

**PROPOSTA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
ESTRATÉGICO
PARA O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SÃO PAULO - IFSP**

PERÍODO DE 2013 A 2016

SÃO PAULO, NOVEMBRO 2012

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

NOME: Cesar da Costa

TITULAÇÃO: Doutor em Engenharia Mecânica pela UNESP Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

1975/1982	Engenheiro de Projeto e Instalações Elétr., Unitel Comércio e Ind.
1982/ 1985	Gerente Técnico, Prodigit Processamento e Tecnologia.
1985/1991	Chefe de Departamento, Metal Leva S/A, Ind. e Com.
1991/1994	Diretor Técnico, HKY Foxplus Factoty Automation.
1994/ 1997	Gerente Técnico, GE FANUC Brasil.
1994/1999	Professor Assistente, Universidade Paulista - UNIP
1997/2000	Gerente Técnico, Rockwell Automation do Brasil.
2000/2004	Gerente Técnico, Tecnofase Tecnologia e Automação.
2002/2008	Professor Titular, IBTA – Instituto Brasileiro de Tec. Avançada
2004/atual	Professor Doutor, RDE – IFSP

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

1972/1975	Curso de Graduação: Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca – Engenharia de Operação Modalidade Eletrônica.
1977/1980	Curso de Graduação: Faculdades Reunidas Nuno Lisboa – Engenharia Elétrica-Eletrônica.
2002/2003	Curso de Pós-Graduação em nível de Especialização: FASP - Faculdades de São Paulo – Redes de Computadores.
2003/2005	Curso de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica, nível de Mestrado Profissionalizante, área de Automação Industrial, UNITAU - Universidade de Taubaté.
2006/2011	Curso de Pós-Graduação: Doutorado Sandwich na Universidade Técnica de Lisboa, IST – Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal e Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, UNESP, Brasil. Engenharia Mecânica, área de Projetos. Análise de Vibrações Mecânicas em Dispositivos de Lógica Programável - FPGA.

1. INTRODUÇÃO

Esta proposta está organizada de forma a facilitar o entendimento dos princípios e políticas que culminam num conjunto de estratégias para a gestão da Instituição, na busca da construção do modelo de Instituto empreendedor/inovador.

Com essa intenção e tendo como foco uma gestão baseada no que se denominam equipes autogeridas, um grupo de pessoas (professores e técnicos administrativos) – profissionais que vivenciam a Instituição e vêm estudando e discutindo problemáticas relacionadas aos Institutos Federais e às tendências nacionais e mundiais da educação superior, bem como, especificamente, às necessidades, perspectivas e possibilidades de soluções dos problemas identificados no IFSP, que podem comprometer o futuro Institucional – acredita-se que é possível construir um Instituto que seja, de fato, referência em seus fins (ensino, pesquisa e extensão) na busca da excelência, mediado por uma gestão responsável.

O movimento Novo IFSP em defesa do futuro, buscando atender as necessidades e expectativas da comunidade acadêmica, com empreendedorismo e inovação, apresenta a presente proposta.

Apesar de o presente plano, diante do objetivo de servir como base a uma candidatura a reitor, referir-se ao período 2013 - 2016, o mesmo diante das propostas e ações apresentadas, abrange um período maior, de aproximadamente oito anos.

Tem como referenciais os cenários da educação superior no Brasil e as tendências Nacionais e Internacionais da Educação, o contexto de inserção da Universidade, bem como a missão e os princípios orientadores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Ressalta-se que, apesar desta proposta ter sido construída coletivamente, a mesma não pode ser entendida como completa e acabada, ao contrário, pretende permanentemente incorporar contribuições que a qualifiquem.

1.1 Cenário

O IFSP tem como missão produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável. Isso pressupõe uma

competência Institucional para lidar com o conhecimento como foco, mas também para colocá-lo na forma de comportamentos profissionais ou de desenvolvimento de tecnologias e produtos no setor produtivo e na sociedade como um todo. Significa que o Instituto precisa não apenas lidar com o conhecimento como produto, mas agir para que esse conhecimento integre o conjunto da sociedade, qualificando-a e desenvolvendo-a.

As características atuais da sociedade, por sua vez, demonstram mudanças significativas não apenas na forma como são entendidos conceitos básicos ou na velocidade com que os conhecimentos são produzidos e superados, mas em novas formas de relacionamento entre as pessoas e entre essas e o conhecimento.

Já ao final da década de 90, percebia-se (e isso foi analisado por vários intelectuais) que a concepção de uma sociedade baseada no conhecimento e na era da informação, viabilizada pelo tremendo avanço tecnológica na comunicação virtual, já era uma realidade inquestionável e com desdobramentos futuros.

A sociedade baseada no conhecimento se consolidou, particularmente em relação às universidades e Institutos de Educação. No entanto, embora os Institutos Federais tenham colocado o Brasil em posição destacável em relação à produção de conhecimento e à incorporação de tecnologias de informação, ainda é tímida na transferência desses conceitos, via inovação, à sociedade. Acrescenta-se que a inovação é cada vez mais um aspecto fundamental para alcançar o estágio de desenvolvimento de uma nação, sendo requisito essencial para uma economia competitiva, próspera e sustentável. Na Conferência Mundial sobre ensino superior, realizada em Paris/2009, foi enfatizado que “Nunca na história foi tão importante investir na educação superior como força maior na construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado, além de avançar em pesquisa, inovação e criatividade”.

Assim, os Institutos Federais, como protagonistas do conhecimento e responsáveis pela sua produção e socialização, precisam estar atentos às novas demandas e exigências tanto na formação de pessoas, como na redefinição de aspectos éticos, técnicos e sociais que nortearão as decisões para as gerações futuras. É papel do IFSP como tal produzir conhecimentos, sistematizá-los, socializá-los, questioná-lo, sem perder de vista o grande desafio imposto pela conjuntura atual de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de nível superior na sociedade do conhecimento e utilizar os resultados da produção de conhecimentos em ações que revertam em benefício da qualificação da Instituição como um todo e da sociedade.

Assim, para construir um Instituto Federal do futuro empreendedor e inovador, conceitos como conhecimento, competência baseada em uma formação profissional ética e cidadã, cooperação, interação e parceria, tendo como fim o trabalho em equipe interdisciplinar, gestão profissional e estratégica responsável, meritocracia, mutabilidade de cenários, entre outros, devem fazer parte do cotidiano institucional, tanto para que seja possível continuar com a missão de produzir e rever continuamente o conhecimento, quanto para propor e operacionalizar as mudanças impostas para que o IFSP se perpetue como um dos principais agentes de desenvolvimento da sociedade.

A sociedade do conhecimento e da informação precisa de pessoas habilitadas e educadas para sustentar as decisões e implementar as mudanças necessárias para agregar vantagem competitiva e excelência às atividades ofertadas.

Investir na gestão com pessoas significa mobilizar estratégias e recursos para que cada um possa desenvolver seu máximo potencial e manter-se continuamente atualizado em relação ao seu campo de atuação, sejam professores, alunos ou técnicos administrativos, tendo como compromisso o bem comum e os interesses coletivos, havendo prevalência do interesse institucional sobre os interesses particulares e assegurando-se a diversidade.

Nesse cenário, a gestão responsável de um Instituto Federal, tem como preocupação a melhoria das condições de vida da sociedade e o desenvolvimento social e econômico sustentável, finalidade privilegiada do IFSP, que, em igual medida, deve centrar sua ação no bem-estar da comunidade universitária, oportunizando um ambiente adequado à criatividade, ao empreendedorismo e à inovação. Para isso, é necessário formatar nova arquitetura organizacional.

Da mesma forma é tido como pressuposto que os problemas institucionais podem ser identificados e enfrentados. Muitos deles podem ser evitados se forem tratados à luz de estudos e pesquisas, ou seja, do acervo próprio da ciência, disponível e de fácil acesso em um Instituto Federal.

2. PLANO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO PARA O IFSP

A proposição de um plano de gestão e desenvolvimento estratégico para a IFSP exige a formulação de um modelo de organização baseado na missão e nos princípios

institucionais, levando em conta o local de inserção, a vocação e a perspectiva de futuro pretendida.

São princípios Institucionais: respeito à pessoa, responsabilidade social, qualificação institucional, prevalência do interesse institucional, inovação, inserção local e global, gestão democrática, compromisso com o meio ambiente, autonomia e sustentabilidade. Observar esses princípios exige a construção de uma cultura organizacional que não apenas estimule as pessoas à participação, mas que considere as diferentes formas de pensamento e de potencial criativo. Significa, na prática, uma gestão não preocupada em abafar formas diferentes de manifestação e entendimento, mas capaz de integrar e transformar em decisões gerenciais a diversidade de pensamento, bem como estimular permanentemente que esse pensamento flua nos diferentes contextos que compõem a Instituição.

A inovação dos processos e da estrutura organizacional, o que pressupõe alterações significativas de técnicas, equipamentos ou *softwares* e implementação de novos métodos organizacionais, organização do trabalho e/ou relações externas, entre os quais se salientam:

1. A utilização de tecnologias da informação (TI) para o desenvolvimento de redes sociais e de um sistema ágil de comunicação. A estrutura de rede permite acesso imediato e facilita a interpretação rápida e inteligente da informação. Permite ainda que o IFSP centre seu foco nas atividades estratégicas. Esse sistema de redes é particularmente importante para a efetiva integração dos Núcleos e Campus com a Reitoria;
2. Substituição dos tradicionais sistemas de controle por um eficiente sistema de informações inteligente que viabilizem a tomada de decisões em questões estratégicas e o monitoramento dos resultados, por meio de um conjunto de indicadores estratégicos;
3. Formação de equipes autônomas e autogeridas que prestem serviços entre si, ou seja, uma organização que descentralize (de fato) o poder, que aumente a liberdade e autonomia das unidades com outras partes do sistema, combinadas por vínculos voluntários, em vez de impostos. Em síntese, é um Instituto Federal que entra na era da informação e onde as interligações necessárias ultrapassam qualquer estrutura burocrática. Essa característica é particularmente importante

para os Campus e Núcleos, os quais precisam encontrar novas formas de disponibilizar e desenvolver ensino, pesquisa e extensão;

4. Implementação de políticas na gestão de pessoas, baseadas no espírito de colaboração e valorização do desempenho individual e coletivo, em que o trabalho passe a ser intersetorial e colaborativo, fundamentado num pensamento sistêmico onde as oportunidades não estejam nas unidades isoladas, mas na interação e colaboração entre as mesmas; reestruturação organizacional (com paralela simplificação de processos) para eliminar extratos de hierarquia e criar novas estruturas que: facilitem a flexibilização nas comunicações entre os servidores técnicos administrativos; resultem em respostas rápidas as demandas internas ou externas; possibilitem a rápida identificação e correção de possíveis inadequações.

2.1 Articulação Ensino, Pesquisa e Extensão

Para manter-se como Instituto Federal e consolidar-se como referência em seus fins na busca da excelência, mediado por uma gestão responsável e contribuindo com o desenvolvimento sustentável regional e nacional, o IFSP precisa tratar com igual importância as três dimensões constituidoras de sua finalidade: ensino (em todos os níveis), pesquisa e extensão. Ensino de qualidade; pesquisa orientada e voltada para o desenvolvimento da sociedade; extensão vinculada ao ensino e à pesquisa e comprometida com a interação e a transformação da sociedade.

Como ponto de partida, cabe destacar que o conceito de ensino norteador desta proposta inclui o ensino superior e o técnico de nível médio em sua plenitude, superior de curta duração, extensão e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Pela sua abrangência, a política articuladora do ensino, da pesquisa e da extensão pressupõe uma estrutura acadêmica de acordo com o modelo de Instituto Federal pretendido. Isso requer, inclusive, novas formas de obtenção de recursos, definição de custos, definição de critérios e diretrizes de transferência de tecnologias para os setores públicos e privados. Enfim, engloba todas as ações que visam à integração das atividades fim, como, por exemplo, a efetiva integração da extensão nos projetos de curso de graduação e o alinhamento das áreas e linhas de pesquisa e de

extensão. A pesquisa, por sua vez, não tem sentido se não se tornar acessível à sociedade, quer seja por meio do ensino, quer seja pelo desenvolvimento de novas formas de resolver problemas da sociedade.

Incluem-se como estratégias de consolidação da articulação entre ensino, pesquisa e extensão: desenvolvimento de um parque tecnológico e de tecnologias de informação e comunicação. Para melhor explicitação, apresenta-se, uma breve descrição dessas estratégias.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO PARQUE TECNOLÓGICO E DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PCT)

Um parque tecnológico, no caso do IFSP, provisoriamente denominado de Parque Científico e Tecnológico (PCT), é uma organização administrada por professores especializados, cujo principal objetivo é aumentar a capacidade econômica e social da comunidade regional por meio da promoção da cultura, da inovação e da competitividade das empresas e das instituições baseadas em conhecimento a ele associadas. Para isso, estimula e administra o fluxo de conhecimento e tecnologia entre o IFSP, instituições de pesquisa e desenvolvimento, empresas e mercados; facilita a criação e o crescimento de empresas de base tecnológica através de processos de incubação e provê outros serviços de valor agregado junto com espaços de alta qualidade e facilidades.

Uma incubadora é uma ação pedagógica que oferece suporte aos alunos e egressos dos diversos cursos regulares da Instituição, para desenvolverem suas ideias e transformá-las em oportunidades de geração de negócios inovadores, que atendam ou induzam demandas do mercado. Disponibilizando consultorias especializadas, orientação técnica e gerencial, laboratórios compartilhados e infraestrutura básica composta de: recepção, secretaria, fax, telefone, acesso à internet, segurança e limpeza das áreas comuns e sala de reuniões.

A criação da Rede IFSP-PCT requer: integração de ações de produção e difusão de tecnologia no âmbito do IFSP; desenvolvimento de programas de educação corporativa, tendo como pano de fundo o empreendedorismo e a inovação; ampliação e qualificação da oferta de serviços para a comunidade, através da integração de várias organizações; criação de uma rede de observatórios tecnológicos em áreas estratégicas de atuação do Parque, tanto em São Paulo, quanto nas cidades de abrangência do IFSP.

O IFSP-PCT, por si só, é fonte primordial ao pleno desenvolvimento da excelência acadêmica e da competitividade institucional e, bem planejado, contribui significativamente com a sustentabilidade econômica. Será composto por uma série de atores e Instituições além do IFSP e pela sua importância e abrangência.

Em relação às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) dentre os diversos projetos relacionados à área no IFSP, destaca-se aqueles a serem realizados após o redesenho dos processos convencionais, centrais a qualidade dos serviços prestados, portanto, a melhor eficiência eficácia e produtividade, o que implica na redução de custos:

1. Implantação do protocolo acadêmico *on line*. Com este projeto busca-se qualificar e agilizar o atendimento à comunidade acadêmica, permitindo a solicitação e emissão de documentos acadêmicos, atualmente realizados apenas de forma presencial, por meio do ambiente IFSP Virtual, utilizando para isso certificados eletrônicos de segurança que poderão assegurar a autenticidade dos documentos emitidos. Além da emissão de documentos, ainda serão incorporados serviços como atendimento *on line* aos alunos, serviço este que além de evitar os deslocamentos dos mesmos até o protocolo, possibilitará a manutenção de registros das informações prestadas ampliando a segurança tanto para os alunos quanto para o Instituto. A implantação deste projeto não só proporcionará melhores serviços aos alunos como também viabilizará uma redução nos custos no setor afetado;

2. Implantação de um sistema denominado *Automatix I*. O processo de desenvolvimento e implantação do sistema denominado *Automatix I*, que visa a gestão administrativa do IFSP e seus 28 Campus, deve ser agilizado proporcionando, após seu término, mais eficiência nos processos e rotinas administrativas da Instituição. Implantação imediata dos processos relacionados a recrutamento e desenvolvimento de RH, e evoluir para os de materiais e finanças. É fundamental dar continuidade na implantação e apoiar na resolução de obstáculos, principalmente no que se refere a capacitação do quadro funcional sejam docentes ou técnicos administrativos e reforço na equipe dessas áreas.

3. Desenvolvimento e implantação do *Automatix II*. A implementação do sistema denominado *Automatix II*, que servirá como ferramenta de gestão acadêmica, possibilitará a substituição dos sistemas atualmente manuais por tecnologias de última geração, necessárias para prover a agilidade nos processos de gestão acadêmica

necessária nos dias de hoje, bem como, promover uma maior integração entre os diferentes sistemas existentes no IFSP. Isto trará economia de recursos e maior eficiência e segurança operacional. Além de aprimorar o processo matrícula *on-line*, esse processo permitirá dispor de ferramentas de TI para os cursos de pós-graduação, extensão e educação continuada. Desenvolver o Projeto *Automatix II* para melhorar processos acadêmicos e criar uma sistemática de CRM para alunos e toda a clientela do IFSP. O objetivo é conhecer melhor o nosso aluno e gerir e promover o relacionamento.

4. Criação de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para todas as modalidades de ensino. O Ambiente Virtual de Aprendizagem, deverá ser ampliado para todas as modalidades de ensino oferecidas pelo IFSP, desde o ensino médio até a Pós-Graduação *Stricto Sensu*, passando pelos cursos de extensão e outros oferecidos pela Instituição. Esta ampliação proporcionará maior eficiência, agilidade e economia de recursos nos processos de ensino e aprendizagem.

5. Atualização dos recursos de TI: Por se tratar de uma área extremamente dinâmica, a área de Tecnologia da Informação, deve ser permanentemente atualizada, sob pena de atraso tecnológico e, conseqüentemente, de perda de qualidade e competitividade. Assim sendo, nesta gestão será uma constante a busca pela atualização dos recursos tecnológicos necessários para uma gestão acadêmica e administrativa de vanguarda.

6. Implantação de ferramentas de avaliação por mapas de competências, após definição do plano de carreira para os profissionais do corpo técnico-administrativo.

7. Implantação de um sistema de Administração e Controle de Bibliotecas, a ser implantado em todos os Campi do IFSP, desenvolvido para realizar a gestão de Bibliotecas, com o objetivo de facilitar o cadastro e a pesquisa de livros e autores, que atualmente é realizado de forma manual.

2.3 Gestão Estratégica

Essa preocupação leva à valorização de ações, modelos e ferramentas que facilitem a identificação e implementação de estratégias inovadoras para o cumprimento das finalidades institucionais, de forma inovadora e empreendedora. Para isto, não basta

planejar estrategicamente, é necessário organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente a partir de um enfoque sistêmico.

Isto significa entender o Instituto como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, os quais afetam uns aos outros e, conseqüentemente, influenciam a competitividade e sobrevivência institucional.

Neste sentido a gestão estratégica deve ser entendida como um conjunto formado de várias ações interligadas por formas de interação ou interdependência.

Os Institutos Federais tradicionalmente considerados como “fábricas de conhecimento”, cuja produção era, em grande parte, voltada para seu próprio consumo, encontram-se diante de um novo paradigma sendo pressionados a demonstrar com maior clareza sua contribuição para com a sociedade.

Acrescente-se ao desafio exposto outras duas dificuldades que ainda continuam presentes no cenário dos Institutos Federais brasileiros: 1) recursos financeiros escassos e necessidade de fazer com que o produto organizacional tenha um preço social que o torne atraente; e, 2) visão de longo prazo da organização, onde ela construa alternativas que possam fundamentar ações permanentes.

O IFSP, a exemplo dos demais Institutos Federais, passa por um período que exige mudanças capazes de torná-lo mais ágil e flexível para cumprir sua função social com eficiência e eficácia. Para tanto, é necessário que esteja ajustado às novas formas de gestão e práticas administrativas, que atenda à necessidade de informações e conhecimento que são criados pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

É nesse contexto que surge a necessidade de desenvolver uma gestão estratégica para atender, de forma efetiva, os compromissos com a produção do conhecimento e promover a inovação de bens e serviços conforme os cenários externos.

O desenvolvimento da gestão estratégica depende da capacidade de liderança dos vários gestores institucionais (reitor, pró-reitores, diretores de campi, coordenadores de cursos, serviços, programas e projetos) lideranças que devem estar integradas e comprometidas com a implementação de um modelo de gestão, alinhado às estratégias e coerente com os valores institucionais, orientando os responsáveis pelas funções gerenciais e as demais pessoas a um objetivo comum, estimulando as iniciativas e contribuição no momento decisório. Além disso, todos os gestores devem ter clareza sobre a instituição, conhecendo seus objetivos, indicadores, metas e recursos (tangíveis

e intangíveis) disponíveis. Isto se faz com a formação de equipes autônomas e autodirigidas.

Nesse novo cenário o IFSP necessita de uma estrutura mais enxuta, proporcionando uma aproximação dos níveis de decisão aos níveis de execução, permitindo o desenvolvimento de estratégias e o alcance dos objetivos propostos. Considerando tais aspectos, o IFSP deve ser visto como um conjunto de processos, inter-relacionados, de forma sequencial e lógica, podendo tanto ser agrupados em macro processos, como ser subdivididos em subprocessos. Os subprocessos são constituídos de atividades que representam conjuntos das tarefas necessárias para produzir resultados. Cada tarefa é constituída por rotinas executadas pelas pessoas.

Neste enfoque a Instituição é compreendida como sendo um conjunto interdependente de processos que são alimentados por entradas (recursos materiais, informações e conhecimento, entre outras) e resultam em saídas (formação profissional, produção científica e tecnológica, entre outras) em um constante círculo de realimentação, tornando esses processos mutáveis e contínuos. Esses processos são influenciados e dependentes do ambiente organizacional (infraestrutura, cultura, valores, crenças, visão, missão, entre outros), o qual é afetado constantemente pelo ambiente externo (entorno local, regional, nacional e mundial).

A partir de sete subsistemas (**planejamento estratégico, agenda de transição, gestão de dados e informações, gestão orçamentária, gestão financeira, gestão de métodos e processos e gestão administrativa**) e de uma breve avaliação sobre o que existe hoje na IFSP, apresenta-se, no Quadro 1 proposições referentes a gestão estratégica pretendida.

Subsistemas	O que existe no IFSP hoje	O que é proposto neste plano
1. Planejamento Estratégico (PE).	Processo primário, não consolidado nos níveis operacionais, ocasionando perda de foco e desgaste na gestão. Também se sente falta de liderança para implementação do mesmo.	a) Revisão do processo atual e aprimoramento da operacionalização do PE, com envolvimento efetivo dos Campis e retroalimentação constante. b) Envolvimento do Conselho Superior para alinhamento estratégico e institucional, fortalecendo os laços de união entre Reitoria e os Campis. c) Disponibilização plena de informações necessárias a obtenção dos objetivos, metas e resultados propostos.
2. Agenda de Transição.	Existem comissões da atual Reitoria para discussão, porém falta definir soluções para um melhor alinhamento tático e operacional.	a) Consolidar os princípios propostos pela agenda de transição nos níveis tático e operacional, aumentando a cooperação e a colaboração na gestão entre atual Reitoria e os Campis.
3. Gestão de Dados e Informações.	Existente de forma pulverizada em base de dados e acesso fragmentado.	a) Reorganizar a base de dados de forma a torná-la uma ferramenta para gestão estratégica, atendendo as demandas legais, porém possibilitando a geração de novas análises e estratégias para melhor obtenção dos resultados institucionais propostos.

4. Gestão Orçamentária.	Existente, porém de difícil operacionalização e controle devido a não disponibilidade e integração de informações contábeis e financeiras para os gestores. Apresenta baixa transparência nas informações e inconsistência nos dados.	a) Promover o planejamento orçamentário pleno, de forma mais organizada e articulada, seja na esfera institucional, ou seja, nas unidades operacionais; b) Ampliar a autonomia e as responsabilidades no planejamento e uso dos recursos orçamentários, buscando maior comprometimento institucional; d) Focar a gestão orçamentária como um dos instrumentos para obtenção dos resultados institucionais previstos.
5. Gestão Financeira.	Existente, porém difusa e pouco alinhada aos objetivos institucionais, ocasionando baixa transparência e confiabilidade nos números apresentados.	a) Integrar ainda mais a gestão financeira a gestão administrativa, contábil e orçamentária; b) Implementar maior transparência e confiabilidade na gestão dos recursos financeiros; c) Visualizar a gestão financeira como parte integrante da geração de recursos financeiros institucionais, por meio de melhores práticas de gestão; d) Focar a gestão financeira como um dos instrumentos para obtenção dos resultados institucionais previstos;

6. Gestão de Métodos e Processos	Praticamente inexistente e não atende as demandas atuais de gestão.	a) Organização imediata dos métodos e processos de gestão institucional, fortalecendo a autonomia e responsabilidade dos tomadores de decisões; b) Promover a auditoria permanente em busca do aprimoramento contínuo das boas práticas de gestão; c) Focar a gestão de métodos e processos como um dos instrumentos para obtenção dos resultados institucionais previstos.
7. Gestão Administrativa.	Resume-se ao necessário para que a Reitoria e os Campis mantenham-se em operação, ocasionando em muitas vezes decisões equivocadas e passivos a cumprir.	a) Organização imediata dos processos administrativos de gestão e operação institucional, fortalecendo a autonomia e responsabilidade dos tomadores de decisões; b) Promover o ajuste do organograma e quadro funcional (professores e técnicos administrativos) de acordo com as necessidades institucionais; c) Administrar os custos operacionais de forma mais efetiva; d) Estimular a gestão por objetivos e metas, valorizando a competência e o profissionalismo na ação; e) Focar a gestão de métodos e processos como um dos instrumentos para obtenção dos resultados institucionais previstos.

Quadro 1- Gestão estratégica, algumas proposições, considerando o existente hoje no IFSP.

Com o objetivo de prever o retorno de resultados das ações deste plano em curto, médio ou longo prazo, selecionou-se um conjunto de ações apresentadas no decorrer do texto e organizou-se em uma tabela de prazos, conforme o disposto no quadro 2.

Considera-se ações de curto prazo aquelas a serem desenvolvidas no primeiro ano de mandato; as de médio prazo, até o segundo ano e as de longo prazo até o terceiro ano.

Salienta-se que as proposições somente serão eficientes, eficazes e efetivas se estiverem norteadas por diagnósticos (avaliações) baseados na realidade dos Campis e diferentes órgãos e serviços institucionais, que permitam identificar as áreas potenciais, as críticas e as necessidades visualizando demandas de trabalho.

Ações Propostas	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
1. Implantação de Sistemas de TI para gestão acadêmica.	X		
2. Implantação de Sistemas de TI para gestão de bibliotecas	X		
3. Avaliação acadêmica, econômica e social da necessidade de emancipação de Campis existentes, junto ao Planejamento Estratégico.		X	
4. Avaliação, aprimoramento e redesenho dos processos administrativos e serviços em busca da simplificação e eficácia.	X	X	
5. Implantação da flexibilização de 40 para 30 horas dos técnicos – administrativos.	X		
6. Eliminação do apontamento de controle de presença do professor em sala de aula.	X		
7. Efetiva utilização do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta de Gestão.		X	X
8. Aprimoramento do Sistema de Comunicação Institucional com a implantação do sistema de Redes de Integração (Intranet entre Campis e Reitoria).	X	X	
9. Desenvolvimento de novos programas, incluindo parcerias com empresas do setor privado, com base na constituição dos PCTs (Parque Científico e Tecnológico).	X	X	
10. Ampliação de espaços para a representação estudantil nas discussões sobre estruturação e qualificação das atividades fins do Instituto.	X		
11. Desenvolvimento de modelo educativo centrado na aprendizagem e apoiado por Tecnologia.	X	X	

12. Investimento constante em Laboratórios, Qualificação Pedagógica e Estratégia de Ensino para melhoria constante da qualidade do ensino em todos os níveis do Instituto.	X	X	X
13. Construção e implantação do primeiro “HOTEL LABORATÓRIO” para o curso de Turismo, em todos os Campis que possuem esta modalidade de formação, para aulas práticas de gastronomia e hotelaria. Podendo a comunidade acadêmica usufruir dos serviços de hospedagem e refeições.	X	X	
14. Incentivo à elaboração de projetos de Mestrados Profissionalizantes, especialmente nas áreas relacionadas às ciências aplicadas e tecnologias, em todos os Campis do IFSP.	X	X	
15. Implantação dos PCTs (Parque Científico e Tecnológico), que permitirá a criação de uma Fundação em todos os Campi, para implantação da pesquisa e inovação tecnológica de uma forma profissional no Instituto.	X	X	X

Quadro 2- Tabela de prazos das ações propostas.

REFERÊNCIAS

MACEDO, A. R.. *O papel social da Universidade*. In: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). *Responsabilidade social das instituições de ensino superior*. Ano 23, n.4 (abril. 2005). Brasília, DF, 2005.

MEC. Portaria nº 300 de 30 de janeiro de 2006. *Anexo I* (aprova o instrumento de avaliação externa de instituições de educação superior do SINAES). Ministério da Educação. Brasília, DF.

SINAES. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES*. Presidência da República. Brasília, DF.

UNIVERSIA. *Responsabilidade social*. Disponível em:
<http://www.universia.com.br/responsabilidadesocial/>.
 Acesso em 05 de outubro de 2012.

VALLAEYS, F. *O que significa responsabilidade social universitária?* In: Revista Estudos da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Nº 24, junho de 2006, p. 27-34.

STEDILE, N. L. R. *Plano de gestão e desenvolvimento estratégico para a Universidade de Caxias do Sul no período 2010 a 2014*. Disponível em:
http://www.ucs.br/ucs/.../inicial/proposta_plano_gestao_isidoro_zorzi.pdf.
 Acesso em 05 de outubro de 2010.