central:
- Proposta preliminar de criação de um biotério central no Campus de Pirassununga e maior integração entre os biotérios já implantados

- Manual de Bioterismo

Foram enfatizadas as vantagens do *Campus* de Pirassununga quanto ao espaço disponível para crescimento de cursos e à infra-estrutura que apresenta o que faz os custos de qualquer novo projeto se tornar menor. Foram ressaltadas, ainda, a qualidade de vida da região, a facilidade de deslocamento, a grande área ainda ociosa, a existência de edifícios facilmente adaptáveis e a grande demanda regional.

No dia 29 de julho de 2005, ao ser empossado como o quarto Diretor da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, pelo Magnífico Reitor Prof. Dr. Adolpho José Melfi, o Prof. Dr. Holmer Savastano Junior dividiu seu discurso de posse em duas partes: a primeira, em que retomou pontos focados no Plano Estratégico de 2001, e a segunda, onde expôs os objetivos e metas de sua gestão, que se basearam naquele e revisados e adequados à situação atual do *Campus* de Pirassununga e da FZEA.

Iniciou cumprimentando os presentes e ao se dirigir às autoridades municipais, o Diretor declarou sua intenção de realizar uma ação efetiva de aproximação com a comunidade local e da região de Pirassununga, citando o Plano Estratégico de 2001 quanto ao levantamento de dados sobre as perspectivas de crescimento do *Campus* de Pirassununga em uma área onde, em um raio de 100 km existem aproximadamente 1 milhão de pessoas, sem contar as maiores cidades como Campinas e Ribeirão Preto. Também demonstrou sua preocupação em evitar o retrabalho e aprimorar o Plano Estratégico disponível, não havendo necessidade de refazer aquilo que já está feito.

Explicou a necessidade de mostrar à sociedade paulista e ao setor produtivo nacional a importância de se contar com um centro de pesquisa e ensino na área de produção animal e de indústria de alimentos.

Discorreu sobre as características do *Campus* de Pirassununga, como sua área de quase 1.000 alqueires; seus quase 9 quilômetros de extensão cortados pela Rodovia Anhangüera; seus diversos sistemas de produção animal em escala real e condições aceitáveis de funcionamento;

suas unidades de ensino, a FZEA, totalmente sediada, e a FMVZ, parcialmente instalada, atuando em áreas correlatas das Ciências Agrárias; seu quadro de docentes, formado por profissionais de 15 formações, em grande parte jovens pesquisadores no início de suas carreiras profissionais; seu quadro de funcionários, atuando nos setores administrativo, biblioteca, informática e apoio laboratorial; seus 540 alunos de graduação e 100 de pós-graduação; seus Departamentos de Ciências Básicas, Zootecnia e Engenharia de Alimentos; seus mais de 30 grupos de pesquisa cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e suas parcerias efetivadas com o setor produtivo.

Focou o que a FZEA efetivamente realiza de útil e reconhecido pela sociedade: ensino gratuito e de qualidade, pesquisa e formação de massa crítica qualificada, oferecimento de bolsas de pós-graduação e de iniciação científica, possibilitando a dedicação integral à pesquisa, realização de eventos, parcerias bem sucedidas com a comunidade local de Pirassununga e grupos de trabalhos de alunos de graduação em diversas áreas de interesse da Zootecnia e da Engenharia de Alimentos, sinalizando o seu empreendedorismo inerente.

Também mencionou o perfil próprio da FZEA, como uma faculdade ainda um tanto isolada, jovem, quadros docentes, discentes e de funcionários ainda em formação, que tem vitalidade e agilidade frente aos desafios e às novas demandas da sociedade na qual se insere. Há necessidade de investimento para que a FZEA encontre seu espaço no ambiente universitário, sem a perda de sua identidade.

A segunda parte do discurso do Prof. Holmer Savastano Junior foi focada nos objetivos e metas de sua gestão, traçados e aprimorados em diversas reuniões realizadas ao longo do processo sucessório, com discentes, docentes e funcionários da FZEA.

Suas ações foram divididas em dez principais linhas abrangentes:

- a) Atualização e modernização do curso de Zootecnia, a partir das novas regulamentações em discussão para a profissão. Os principais agentes que serão envolvidos são: Departamento de Zootecnia, Comissão de Graduação e Coordenação

do Curso de Zootecnia. O Diretor informou que considera crucial a aproximação entre estes três agentes.

- b) Consolidação do curso de Engenharia de Alimentos, formação de suas primeiras turmas e implantação da infra-estrutura mínima necessária, como salas de aula, laboratórios, salas de docentes, chefia e secretaria. Além disso, buscar-se-á os índices mínimos de evasão, ponto de particular relevância para um curso ainda em instalação e que tem opções fortes, como a Faculdade de Engenharia de Alimentos (FEA) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), em um raio de 120 km de distância.
- c) Divulgação dos cursos de graduação junto à rede de ensino público. Os principais agentes envolvidos nesta ação serão a Comissão de Cultura e Extensão (CCEEx) e Seção de Eventos. Investir-se-á em ações como de incentivo aos alunos de ensino médio e colaboração com o seu aprimoramento nos estudos e na sua auto-estima, evitando a auto-exclusão, ou seja, o jovem que não conhece as suas possibilidades e não acredita em si mesmo e na sua capacidade de conquista de um diploma de nível superior de qualidade.
- d) Esforço continuado pela melhoria do conceito obtido na avaliação dos cursos de pós-graduação em mestrado e doutorado em Zootecnia. Paralelamente, será elaborada e apresentada a proposta de implementação do curso de pós-graduação na área de Engenharia e Química dos Alimentos em conjunção com o Instituto de Química de São Carlos (IQSC). Essa ação envolverá a Comissão de Pós-Graduação e os departamentos da FZEA.
- e) Apoio à Iniciação Científica como formação complementar e como pré-qualificação para a pós-graduação.
- f) Incentivo às colaborações nacionais e internacionais na pós-graduação e na pesquisa, por meio de cooperações de interesse estratégico, por meio de parcerias que nos

coloquem em condições de igualdade com as contrapartes, para o desenvolvimento de trabalhos cujos resultados sejam de interesse e relevância para a FZEA, dentro de suas características.

- g) Atividades de extensão desenvolvidas pela Unidade, como instrumento eficaz de aproximação com o setor produtivo e a sociedade em geral, especialmente nas áreas em que nossa atuação tem maior destaque. Buscar-se-á, para isso, aproximação com a Agência USP de Inovação.
- h) Valorização dos funcionários não docentes, por meio do incentivo à capacitação profissional continuada e à melhoria do relacionamento interno.
- i) Valorização dos aspectos inerentes à vida universitária no Campus da USP em Pirassununga.
- j) Estímulo a atividades complementares e de formação dos nossos alunos, sob os enfoques profissional, social e cultural.

O Diretor apresentou um plano de trabalho e enfatizou a atenção que será dada a possíveis planos de expansão que contemplem a FZEA ou o *Campus*, em conjunção com outras unidades que visem o empreendedorismo e interessadas em compartilhar as iniciativas de melhor ocupação desse grande espaço. Também destacou que o fortalecimento e a expansão do *Campus* de Pirassununga estão diretamente relacionados com o fortalecimento das unidades que aqui atuam e da vinda de novos parceiros que acreditem no trabalho desenvolvido.

Finalizando, o novo Diretor declarou seu compromisso, assumido com o Reitor Adolpho José Melfi, de trabalhar pela harmonia no *Campus* de Pirassununga e pela integração com as unidades afins e de preparar a FZEA e o *Campus* para um novo momento de estabilização e planificação estratégica, voltado para a busca continuada pela excelência.

4 ESTRUTURA CRIADA PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO

Os principais elementos que compuseram as estratégias, as prioridades e o plano de trabalho para a consecução do PEM foram:

- 4.1 Grupo de Informações Estratégicas (GIE), transformado mais tarde em Grupo de Apoio à Gestão Estratégica (GAGE), que foi criado com caráter operacional e para trabalhar na elaboração de documento que analisou diversos aspectos para embasamento das discussões para elaboração do Plano de Metas. O GAGE tem como competência apoiar, de forma analítica, as ações a serem adotadas no PEM.
- 4.2 Comissão Assessora do PEM: foi criada em 19 de agosto de 2005, sendo estipulada como data para a conclusão dos trabalhos o dia 21 de novembro de 2005.
- 4.3 Grupo de Novos Cursos (GNC): formado pela Comissão do Plano Estratégico e de Metas da FZEA/USP, em 21/11/05, para atender demanda de estudo inicial e embasar a discussão de um planejamento de longo prazo para a nossa Unidade, no tocante à adoção de novos cursos a serem implantados no *Campus* de Pirassununga. Baseou-se em informações recém realizadas pelo GIE em seu relatório de informações para subsidiar o PEM da FZEA/USP, por sugestões realizadas no âmbito da própria Comissão do PEM e por proposta existente de formação de novos cursos na área de Engenharia (Biossistemas), apresentada pela Profa. Dra. Irenilza Alencar Nääs, atual Diretora Presidente da TECHNALL BR/Campinas e futura presidente da Comissão Internacional de Engenharia Agrícola (CIGR), e na área de Medicina Veterinária, com ênfase em animais de produção zootécnica.

- 4.4 Grupo de Elaboração do Plano de Infra-estrutura: sob coordenação da Assistência Administrativa, com a participação dos Departamentos de Ciências Básicas, de Zootecnia e de Engenharia de Alimentos; das Comissões de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Cultura e Extensão Universitária, de Informática e de Biblioteca; das Assistências Administrativa, Acadêmica e Financeira foi criada para elaborar este plano, que se tornou uma das bases para a elaboração do PEM da FZEA.

5 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Conforme os trabalhos se desenvolveram, foram realizadas diversas etapas com ações diretamente ligadas à elaboração do PEM. Segue o cronograma de trabalho desenvolvido:

- 5.1 Visita do grupo responsável pelo Plano de Metas da Escola Politécnica da USP, o POLI 2015. Relato da experiência na elaboração e realização, até então, desse plano. Seus membros procuraram demonstrar seus principais sucessos e dificuldades para elaborar e implantar esse plano na maior Unidade da USP. A história desse grupo ajudou a traçar o caminho a ser seguido, procurando evitar seus erros e adaptar a sua experiência à especificidade da FZEA.
- 5.2 Encontro entre a FZEA e a Coordenadoria do Espaço Físico (COESF) da USP para apresentação e discussão do Plano de Infra-estrutura da FZEA. Outras reuniões foram realizadas com representantes da COESF, da FZEA e de representantes da Prefeitura do *Campus* Administrativo da USP de Pirassununga (PCAPS), a fim de tratar do Plano de Infra-estrutura da FZEA. A presença da PCAPS foi importante para que essas duas Unidades da USP, aliadas à FMVZ, também presente em Pirassununga, unissem forças para a melhoria continuada deste *Campus*. Por último, após a conclusão do Plano de Infra-estrutura da FZEA, foi solicitada e atendida a sua inclusão no Plano Diretor da COESF.
- 5.3 Realização de diversos eventos e atividades ligadas à internacionalização da graduação, da pós-graduação e da pesquisa, possibilitando o levantamento de subsídios para serem traçadas as metas da FZEA nessa área para os próximos 4 anos:
 - a) Dia da Internacionalização da Graduação na FZEA;
 - b) Palestra “Como estudar na Alemanha”;
 - c) Incentivo e apoio a alunos para realizarem estágio na França;
 - d) Criação da Comissão Assessora para Relações Internacionais da FZEA;

- e) Visita ao Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica (Cendotec) para tratar de possíveis parcerias.

5.4 Foram realizados quatro encontros do Grupo de Apoio Pedagógico (GAP), em busca da valorização do quadro docente da Unidade e da melhoria do desempenho de suas atividades didáticas. Os principais temas discutidos nos encontros foram:

- a) Metodologias e práticas pedagógicas do ensino de educação superior;
- b) Práticas e avaliação da qualidade do ensino sob o aspecto de produção de conhecimento, básico e aplicado;
- c) Dificuldades encontradas para identificação do perfil profissional desejado dos alunos;
- d) Dificuldade na quantificação do equilíbrio necessário entre ambos os conhecimentos, teórico e prático;
- e) Preocupação com a demonstração ao aluno da importância de conceitos básicos e suas relações com aplicações futuras;
- f) Responsabilidade por disciplinas aplicadas que resgatem conteúdos de disciplinas básicas;
- g) Possíveis diferenças quanto ao grau de importância das disciplinas;
- h) Disciplinas consideradas pilares de sustentação, que norteiam o perfil do profissional a ser formado;
- i) Importância das disciplinas básicas, que são o alicerce para outras disciplinas do curso;
- j) Valorização, pelo docente, de todas as disciplinas dentro do contexto global do curso.

5.5 Criação do Grupo de Informações Estratégicas (GIE). O documento elaborado pelo extinto GIE foi composto pelos seguintes tópicos principais:

- a) Análise de Pressupostos para o Plano Estratégico e de Metas;
- b) Análise Geográfica, Sócio-Econômica, Educacional, Saúde e Habitação, Desenvolvimento Humano e Aspectos Econômicos do Perfil da Região de Pirassununga;
- c) Análise do Perfil do Público-Alvo da USP em Pirassununga;
- d) Análise do Perfil da Concorrência para USP;
- e) Estatísticas e Dados Comparativos: FZEA X USP;
- f) Análise do Ambiente Negocial (SWOT);
- g) Sugestão de Ações para o Plano Estratégico e de Metas;
- h) Proposta para o Plano Estratégico e de Metas da FZEA.

5.6 A pedido da egrégia Congregação da FZEA, a Comissão de Graduação indicou os componentes da Comissão de elaboração da proposta pedagógica dos novos cursos de Medicina Veterinária e de Engenharia de Biosistemas. O Grupo de Novos Cursos deixou de existir e essas duas novas comissões passaram a trabalhar de forma independente.

5.7 A FZEA recebeu recursos financeiros da Reitoria como apoio para a viabilização do projeto para elaboração do seu PEM.

5.8 Houve a confraternização de final de ano da FZEA e durante um dia todo foram realizados trabalhos com as áreas envolvidas no Plano de Metas. Este evento foi organizado com a finalidade principal de divulgar os trabalhos de elaboração do PEM, além de conscientizar toda a comunidade sobre sua importância.

- 5.9 O Plano Estratégico e de Metas da FZEA foi finalizado e em 17 de março de 2006 apresentado a toda sua comunidade e autoridades da USP, com a presença da Magnífica Reitora da USP, Profa. Dra. Suely Vilela.

6 ESTRUTURAÇÃO DO PEM E SÍNTESE DAS PRINCIPAIS AÇÕES DE ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL

A seguir, citaremos as partes que compõem o Plano Estratégico e de Metas. A síntese dos principais grupos de propostas e ações estratégicas para as diversas áreas da FZEA estão disponíveis, em sua íntegra, no anexo 1 do presente trabalho.

6.1 Missão

- a) Valores
- b) Visão de Futuro

6.2 Sínteses do Plano Estratégico de Metas

- a) Recursos Humanos, Administração & Imagem
- b) Informática e Biblioteca
- c) Cultura e Extensão Universitária
- d) Graduação
- e) Internacionalização
- f) Pesquisa
- g) Pós-Graduação

6.3 Grupos de Novos Cursos (GNC)

- a) Análise de Pressupostos para a Recomendação de Novos Cursos
- b) Análise do Perfil da Concorrência
- c) Análise de Ambiente Negocial (*SWOT*)
- d) Estatísticas e Dados de Natureza Comparativa: FZEA x USP
- e) Relatório de Informações sobre Novos Cursos FZEA/USP
 - Curso de Engenharia de Biossistemas
 - Curso de Medicina Veterinária – Animais de Produção
- f) Aspectos Favoráveis da FZEA e do Campus de Pirassununga
- g) Infra-Estrutura de Ensino e Pesquisa

- Ensino
- Laboratórios Didáticos
- Pesquisa

h) Conclusões e Recomendações

6.4 Projetos do Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária

- a) Instituições Participantes
- b) Estratégia Geral do Projeto
- c) Justificativas
- d) Objetivo Geral
- e) Objetivos Específicos
- f) Público Alvo
- g) Nível de Demanda Considerado pela USP
- h) Apoio/Articulação entre as Entidades Participantes e as Responsabilidades
 - Universidade de São Paulo
 - Prefeituras Municipais
 - Associações e Sindicatos
 - Órgãos de Pesquisa e Fomento
 - Local
 - Tipo de Intervenção
 - Categoria de Demanda
 - Descrição do Uso do Local para o Projeto (1ª etapa)
 - Recursos Humanos do Projeto
 - Sistema de Controle Administrativo
 - Metodologia
 - Recursos Necessários
 - Cronograma de Implantação da 1ª etapa

- Descrição do Uso do Local para o Projeto (2ª etapa)

- i) Espaço Demandado para o UNICETEX
- j) Cronograma de Implantação do UNICETEX
- k) Usos e Fontes de Recursos do UNICETEX
- l) Metas Iniciais do UNICETEX
- m) Qualificação Técnica da Equipe

7 VISÃO DA COMUNIDADE

A metodologia de coleta e análise dos dados utilizada para a construção do PEM foi a pesquisa qualitativa, assim caracterizada segundo os preceitos dispostos por TRIVIÑOS (1996). Essa técnica de coleta de dados é um dos principais meios que temos de levantamento de informações, pois valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo o trabalho realizado.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas informações que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado. Este, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa ora realizada. As perguntas são resultados da teoria que alimenta a pesquisa, de toda informação recolhida sobre a elaboração do PEM e dos contatos realizados na escolha das pessoas que a serem entrevistadas. Assim, será favorecida a descrição dos fatos, sua explicação e a sua compreensão na totalidade, dentro de sua situação específica e em situações de dimensões maiores.

Na FZEA, as entrevistas foram realizadas diretamente com os profissionais que ocupam posições estratégicas dentro da Unidade. São pessoas que, de uma forma ou de outra, influem nas tomadas de decisão, em diferentes graus. Foram realizadas quatro entrevistas envolvendo pessoas da alta administração e das áreas financeira e acadêmica.

Pelas características do trabalho, as técnicas metodológicas utilizadas foram: observação documental, pesquisa teórica e entrevista semi-estruturada (uma das técnicas de pesquisa qualitativa).

Além das entrevistas, utilizaram-se dados provenientes de materiais informativos disponíveis, tais como documentos da própria FZEA, dissertações e publicações. Esses dados também visaram retratar o ambiente da organização.

Todo o trabalho relativo às entrevistas foi precedido por uma revisão dos materiais informativos disponíveis, objetivando nortear as etapas de campo.

Com o objetivo de colher opiniões e informações sobre erros, acertos, expectativas e perspectivas na implementação do PEM, realizaremos a seguir entrevistas semi-estruturadas com servidores docentes e não-docentes, ligados à Comissão de Elaboração do PEM e os outros externos à mesma.

O roteiro de perguntas ateve-se a tópicos relativos à participação do entrevistado na elaboração do Plano Estratégico e de Metas, às dificuldades percebidas e também à importância deste Plano na atual gestão.

O primeiro entrevistado, Prof. Dr. Holmer Savastano Junior, ocupa o mais alto cargo na administração da FZEA. Para ele, uma das maiores dificuldades na elaboração do Plano, além da sua falta de formação profissional na área administrativa, foi o desafio de “... saber o que nós queremos de nós mesmos, pois normalmente sabemos o que os outros querem de nós. Falar o que você quer para você mesmo, enquanto grupo, é bem complicado: exige muita reflexão”. Afirma ainda que houve apenas um interesse parcial da comunidade e aponta para esse fato duas causas: 1) plano de gestão anterior que sofreu com a ação de descontinuidade (“Outro plano? De novo?”); 2) resistências de alguns docentes que não abdicaram de suas atividades ligadas à pesquisa e à docência. Talvez por esse fato, alega que houve muitos erros e falhas na elaboração do mesmo, ou seja, que poderia ter sido conduzida de uma forma diferente. Quanto à importância da elaboração do PEM na atual gestão, afirma que procurou trazer à comunidade uma proposta de administração mais participativa, com a adesão de vários setores e áreas da Unidade e que esse proposta só teria sentido, se houvesse realmente a participação da comunidade como um todo. Para concluir, afirma que o exercício de chamar um grupo e fazer

este grupo refletir sobre a possibilidade de que pode mudar o rumo das coisas, é mais importante que os resultados.

Fábio Rodrigo Guiguer, Analista Financeiro da FZEA, foi o segundo entrevistado e participou da elaboração do PEM na qualidade de membro do Grupo de Apoio à Gestão Estratégica (GAGE). Segundo o mesmo, este grupo praticamente coordenou a elaboração do PEM, coletando, compilando dados e fornecendo informações, havendo a preocupação da Comissão de Elaboração do Plano em fornecer as devidas orientações relativas ao preenchimento de formulários às Comissões, Chefias de Departamento e Assistências. O entrevistado aponta como uma das falhas encontradas, a não eliminação de focos de resistências, uma vez que não houve verificação e controle no Plano de Metas da gestão anterior e a comunidade cobrando resultados, questionou a Direção sobre a necessidade real da elaboração de um PEM (“De novo”?). O entrevistado comentou sobre a dificuldade das áreas da FZEA no preenchimento de formulários, como por exemplo, diferenciar e quantificar metas e objetivos e definir indicadores. Falou também sobre a falta de comprometimento de parte da comunidade na elaboração do Plano (algumas áreas não devolveram os formulários preenchidos). Apontou ainda como falhas, a descontinuidade do processo, a não-divulgação total das informações, a dificuldade de trabalhar com planejamento, principalmente pela falta de ligação com as atividades rotineiras. Segundo o mesmo, a importância da elaboração do PEM está na mobilização da comunidade como um todo: Departamentos, Assistências e Comissões. No entanto, embora muitos tenham se motivado a estabelecer as suas metas, passado algum tempo, todos voltaram à sua rotina, sem que houvesse uma mensuração desse envolvimento.

A Técnica Acadêmica Regina Márcia Domingos Bortholin, terceira entrevistada, participou indiretamente da elaboração do PEM, assessorando a Comissão de Graduação no preenchimento dos formulários relativos aos principais grupos de propostas e ações estratégicas. Para a mesma, a não-divulgação total das informações foi a falha mais relevante, uma vez que nem todos os servidores de sua área tiveram acesso às informações do PEM. Por outro lado,

afirma que estes, embora tivessem oportunidade de consultar este Plano no *site* da FZEA, não o fizeram. A importância do PEM na atual gestão, segundo a mesma, está na possibilidade de realizar o planejamento de forma sistêmica: o que fazer, como e quando, priorizando ações. Concluindo, acredita que a aprovação do Curso de Engenharia de Biossistemas (proposta no PEM), não teria ocorrido de forma tão rápida e eficiente, não fosse a participação e mobilização dessas equipes de trabalho.

Ocupando o cargo de Presidente de Comissão e também como docente de um dos Departamentos da FZEA, o Prof. Dr. Carlos Augusto Fernandes de Oliveira, quarto entrevistado, responde que pessoalmente não sentiu qualquer dificuldade em fornecer os dados solicitados para a elaboração do PEM, embora tenha percebido essa dificuldade em outras áreas. Explica, a título de ilustração, que as metas das Comissões poderiam divergir das Departamentais (metas de publicações, por exemplo). Acredita que as Comissões deveriam subsidiar os Departamentos quanto à elaboração das metas e não elas mesmas definirem as metas para toda a Unidade. Quanto à importância do Plano na atual gestão, o entrevistado considera que este levou as pessoas a pensarem sobre os seus anseios, contribuindo assim para a formação de um ambiente favorável, que possibilitou, inclusive, a rápida aprovação do novo Curso de Engenharia de Biossistemas.

Juliana Roberta Fernandes Foguel, Técnica para Assuntos Financeiros e Contábeis, nossa quinta entrevistada, não teve qualquer participação na elaboração do PEM. Disse que soube da existência deste Plano por meio de algumas reuniões convocadas pela Diretoria para informar à comunidade sobre as atividades em andamento. Quando questionada sobre dificuldades na elaboração do Plano, informou que ouviu comentários, em conversas informais, sobre alguns problemas relativos ao levantamento de dados das diversas áreas, mas não soube descrever quais exatamente eram eles: se eram quanto aos dados referentes às áreas ou às metas propostas por elas. A entrevistada sabe da importância do Plano para a atual gestão e consegue perceber isso quando há reuniões da Diretoria com os membros da FZEA e são expostas as ações executadas e

as que foram propostas no PEM. Na realidade, afirma que não se lembra de todas as metas do PEM, mas quando participa destas reuniões, passa a ter conhecimento de resultados relacionados à existência do Plano.

8 ANÁLISE CRÍTICA: DISCUSSÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FZEA

Esquema de Planejamento Estratégico nas Organizações				
Etapa 1: Análise do ambiente • Interno • Externo	Etapa 2: Estabelecimento da diretriz organizacional • Missão • Objetivos	Etapa 3: Formulação da estratégia	Etapa 4: Implementação de estratégias	Etapa 5: Controle estratégico

Fonte: CERTO, S. C.; Peter, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007. 320 p.

8.1 ETAPA 1: Análise do Ambiente Interno e Externo.

Pesquisar, organizar e implementar uma metodologia de planejamento estratégico para a elaboração de um Plano Estratégico de Metas requer exaustivos exercícios práticos embasados em sólida fundamentação teórica. Esses exercícios estão relacionados às atividades cotidianas, dinâmicas e inteligentes dos planejamentos estratégicos da organização, de *marketing* e da tecnologia da informação. Tais atividades devem ser elaboradas de forma integrada e estruturada, com informações oportunas e conhecimentos personalizados, fatores essenciais para a gestão inteligente das organizações de serviços educacionais. A estruturação das informações e a disponibilização compartilhada dos conhecimentos não acontecem da noite para o dia e exigem destas organizações, planejamentos a curto, médio e longo prazo.

A Diretoria da FZEA iniciou os trabalhos relativos à elaboração do seu Plano Estratégico e de Metas criando primeiramente o Grupo de Informações Estratégicas (GIE), transformado mais tarde em Grupo de Apoio à Gestão Estratégica (GAGE); a Comissão Assessora do PEM; o Grupo de Novos Cursos (GNC) e o Grupo de Elaboração do Plano de Infra-estrutura.

O GIE foi criado com caráter operacional e para trabalhar na elaboração de documento que analisou diversos aspectos do ambiente da FZEA para posterior embasamento das

discussões na elaboração do Plano de Metas. Transformado em GAGE, teve como competência apoiar, de forma analítica, as ações a serem adotadas no PEM.

O documento elaborado pelo extinto GIE abrangia tópicos como: Análise de Pressupostos para o Plano Estratégico e de Metas; Análise Geográfica, Sócio-Econômica, Educacional, Saúde e Habitação, Desenvolvimento Humano e Aspectos Econômicos do Perfil da Região de Pirassununga; Análise do Perfil do Público-Alvo da USP em Pirassununga; Análise do Perfil da Concorrência para USP; Estatísticas e Dados Comparativos: FZEA X USP; Análise do Ambiente Negocial (SWOT); Sugestão de Ações para o Plano Estratégico e de Metas e Proposta para o Plano Estratégico e de Metas da FZEA.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Maior <i>Campus</i> da USP em terra contínua. 2. Forte vocação para a agricultura em termos de uso da área e ocupação já existentes. 3. Histórico virtuoso em termos de produtividade das culturas. 4. Forte competência nas áreas tecnológicas dentro do agronegócio. 5. Localização privilegiada dentro do Estado de São Paulo (eixo logístico, sócio-econômico, educacional e agroindustrial). 6. Proximidade com outros centros/institutos de pesquisa e ensino e ampla rede de empresas na região marcadamente agroindustrial. 7. Possibilidade de sinergias entre os cursos de graduação e pós-graduação atualmente oferecidos 8. Capacitação e diversificação da formação do corpo docente. 9. Alta produtividade científica segundo o Anuário estatístico da USP.	1. Poucos cursos de graduação sendo oferecidos pela FZEA. 2. Infra-estrutura com demanda de manutenção. 3. Poucas parcerias operacionais. 4. Descentralização da estrutura física do <i>Campus</i>. 5. Baixo nível de integração regional. 6. Equipamentos e máquinas com necessidade de revitalização e modernização. 7. Falta de sinergia operacional no emprego de recursos entre as Unidades e a PCAPS. 8. Necessidade de contratação da maioria dos recursos humanos (não existe projeto com custo zero).
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Externalidade positiva da 'marca USP'. 2. Crescimento agregado do agronegócio dentro da economia brasileira. 3. Ausência de uma instituição líder na área de agronegócio com forte inclinação tecnológica dentro da região em que a FZEA está inserida. 4. Crescimento da importância para questões ambientais e de saúde pública.	1. Dificuldade de estabelecer parceria com outras Unidades da USP 2. Falta de recursos para implantação dos novos cursos.

Tabela 1. Análise SWOT realizada para o Plano Estratégico e de Metas da FZEA/USP.

Para CERTO e PETER (2007), a análise ambiental é a etapa mais importante do Planejamento Estratégico (PE), pois leva as organizações a alcançarem a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Por meio dela, monitora-se o ambiente organizacional e identificam-se as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das organizações de atingir suas metas e cumprir sua missão. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos. Constantemente, devem-se reunir os dados dos fatores ambientais, considerar suas implicações e avaliá-los para que se possa reagir adequadamente e intensificar o sucesso da organização.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças. A alta administração deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a organização.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidade da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização devem ser determinados diante da atual posição de seus “produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado”. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras organizações de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais.

Nota-se que a FZEA iniciou de forma correta a elaboração do seu Plano de Metas, uma vez que o GIE monitorou todo seu ambiente externo por meio da análise SWOT e de outras análises que incluíram itens geográficos, sócio-econômicos, educacionais, público-alvo, concorrência, dentre outros. O ambiente interno da FZEA pôde também ser monitorado com ações que possibilitaram uma melhor visualização dessa comunidade interna, como por exemplo, a realização de diversos eventos e atividades ligadas à internacionalização da Graduação, da Pós-Graduação e da Pesquisa, bem como a realização de quatro encontros do Grupo de Apoio

Pedagógico (GAP), em busca da valorização do quadro docente da Unidade e da melhoria do desempenho de suas atividades didáticas.

O Grupo de Novos Cursos (GNC) foi formado pela Comissão do Plano Estratégico e de Metas da FZEA/USP para atender demanda de estudo inicial e embasar a discussão de um planejamento de longo prazo para a Unidade, no tocante à adoção de novos cursos a serem implantados no *Campus* de Pirassununga. Substituindo o GNC, foi nomeada a Comissão de Elaboração da Proposta Pedagógica dos Novos Cursos de Medicina Veterinária e de Engenharia de Biosistemas.

Uma outra ação que possibilitou a análise ambiental da Unidade, foi a instituição da Comissão para Elaboração do seu Plano de Infra-estrutura, criada para elaborar o referido plano e que se tornou uma das bases para a elaboração do Plano Estratégico e de Metas da FZEA.

Segundo CERTO e PETER (2007), algumas questões ajudam a determinar a relevância dos fatores ambientais, como por exemplo, fatores relativos aos planos futuros dos concorrentes; fatores externos que tanto podem causar impactos na operação da organização, como serem considerados ameaças; e fatores que demonstram as melhores mudanças para o futuro da organização.

Outras atividades possibilitaram uma melhor visão e análise dos ambientes interno e externo da Unidade: - visita do grupo responsável pelo Plano de Metas da Escola Politécnica da USP (POLI 2015), que relatou sua experiência na elaboração e realização desse plano, seus principais sucessos e dificuldades na implantação nessa que é a maior Unidade da USP; - Encontro entre a FZEA e a Coordenadoria do Espaço Físico (COESF) da USP para apresentação e discussão do Plano de Infra-estrutura da FZEA; - Confraternização de final de ano da FZEA, organizado com a finalidade principal de divulgar os trabalhos de elaboração do PEM e conscientizar toda a comunidade sobre sua importância.

Sabe-se que a alta administração deve atentar para as *falhas* mais frequentes na consideração do ambiente de uma organização: - não considerar fatores ambientais que exerçam

influência sobre a organização; - não considerar o grau de influência da organização sobre os fatores considerados no ambiente; - não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente.

Pudemos verificar que a FZEA procurou atuar sobre os fatores identificados no seu ambiente, como por exemplo, a busca da valorização dos seus docentes visando à melhoria do desempenho das atividades didáticas da Unidade, assim como a proposta de novos cursos baseadas no monitoramento de seu ambiente externo.

Segundo CERTO e PETER (2007), informações detalhadas sobre as atividades da organização e seus recursos são importantes para a alta administração em exercer controle sobre o desempenho, no entanto, são de valor limitado para o planejamento das reações da organização às questões estratégicas. O que a alta administração realmente precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente externo. Portanto, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos à organização (seu sistema de informação global) de tal maneira interligada, que possibilite que as informações gerenciais que a organização precisa para ser eficaz, cheguem adequadamente até essa administração.

8.2 ETAPA 2: Estabelecimento da Diretriz Organizacional: Missão e Objetivos

É a etapa seguinte à análise do ambiente. Segundo CERTO e PETER (2007), são duas as considerações normalmente usadas pela administração para estabelecer e documentar a diretriz: missão e objetivos organizacionais. Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa é que os administradores serão capazes de formular uma missão organizacional apropriada e estabelecer objetivos consistentes a ela e compatíveis uns com os outros.

a) Missão

É a declaração ampla da diretriz e da razão de ser da organização e deve refletir os resultados da análise do ambiente. Trata-se da proposta do motivo pelo qual a organização existe. Por meio dela, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades ela deverá com concentrar-se no futuro. Apresenta informações como os tipos de produtos ou serviços que a organização oferece, quem são seus clientes e que valores importantes que possui. Normalmente, é resumida e documentada em uma declaração de missão.

O estabelecimento da missão organizacional é parte fundamental da tarefa da administração porque facilita o entendimento sobre os rumos da organização.

A importância de a missão ser estabelecida e documentada está em:

- Ajudar a concentrar esforços em uma direção comum;
- Ajudar a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Servir de base para a alocação de recursos organizacionais;
- Estabelecer áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização;
- Atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;
- Demonstrar aonde se quer chegar com a organização;
- Informar quais necessidades e expectativas do mercado a organização pretende atender;
- Traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando-se as tradições e filosofias da organização.

Os tipos de informação contidos em uma declaração de missão variam bastante de uma organização para outra, mas a maioria delas parece abranger os principais tópicos que incluem: - produto ou serviço da organização; - mercado; - tecnologia; - objetivos da organização; - filosofia da organização; - autoconceito da organização; - imagem pública.

Para OLIVEIRA (2007), o estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- Qual a razão de ser da organização?
- Qual a natureza da organização?
- Quais são os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a organização oferece e pretende oferecer ao mercado? Agilidade? Reconhecimento?
- Quais os fatores de influência nesta oferta?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para esta oferta?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da organização?
- Qual a região de atuação da organização?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa?

A missão da FZEA, apresentada em seu Plano Estratégico e de Metas, é oferecer à sociedade ensino, pesquisa e extensão de serviços de alta qualidade na área de produção animal e de alimentos, de maneira fortemente ligada ao agronegócio do Brasil, especialmente no Estado de São Paulo. Tem como valores a disciplina e a organização, a ética e profissionalismo, o desenvolvimento cooperativo e participativo, o comprometimento com a missão institucional e a valorização e capacitação dos recursos humanos.

Verifica-se que a missão da FZEA teve como base o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Ela demonstra aonde a Unidade quer chegar e quais são as expectativas do mercado que pretende atender. A missão também traduziu um determinado sistema de valores e áreas básicas de atuação, considerando-se as tradições e filosofias da organização.

Segundo OLIVEIRA (2007), a missão organizacional exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Representa um horizonte no qual a organização decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados. Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a organização, passam a ser denominados objetivos da organização.

b) Objetivos

Segundo CERTO e PETER (2007), são compromissos que a organização se impõe no sentido de cumprir sua missão e reduzir o enfoque desta para alvos mais específicos. São as metas para as quais a organização direciona seus esforços e são pontos concretos que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a organização e fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem eles e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção.

Ainda para CERTO e PETER (2007), os administradores devem usar os objetivos como:

- Diretrizes na tomada de decisão: definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis.
- Guia para aumentar a eficiência organizacional.
- Guia para avaliação do desempenho: busca de resultados que demonstrem que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão foram bem-sucedidos.

As organizações costumam ter dois tipos de objetivos: os de curto prazo (de uma a dois anos) e os de longo prazo (de três a cinco anos). Em geral, os de curto prazo tendem a ser mais

específicos acerca de questões como quem os executará, o que exatamente deverá ser executado, quando deverá ser executado e em que área organizacional.

Segundo DRUKER (1991), talvez o mais influente escritor de assuntos relacionados a negócios dos tempos modernos, é um erro administrar organizações com enfoque somente em um único objetivo. De acordo com ele, as organizações devem planejar a realização de diversos objetivos, em vez de um só. Devem ser especificados objetivos suficientes a fim de que todas as áreas importantes para o funcionamento da organização sejam envolvidas. Para o autor, oito áreas-chaves devem ser abordadas: 1) Posicionamento no mercado; 2) Inovação; 3) Produtividade; 4) Níveis de recursos; 5) Lucratividade; 6) Desempenho e desenvolvimento do administrador; 7) Desempenho e Atitude do funcionário; 8) Responsabilidade social.

A eficácia dos objetivos organizacionais determina, em grande parte, quão úteis realmente são. Assim, os administradores devem procurar desenvolver objetivos organizacionais que sejam claros; consistentes; divulgados; entendidos; aceitos; específicos; mensuráveis; realistas; exigentes de esforços (desafiadores); atingíveis; flexíveis; motivadores; hierárquicos (quais são prioritários, quais são secundários); correlacionados a fatores internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa; consistentes a longo e a curto prazo.

De acordo com OLIVEIRA (2007), de maneira resumida, os objetivos organizacionais servem para as seguintes finalidades da organização:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização;
- Dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados;
- Fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

Concluindo, para estabelecer diretrizes organizacionais, os administradores devem confiar em uma combinação consistente entre missão e objetivos organizacionais, podendo estabelecer

essas diretrizes refletindo sobre os resultados da análise do ambiente, desenvolvendo uma missão organizacional apropriada e formulando objetivos organizacionais claros. Ao moldar os objetivos, os administradores devem analisar as tendências, desenvolver objetivos para a organização como um todo, criar uma hierarquia de objetivos e especificar objetivos individuais.

A FZEA pretende ser reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência no ensino e na formação de profissionais de Zootecnia, Engenharia de Alimentos, e de novas áreas afins em implantação sendo este seu principal *objetivo*. Outros objetivos que constam no seu Plano Estratégico e de Metas:

- A qualidade dos recursos humanos de graduação e pós-graduação, bem como das tecnologias por ela desenvolvidas, será afetada pela sua inserção decisiva na fronteira do conhecimento e na geração de riqueza para o país.
- O modelo de internacionalização e globalização da FZEA será acessível a toda a comunidade. Ele incluirá, além de instituições de países líderes em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), a América Latina e as regiões com afinidades sócio-econômicas e culturais.
- O estímulo ao pleno envolvimento institucional com a pesquisa será alcançado pela consolidação dos grupos de pesquisa dentro e fora da FZEA, e pelo êxito na busca de recursos e financiamentos externos.
- A FZEA será reconhecida regionalmente, em vista das suas atividades de extensão voltadas ao empreendedorismo, à inovação tecnológica e à geração de emprego.
- Os recursos de informática e o serviço de biblioteca serão atividades-meio eficazes na busca de resultados que priorizem as atividades-fim;
- A capacitação e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores serão primordiais para atingir as metas da organização e serão direcionados à estruturação das atividades administrativas, financeiras e acadêmicas, em ambiente de trabalho harmonioso.

Nota-se que a FZEA procurou, em seus objetivos organizacionais, fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na Unidade. Houve também um estímulo no empenho/realização baseada em resultados esperados, fornecendo assim, a base para o controle e para as ações corretivas.

8.3 ETAPA 3: Formulação da estratégia.

Segundo CERTO e PETER (2007), as estratégias formuladas por uma organização determinam cursos de ação apropriados para alcançar objetivos, incluindo atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas.

Para OLIVEIRA (2007) a estratégia é o caminho que a organização deverá seguir. Além de ser instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da organização como os fatores externos, a estratégia tem forte influência sobre os fatores internos da organização. Uma decisão é mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e se tenha uma interferência maior em toda a organização. Ela não é, evidentemente, o único fator determinante do sucesso ou fracasso da organização. A competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.

Ainda segundo OLIVEIRA (2007), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos. Elas determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

Para CERTO e PETER (2007) as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia provêm da análise do ambiente. Duas abordagens enfocam isso: análise de questões críticas e análise dos fatores externos e internos.

- a) Análise das questões críticas:

Fornece a estrutura necessária para o estudo da situação atual da organização e propicia a formulação de estratégias eficazes. Para que seja realizada, deve-se responder a quatro questões básicas:

- Quais são os propósitos e os objetivos da organização?
- Para onde a organização está indo no momento?
- Que fatores ambientais críticos a organização enfrenta atualmente?
- O que pode ser feito para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva no futuro?

b) Análise dos fatores externos e internos:

É uma ferramenta útil para o entendimento da situação global da organização. Busca equilibrar oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta com os pontos fortes e fracos de uma organização.

A formulação da estratégia da FZEA é apresentada no PEM como “**Síntese do Plano Estratégico e de Metas**”, cujos objetivos e ações estratégicos são descritos a seguir.

O objetivo estratégico apresentado para o item RECURSOS HUMANOS foi desenvolver Programa de Valorização de Recursos Humanos da FZEA com ênfase nos servidores não docentes. No plano, são apresentadas como estratégias de ação: estabelecer uma comissão de treinamento e desenvolvimento para elaborar, junto aos servidores não docentes, os critérios que irão subsidiar o apoio à capacitação profissional; reestruturar o Programa de Qualidade e Produtividade da Unidade; estabelecer uma política institucional de avaliação anual, bem como uma Comissão Interna de Avaliação de Desempenho em caráter permanente. Determinou-se para tanto, o período do 1º e 2º semestres de 2006.

No item ADMINISTRAÇÃO, foram tabulados os seguintes objetivos estratégicos: assessorar a Direção da Unidade nas áreas de projetos e manutenção de obras de infra-estrutura física, inclusive de expansão com novas técnicas que facilitem o desempenho das tarefas; readequação do Programa de Qualidade & Produtividade da Unidade; soluções ótimas para

locomoção de pessoas e transportes de bens de interesse direto da administração e com prioridade para atividades de ensino. No Plano, não se encontra definida nenhuma estratégia de ação.

Quanto à IMAGEM, o PEM descreve como objetivo estratégico da Unidade o cuidado com sua imagem institucional, apresentando como estratégias de ação: contratação de serviço especializado para implementar a sua *home-page*; otimizar as atividades de divulgação e imagem; boletim da FZEA.; elaboração de CD com a compilação dos eventos patrocinados; elaboração de catálogos; dar continuidade ao “projeto sinalização”. Determinou-se como prazo o período do 1º e 2º semestres de 2006 e 2007.

Para a BIBLIOTECA, o Plano apresenta como objetivo estratégico “Facilitar o acesso à informação”, sendo arroladas as seguintes estratégias de ação: adequação do espaço físico para atender à demanda dos usuários da graduação e atender a expansão de novos cursos; atualização do parque de computadores de pesquisa; ajuste da estrutura administrativa da Biblioteca às atividades desenvolvidas e adequação de seus recursos humanos.

No quesito INFORMÁTICA são apresentadas como estratégias de ação: implantação de três novas salas de informática, com pelo menos 15 terminais cada uma, para atendimento preferencial aos alunos de Graduação nos Departamentos da FZEA, em contrapartida ao Programa Pró-Aluno da USP; obtenção da relação ideal de um microcomputador por docente, com configuração mínima aceitável para o *hardware*. Estas estratégias estão diretamente relacionadas ao primeiro objetivo estratégico deste setor, apontado como ampliação e atualização do parque de *hardware* instalado na Unidade, de maneira a contemplar os diversos tipos de usuários e serviços. Como segundo objetivo estratégico, foi apresentada a consolidação do serviço de informática da FZEA, sendo sugeridas as seguintes estratégias de ação: instalação da Seção Técnica de Informática em local apropriado para o pleno exercício de suas atribuições; estabelecimento de soluções de impressão adequadas e econômicas para os diversos setores da Unidade; disponibilização de ferramentas para a realização de cursos on-line (COL / LARC).

Visando atualizar a infra-estrutura e os serviços de rede de informática e melhorar o nível de segurança do uso da rede, em conformidade às normas da Coordenadoria de Tecnologia da Informação da USP, o terceiro objetivo estratégico apresentado para a área de informática da FZEA, estabeleceu-se as seguintes estratégias de ação: instalação de pelo menos 54 terminais na Sala Multimídia; instalação de pelo menos 14 terminais de consulta na Biblioteca; instalação de seis servidores para controle de acesso, registro de *logs*, *gateways*, *firewall*, VPN, entre outros, em locais estratégicos; instalação de, no mínimo, um sistema de acesso de rede sem fio (*Access Point*) nos principais prédios da Unidade.

O primeiro objetivo estratégico apresentado para o item CULTURA E EXTENSAO UNIVERSITÁRIA foi a ampliação das opções de extensão universitária e a integração destas mesmas ao entorno regional. No plano, são apresentadas como estratégias de ação: ampliação da oferta de cursos de natureza de difusão cultural e atualização profissional; obtenção de apoio financeiro em instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, bem como por meio de parcerias produtivas; aumento da oferta de cursos direcionados à extensão; criação de espaço permanente de eventos; formação de equipe de trabalho para ações de extensão; aproveitamento das estruturas das disciplinas de pós-graduação e graduação para oferecimento de cursos de extensão; implantação de parcerias produtivas entre instituições externas (nacionais e internacionais), empresas juniores, docentes e funcionários. Apresenta ainda, como segundo objetivo estratégico, a implantação de um Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária, tendo como estratégias de ação a criação de projetos de interação com a comunidade; a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica e a continuidade de parcerias com a Agência USP de Inovação.

Para a GRADUAÇÃO, o Plano apresenta como primeiro objetivo estratégico a valorização do ensino de graduação apresentando como estratégias de ação: construção, reforma e adequação da infra-estrutura física do *Campus* de Pirassununga; manutenção do Programa de Treinamento Docente e implantação de um programa de práticas pedagógicas organizado pelo

GAP/FZEA e apoiado pela Faculdade de Educação da USP; implantação de programa de monitoria; aumento do número de vagas para o Curso de Zootecnia; implantação de programa de acompanhamento de egressos; incentivo à produção de material didático; aprimoramento do processo de flexibilização da grade curricular dos cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos; redução do índice de evasão de alunos e implantação do setor de convênios e estágios na FZEA. Como segundo objetivo estratégico, apresenta-se a consolidação do curso de Engenharia de Alimentos diurno, tendo como estratégias de ação o agrupamento do corpo docente em um único ambiente e a contratação de docentes e de pessoal técnico administrativo para atender às demandas existentes.

Com relação à INTERNACIONALIZAÇÃO, o plano apresenta como objetivo estratégico a estruturação e a continuidade do trabalho de projeção internacional da FZEA, como canal essencial de alargamento de horizontes para seus membros docentes, não docentes e discentes. Foram citadas como estratégias de ação a criação da Comissão de Relações Internacionais; a promoção de contatos internacionais e o provimento de apoio institucional ao seu efetivo desenvolvimento; o estímulo ao intercâmbio acadêmico de alunos de graduação, pós-graduação, servidores docentes e não docentes e a manutenção de canal ativo de relacionamento com a Comissão de Cooperação Internacional (CCIInt).

Para a PESQUISA, foram três os objetivos estratégicos apresentados: o primeiro foi a consolidação dos grupos de pesquisa e criação de novos grupos, sendo citados como estratégias de ação: a definição de políticas de contratações do quadro docente da FZEA, visando fortalecer áreas prioritárias existentes e alavancar áreas estratégicas ainda inexistentes; a criação de grupo de iniciação científica para atividades de repercussão social no meio externo; apoio à criação de programa de pós-graduação em engenharia de alimentos; implantação de política de valorização de docentes com pesquisa financiada por órgãos externos de fomento; incentivar as publicações em periódicos indexados em revistas de importância incontestável. O segundo objetivo estratégico mencionado foi a divulgação dos trabalhos de ciência, tecnologia e inovação da FZEA

e que possuam impacto potencial. Foram mencionadas como estratégias de ação: a criação de uma mostra de ciência; a criação de um portal de pesquisa; a implantação de um programa de apoio à publicação científica; a criação de um periódico científico; a criação de um prêmio de pesquisa da Unidade; a política sistemática de divulgação de editais e chamadas em órgãos de fomento à pesquisa; a criação de um espaço de divulgação e intercâmbio das suas linhas de pesquisa (catálogo de pesquisa & página *Web*); a divulgação de programas de pós-doutoramento e a implantação de indicadores numéricos para avaliação do desempenho de pesquisa. A implantação de uma política de pesquisa sistêmica para a Unidade foi o terceiro objetivo estratégico elencado, sendo as seguintes suas estratégias de ação: favorecer a interação entre grupos da FZEA e extra-unidade; apoiar projetos ligados à iniciativa privada e que aportem recursos de pesquisa.

Para a PÓS-GRADUAÇÃO, o PEM apresenta três objetivos estratégicos, sendo o primeiro a busca pela excelência para o Programa de Pós-Graduação em Zootecnia. Foram citadas como estratégias de ação a consolidação do curso em nível de Doutorado; a progressão contínua nos conceitos obtidos pela avaliação da CAPES nos dois próximos períodos; a ampliação dos convênios e intercâmbios internacionais; uma maior integração e formação de recursos humanos provenientes dos países da América Latina e de Língua Portuguesa; incentivo à participação de pelo menos um aluno de doutorado por ano, como bolsista sanduíche para desenvolver parte do trabalho de tese em instituições estrangeiras de renome; aumento do número de vagas em cerca de 20% no programa de Zootecnia, área de Qualidade e Produtividade Animal; estudo da criação de novas áreas de concentração no programa de Zootecnia. O segundo objetivo estratégico mencionado foi a implantação do programa de Engenharia e Química dos Alimentos com cursos de Mestrado e Doutorado. Prosseguir com a solicitação do programa novo, preferencialmente em parceria da FZEA com o Instituto de Química de São Carlos na forma de programa interunidades, foi a estratégia de ação apresentada. A incrementação da

visibilidade da pós-graduação na FZEA foi o terceiro objetivo citado, sendo a implantação de um *site* na WEB de acesso às informações sua estratégia de ação.

Como vimos nos itens anteriores, a FZEA realizou essas análises e as estratégias organizacionais foram formuladas pelos principais “gerentes” de cada área (Assistentes de Direção, Presidentes de Comissões, Chefes de Departamentos e de Seção) e projetadas para alcançar os objetivos globais da organização. No entanto, não seguiram o preconizado por CERTO e PETER (2007), que afirmam que tais estratégias deveriam ser formuladas pela alta administração. Esses “gerentes” estão, dentro da estrutura hierárquica da FZEA, no nível médio na tomada de decisões, ficando abaixo dos órgãos colegiados (Congregação e Conselho Técnico Administrativo) e da Direção.

O processo de formulação das estratégias organizacionais da FZEA incluiu as tarefas de: a) selecionar e desenvolver as estratégias gerais e b) definir e decidir o papel das diversas linhas de ação da organização, mas não definiu os recursos a serem alocados entre si, como CERTO e PETER (2007) defendem que seja feito.

Algumas das diferentes alternativas de estratégias de grande abrangência, ainda segundo CERTO e PETER (2007), são:

- a) Estratégia de concentração: a organização enfoca uma única linha de negócios. É usada por organizações que desejam obter vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado e eficiente, além de evitar problemas que envolvam a administração de muitos negócios. Seu ponto desfavorável é que se a organização começa a encolher ou competidores agressivos passam a dominar o mercado, ela corre o risco de ser eliminada por não ter outra linha de negócios à qual recorrer.
- b) Estratégia de estabilidade: a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las. É utilizada por organizações grandes, que dominem seu mercado e queiram evitar controles governamentais ou penalidades pelo fato de monopolizar a área de atuação. Também se utilizam desta estratégia organizações que

acham que o crescimento possa ser dispendioso e ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade. Além dessas, organizações de áreas de baixo crescimento ou sem crescimento, que não tenham outras opções viáveis, podem ser forçadas a selecionar esta estratégia.

- c) Estratégias de crescimento: adotadas por organizações que procuram crescimento, maior participação no mercado ou mesmo em outras medidas como objetivo principal. Podem ser obtidas com recursos como:
- integração vertical: crescimento por meio da aquisição de outras organizações no canal distribuição e usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou maior esforço de vendas;
 - integração horizontal: crescimento por meio da aquisição de organizações concorrentes em uma mesma linha de negócios, adotada a fim de aumentar porte, vendas, lucro e participação potencial no mercado. Às vezes é usada por organizações menores, em uma área dominada por apenas um ou alguns grandes concorrentes.
 - diversificação: crescimento por meio da aquisição de organizações em outras áreas ou linhas de negócios. É utilizada quando a organização pode se tornar mais eficiente ou provocar um impacto maior no mercado usando recursos compartilhados.
 - fusões e *joint ventures*: na fusão, uma organização se une a outra para formar uma nova organização. No *joint venture*, uma organização trabalha com outra num projeto muito grande, que será controlado somente por ela. Organizações de diferentes países podem trabalhar juntas para contornar barreiras comerciais no mercado internacional ou compartilhar recursos com mais eficiência.
- d) Estratégia de redução de despesas: usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não compete com eficiência.

- e) Estratégias combinadas: usadas por organizações grandes e diversificadas. Trata-se de processo complicado, pois diferentes estratégias em nível de negócios precisam ser coordenadas para que se atinjam plenamente os objetivos organizacionais desejados.

Analisando o PEM da FZEA, pudemos abstrair que a alternativa de estratégia de grande abrangência adotada foi a estratégia de crescimento com integração horizontal, ou seja, crescimento por meio da aprovação de dois novos cursos, um em uma mesma área (Medicina Veterinária) e outra em uma área inédita na América Latina (Engenharia de Biossistemas), mas ambas dentro de um conceito maior de Ciências Agrárias e Agronegócio. Tal estratégia foi adotada a fim de aumentar o número de cursos oferecidos e, conseqüentemente, o número de alunos, seu porte e, possivelmente, seu orçamento.

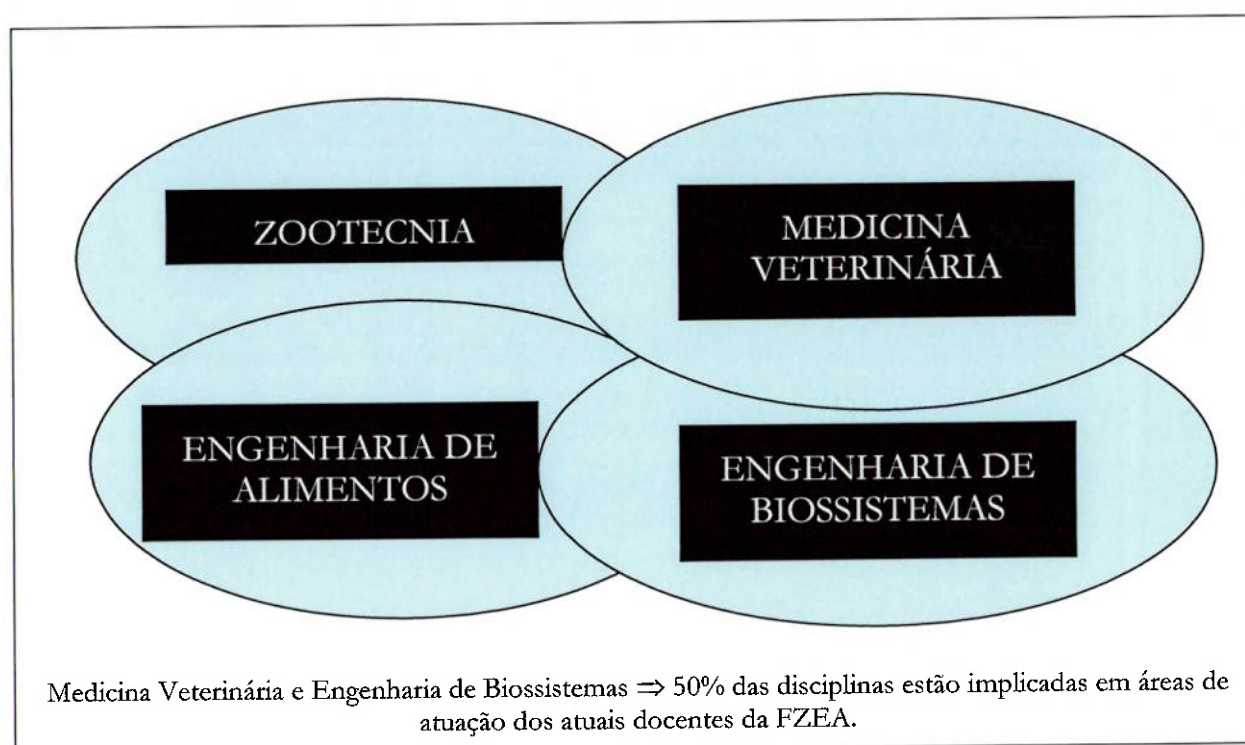


Figura 1. Sinergia de conhecimentos.

Os “Principais Projetos e Subsídios para o Redirecionamento da Instituição”

apresentados no PEM foram:

a) Grupo de Novos Cursos (GNC)

O PEM relata as excelentes condições do *Campus* de Pirassununga para a expansão no ensino e particularmente a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, que busca, dentro de sua tradição na área de ciências agrárias, contribuir de forma significativa para que o potencial latente do *Campus* possa ser explorado.

Neste sentido, a atual administração da FZEA procurou mobilizar sua comunidade para refletir sobre a criação de novos cursos de graduação. Assim, constituiu-se o Grupo de Novos Cursos (GNC) que, com o documento ora apresentado, buscou sintetizar o conjunto de qualidades que podem ser encontradas no *Campus* e na FZEA para uma proposta sólida de ampliação na graduação.

A composição deste documento buscou explicitar o conjunto de elementos motivadores e dificuldades possíveis para a concretização da proposta e numa análise dos pressupostos explicita a adequação da proposta em relação ao contexto da USP, do *Campus* e da região de inserção deste, de maneira a demonstrar a latente necessidade de cursos no âmbito das ciências agrárias com forte perspectiva tecnológica como uma alternativa às demandas existentes.

O GNC procurou analisar a concorrência, o ambiente negocial (SWOT) e as estatísticas da Unidade como forma de se apresentar um quadro sucinto da adequação da proposta ao mundo do trabalho e a real posição da mesma frente a outras Unidades da USP e outras instituições de ensino superior. Demonstrando a necessidade de investimento em áreas que são promotoras do crescimento sócio-econômico não só da região como do país.

No Plano é mostrado também, de forma genérica, o perfil dos futuros profissionais a serem formados nos cursos propostos, demonstrando o “estado da arte” nos campos abordados da ciência e sua integração com a realidade do mundo e seus avanços tecnológicos. São apresentados os aspectos favoráveis existentes na Unidade e no *Campus*. Ambos os cursos propostos, Engenharia de Biossistemas e Medicina Veterinária, são de áreas afins aos existentes, o

que levará ao uso compartilhado de espaços físicos, literatura e recursos humanos. A proposta vai além do existente na atualidade, buscando agregar novos recursos e parcerias que proporcionarão um avanço também aos cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos.

b) Relatório de Informações sobre Novos Cursos

- Curso de Engenharia de Biossistemas:

O PEM relata a importância do curso de Engenharia de Biossistemas, descrita como uma nova área do conhecimento que surgiu em razão da evolução tecnológica dos processos de produção agropecuária. Descreve-se que na atualidade, a especialização no sistema produtivo do agronegócio está determinada não somente pelo potencial natural de uma determinada região, mas, em grande medida, pela agregação de tecnologia na produção. Termos como agricultura de precisão ou zootecnia de precisão eram ficções científicas até o final do século passado.

Para os pesquisadores da *Arizona University* (EUA), o engenheiro de biossistemas usa a engenharia, a matemática e a biologia para desenvolver sistemas de manejo de solo e água e desenvolver produtos biológicos e biomédicos. Seu trabalho envolve o projeto do uso racional de energia, materiais, produtos bioquímicos e reciclagem de dejetos. Esse profissional deve combinar conhecimento técnico, técnicas computacionais e de controle de sistemas para aplicação em sistema de agricultura e biologia.

Outra definição para o profissional de Engenharia de Biossistemas é a do periódico *Biosystems Engineering*, ao designar seu campo de conhecimento como a pesquisa que compreende o estudo de ciências físicas e da engenharia para entender, modelar, processar ou desenvolver sistemas biológicos para o desenvolvimento sustentável da agricultura e dos alimentos, o correto uso do solo e do meio ambiente.

Neste sentido, o PEM descreve a necessidade da formação de um profissional de forte perfil tecnológico, que tenha conhecimentos no campo do agronegócio com visão aprofundada das cadeias produtivas envolvidas e dos sistemas de produção utilizados. Internacionalmente, cita

as iniciativas para formar tais profissionais já existentes em diversos países como: Estados Unidos da América, Canadá, Japão, Taiwan, Coreia e Suécia.

- Curso de Medicina Veterinária – Animais de Produção

Um curso de Medicina Veterinária focado em saúde de animais de produção, buscando excelência em Defesa Sanitária, Medicina Preventiva, Biotecnologias da Reprodução, Clínica de Animais de Produção, Inspeção de Produtos de Origem Animal, totalmente ministrado nas condições de ensino aplicado disponíveis no *Campus* de Pirassununga, e ainda usufruindo forte interface com os já existentes cursos de Zootecnia e de Engenharia de Alimentos. Oferecerá uma ótima opção para aqueles candidatos que buscam o exercício desta profissão em condições diferenciadas de trabalho.

A proposta do curso de Medicina Veterinária se destaca no envolvimento do aprendizado com áreas estratégicas do campo de trabalho, a saber: barreiras sanitárias aos mercados internacionais, gestão e empreendedorismo e ambiência animal.

- Projeto do Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária



Foto 27. Atual sede do UNICETEX.



Foto 28. Ginásio antigo – futura sede do UNICETEX.

O Plano Estratégico e de Metas da FZEA relata o projeto do Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária (UNICETEX) que inclui uma incubadora de empresas. As Instituições participantes do projeto são: Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE/SP), Prefeitura Municipal de Pirassununga,

Prefeitura do *Campus* de Pirassununga (PCAPS), Agência USP de Inovação, Empresa Júnior de Zootecnia (Zoot Jr.), Empresa Júnior de Engenharia de Alimentos (Qualimentos Jr.), Grupo de Estudos e Pesquisa em Empreendedorismo e Gestão do Agronegócio (GEAGRO/FZEA).

O projeto procura atender a demanda de formação dos egressos dos cursos de graduação e pós-graduandos com visão empreendedora, bem como de geração de laboratório de pesquisa com foco no agronegócio. Além disso, busca estabelecer uma prioridade de extensão universitária funcional, com estrutura de “Incubadora de Empresas” de base tecnológica para o atendimento de uma rede de cooperação e integração das demandas regionais.

A justificativa apresentada foi a de que o movimento de incubação de empresas do Brasil coloca o país em evidência se comparado ao cenário mundial. O seu papel importante é o de gerar empregos e rendas, além de estimular a cultura do empreendedorismo e proporcionar perspectiva de ambiente sócio-econômico positivo para as localidades onde esses empreendimentos se instalam. O governo começa a enxergar esses novos negócios como fatores importantes para a solução do desemprego e da recessão.

O projeto do UNICETEX procura atender à demanda da sociedade em geral, de aproximar de maneira funcional os universos compreendidos entre o ambiente acadêmico (com forte componente de natureza de oferta na geração e na difusão tecnológica) e o ambiente das empresas (consumidoras por gestão especializada e conhecimento tecnológico), com benefícios na geração de empregos e renda. Busca-se atender, com isso, a missão plena da Universidade, como ambiente gerador de pesquisa (grande laboratório de empreendedorismo e gestão), ensino e extensão.

Na FZEA, após as análises das questões críticas e dos fatores externos e internos, sempre consistentes com as estratégias de grande abrangência da organização, as estratégias de serviços e funcionais atenderam os preceitos preconizados por CERTO e PETER (2007) e foram elaboradas por especialistas de cada área que, juntos, descreveram as tarefas específicas que deveriam ser executadas para a implementação da estratégia. As estratégias foram sintetizadas de

modo harmônico e lhes foi dado um sentido geral, sempre tendo por base os objetivos organizacionais da Unidade.

Observamos também que os especialistas de cada área e/ou setor procuraram formular estratégias eficazes, procurando se assegurar das restrições que a organização apresenta e levando em conta um conjunto de critérios gerais para elaborar estratégias com qualidade.

Segundo CERTO e PETER (2007), as principais restrições para a adoção de estratégias que devem ser consideradas quando se planeja e seleciona estratégias organizacionais são:

- a) Disponibilidade de recursos financeiros;
- b) Atitude frente a riscos;
- c) Competências organizacionais;
- d) Relações entre canais;
- e) Retaliação da concorrência.

As estratégias devem ser elaboradas e aceitas à medida que atendam aos seguintes critérios:

- a) Correspondência com o ambiente externo;
- b) Consistência com outras estratégias da organização;
- c) Flexibilidade adequada para a organização;
- d) Concordância com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo;
- e) Organizacionalmente factíveis e contingenciais, solucionando problemas e buscando novas alternativas.

Pudemos abstrair que a FZEA, ao elaborar suas metas, levou em conta as restrições para a adoção de estratégias e foram atendidos os critérios elencados.

O processo de formulação de estratégias é um dos aspectos mais importantes que o administrador enfrenta na elaboração do planejamento estratégico, pois é o momento que exige elevada criatividade, forte sustentação de conhecimentos diversos e uma coragem decisória que

pode afetar – para melhor ou para pior – os resultados da organização, no curto médio e, muitas vezes, no longo prazo.

Constatamos que a FZEA mostrou tais qualidades na elaboração de seu PEM, mas devemos destacar que houve uma participação igualitária entre o seu administrador maior (representado pelo Diretor da Unidade) e seus principais “gerentes” (Assistentes, Chefes de Departamento e Presidentes de Comissões).

8.4 ETAPA 4: Implementação de Estratégias.

Segundo CERTO e PETER (2007), para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado ocasione uma falha na estratégia global. O sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Trata-se de colocar as estratégias em prática.

Os administradores eficazes freqüentemente trabalham entre a formulação e a implementação da estratégia. Em organizações bem-sucedidas, os aspectos da estratégia são parcialmente formulados, implementados, reformulados e ampliados a fim de capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas. É essencial que se tenha em mente que tanto a formulação quanto a implementação influenciam-se mutuamente e com freqüência evoluem juntas. Ambas são tarefas importantes e vários são os resultados quando se mostram boas ou ruins:

- a) Sucesso: provável resultado obtido por uma organização quando ela tem uma boa estratégia e a implementa bem. Mesmo que fatores externos fora do controle da organização possam impedir seu sucesso, os objetivos organizacionais têm as melhores chances de serem atingidos.
- b) Roleta-russa: envolve situações em que uma estratégia mal formulada é bem implementada. Dela podem ocorrer dois resultados básicos. A boa execução pode

contornar a estratégia ruim ou, pelo menos, servir de alerta para o pessoal da administração de que a estratégia vai fracassar. Por outro lado, a mesma boa execução pode precipitar o fracasso da estratégia ruim: ao ser implementada, rapidamente fracassa.

- c) Problema: caracterizada por situações em que uma estratégia bem formulada é mal implementada.
- d) Fracasso: quando uma estratégia mal formulada não é implementada de maneira correta. Nessa situação, a administração encontra grandes dificuldades em voltar para a trilha certa. Os problemas estratégicos advindos dessa situação são muito difíceis de diagnosticar e remediar.

CERTO e PETER (2007), propõem que, após a investigação de como se relacionam formulação e implementação da estratégia, cinco estágios sejam realizados para a implementação das estratégias organizacionais:

- a) Questões na formulação e na implementação da estratégia: é importante que se tenha uma idéia clara de quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja bem-sucedida. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas no modo com a organização conduz o negócio no presente; outras exigem mudanças mais radicais. A vantagem de se determinar o nível das mudanças estratégicas é que, ao conhecer melhor a situação, os administradores poderão ter uma idéia mais ampla dos problemas que provavelmente surgirão durante a implementação de uma estratégia em particular.
- b) Análise da estrutura organizacional: existem dois tipos básicos de estruturas organizacionais: a formal e a informal. A formal representa o relacionamento hierárquico entre os diversos níveis de cargos e funções, mostrada no organograma da organização. A informal representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização. Na

implementação de uma estratégia, deve-se levar em consideração tanto a estrutura formal quanto a informal para se descobrir se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação.

- c) Análise da cultura organizacional: é o conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e da implementação da estratégia. Sua importância é tal que influencia o comportamento dos funcionários e, espera-se, motiva-os a atingir ou ultrapassar os objetivos organizacionais. As culturas organizacionais são desenvolvidas e reforçadas por meio de cinco mecanismos principais e cinco secundários:
- Principais:
 - i) Aquilo que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam;
 - ii) Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais;
 - iii) Papel deliberado na modelagem, ensino e condução;
 - iv) Critérios para a alocação de recompensas e cargos;
 - v) Critérios para recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria de funcionários.
 - Secundários:
 - i) Desenho e estrutura da organização;
 - ii) Sistemas e procedimentos organizacionais;
 - iii) Projeto do espaço físico, fachadas e edifícios;
 - iv) Histórias, lendas, mitos e parábolas sobre eventos e pessoas importantes;
 - v) Declarações formais da filosofia, crenças e privilégios organizacionais.
- d) Seleção de uma abordagem para a implementação: pode variar entre simplesmente pedir aos funcionários que implementem uma estratégia já formulada até oferecer condições profissionais para que eles cresçam e tenham base para elaborar e implementar estratégias de própria autoria. Em cada abordagem o administrador tem

um papel muito particular no processo e usa métodos diferentes de administração estratégica.

- e) Implementação das estratégias e avaliação dos resultados: neste estágio o administrador tem uma idéia clara do nível de mudança estratégica que deve ser implementado. Com base em uma análise da estrutura e da cultura organizacionais, ele já sabe quais fatores dentro da organização facilitarão ou impedirão a implementação e sua tarefa consiste em efetuar as estratégias e avaliar os resultados. Salienta-se aqui a importância da experiência dos administradores na interação e empatia com outras pessoas, na alocação de recursos, no monitoramento de progressos em direção às metas e na organização de novas redes informais à medida que vão surgindo necessidades. Os administradores com tais tipos de experiência são capazes de supervisionar efetivamente a implementação da estratégia e avaliar o processo de implementação à medida que se desenrola, adotando ações corretivas, se necessário.

Segundo os mesmos autores, quando o administrador implementa uma estratégia, deve estar atento a cinco pontos:

- a) Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá grave sobrecarga funcional. O emprego de medidas para evitar esforços desnecessários nas ligações entre o plano estratégico e os atuais sistemas operacionais é sempre preferível a ter de usar corretivos após o fato.
- b) Conter as ondas de choque da estratégia. Os administradores podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da organização contra as ondas de choque da estratégia, sempre que novo curso estratégico é exigido; podem, também, insistir em que os defensores de nova estratégia compreendam as questões-chaves levantadas por essa estratégia.
- c) Dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração, cuidando de problemas de interligação em base seletiva, estabelecendo um mecanismo para lidar

com tais problemas antes que eles surjam e depois controlar, diretamente, os recursos de importantes problemas de integração. Também deve cuidar, pessoalmente, da ligação de seu centro de resultados com outros componentes da empresa.

- d) Não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as estratégias e ações seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte. O processo de planejamento estratégico não deve tornar-se um fim em si mesmo, tão burocrático e desinteressante que todos os participantes daquele processo desejarem seu fim.
- e) Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima, porque as decisões estratégicas afetam todas as áreas e níveis hierárquicos da organização.

A implementação das estratégias do PEM da FZEA foi iniciada com a sua apresentação à Magnífica Reitora da USP, aos membros da FZEA, à comunidade uspiana em geral e às demais autoridades municipais, estaduais, federais, civis e militares. Desta forma, podemos abstrair que se optou por um simples pedido aos membros da organização que ajudassem a implementar uma estratégia já formulada por uma Comissão de elaboração do PEM, amparada por algumas pessoas-chaves da FZEA: Assistentes, Chefes de Departamentos e Presidentes de Comissões.

Não houve um oferecimento de condições profissionais para que houvesse crescimento dos servidores e para que tivesse uma base para elaborar e implementar estratégias de própria autoria. Não houve análise da estrutura ou cultura organizacional. Cada setor (entende-se aqui departamentos, assistências, comissões e outras áreas) da FZEA deveria adotar como prioridade de trabalho as metas propostas no PEM, não deixando de realizar as atividades cotidianas necessárias ao bom andamento de sua área. Até este momento, dois anos após a apresentação do PEM, não houve uma avaliação dos resultados efetivamente atingidos.

Os cinco pontos acima destacados, para o administrador estar atento na implementação das estratégias, não foram observados; se ocorreram, foram por dedicação e competência de cada área da FZEA e não por um trabalho sistematizado da administração nesse sentido. O

processo de planejamento estratégico tornou-se um fim em si mesmo. O PEM foi apresentado a todos e a Comissão para elaboração do Plano de Metas da FZEA deixou de existir. As metas foram atingidas somente à medida que estivessem dentro das atividades cotidianas ou por dedicação, competência e engajamento dos gerentes de cada área da organização.

8.5 ETAPA 5: Controle Estratégico

Segundo CERTO e PETER (2007), para entender as questões inerentes ao controle estratégico, é fundamental que se tenha noção das questões mais amplas que fazem parte do controle organizacional.

Os administradores controlam de acordo com três etapas gerais: medição do desempenho da organização; comparação do desempenho medido com as metas e os padrões previamente estabelecidos; determinação da ação corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente ocorram. Essas etapas são recomendações amplas que abrangem a área de controle organizacional como um todo. Tipos mais específicos de controle organizacional (como de produção, de estoque e de qualidade) baseiam-se nessas três etapas, mas devem ser adaptados às exigências do tipo específico de controle que está sendo realizado.

De um modo geral, no controle organizacional, quando medidas de desempenho são significativamente diferentes dos resultados planejados ou padrão, a administração empreende ações corretivas para garantir que se alcancem as metas esperadas. Quando o desempenho corresponde aos resultados planejados ou padrão, não há necessidade de ação corretiva e o trabalho prossegue sem interferência.

Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica a fim de garantir que funcione apropriadamente. Em essência, é empreendido pra garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade.

A finalidade mais importante do controle estratégico é a de ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais por meio de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica. Ele fornece o *feedback* desse processo, que é fundamental para determinar se as etapas são apropriadas, compatíveis e estão funcionando de forma adequada.

O controle estratégico consiste, primariamente, numa garantia de realização da meta organizacional, monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica.

Três etapas distintas, porém relacionadas, devem ser seguidas para se realizar o processo de controle estratégico dentro de uma organização. A partir dessa etapa é possível medir o desempenho organizacional, comparando-o com as metas e padrões, e tomar as ações corretivas necessárias:

- a) Etapa 1: medir o desempenho organizacional;
- b) Etapa 2: comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos;
- c) Etapa 3: determinar a ação corretiva necessária.

Ainda para CERTO e PETER (2007), o sucesso de controle estratégico depende de informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações, as ações para exercer o controle estratégico tornam-se altamente subjetivas e têm poucas chances de melhorar consistentemente o desempenho organizacional. As informações são vitais ao controle estratégico eficiente.

A alta administração tem um papel importante na eficiência do controle estratégico. Ela deve projetá-lo e implementá-lo de modo que o comportamento facilitador do exercício do controle seja encorajado por meio de incentivos às pessoas e a estrutura organizacional seja facilitadora desse controle.

Até meados de 2007, a FZEA não havia implementado o controle de seu PEM. Como não foram realizadas ações de controle na FZEA, mesmo porque a gestão encontra-se em andamento, a Direção procurou adotar o Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização

na Administração da USP (GESPÚBLICA USP) como um instrumento de avaliação das ações realizadas até o momento.

A Universidade de São Paulo instituiu o GESPÚBLICA USP – Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da USP em 23 de fevereiro de 2007, por meio da Portaria GR nº. 3.735. O GESPÚBLICA USP foi instituído com o objetivo de otimizar procedimentos e aperfeiçoar a prestação de serviços da Universidade aos cidadãos e à sociedade e procura contemplar a formulação e a implementação de medidas integradas em agendas de transformações da gestão, necessárias à promoção de resultados para a consolidação da administração voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- a) Promover a governança, aumentando a capacidade de formulação,
- b) Implementação e avaliação das políticas de gestão;
- c) Promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos,
- d) Relativamente aos resultados das ações da Universidade;
- e) Assegurar a eficácia e a efetividade da gestão, promovendo a adequação
- f) Entre meios, ações, impactos e resultados; e
- g) Promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

A participação de Unidades e Órgãos da USP no GESPÚBLICA USP se deu mediante adesão (participação voluntária de Unidades e Órgãos da USP no alcance da finalidade do GESPÚBLICA USP, que, por meio da auto-avaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão).

Os passos para a implantação do GESPÚBLICA USP são: - Oficina de auto-avaliação das unidades; - Validação interna; - Validação externa; - Plano de melhoria da gestão; - Comunicação, educação e monitoramento; - Nova validação.

Até o início de 2008, a FZEA tinha realizado os quatro primeiros passos, sendo que as melhorias propostas foram:

- a) Melhoria do clima organizacional, formação de identidade corporativa e aumento motivacional dos colaboradores;
- b) Finalizar o diagnóstico com sugestão de ações corretivas para o cumprimento das metas propostas no PEM a curto, médio e longo prazos;
- c) Rever rotinas e implantar manual de normas e procedimentos da área financeira e materiais;
- d) Implantação de uma *intranet* como função controle que irá beneficiar inclusive as três propostas anteriores.

Comparando a iniciativa da FZEA à teoria acima exposta, percebemos que essa etapa do PEM, após aproximadamente dois anos de sua apresentação, está aquém do que a bibliografia consultada propõe.

9 CONCLUSÃO

A proposta inicial do Plano de Pesquisa para Monografia I foi identificar quais ações poderiam ter sido realizadas de maneira diferente e que apresentariam melhores resultados, quais foram seus pontos fracos e fortes, quais as ameaças que comprometeram a execução e, finalmente, quais as oportunidades que impulsionaram o Plano Estratégico e de Metas (PEM) da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA) da Universidade de São Paulo.

Por meio da análise crítica pudemos verificar que os pontos fortes do PEM foram suas três primeiras etapas: análise ambiental, estabelecimento das diretrizes organizacionais e formulação das estratégias. O que detectamos como ponto fraco foi a forma como a Diretoria administrou a implementação do Plano de Metas, onde não aconteceram trabalhos sistematizados de orientação ou mesmo acompanhamento junto às diversas áreas da Unidade.

Quanto à etapa relativa ao controle estratégico, nenhum trabalho foi realizado nesse sentido, pelo fato do atual Diretor não ter encontrado condições de conciliar a devida efetivação do controle com suas atividades administrativas, de pesquisa e de ensino, conforme relatado pelo mesmo durante as entrevistas.

A maior dificuldade encontrada no decorrer dos trabalhos desta monografia foi o levantamento de informações teóricas sobre planejamento estratégico em organizações públicas, posto que a bibliografia sobre este tema é escassa. Entretanto, esta dificuldade foi parcialmente compensada pela disponibilização da Diretoria da FZEA em fornecer documentos, fotos, relatórios e outros materiais informativos.

Não pudemos considerar a ausência de controle estratégico como um ponto fraco, mas apenas um atraso de execução desta etapa. Mesmo após a adesão da FZEA ao Programa GESPÚBLICA, utilizado como uma ferramenta da etapa de controle, as ações de melhoria propostas não foram implementadas.

A presente monografia buscou oferecer, baseada na literatura que fundamenta o Planejamento Estratégico, uma base de consulta aos gestores de outras Unidades quando da elaboração de seus Planos Estratégicos. Não foi nosso objetivo avaliar nem tampouco diagnosticar o processo de controle do Plano de Metas da FZEA, mas sim analisar o quão eficazmente ele foi *elaborado*.

O trabalho possibilitou a identificação das principais contribuições que o Plano Estratégico e de Metas da FZEA permitiu: uma administração mais participativa, a melhoria da comunicação, um comportamento mais sinérgico das áreas funcionais e a descentralização do planejamento estratégico que possibilita a consciência coletiva de que juntas, Diretoria e comunidade, podem almejar e alcançar objetivos comuns.

REFERÊNCIAS*

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2007. 156 p.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 581 p.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CERTO, S. C.; Peter, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007. 320 p.
- CHILD, J. Organizational structure, enviroment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C. **The context and process of organizacional transformation**. Cadbury Limited in its sector. *Journal of Manangement Studies*, v.24, n.6, 1987.
- CUNHA, C. E. F. **Planejamento Estratégico em Empresas Pública versus Empresa Privada: Estudo de caso Epagri e Macedo Koerich S.A.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. **Diálogo n.º 1**. Rio de Janeiro: USIS, 1989.
- FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS. Universidade de São Paulo. **Plano Estratégico e de Metas da FZEA: Síntese**. Pirassununga: FZEA/USP, 2006. 75p.
- FERRAZ, J. B. S. **Atividades da Diretoria: Gestão Julho de 2001 a Julho de 2005**. Pirassununga: FZEA/USP, 2005. 82 p. (Relatório de Gestão).
- FILHO, P. V.; FERNANDES, M. A. C. **Planejamento estratégico: vantagens e limitações. Planejamento empresarial**, s.d.

FILHO, P. V.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Atlas, 2007. 164 p.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível: como aumentar a percepção da realidade e da dinâmica organizacional, colocando em ação a estratégia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico: Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado.** São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1991.

GRUPO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos. Universidade de São Paulo. **Informações para subsidiar o Plano Estratégico e de Metas.** Pirassununga: FZEA/USP, 2005. 78 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R. H. Strategic plannin – foward in reverse? **Harvard business review**, v.63, n.6, p.111-119, 1985.

LENZ, R. T. Managing the evolution of the strategic planning process. **Business horizon**, v.30, n.1, jan-fev, 1987.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Rewiew**, jan-feb, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

ORSSATTO, C. H. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

REID, D. M. Where planning fails in practice. **Long range planning**, v.23, n.2, p.85-93, 1990.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

TAVARES, M. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

TELES, T. C.; IOKOI, Z. M. G. **Campus de Pirassununga: memória e história**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005. 216 p.

THUROW, L. C. **O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TREGOE, B.; ZIMMERMAN, J. W. Pode o planejamento estratégico sobreviver? **Idort**, mar-abr, 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBSTER, J. L.; REIF, W. E.; BRACKER, J. S. The manager's guide to strategic planning tools and techniques. **Planning review**, nov-dec, 1989.

WILSON, I. The state of strategic planning. What went wrong? What goes right? **Technological forecasting and societal change**, v.37, p.103-110, 1990.

ZANETTI, M. A. **Final de Mandato:** Em cumprimento à Portaria GR 3.202/98 – Período: 13.06.97 a 12.06.01. Pirassununga: FZEA/USP, 2001. 10 p. (Relatório de Gestão).

*De acordo com:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ANEXOS

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS GRUPOS DE PROPOSTAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AS DIVERSAS ÁREAS DA FZEA:

Assistência Técnica Acadêmica (ATAC)

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	2	Tempo gasto no processo de matrícula de ingressante	Formulário para matrícula de ingressantes: o aluno preenche o formulário em rede, assina e entrega na Seção de Graduação	Formulário de matrícula preenchido manualmente, juntamente com a entrega dos documentos exigidos	Diminuir o tempo gasto na matrícula e melhorar a qualidade dos dados apresentados	Desenvolver um formulário para utilização em rede, na sala multimídia; Adquirir impressora a laser.	x		
2	2	Quantidade de alunos atendidos no balcão	Requerimento eletrônico para solicitação de documentos: o aluno acessa a área restrita na <i>home page</i> da FZEA, com uso de senha; Solicita o documento desejado; O sistema envia o pedido à Seção de Alunos, que providencia o documento e dá baixa na solicitação; O aluno recebe o aviso que o documento está pronto.	O aluno solicita os documentos no balcão da Seção de Alunos, por e-mail ou por telefone	Implantar sistemas eletrônicos on-line para otimizar o atendimento ao aluno e o trabalho dos funcionários	Contratar empresa especializada para desenvolvimento do sistema.	x		
3	3	Tempo gasto pelos funcionários para convite de bancas examinadoras	Sistema para automatização de realização de bancas examinadoras: banco de dados integrado para uso das diversas Seções da Assistência Acadêmica, que geram certificados, convites e mensagens eletrônicas	Cada Seção faz seu convite, certificado ou mensagem	Garantir a integridade dos dados; Eliminar o retrabalho; Centralizar informações.	Contratar empresa especializada para desenvolvimento do sistema ou comprar o sistema pronto.	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
4	1	Qualidade no atendimento ao público alvo e rendimento do trabalho.	Expansão para a ala leste da atual ATAC, hoje ocupada pelo Setor de Serviços Gerais.	Área de aproximadamente 80 m², ocupada por 9 pessoas + arquivos com prontuários de 800 alunos.	Aumentar o espaço físico da Assistência Técnica Acadêmica, melhorando as condições de trabalho.	Ocupar a sala ao lado da ATAC, adequar o ambiente às necessidades acadêmicas	x		
5	1	Número de alunos que realizam estágio na FZEA ou fora dela.	Criação de uma Seção geral de Estágios.	Os estágios obrigatórios de alunos da FZEA são realizados por um funcionário da ATAC, os demais pelos Departamentos	Melhorar o atendimento; Ampliar o número de empresas/instituições conveniadas; conseguir estágios remunerados	Alterar o organograma da FZEA; Contratar funcionário	x	x	
6	1	Número de convênios internacionais e intercâmbios de docentes e discentes	Criação de uma Seção de Atividades Internacionais	Situação atual: 1 Acordo de Cooperação; 6 Convênios de Estágios; 3 Protocolos Acadêmicos; 2 Convênios Acadêmicos	Internacionalização da FZEA: obter duplos diplomas para os cursos da FZEA; Aumentar o intercâmbio de docentes e discentes.	Alterar o organograma da FZEA	x		
7	4	Redução no uso de xerox em reuniões.	Enviar as pautas e documentos anexos, por e-mail e projetá-los nas reuniões	Os documentos que precisam ser analisados previamente são enviados, por malote, a cada membro dos colegiados.	Reduzir custos; incentivar a responsabilidade ambiental	Conscientizar os membros dos colegiados; Adquirir um scanner; Digitalizar os documentos que precisam de análise prévia	x		

Assistência Técnica Administrativa (ATADM)

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	1	Pesquisa de satisfação das rotinas e normas administrativas após 6 meses de implantação	Compilação de dados da pesquisa	Continuidade do Programa de Qualidade	Implantar e consolidar as rotinas e normas administrativas	Reuniões periódicas com cada Seção/Setor; Levantamento das rotinas; Discussão sobre o fluxo das rotinas; Implantação	X		
2	3	Controle interno de acompanhamento às mudanças de rotinas administrativas dos usuários	Acompanhamento da mudança de comportamento do usuário	Pouco conhecimento das atividades de cada seção	Implantar um programa de alerta	Confeção de folhetos explicativos com a descrição das atividades desenvolvidas por cada seção	X		
3	1	Caixa de sugestões on-line para avaliação do novo Portal Institucional	Disponibilizar aos usuários um formulário de sugestões on-line	Adequação ao dinamismo da Unidade - <i>site</i> atual não atende a demanda	Implantar e consolidar o novo Portal Institucional da FZEA	Discussão sobre pontos a serem reformulados; Discussão sobre as informações a serem publicadas; Contratação de serviço terceirizado; Implantação	X		
4	1	Implantação do material de divulgação e logomarca da Instituição		Necessidade de manutenção e inovação da imagem	Reformular o material de divulgação e a logomarca da Instituição	Elaboração dos materiais (tais como: envelopes, folhetos, arquivos em powerpoint, etc.)	X		
5	2	Pesquisa de satisfação da política de avaliação de desempenho	Medir o grau de satisfação dos servidores	Não existe uma política interna. É necessário desvincular a cultura de avaliação X premiação	Estabelecer uma política anual de avaliação de desempenho de servidores não-docentes	Instituição de comissão interna de avaliação de desempenho temporal com avaliação em caráter permanente	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
6	2	Pesquisa de satisfação da política de T&D	Medir o grau de satisfação dos servidores	Existia na Unidade uma política não regulamentada de treinamento e desenvolvimento para servidores não-docente	Estabelecer uma política anual de treinamento e desenvolvimento para servidores não-docentes	Instituição de Comissão de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D) da Unidade	X		
7	1	Controle mensal de gasto por ramal	Elaboração de relatórios gerados pela CTT	Uso racional de ramais telefônicos	Diminuir o custo de telefonia da FZEA	Identificação de pontos críticos; Implantação de programa de conscientização	X		
8	1	Controle de número de acessos e atendimentos	Avaliação pelo usuário durante os 3 primeiros meses de testes	Uso manual de solicitações de serviços e atendimentos	Implantar uma Intranet	Estabelecimento de parceria com o ICMC/ USP; Readaptação do sistema nos moldes da nossa Unidade; Implantação por módulos	X		
9	2	Implantação do programa e planejamento das atividades das comissões		Programa interrompido na Unidade	Reestruturar o Programa de Qualidade e Produtividade	Criação de comissões que estabeleçam e viabilizem um plano de ação para Gestão de Processo, Qualidade de Vida e Gestão Ambiental		X	
10	3	Pesquisa de satisfação após 3 meses de implantação do projeto de sinalização	Questionários distribuídos pelas seções a cada cliente externo	Falta de placas de identificação	Projeto de sinalização	Elaboração, implantação e consolidação do projeto	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	1	Estabelecer os índices de execução da demanda por modalidades de compra e por grupo tendo como base o ano de 2005	Mensurar os percentuais de compras por modalidades: Compras Diretas, Adiantamento, Pregão, BEC e outros	Comunidade efetua requisições no sistema mercúrio de forma aleatória	Mudar a cultura e estabelecer processo de Planejamento Participativo da demanda FZEA.	Compilar as despesas em grandes grupos; Instituir comissões gestoras para os grupos; Dar suporte aos grupos para realização do planejamento de compras elaborando um manual de procedimentos das tarefas da área financeira; Estabelecer periodicidade de compras para determinados grupos	X		
2	2	Aumentar em 10% até o final de 2007 o nº fornecedores sobre o ano Base 2005	Mensurar o número de fornecedores contratados pela FZEA de 2005 a 2007	Baixo número de fornecedores que atendem os requisitos para contratar com a USP	Buscar novos fornecedores	Realizar palestras informativas do sistema de compras realizadas pela USP; Buscar a parceria do Banco Nossa Caixa e ACIP Pirassununga extensivo à região para divulgar as vantagens e credibilidade da USP	X		
3	2	Consolidar manual de procedimentos	Avaliação interna do tempo e minimização dos processos, controles e rotinas de trabalho x <i>rigor legis</i>	Em elaboração	Implantar manual de normas e procedimentos da área Financeira e Materiais	Padronizar as rotinas existentes propondo melhorias que resultem no cumprimento e padronização através de manual de procedimentos; demonstrar o fluxograma do processo.	X		
4	1	Elevar índice de compras na modalidade licitação em 50%	Mensurar o grau de efetividade na execução orçamentária da FZEA de 2005 a 2007	Atendimento da demanda com desdobramento e elevado número de processos	Implementar os princípios da efetividade nas tarefas desenvolvidas pelos profissionais da Área de Finanças, Contábil e de Materiais, elevando o índice de qualidade e produtividade	Avaliar semestralmente o processo de melhoria contínua das rotinas desenvolvidas e executadas pelos profissionais da área de Finanças, Contábil e Materiais, contando com a parceria da comunidade FZEA	x		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
5	3	Pesquisa de participação /satisfação	Medir o grau de participação /satisfação da comunidade no processo administrativo	Baixo conhecimento da Comunidade FZEA nos processos da Área de Materiais/Finanças	Proporcionar à comunidade FZEA acesso ao conhecimento dos procedimentos e aspectos de legalidade da área financeira, através da intranet e reuniões de trabalho	Realizar palestras informativas do sistema de compras USP; Solicitar participação da comunidade com sugestões para melhoria dos processos e temas para explanação de maior interesse; Disponibilizar para comunidade as rotinas e procedimentos da área financeira, no site da FZEA	X		
6	3	Consolidar sistema financeiro e de Materiais Interno sob o foco gerencial da FZEA	Criar sistema interno de gerenciamento financeiro (custos de demanda x orçamento x projetos x renda industrial)	Atual deficiência de relatórios gerenciais no Sistema Institucional Mercúrio; Relatório gerados via Excel; Relatório apresentado apenas ao CTA	Sistematizar o controle e Gerenciamento Financeiro e de Materiais da FZEA.	Planejar e desenvolver sistema de informação para controle de verbas, projetos, compras e custos, extraído-se o máximo de dados do Sistema Institucional Mercúrio; Implantar sistema gerencial, com acesso, autonomia/restrições, rastreabilidade e relatórios de gestão.		X	

BIBLIOTECA

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	1	Aumento na área física	Etapas 1	Área física atual de 714m²; Acervo 54.018 materiais bibliográficos	crescer 536% - até 2007 em área física e comportar 1.224 usuários e 61.561 volumes	Aprovação de ampliação da área da Biblioteca pela Diretoria da FZEA/USP; Negociações com Reitoria da USP e COESF para liberação de recursos orçamentários	X		
2	2	Aumento na área física	Etapas 2		Crescer 560% - até 2009 e comportar 1.264 usuários e 66.590 volumes	Análise de necessidades de mobiliários, equipamentos e funcionários de acordo com área aprovada; Busca de recursos extra-orçamentários para atendimento de demandas de infraestrutura		X	

COMISSÃO DE CULTURA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	2	Realização de Cursos de Extensão	Incentivar os docentes a oferecer os Cursos de Extensão nas modalidades de Aperfeiçoamento, Especialização e Atualização.	Essas modalidades de longa duração, destinados a graduados, nunca foram oferecidas na Unidade	Realizar de 1 a 2 cursos/ano	Divulgação e esclarecimento das normas e procedimentos, aos docentes		X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
2	2	Aumento nos Cursos de Extensão	Incentivar os docentes a oferecer mais Cursos de Extensão na modalidade de Difusão	Essa modalidade de curta duração, destinada a não graduados, é oferecida esporadicamente	Realizar de 3 a 4 cursos/ano	Divulgação e esclarecimento das normas e procedimentos, aos docentes	X	X	
3	1	Auxílio à implantação do UNITECEX	Presença de uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica e estruturação do Pólo de Desenvolvimento Regional de Pirassununga	Em implantação	Reforma do prédio destinado ao Projeto de Incubadora de Empresas de natureza mista nas áreas de vocação da Unidade iniciando atividades	Solicitar bolsistas, programa de monitoria e parcerias que permitam ampliação da equipe de trabalho; Buscar recursos institucionais e de pesquisa para adequação do espaço físico e infraestrutura	X	X	
4	2	Realização de Cursos para Elaboração de Planos de Negócio e Empreendedorismo	Curso de Extensão na modalidade Difusão	Uma edição já foi realizada, com sucesso	Realizar um curso/ano	Incentivo à continuidade desses cursos	X		
5	2	Realização de Cursos de Agronegócio nas Cadeias Produtivas de Carne e Leite, de Reciclagem de Materiais e Aproveitamento de Resíduos de Alimentos e de Boas Práticas de Fabricação p/ Manipuladores de Alimentos	Curso de Extensão na modalidade Difusão	Já foram realizados cursos mas seria importante cadastrá-los no Sistema Apolo	Realizar um curso de cada especialidade/ano	Incentivo à implantação desses cursos		X	
6	1	Implantação de um Projeto de Extensão Rural no Nordeste: Portal dos Ventos	Nos moldes da experiência do Projeto Rondon – Campus Avançado	Em estudo de viabilidade	Implantar o Projeto	Levantamento de informações p/ implantação, diagnóstico local, levantamento de possíveis parceiros, divulgação e incentivo da comunidade	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
7	1	Feiras de Profissão/ano	Participação na FEPUSP-Campi Interior, Feiras de Profissão da USP/SP e Feiras em escolas	Participações vêm ocorrendo há anos	Realizar 3 participações/ano	Estruturação logística e incentivo à participação de docentes e discentes	X		
8	3	Programas: "Universidade e as Profissões" e "Universidade Aberta à 3ª. Idade"	Programas da PRCEU, de visitas monitoradas e de participação de alunos da 3ª. Idade em aulas regulares da graduação	A FZEA participa desde a implantação dos programas	Continuidade desses programas	Incentivo à participação de docentes e discentes	X		
9	4	Seminário de Cultura e Extensão	Seminário anual promovido pela PRCEU, com transmissão simultânea a todos os <i>campi</i>	Sétima edição	Continuidade dos seminários	Incentivo à participação de docentes, discentes e da comunidade externa à USP	X		
10	3	Incentivar a participação crescente da comunidade uspiana de Pirassununga nos Programas institucionais: USP Recicla, PURA e PURE	Programas importantes para conscientização da comunidade de Pirassununga na racionalização de recursos e otimização de fatores sociais, econômicos e ambientais	A FZEA participa desde a implantação dos programas	Reduzir desperdícios de todas as naturezas	Implantar workshops específicos para aumentar a conscientização e participação de todos	X		
11	2	Implantar um projeto de inclusão digital na Unidade	A inclusão digital deve ser meta para ampliar a interface com a comunidade escolar de ensino fundamental e médio do entorno da FZEA	Não existe nenhuma iniciativa anterior	Buscar montar um laboratório multimídia com bancada de terminais para capacitação e acesso à rede internacional de computadores aos alunos do município	Buscar apoio nos editais específicos das financiadoras FINEP, FAPs e CNPq e otimizar o espaço do UNITECEX	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
12	1	Valorização das Atividades de Cultura e Extensão Universitária	Rol de atividades, agora definidas e regulamentadas pela PRCEU	Atividades sem clara definição, o que vem gerando distorções nas avaliações pessoais e administrativas	Valorizar essas atividades na USP, no princípio da igualdade do tripé: ensino, pesquisa e extensão	Esclarecer e incentivar a participação da comunidade uspiana, nessas atividades	X		

COMISSÃO DE INFORMÁTICA

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	1	Instalação dos terminais na Sala Multimídia 1	Adquirir software; Instalar projetores; Comprar mais 1 projetor; Infra-estrutura elétrica e de rede (comprando material); Montar servidores; Configurar rede e Instalar os Thin Client	Número de terminais insuficiente para atender à demanda de alunos por turma, especialmente do Curso de Engenharia de Alimentos	Instalar 54 terminais na Sala Multimídia	Em andamento	X		
2	1	Instalação de terminais Thin Client na Biblioteca	Providenciar mobiliário, infra-estrutura elétrica, orçamento de rede, adquirir software, montar servidor, configuração e instalação dos Thin Client	Número de terminais insuficiente para atender à demanda de usuários	Instalar 14 terminais na Biblioteca	Em andamento	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
3	3	Implantação das salas de informática para alunos de Graduação	Ampliação do número de microcomputadores (de 21 para 66) disponíveis para uso dos alunos de Graduação	A Unidade tem uma Sala Pró-Aluno com 21 terminais, porém o número é insuficiente para atender à demanda	Implantar 3 novas salas de informática para alunos de Graduação nos Departamentos de Zootecnia, Ciências Básicas e Engenharia de Alimentos, com 15 terminais em cada sala	Providenciar os locais apropriados em cada Departamento, infraestrutura elétrica e orçamento de rede. Adquirir hardware, software, montar servidor, configurar e instalar microcomputadores		X	
4	1	Aquisição/substituição dos microcomputadores/docentes com configuração adequada	Ampliação e atualização do parque de hardware instalado na FZEA, de maneira a contemplar os diversos tipos de usuários e serviços no âmbito da Unidade	Parte dos microcomputadores desktop da unidade está obsoleta	atingir a relação ideal de 1 microcomputador / docente usuário, considerando-se uma configuração mínima para o hardware	Em andamento	X		
5	2	Instalação de impressoras para uso coletivo	Centralização dos serviços de impressão em setores da Unidade	Impressão pulverizada (individual) na Unidade; Gastos excessivos com insumos para impressão, principalmente cartuchos de jato de tinta	Instalar, no mínimo, 5 impressoras para uso coletivo (solução integrada de impressão) (ZAB, ZAZ-João Soares Veiga, ZEA, ATADM, ATFIN e ATACAD).	Orçar os equipamentos ou serviço (em andamento); Adquirir equipamentos ou serviço, configurar e providenciar infraestrutura para instalação	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
6	1	Consolidação da Seção	Viabilizar os serviços prestados à comunidade	Atualmente os servidores não-docentes estão diretamente ligados à Diretoria e sob supervisão da Comissão de Informática	Implantar a Seção Técnica de Informática no organograma da Unidade	Solicitação em andamento no âmbito da USP	X		
7	2	Realocação da Seção	Funcionamento adequado da Seção em local apropriado para o pleno exercício de suas atribuições	Sector de informática instalado provisoriamente em sala cedida pelo GMA (ZAB)	Instalar a Seção Técnica de Informática em local adequado	Providenciar o local apropriado, infraestrutura elétrica e de rede, bancadas e mobiliário	X		
8	1	Ampliação do número de funcionários da área de informática	Abertura de dois claros não docentes na área de informática	A Unidade conta, atualmente, com 2 técnicos, número insuficiente para atender à demanda de serviços	Contratar 2 novos funcionários (1 Analista de Sistemas e 1 Técnico em Informática)	Em andamento	X		
9	2	Oferecimento de estágios na área de informática	Contratação de 2 estagiários para viabilizar o trabalho do setor de informática	Inexistência de estagiários que colaborem nos serviços de informática	Contratar 2 estagiários para auxiliar a prestação de serviços técnicos e administrativos no setor de informática	Em andamento	X		
10	4	Melhoria da infraestrutura de servidores de rede	Instalação de 6 servidores na Unidade	Atualmente, há necessidade de ampliar e atualizar a infraestrutura, e a segurança dos serviços de rede	Instalar 6 servidores para controle de acesso, registro de logs, gateways, firewall, VPN em locais estratégicos da unidade	Orçar e adquirir os equipamentos, configurar e providenciar infraestrutura para instalação		X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
11	5	Implantação de novas tecnologias de redes de informática	Instalação de um sistema de acesso de rede sem fio (Access Point) nos principais prédios da FZEA	Inexistência de tecnologia de rede sem fio na Unidade	Instalação de um sistema de acesso de rede sem fio (Access Point) nos seguintes locais: Prédio central - Adm da FZEA, Ed. João S. Veiga, prédio das agrárias, CEBER, prédio anexo do Laticínios, ed. leste/oeste do ZAB, Ciências Ambientais, Saúde Animal, Fisiologia Animal, Conj. Didático do ZAB, prédio da Biblioteca, prédio do GMA e prédio do ZEA	Instalação de rede sem fio no prédio central e ZAB. Em fase de levantamento de recursos: moradia estudantil, ZAZ, CEBER e prédio ZEA		X	
12	4	Implantação de novos serviços em informática	Disponibilização de serviços que possibilitem a realização de cursos on-line (COL / LARC)	Inexistência de ferramentas para cursos on-line	Disponibilizar ferramentas para a realização de cursos on-line	Iniciar estudos para a disponibilização de ferramenta para a realização de cursos on-line			X
13	2	Expansão de rede	Expansão da infraestrutura de redes locais da FZEA (LANs)	Devido a demanda hora crescente de atividades administrativas de informática, a insuficiência de recursos humanos e a priorização de outras atividades, a demanda por expansão de rede e adequação da infra-estrutura para essa expansão está acumulada	Adequar os armários de telecomunicações existentes. Adquirir no-breaks para ATs, SEQs e servidores de rede. Planejar e fazer o rodízio de ativos de rede para melhorar o uso e a distribuição desses recursos. Adquirir os ativos de rede necessários. Implantar a expansão de pontos de rede	A partir das demandas, elaborar e executar o projeto "LAN Infra I"	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
14	2	Aquisição de software adicional para a Sala Multimídia 1	Aquisição de solução CAD e software de análise de dados e construção de gráficos	Demandas apresentadas pelos Professores: Dr. Celso E. L. de Oliveira Dr. José Antonio Rabi Dra. Alessandra L. de Oliveira Dra. Christianne E. da Costa Rodrigues	Disponibilizar AutoCAD e o Software Origin na Sala Multimídia 1	Primeiro orçamento realizado. Estudar alternativas para diminuir o custo. Estudar o impacto das possíveis soluções de CAD na infra-estrutura da sala, realizar testes de desempenho e viabilidade. Adquirir e implantar a solução mais adequada	X		

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
1	2	Expansão no número de vagas na Zootecnia		Até o ano de 1999 o curso de Zootecnia oferecia 30 vagas anuais. A partir de 2000 passou a oferecer 40	Ampliar o número de vagas de 40 para 50, até 2008	Propor adequação da infra-estrutura de salas de aula/laboratórios do Curso de Engenharia de Alimentos	X		
2	1	Redução no índice de evasão dos cursos da FZEA / ano	As taxas de evasão dos cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da FZEA são periodicamente calculadas pela soma da evasão imediata dos ingressantes e as desistências ao longo do curso	A evasão média nos cursos, nos últimos cinco anos, correspondem a 2,5% na Zootecnia e 4,5% na Engenharia de Alimentos. Deve-se acrescentar que foram disponibilizadas vagas para transferência de alunos, geradas a partir da evasão acima apontada. Dessa forma, pode-se considerar que não há ociosidade nas vagas	Manter baixos índices de evasão para os cursos	Recepcionar os alunos ingressantes (Matrícula e Semana de Recepção aos Calouros);	X		
						Apoiar a concessão de bolsas moradia e alimentação;	X	X	
						Incentivar o oferecimento de estágios curriculares desde o primeiro ano do curso;	X	X	
						Disponibilizar vagas ociosas para o processo de transferência.	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
3	1	Número de convênios e estágios / ano	Com o aumento no número de alunos da FZEA, nos últimos anos, a demanda pela realização de estágios tem crescido de forma expressiva. Assim, surge a necessidade da criação de setor próprio para atender ao fluxo atual e às projeções de futuro próximo	O número de alunos da FZEA era de 150 em 1997. No ano de 2004 este número passou a 420 alunos, podendo chegar a 710 em 2008	Implantar a Seção de Convênios e Estágios	Propor a criação da Seção de Convênios e Estágios; Solicitar o treinamento de funcionários; Ampliar as oportunidades para os alunos	X		
4	5	Criação do curso de Licenciatura para os alunos da Unidade e demais interessados	A ministração de aulas no ensino médio exige um curso de licenciatura por parte dos professores deste nível. Assim, a criação da licenciatura possibilitaria mais uma área de atuação aos egressos dos cursos da FZEA		Implantar a modalidade de Licenciatura para atender os cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, com o objetivo de possibilitar aos egressos atuarem em Escolas de Ensino Fundamental e Médio	Em parceria com a Faculdade de Educação da USP, propor a implantação da modalidade de Licenciatura na Graduação			X
5	4	Duplo diploma na Engenharia de Alimentos	Estabelecer acordos bilaterais entre a FZEA e escolas francesas de Engenharia de Alimentos	A USP tem apoiado a contento essas iniciativas, que dependem inicialmente apenas dos entendimentos entre as partes interessadas. Exemplos de duplos diplomas na USP são a Escola Politécnica e, mais recentemente, a ESALQ.	Obter o duplo diploma para o curso de Engenharia de Alimentos	Estabelecer acordos bilaterais entre esta Unidade e escolas francesas de Engenharia de Alimentos, nos moldes do convênio estabelecido entre a Escola Politécnica e as "Ecoles Centrales" francesas, contando com o apoio da CCInt-USP		X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
6	2	Número de monitorias / ano	Incentivar o programa de Monitoria em disciplinas da graduação vinculadas aos Departamentos da FZEA.	Após a criação da FZEA, não houve a efetivação de um programa de monitoria na Unidade. Hoje, com o número de cursos e alunos, a monitoria certamente irá contribuir para o melhor acompanhamento das disciplinas	Implantar programas de monitoria dos cursos da FZEA	Formalizar um programa de monitoria que regulamente os procedimentos e seleção dos candidatos	X	X	
7	2	Acompanhamento de egressos	O acompanhamento dos egressos dos cursos permite uma análise do mercado de trabalho, das necessidades de complementação curricular e oportuniza novos estágios para os alunos	A FZEA não tem um relacionamento formal e nem sistema de acompanhamento de egressos, entretanto, existe um "mailing list" que permite a divulgação de informações como vagas para emprego, eventos promovidos pela Unidade ou por outras instituições	Implantar oficialmente um programa de acompanhamento de ex-alunos	Estimular a implantação da associação de ex-alunos que em, parceria com a CG, se responsabilizaria por cadastrar e atualizar as informações pessoais e profissionais dos egressos; propor o desenvolvimento de um banco de dados de egressos	X		
8	3	Produção de material didático	Estimular os docentes para a confecção de materiais didáticos		Incentivar a participação dos docentes da Unidade no "Programa de Apoio à Elaboração de Material Didático" da Pró-Reitoria de Graduação; Estimular a incorporação de novas tecnologias de ensino	Propor a criação de infra-estrutura (espaço e equipamentos) e mão de obra especializada para elaboração de materiais didáticos destinados ao ensino (apostilas, pôsteres, encadernações e edições de materiais audiovisuais) na FZEA	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
9	1	Implantação de novos cursos	Promover aumento dos cursos de graduação na Unidade	Um curso diurno de Zootecnia e dois cursos de Engenharia de Alimentos (diurno e noturno)	Propor o curso de Medicina Veterinária e de Engenharia de Biosistemas às instâncias competentes da USP	Apoiar as comissões de novos cursos na elaboração dos projetos pedagógicos	X		
10	1	Número de docente treinado / ano	Dentre as práticas que buscam uma valorização do ensino de graduação está o constante aprimoramento da docência. Atividades e espaços para reflexão desta prática podem contribuir com a melhoria do ensino de graduação	O "Programa de Treinamento de Docentes" oferecido durante o segundo semestre de 2002 e primeiro de 2003 foi um programa, coordenado pela Psicóloga Renata Fonseca de Oliveira (Mestre em Filosofia/USP) que teve como objetivo promover a interação entre todos os docentes da Instituição na discussão dos temas sobre as relações Instituição-Aluno-Professor, com bons resultados em sala de aula. Outra iniciativa de grande relevância foi a implantação do Grupo de Apoio Pedagógico (GAP) na FZEA a partir do segundo semestre de 2004	Implantar um programa de práticas pedagógicas organizado pelo GAP/FZEA e apoiado pela Faculdade de Educação da USP	Estimular Programa de Treinamento de Docente e de práticas pedagógicas	X		
11	2	Avaliação e auto-avaliação continuada de docentes e alunos	Valorização do ensino de graduação	Até o ano de 2005, a avaliação das disciplinas era feita através do questionário elaborado pela Pró-Reitoria de Graduação e respondido on-line pelos alunos. Todavia, as taxas de retorno eram muito baixas, em torno de 30%	Implantar questionário de avaliação didática e de disciplinas próprio da FZEA, para ser preenchido por alunos e docentes	Com apoio do GAP/FZEA, elaborar os questionários. Com o apoio da FUVEST confeccionar os questionários e fazer as leituras óticas das respostas para posterior análise pela CG e Chefas de Departamento	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
12	1	Melhoria das condições de ensino tanto para os discentes como para os docentes	Melhoria das condições de ensino através de construção, reforma e adequação de infra-estrutura de salas de aulas, biblioteca, salas de docentes, laboratórios e setores de produção utilizados em aulas práticas	Apesar de todos os esforços realizados até o momento, ainda há muitas necessidades dos cursos que precisam ser atendidas através de uma política que valorize o ensino de graduação	Propor à Direção novas construções, reformas e adequações da infra-estrutura que permitam melhorar as condições de ensino	Apoiar, através da CG, ações da diretoria que busquem recursos específicos para a infra-estrutura do ensino de graduação	X	X	

COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
1	1	Vagas na Pós-Graduação	Aumentar o número de alunos ingressantes nos Cursos de Pós-Graduação da FZEA	No período de 2002 - 2005 a média de ingressantes nos cursos de Pós-Graduação em nível de Mestrado e Doutorado foram de 16 e 12,5, respectivamente	Aumentar o número de vagas em cerca de 20%	Consolidar a categoria de Docente Permanente (DP) e equilibrar a distribuição de orientações entre os mesmos	X		
2	1	Convênios e/ou intercâmbios internacionais	Ampliação de convênios e/ou intercâmbios internacionais visando a mobilidade de docentes e discentes	O Programa de Pós-Graduação da FZEA mantém disciplinas com participação de docentes de universidades americanas. Alguns docentes participam em projetos de cooperação com grupos de instituições americanas, européias e da América Latina	Consolidar pelo menos um convênio por departamento em 2007	Participar ativamente das oportunidades proporcionadas por agências de fomento, CCIInt, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Pesquisa	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
3	1	Bolsas sanduíche	Participação de alunos de doutorado em bolsas sanduíche no exterior	Alguns alunos têm participado de estágios/visitas às instituições estrangeiras (Holanda, Portugal e Austrália), mas não usufruí bolsa de estudos modalidade sanduíche	Participar da demanda com 1 aluno/ano	Divulgar constantemente e incentivar os alunos a participar da demanda	X		
4	2	Recursos humanos provenientes dos países da América Latina e de Língua Portuguesa	Colaboração na qualificação de recursos humanos provenientes dos países da América Latina e de Língua Portuguesa	Profissionais provenientes do Peru e Moçambique, já participaram do Programa da FZEA. Atualmente, temos alunos de Angola (1 ME) e da Argentina (2 DO)	Manter constantemente a participação de profissionais das regiões mencionadas, principalmente a partir do período 2007-2009	Divulgar o Programa de Pós-Graduação da FZEA (quando atingir o conceito 5) junto às Embaixadas dos países da América Latina e de Língua Portuguesa		X	
5	1	Tempo de titulação (mestrado e doutorado)	Adequação do tempo de titulação dos Cursos de Mestrado e Doutorado conforme as particularidades da Área	O tempo médio de titulação do ME no triênio 2001-2003 foi de 31,8 meses. Em 2004 foi de 30 meses e em 2005 foi de 25 meses. No Doutorado em 2005, o tempo médio foi de 44 meses	Estar em conformidade com os padrões da área a partir do triênio 2004 - 2006. Em 2004: ME - 26 meses e DO - 45 meses	Analisar os casos que podem comprometer a meta, através de constante diálogo com docentes e discentes	X		
6	3	Criação das áreas de concentração dentro do programa de Zootecnia	Ampliação das áreas de concentração junto a PG da FZEA	Desde sua criação, a PG da FZEA conta com uma única área de concentração: Qualidade e Produtividade Animal	Estudar a criação de novas áreas de concentração a partir de 2007	Discutir criteriosamente o tema com os grupos de pesquisa interessados e avaliar a oportunidade ou não de criação de novas áreas de concentração	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
7	1	Excelência Nacional	Obtenção do Conceito 5 concedido pelos critérios Capes	Desde a adoção de notas pela Capes, a PG da FZEA conta com o Conceito 4 para os Cursos de Mestrado e Doutorado. Praticamente cerca de 76% dos programas da Área de Zootecnia e Recursos Pesqueiros estão com conceitos 3 e 4 com base em 2005.	Obter Conceito 5 Capes no triênio 2004-2006.	Em constante diálogo com docentes e discentes, a Comissão PG FZEA evidenciou a importância em atender aos principais quesitos da Avaliação Capes. Nesse sentido, a produção científica de artigos completos em periódicos Qualis A+B, por docente permanente, saltou de 1,28/DP no triênio 2001-2003 para 2,11 e 2,20 nos anos de 2004 e 2005, respectivamente	X		
8	1	Excelência Internacional	Obtenção do Conceito 6 concedido pelos critérios Capes	Desde a adoção de notas pela Capes, a PG da FZEA conta com o Conceito 4 para os Cursos de Mestrado e Doutorado	Obter Conceito 6 Capes no triênio 2007 - 2009	Intensificar a Internacionalização do Programa, como proposto no item 2, manter a produção científica compatível com os critérios de avaliação. Manter a produção científica/DP acima de 2 artigos Qualis A/ano, sendo, no mínimo, 1,2 artigos LA/ano.		X	
9	1	Implantação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos	Implantação de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos	Inicialmente, buscou-se a criação de um Programa Interunidades FZEAxIQSC com o oferecimento dos cursos de Mestrado e Doutorado. Como este projeto não evoluiu, a FZEA decidiu criar um Programa próprio em nível de Mestrado e Doutorado.	Implantar o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos em 2007	A proposta já está em tramitação.	X		

COMISSÃO DE PESQUISA E INTERNACIONALIZAÇÃO

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
1	2	Consolidação dos Grupos de Pesquisa e criação de novos grupos	Integração dos docentes em áreas físicas próximas gerando massa crítica, melhor utilização de equipamentos e otimizar os recursos humanos	Já existem experiências de sucesso na FZEA	Propor a criação de pelo menos 10 grupos de pesquisa reconhecidos na FZEA	Solicitar a adequação das áreas físicas para facilitar a integração; Propor a contratação de docentes e funcionários para as novas áreas e em consolidação	X	X	
2	1	Implantação de política sistêmica de pesquisa na FZEA	Incentivar os docentes a desenvolverem projetos de pesquisa, principalmente de grande porte (Temático, Pronex, Equipamento Multiusuário, etc)	O número de projetos de maior abrangência é restrito na FZEA	Um projeto de pesquisa aprovado por docente a cada 2 anos ; Um projeto Temático aprovado por Departamento a cada 4 anos; Mínimo de um orientado de IC por docente/ano, com ou sem bolsa.	Estimular os docentes a desenvolver projetos de pesquisa financiados por órgãos de fomento e/ou ligados à iniciativa privada e que aportem recursos à pesquisa		X	X
3	1	Implantação de política sistêmica de pesquisa na FZEA	Incentivar as contratações de docentes com perfil de desenvolvimento de pesquisa	Atualmente a maioria dos docentes são contratados em RDIDP, porém o desenvolvimento de pesquisa não é alvo de justificativa para a contratação	Propor que todos os docentes contratados em RDIDP tenham vínculo claro com o desenvolvimento de pesquisa	Incluir a pesquisa nas justificativas de contratação de docentes em RDIDP	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
4	1	Produção Científica	Incentivar os docentes a publicarem em periódicos de qualidade	Produção científica variável entre docentes e departamentos	Mínimo de 1 artigo internacional completo por docente indexado no ISI, anualmente; Mínimo de 2 artigos nacionais completos por docente indexado no ISI, anualmente	Criar um quadro de acompanhamento de produtividade dos docentes, a fim de estimular que pelo menos 80% dos docentes cumpram a meta		X	X
5	2	Participação em Eventos	Estimular a participação em eventos nacionais e internacionais de importância na área do docente	Participações variáveis	1 participação em evento/por ano por Docente	Apoiar as solicitações para participação em eventos; Apoiar os pedidos de recursos às agências de fomento; Instar recursos a Universidade a fim de auxiliar as participações dos docentes; Propor um <i>link</i> na <i>home page</i> da FZEA para informações sobre Eventos Nacionais e Internacionais nas áreas de Zootecnia e Engenharia de Alimentos		X	X
6	1	Orientação de pós-doutorandos	Estimular a orientação de pós-doutorandos	Já existem orientações de pós-doutorandos	2 orientações de pós-doutorandos por Departamento/por ano (com ou sem bolsa)	Apoiar os docentes que supervisionarem os pós-doutorandos	X	X	X
7	1	Interação Institucional com Centros de Excelência	Integração de docentes dos departamentos e de outras unidades	Já existe a experiência consolidada de trabalhos de pesquisa em conjunto com a ESALQ, UNESP e Universidades estrangeiras	Ampliar trabalhos de pesquisa envolvendo docentes de outros departamentos e unidades; Ampliar trabalhos de pesquisa envolvendo novos convênios; Estimular a participação dos docentes em Projetos Temáticos	Ampliar interações e convênios com instituições afins, nacionais e internacionais; apoiar a articulação dos agentes envolvidos	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
8	1	Estabelecimento de vínculos com pesquisadores de instituições no exterior	Estabelecimentos de convênio acadêmicos internacionais	O departamento já possui 3 convênios acadêmicos, mais um projeto de mobilidade estudantil com a França	Ampliar o nº de convênios acadêmicos internacionais	Estimular os docentes a buscarem parcerias no exterior. Trabalhar em conjunto com a diretoria e com a CCInt	X	X	
9	2	Realização de pós-doutoramento no exterior pelos docentes da FZEA	Incentivar a realização de pós-doutoramento no exterior, ampliando-se assim, a inserção internacional do departamento	Vários docentes já concluíram esta fase da formação	Todos os docentes que tiverem interesse, em pós-doutoramento	Incentivar os docentes a realizarem pós-doutoramento no exterior; Comprometimento dos demais docentes com as aulas a serem ministradas; Estabelecer um cronograma de pós-doutoramento na FZEA			X
10	2	Busca de recursos em organizações internacionais e privadas	Incentivar os docentes a desenvolverem projetos de pesquisa internacionais e tecnológicos	Há iniciativas isoladas até o momento	Estimular o desenvolvimento de pelo menos um projeto de pesquisa por Departamento	Dar apoio aos docentes para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, financiados por órgãos de fomento e ligados à iniciativa privada e que apóiem recursos à pesquisa			X

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
PESQUISA									
1	1	Consolidação dos Grupos de Pesquisa e criação de novos grupos	Integração dos docentes em áreas físicas próximas gerando massa crítica, melhor utilização de equipamentos, e otimização dos recursos humanos	Já existe a experiência do GMA - Grupo de Melhoria Animal	Melhoramento Genético Animal e Biotecnologia (GMAB); Grupo de Estudo em Biologia Celular e Molecular; Grupo de Estudos em Meio Ambiente; Grupo de Física Aplicada	Solicitar a adequação das áreas físicas para facilitar a integração; Solicitar claros docentes e de funcionários para às áreas em consolidação	X	X	
2	4	Implantação de Grupos Interdepartamentais /Interunidades	Integração de docentes do ZAB com docentes do ZEA, ZAZ e de outras unidades		Trabalhos de pesquisa envolvendo docentes de outros departamentos e unidades	Criação de um espaço de divulgação e intercâmbio das linhas de pesquisa do ZAB	X	X	
3	3	Implantar uma Política Sistêmica de pesquisa no ZAB	Incentivar os docentes a desenvolverem projetos de pesquisa, principalmente de grande porte(Temático, Pronex, Equipamento Multiusuário..etc)		Um projeto de pesquisa aprovado por docente a cada 2 anos ; Um projeto Temático aprovado pelo Departamento a cada 4 anos; Mínimo de um orientado de IC por docente, com ou sem bolsa.	Apoiar os docentes envolvidos com projetos de pesquisa financiados por órgãos de fomento e ligados a iniciativa privada e que apóiem recursos à pesquisa do ZAB; Cobrar através da Chefia, os docentes que não estiverem atuando em consonância das metas do departamento		X	X
4	2	Produção Científica	Incentivar os docentes a publicar em periódicos de qualidade		Mínimo de 1 artigo completo por docente indexado no ISI, anualmente; Mínimo de 2 artigos completos por docente indexado no ISI, anualmente	Criação de um quadro de acompanhamento de produtividade dos docentes do ZAB		X	
									X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
5	5	Participação em Eventos	Participação em eventos nacionais e internacionais de importância na área do docente		10 participações em eventos no exterior por ano por Departamento; 3 participações em eventos no Brasil por ano por Docente	Apoiar as solicitações para participação em eventos; Apoiar os pedidos de recursos às agências de fomento; Instar recursos a Universidade a fim de auxiliar as participações dos docentes; Propor um link na home page da FZEA para informações sobre Eventos Nacionais e Internacionais nas áreas de Zootecnia e Engenharia de Alimentos		X	X
6	5	Orientação de pós-doutorandos	Estimular a orientação de pós-doutorandos	Já existem orientações de pós-doutorandos	2 orientações de pós-doutorandos por Departamento/por ano (com ou sem bolsa)	Apoiar os docentes que supervisionarem os pós-doutorandos	X	X	X
GRADUAÇÃO									
7	1	Colaborar com a Comissão de Graduação	Atuar auxiliando a Comissão de Graduação nas conclusões das metas estabelecidas	O Departamento tem mantido esta postura desde sua criação	Implantar programa de Monitoria;	Aprovação no Conselho do normativo para a inclusão do programa de Monitoria; Incentivar os docentes a participar do Programa	X		
					Criar um programa de acompanhamento o de egressos;	Apoiar a Comissão de Graduação		X	X
					Incentivar a produção de material didático	Apoiar a Comissão de Graduação	X	X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO 2 ANOS	MÉDIO 4 ANOS	LONGO 8 ANOS
8	2	Adequação dos Laboratórios Didáticos	Este tópico foi apresentado em detalhes no Plano de Infra-estrutura da FZEA	Atualmente existem 4 Laboratórios Didáticos, sendo que somente dois atendem o número de vagas necessários	Adequar 1 Laboratório de Física Aplicada e Experimental; 1 Laboratório Multiusuário de Microscopia (atender de 10 a 14 disciplinas do ZAB)	Solicitar a Universidade os recursos para as obras necessárias	X		
9	2	Adequação das salas de aula (infra-estrutura, mobiliário e equipamentos)	Este tópico foi apresentado em detalhes no Plano de Infra-estrutura da FZEA	Atualmente existem 5 salas de aula com capacidade média de 60 vagas (no limite)	Adequar 4 Salas de aula com capacidade de 150 vagas; 1 sala Multimídia no ZAB com capacidade de 60 alunos; 1 anfiteatro com capacidade de 350 a 400 pessoas	Solicitar a Universidade os recursos para as obras e infra-estrutura necessárias			X
10	3	Implantar disciplinas optativas		Atualmente o Departamento tem uma disciplina optativa	Incluir 3 ou mais disciplinas optativas que atendam os cursos existentes	Provocar a discussão e estudo de quais disciplinas poderiam ser criadas; Formalizar a solicitação de inclusão das disciplinas à Comissão de Graduação		X	X
PÓS-GRADUAÇÃO									
11	1	Criação de uma nova área de concentração			Criar uma área para contemplar as atividades de pós-graduação com enfoque as ciências básicas	Definir a área; Elencar disciplinas; Apresentar a proposta à Comissão de Pós-Graduação		X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
12	1	Aumentar o número de docentes credenciados		Atualmente o ZAB tem 11 docentes credenciados no Programa de Pós-Graduação da FZEA	Credenciar no mínimo mais 4 docentes	É um reflexo da produtividade científica		X	X
13	1	Aumentar o número de orientados por orientador no curso de PG			Mínimo de 2 orientados por docente credenciado	Criação de um espaço de divulgação e intercâmbio das linhas de pesquisa do ZAB	X	X	
14	2	Aumentar o número de publicações por orientado			2 publicações completas por orientado de mestrado; 3 publicações completas por orientado de doutorado	Exigir que o orientado publique sua tese em periódico indexado	X	X	X
15	3	Estabelecer convênios internacionais	Departamento deverá auxiliar a expansão do número de convênios da FZEA com entidades do exterior		O Departamento deverá auxiliar no estabelecimento de 1 convênio a cada dois anos	Incentivar maior participação dos docentes em eventos internacionais e programas de pós-doc, promover maior intercâmbio; Incentivar a vinda de professores visitantes		X	
16	4	Pós-doutoramento dos docentes no exterior			De 5 a 7 novos pós-doutoramento no exterior, nos próximos 10 anos	Solicitar docentes para as áreas sobrecarregadas; Apoiar e incentivar os docentes a realização do pós-doutoramento	X	X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
EXTENSÃO									
7	5	Cursos de atualização para professores do ensino fundamental		Ministrado curso de Informática à professores da Delegacia de Ensino (DE) de Pirassununga	Promover 1 evento anualmente para professores do ensino fundamental, nas diversas áreas de atuação do Departamento	Pesquisa para verificar a demanda deste cursos junto a DE de Pirassununga; Incentivar os docentes a organizarem e ministrarem os cursos nas áreas de biológicas e de exatas; Solicitar o auxílio de Infra-estrutura da FZEA para o evento			X
18	2	Promover e organizar de um evento científico/tecnológico	Organizar eventos nas áreas pertinentes ao ZAB utilizando por exemplo os recursos do Projeto 5		Organizar 1 evento anualmente, de iniciativa de docentes do ZAB	Estabelecer uma tabela por área afins, de responsabilidade pela organização dos eventos		X	X
19	3	Criação de um Laboratório de Estatística	Laboratório para auxiliar os docente e alunos de graduação e pós-graduação na análise de dados e interpretação dos resultados		Criação de 1 Laboratório de Estatística até 2010	Solicitar um técnico para a área; Estabelecer infra-estrutura; Estabelecer programa de monitoria			X
20	4	Cursos sobre pacotes estatísticos	Curso de atualização		Oferecer cursos anualmente sobre Pacotes Estatísticos	Espaço Físico (Sala Multimídia); Agendamento e divulgação	X		
21	1	Fortalecer o trabalho de Assessorias/ Consultorias e realização de palestras		O GMA tem se destacado em suas atividades de consultoria	Fortalecer o trabalho de Assessorias e Consultorias, realizados pelos docentes do Departamento	Solicitar e incentivar os docentes que atuem nestas atividades; Esclarecer sobre a necessidade de solicitar à CERT a autorização para estas atividades	X	X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 anos	4 Anos	8 Anos
PESQUISA									
1	1	Consolidação dos Grupos de Pesquisa e Criação de Novos Grupos Interdepartamentais e Interinstitucionais	Integração dos Docentes em áreas físicas próximas para melhorar utilização de equipamentos e otimizar os recursos humanos gerando melhor resultado de massa crítica de docentes e discentes	Já existe a experiência consolidada do Grupo das Agrárias – GEFEF (com ZAB) e do Grupo de Comportamento Animal, Construções e Ambiente – GBEA (com ZEA e ZAB)	Consolidar o Grupo de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo e Gestão do Agronegócio (GEAGRO) com ZEA e FNVZ; Criar o Grupo de Estudos em Produção Animal (GPA)	Solicitação de abertura e adequação das áreas físicas para facilitar a integração; Solicitação de claros para funcionários nas áreas em consolidação	X	X	
2	1	Interação Institucional com Centros de Excelência	Integração de docentes do ZAZ com docentes do ZEA, ZAB e de outras unidades. Além disso ampliar interações e convênios com outras Instituições afins e do exterior	Já existe a experiência consolidada de trabalhos de pesquisa em conjunto com a ESALQ, UNESP e Univ. de Évora (Portugal)	Ampliar trabalhos de pesquisa envolvendo docentes de outros departamentos e unidades; Ampliar trabalhos de pesquisa envolvendo novos convênios; Estimular a participação dos docentes em Projetos Temáticos	Articulação dos agentes envolvidos	X	X	
3	2	Implantar uma política dinâmica de pesquisa no ZAZ	Incentivar os docentes a desenvolverem projetos de pesquisa, principalmente de grande porte (Temático, Pronex, Equipamento Multusuário, etc.)	Política Departamental com forte natureza de apoio às iniciativas individuais	Um Projeto de Pesquisa aprovado por docente a cada 2 anos; Mínimo anual de um orientado de IC por docente, com ou sem bolsa	Articulação para dar apoio aos docentes desenvolvendo projetos de pesquisa financiados por órgãos de fomento e ligados a iniciativa privada e que aportem recursos à pesquisa do ZAZ; Cobrar /analisar e auxiliar os docentes que não estiverem atuando em consonância das metas do ZAZ, através da Chefia; Criação de um quadro de acompanhamento de produtividade e qualidade de publicações dos docentes		X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 anos	4 Anos	8 Anos
4	3	Aumentar a Produção Científica Qualificada	Incentivar os docentes a publicar em periódicos de qualidade	Média de 1,6 artigos completos por docente indexado no ISI, anualmente	Em 4 anos: aumentar a média para 2 artigos completos por docente indexado no ISI, anualmente;	Fazer gestão junto a periódicos de impacto para a inclusão de áreas emergentes para a Zootecnia; Criação de uma Comissão Científica para orientação e apoio a projetos e trabalhos científicos		X	
5	4	Participação em Eventos de Interesse do Departamento	Participação de eventos nacionais e internacionais de importância na área do docente	Atualmente o número médio de participações em eventos é de 0,7 por docente no Brasil e 0,3 no exterior	1 participação em evento de interesse no Brasil por ano por Docente; 1 participação em evento no exterior ou internacional a cada dois anos por Docente	Apoiar as solicitações para participação em eventos; Apoiar os pedidos de recursos às agências de fomento; Instalar recursos a Universidade a fim de auxiliar as participações dos docentes; Propor um link na home page da FZEA para informações sobre Eventos Nacionais e Internacionais nas áreas de Zootecnia e Engenharia de Alimentos		X	X
GRADUAÇÃO									
6	3	Colaborar com a Comissão de Graduação	Atuar auxiliando a Comissão de Graduação nas conclusões das metas estabelecidas	O Departamento tem mantido esta postura desde sua criação	Consolidação das áreas de especialidade de ensino na vocação do ZAZ;	Solicitação de claros para docentes nas áreas em consolidação;	X	X	
					Implantar programa de Monitoria nas disciplinas que demandam e analisar a implementação de um programa de Tutoria aos discentes;	Aprovação no Conselho do normativo para a inclusão do programa de Monitoria; Incentivar os docentes a participar do programa; Instalar Comissão para analisar viabilidade do programa de Tutoria;	X		
					Colaborar em programa de acompanhamento de egressos;	Apoiar a Comissão de Graduação;		X	
					Incentivar a produção de material didático	Apoiar a Comissão de Graduação	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
7	4	Estabelecer convênios internacionais com Centros de Excelência	Departamento deverá auxiliar a expansão do número de convênios da FZEA com entidades do exterior visando a Internacionalização da formação dos discentes e atualização de docentes	Universidades de Cornell (EUA), California Davis e UFPR, além de Évora (Portugal)	O Departamento deverá procurar manter pelo menos 2 convênios em atividade regular de forma ininterrupta e ampliar opções de intercâmbio ao longo dos próximos anos	Incentivar maior participação dos docentes na promoção de intercâmbios internacionais; Incentivar a vinda de professores visitantes e a internacionalização do curso de Graduação	2 anos	4 Anos	8 Anos
8	2	Adequação dos Laboratórios Didáticos	Este tópico foi apresentado em detalhes no Plano de Infra-estrutura da FZEA (maio/06)	Atualmente existem 12 Laboratórios Didáticos, sendo que somente 4 atendem o número de vagas necessárias	Adequar 1 Laboratório de Gestão (UNITECEX) e 1 Laboratório Multiusuário; Reforma de 6 Laboratórios	Solicitar a Universidade e às agências de fomento os recursos para as obras necessárias		X	
9	1	Adequação das salas de aula (infra-estrutura, mobiliário e equipamentos)	Este tópico foi apresentado em detalhes no Plano de Infra-estrutura da FZEA (maio/06)	Atualmente existem 4 salas de aula com capacidade média de 40 vagas (no limite máximo)	Reformar as 4 Salas de aula para ampliação do conforto e da capacidade de vagas; Criar 1 sala Multimídia no Z.AZ com capacidade de 60 alunos; Construir mais 5 salas de aula para apoio didático	Solicitar a Universidade e às agências de fomento os recursos para as obras e infra-estrutura necessárias	X	X	
10	5	Manter e implantar disciplinas optativas	Objetivo de flexibilização da formação dos discentes	Atualmente o Departamento mantém política desenvolvida para a criação de optativas com um total de 14 disciplinas	Incluir mais disciplinas optativas que atendam os cursos existentes	Provocar a discussão e estudo de quais disciplinas poderiam ser criadas	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 anos	4 Anos	8 Anos
PÓS-GRADUAÇÃO									
11	4	Apoiar a criação de novas linhas de pesquisa	Contemplar o desenvolvimento dos Grupos de Pesquisa em formação para apoio à Pós-Graduação	O Departamento tem participação em várias linhas de pesquisa desde a criação do Programa de Pós em Zootecnia	Apoiar a criação de uma nova linha para contemplar as atividades de Pós-graduação com enfoque em Agronegócio	Ampliação de disciplinas nas áreas emergentes; Apoiar o encaminhamento da proposta à Comissão de Pós-Graduação	X		
12	5	Propor novas áreas de concentração no Programa de Pós-Graduação	Contemplar o desenvolvimento dos Grupos de Pesquisa já em atividade para apoio à Pós-Graduação	O Programa de Pós-Graduação da Unidade tem apenas uma área de concentração	Analisar a possibilidade de propor novas áreas de concentração no Programa de Pós-Graduação	Criar Comissão Departamental para análise da viabilidade da proposta de criação de nova área de concentração; Apoiar o encaminhamento da proposta à Comissão de Pós-Graduação	X		
13	1	Apoiar o aumento do credenciamento de docentes no Programa de Pós-Graduação	Medida indispensável para o aumento da produtividade acadêmica média evitando a concentração atual de orientações	Atualmente o ZAZ tem 12 docentes credenciados com média de 3,5 orientações por docente, mas apenas 4 docentes têm cerca de 66% das orientações com média de quase 7 orientados	Incentivar o credenciamento de mais docentes do ZAZ; Buscar maior equilíbrio na distribuição de orientados/docente	Analisar demandas reais por linha de pesquisa	X	X	
14	1	Incentivar o aumento do número de publicações por orientado	Medida indispensável para o aumento da produtividade acadêmica média	Não consolidado	1 publicação completa por orientado de mestrado; 2 publicações completas por orientado de doutorado	Exigir que o orientado publique sua tese em periódico indexado e que o mesmo apresente protocolo de trabalho a ser publicado na apresentação da tese; Apoiar a Comissão de PG no fomento da discussão junto à Pró-Reitoria de Pós-Graduação sobre formas alternativas de apresentação de tese		X	X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
15	3	Estabelecer convênios internacionais com Centros de Excelência	Departamento deverá auxiliar a expansão do número de convênios da FZEA com entidades do exterior	Universidades de Cornell (EUA), Califórnia Davis e UFPRPE, além de Évora (Portugal)	O Departamento deverá procurar manter pelo menos 2 convênios em atividade regular de forma ininterrupta	Incentivar maior participação dos docentes na promoção de intercâmbios internacionais; Incentivar a vinda de professores visitantes e a internacionalização do curso de Pós-Graduação	2 anos	4 Anos	8 Anos
16	2	Pós-doutoramento dos docentes	Medida indispensável para a consolidação de Grupos de Pesquisa do ZAZ	Apenas 4 docentes do ZAZ possuem Pós-doutorado (18%)	Novos pós-doutoramentos nos próximos anos	Apoiar e incentivar os docentes a realização do pós-doutoramento			X
EXTENSÃO									
17	3	Cursos de atualização para professores do ensino fundamental e médio	Atualizar os docentes de ensino fundamental e médio nas áreas de vocação do ZAZ	Não consolidado	Promover 1 evento anualmente para professores do ensino fundamental e médio, nas diversas áreas de atuação do Departamento	Pesquisa para verificar a demanda deste cursos junto a Delegacia de Ensino de Pirassununga; Incentivar os docentes a organizarem e ministrarem os cursos nas áreas biológicas, ambientais e de gestão; Solicitar o auxílio financeiro para agências de fomento e de infra-estrutura da FZEA para o evento		X	
18	1	Promoção e organização de eventos científicos e tecnológicos	Organizar eventos nas áreas pertinentes ao ZAZ, utilizando por exemplo os recursos do Projeto 5 da FAPESP (recursos para eventos)	Semana de Zootecnia	Estimular a organização de mais 1 evento anualmente, de iniciativa de docentes do ZAZ; Manter a realização de 1 evento previamente estabelecido em agenda do ZAZ	Estabelecer uma tabela por área de interesse, para definição da responsabilidade pela organização dos eventos	X		

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
19	2	Consolidar o Centro de Inovação Tecnológica e Extensão Universitária (UNITECEX)	Laboratório de Gestão e Empreendedorismo para auxiliar a criação de pesquisas e registros de patentes para os docentes e para os alunos de graduação e pós-graduação na consecução de novas empresas	Área física já destinada e articulações de parceiros em desenvolvimento	Reforma do prédio destinado; Projeto de Incubadora de Empresas de natureza mista nas áreas de vocação da Unidade iniciando atividades	Solicitar bolsistas, programa de monitoria e parcerias que permitam ampliação da equipe de trabalho; Buscar recursos institucionais e de pesquisa para adequação do espaço físico e infra-estrutura	2 anos	4 Anos	8 Anos
20	4	Fortalecer o trabalho de Assessorias/ Consultorias e realização de palestras através do Projeto de Escola de Extensão	Ampliar ações de interação do Departamento com o público-alvo regional	Potencializar difusão de conhecimento nas áreas de especialidade do ZAZ	Fortalecer o trabalho de Assessorias e Consultorias, realizados pelos docentes do Departamento	Solicitar e Incentivar os docentes que atuem nestas atividades; Esclarecer sobre a necessidade de solicitar à CERT a autorização para estas atividades	X	X	X

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 ANOS	4 ANOS	8 ANOS
GRADUAÇÃO									
1	2	Implantar disciplinas profissionalizantes no curso de Engenharia de Alimentos (diurno)	Oferecimento, pela primeira vez, das disciplinas do 4º e 5º ano do curso diurno; Organização das atividades práticas; Organização dos estágios supervisionados	As respectivas disciplinas do curso noturno já estão implantadas. As disciplinas do 1º e 2º anos já estão implantadas e as do 3º ano estão sendo implantadas	1 disciplina/ano, totalizando 2 disciplinas até 2008	Ações normais de oferecimento de disciplinas, mas considerando-se tratar de primeiro oferecimento	X	X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
2	3	Oferta de disciplinas optativas no curso de Engenharia de Alimentos	Criar novas disciplinas	Não existem disciplinas optativas nas estruturas atuais dos cursos de engenharia de alimentos	1 disciplina/ano, totalizando 4 disciplinas até 2010	Solicitar mais docentes para o departamento; Reorganização das distribuições da carga horária entre os docentes	2 anos	4 Anos	8 Anos
3	1	Ampliar o número de alunos no exterior para a realização de estágios supervisionados	Estimular os docentes e alunos a participarem de estágios no exterior	Na primeira turma do curso noturno foram realizados 3 estágios no exterior (2005/2006). Na segunda turma (2006/2007) estão programados mais de 5 estágios	3 alunos por curso/ano	Divulgação dessa possibilidade aos alunos	X	X	
PÓS-GRADUAÇÃO									
4	1	Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos	Criação de programa de pós-graduação em Engenharia de Alimentos	Um projeto para criação do mestrado/doutorado em Engenharia de Alimentos já foi submetido à USP	Início do curso de mestrado em 2007 e do doutorado em 2010	Esperar pela aprovação do projeto pela USP, e caso positivo, começar a implantar as disciplinas em acordo com a CPG-FZEA	X	X	
PESQUISA									
5	4	Construção de mais laboratórios de pesquisa para docentes integrantes	Ampliação do número de laboratórios de pesquisa	O Departamento possui vários laboratórios próprios, e 4 laboratórios instalados nos departamentos de Zootecnia e Ciências Básicas. O prédio novo do departamento têm disponibilidade para 6 laboratórios	Construção de mais 2 laboratórios de pesquisas - até 2008	Gestão junto à administração central, em sintonia com a diretoria, para obtenção de recursos para construção desses laboratórios		X	

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
6	2	Produtividade docente	Publicação de artigos em periódicos indexados	Os docentes deste departamento, apesar de recente, têm se engajado em publicar, porém a publicação ainda é muito irregular por docente	2 artigos nacionais com Qualis A/B por ano; 1 artigo internacional com Qualis A/B por ano até 2012	Estimular os docentes a publicarem	2 anos	4 Anos	8 Anos
7	2	Estabelecimento de vínculos com pesquisadores de instituições no exterior	Estabelecimento de convênios acadêmicos internacionais	O departamento já possui 3 convênios acadêmicos, mais um projeto de mobilidade estudantil com a França	Estabelecimento e consolidação de 1 novo convênio/ano/departamento - até 2010	Estimular os docentes a buscarem parcerias no exterior. Trabalhar em conjunto com a diretoria e com a CCInt.	X	X	X
8	3	Projeto de Pesquisa aprovado por docente	Ensejar uma certa regularidade na realização de projetos financiados por agências de fomento	O departamento já conta com um bom número de projeto aprovados e em execução, mas ainda muito irregular em relação ao seu corpo docente	1 projeto de pesquisa aprovado por docente a cada 2 anos - até 2010	Incentivar os docentes a submeterem projeto às agências de fomento		X	X
9	3	Projeto Temático aprovado por departamento	Ensejar a realização de projetos temáticos no departamento	Existe um projeto temático associado ao departamento, mas que é coordenado por terceiros	1 projeto temático FAPESP aprovado por departamento a cada 4 anos - até 2010	Incentivar os docentes a submeterem projeto às agências de fomento		X	X
10	4	Realização de pós-doutoramento no exterior pelos docentes do departamento	Incentivar a realização de pós-doutoramento no exterior, ampliando-se assim, a inserção internacional do departamento	A maioria dos docentes que já fizeram pós-doutorado, o fizeram no Brasil	3 novos pós-doutoramento no exterior/departamento - até 2010	Incentivar os docentes a fazerem pós-doutoramento no exterior; Comprometimento com as aulas desses docentes; Estabelecimento de um cronograma			X

ITEM	PRIORIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	HISTÓRICO	METAS	AÇÕES	PRAZO		
							CURTO	MÉDIO	LONGO
							2 anos	4 Anos	8 Anos
11	5	Participação de docente em evento no exterior	Participação em congressos, seminários, simpósios e workshops no exterior	Os docentes deste departamento têm se engajado em participar em eventos no exterior, porém, de maneira muito irregular.	10 participações em eventos no exterior/ano - até 2010	Incentivar os docentes a participar de eventos; Buscar maneiras de colaborar no custeio dessas atividades.		X	X
12	5	Participação de cada docente em evento nacional	Participação em congressos, seminários, simpósios e workshops no país.	Os docentes deste departamento têm se engajado em participar de eventos no país, porém, de maneira muito irregular.	1 participação individual em eventos nacionais/ano - até 2008	Incentivar os docentes a participar de eventos. Buscar maneiras de colaborar no custeio dessas atividades.	X	X	
EXTENSÃO									
13	1	Projetos aprovados no COSEAS	Ensejar uma certa regularidade na realização de projetos do COSEAS.	O departamento já contou com um bom número de projeto aprovados no COSEAS, mas também ainda muito irregular.	4 projetos COSEAS aprovados por departamento/ano - até 2008	Incentivar os docentes a submeterem projeto ao COSEAS.	X	X	