



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Ciências Biológicas
Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia

Planejamento Estratégico

DEPARTAMENTO DE MICROBIOLOGIA, IMUNOLOGIA E PARASITOLOGIA

Período: 2022 - 2032

Florianópolis, junho de 2022.

1.1 Pergunta norteadora do Planejamento Estratégico do MIP

Como desenvolver estratégias para aprimoramento e novas proposições em prol da excelência em pesquisa, ensino, extensão e administração a serem implementadas a médio e longo prazo no MIP, considerando um ambiente que respeite as decisões da carreira, com foco na coletividade?

1.2 Metodologia utilizada

Para a elaboração deste Planejamento Estratégico foram utilizadas diferentes abordagens para levantamento de informações e dados, discussões em equipe e reuniões operacionais. A proposta de trabalho foi subdividida em cinco etapas, adaptado a partir da ferramenta de Duplo Diamante de Design Thinking (Brown, 2009): #1 Coleta de Informações; #2 Definição e Ideação; #3 Prototipagem; #4 Teste; #5 Implementação. O modelo de planejamento estratégico utilizado foi o proposto por Borges (2013).

1.3 Gestão do Departamento

Prof. Dr. Aguinaldo Roberto Pinto (Chefe)
Prof. Dr. Oscar Bruna Romero (Subchefe)

1.4 Comissão do Planejamento Estratégico

Prof. Dr. Edroaldo Lummertz da Rocha (Área de Imunologia)
Prof. Dr. Fabienne Antunes Ferreira (Área de Microbiologia)
Gilmar Stipp, MsC. (Técnico Administrativo em Educação)
Prof. Dr. Gislaine Fongaro (Área de Microbiologia)
Prof. Dr. Glauber Wagner (Área de Parasitologia)
Prof. Dr. Patrícia Flávia Quaresma (Área de Parasitologia)
Prof. Dr. Rubens Tadeu Delgado Duarte (Área de Microbiologia)

1.5 Horas de trabalho para elaboração do Planejamento Estratégico

A comissão teve mais de 500 horas de reuniões para a discussão do planejamento estratégico, desde o levantamento de dados até a sua formulação.

1.5 Total de reuniões de Departamento

Foram realizadas quatro reuniões para discussão e uma para aprovação deste Planejamento Estratégico no âmbito do Colegiado do Departamento.

2.1 Breve histórico

O Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia (MIP) do Centro de Ciências Biológicas (CCB) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) iniciou suas atividades em 1976 e dedica-se a atividades de ensino (Graduação e Pós-Graduação), pesquisa e extensão universitárias. Até o presente momento, o departamento congrega três áreas do conhecimento: Microbiologia, Imunologia e Parasitologia. Já passaram pelo MIP mais de 35 Servidores Docentes e 17 Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Atualmente, seu corpo técnico é composto por 23 Servidores Docentes e 3 Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Todos os docentes são Doutores e participam de diferentes grupos de pesquisa do CNPq, sendo que 22% destes são bolsistas de produtividade científica.

O MIP alberga 11 diferentes laboratórios de pesquisa, atende a 12 cursos de Graduação (2 do CCB, 5 do CCS, 2 do CCA, 2 do CTC e 1 do CFM), tendo docentes credenciados em 5 Programas de Pós-Graduação da UFSC (Biotecnologia e Biociências, Farmacologia, Ciências Médicas, PROFBIO, Recursos Genéticos Vegetais), sendo a atuação principalmente no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia e Biociências (Conceito 5 na CAPES). Atualmente (2022.1) 6 docentes do MIP (Alexandre Verzani Nogueira, Edelson Flavio Morato, Iraci Tosin, Márcio José Rossi, Oscar Bruna Romero e Patrícia Flávia Quaresma) não estão credenciados em nenhum Programa de Pós-Graduação.

2.2 Levantamento do cenário atual do MIP

Nesta etapa foram levantados dados quantitativos sobre pesquisa, ensino, extensão e administração realizadas no MIP. Estas informações foram extraídas do PAAD (Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes) e do SIGPEX (Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão) da UFSC, bem como da plataforma Lattes. Ressalta-se que uma vez que os dados foram coletados com base no que é informado pelos docentes nos sistemas citados, algumas atividades podem estar subestimadas. A extração de dados foi feita em 03 de abril de 2022, considerando os últimos 5 anos (2017-2021).

No que diz respeito às atividades de Pesquisas, foram registrados 123 projetos no MIP, sendo 41 deles declarados como projetos de pesquisa com financiamento. O financiamento total recebido no período foi de R\$ 21.330.938,00 (Vinte e um milhões, trezentos e trinta mil e novecentos e trinta e oito reais). Considerando apenas os projetos com financiamento, 42% dos registros são referentes a projetos da área de Microbiologia, especificamente Microbiologia dos Solos/Modelagem, seguido de 24% dos registros em Virologia Aplicada/Zoonoses. A Imunologia (especificamente a área de Biologia de Sistemas) e a Parasitologia (especificamente a área de Bioinformática) contribuíram com 19% e 15%, respectivamente, de todos os registros de projetos de pesquisa financiados do MIP.

Considerando a produção científica dos docentes na forma de publicações em periódicos acadêmicos indexados, foram encontrados 287 artigos, sendo 239 deles sem duplicidade. A média por docente foi de 12,48 artigos no período de 5 anos. Os 3 docentes

do MIP que mais contribuíram em termos de número de publicações foram Gislaine Fongaro (55 artigos), Admir José Giachini (32 artigos) e Cláudio Roberto Fonseca Sousa Soares (30 artigos). Considerando os docentes que publicaram artigos com qualis superior a A2, destacam-se os docentes que tiveram mais de 70% de suas publicações nesta categoria: André Luiz Barbosa Báfica e Edroaldo Lummertz da Rocha (ambos com 89%), Carlos Rodrigo Zárata Bladés (80%), Aguinaldo Roberto Pinto (75%) e Daniel Santos Mansur (73%), sendo a área de Imunologia já reconhecida por periódicos de maior fator de impacto quando comparada com outras áreas (Microbiologia e Parasitologia). 46 livros/capítulos de livro foram publicados pelos docentes (média de 2 por docente), destacando-se Gislaine Fongaro com 25 capítulos. Entre os resumos de congresso, foram detectados 82 (média de 3,57 por docente), destacando-se Gislaine Fongaro e Edmundo Carlos Grisard com 17 resumos cada um. Ainda com relação a produção relacionada à pesquisa foram encontrados 9 organizações de eventos (0,39 em média por docente), 5 patentes sem duplicidade (0,30 em média por docente), 69 orientações de iniciação científica (3 em média por docente), 52 orientações de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC; 2,26 em média por docente), 56 orientações de mestrado (2,43 em média por docente), 30 orientações de doutorado (1,30 em média por docente), 1 orientação de especialização (0,04 em média por docente) e 276 participações em bancas (12 em média por docente). Através do programa Lattices (Da Silva et al 2022. Disponível em: https://arsilva87.github.io/lattices_app) foi confeccionado um diagrama representando a rede de colaboração entre docentes do MIP, de acordo com as publicações científicas no período avaliado, na qual se destaca que há pelo menos 7 docentes com 3 ou mais publicações com outros docentes do MIP, estabelecendo ampla rede de colaborações (Ex: Rubens T. D. Duarte tem publicações com 6 docentes), enquanto 6 docentes não têm ainda publicações com nenhum outro docente do MIP.

Ainda com relação à pesquisa foi investigada a posição do MIP no cenário do CCB (dados compilados pelo coordenador e vice coordenador de pesquisa do CCB na ocasião, disponíveis em: <https://portalccb.paginas.ufsc.br/files/2017/01/Parecer-Coordenadores-Pesquisa-CCB-2020.pdf>). Para tanto, primeiramente foram levantados dados sobre horas de pesquisa por Departamento e por docente do CCB, registradas no PAAD em 24 de setembro de 2020, o MIP apresentou o terceiro maior índice de horas de pesquisa no CCB (275 horas; correspondente a 15% de toda a pesquisa do CCB), com 83% dos docentes em atividades de pesquisa. Adicionalmente, foram levantados dados referentes a projetos de pesquisa ativos do CCB registrados no SIGPEX na mesma data: o MIP foi o departamento do CCB com o maior número de projetos ativos (57 projetos) e com maior número de projetos financiados (17 projetos, representando 30% do CCB). Destaca-se que o MIP foi o departamento que mais captou financiamento para projetos de pesquisa do CCB (R\$14.292.129,20), representando cerca de 61% de todo o recurso financeiro em pesquisa do Centro (total de R\$23.399.161,78).

Os recursos financeiros em pesquisa do MIP nos últimos 5 anos em sua grande maioria foram advindos de macroprojetos que tiveram recursos superiores à 200 mil reais, coordenado por professores do MIP: 42% estiveram ligados a projetos de Microbiologia na temática Solos e Modelagem Microbiana (Coordenadores Prof. Admir Giachini e Prof. Cláudio Soares), 24% advindos da temática Virologia/Zoonoses [Coordenadores Prof.

Célia Barardi (aposentada) e a Profa. Gislaine Fongaro], 19% da Parasitologia envolvendo Bioinformática [Coordenadores Prof. Edmundo Grisard, Prof. Mário Steindel (aposentado) e Prof. Glauber Wagner (estudo de vírus e protozoários)], Imunologia na temática Interação Parasita-Hospedeiro e Respostas Celulares (Coordenadores Prof. André Báfica, Prof. Aguinaldo Roberto Pinto, Prof. Daniel Mansur).

Com relação às atividades de Extensão, o MIP novamente se destaca no CCB. Foram registrados 286 projetos no SIGPEX no período de 5 anos, sendo 23 com financiamento. O financiamento recebido somou 2,3 milhões e trouxe retorno direto ao MIP, uma vez que 2% de todo o recurso é destinado para o Departamento, bem como ao CCB, que recebe 1% do total do recurso, além de contribuir com o fundo de Desenvolvimento Institucional (4%) e com o Programa de Apoio às Atividades de Pesquisa da UFSC (3%). A maior percentagem dos recursos financeiros oriundos de projetos de extensão foi obtida pela Virologia (65%), seguido da Microbiologia (área Solos/Ambiental), Imunologia (área Biologia de Sistemas) e Parasitologia (área de Bioinformática). Assim, pode-se observar que através dos dados obtidos das atividades de pesquisa e extensão, as áreas em expansão do MIP são: Microbiologia Ambiental/Modelagem, Virologia/Zoonoses e Biologia de Sistemas/Bioinformática.

Analisando globalmente as amplas atividades de pesquisa e extensão do MIP, pode-se verificar uma ampla relação entre as áreas de atuação e os docentes, evidenciando-se conexões entre as áreas do MIP no que tange pesquisa e extensão (Figura 1). Ressalta-se com base nos dados coletados de pesquisa e extensão do MIP → transversalidade da Virologia e da Biologia de Sistemas nas áreas de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia; Zoonoses são temas frequentes e comuns entre as áreas em projetos de pesquisa e extensão.

MIP-CCB Áreas e Temáticas - últimos 5 anos

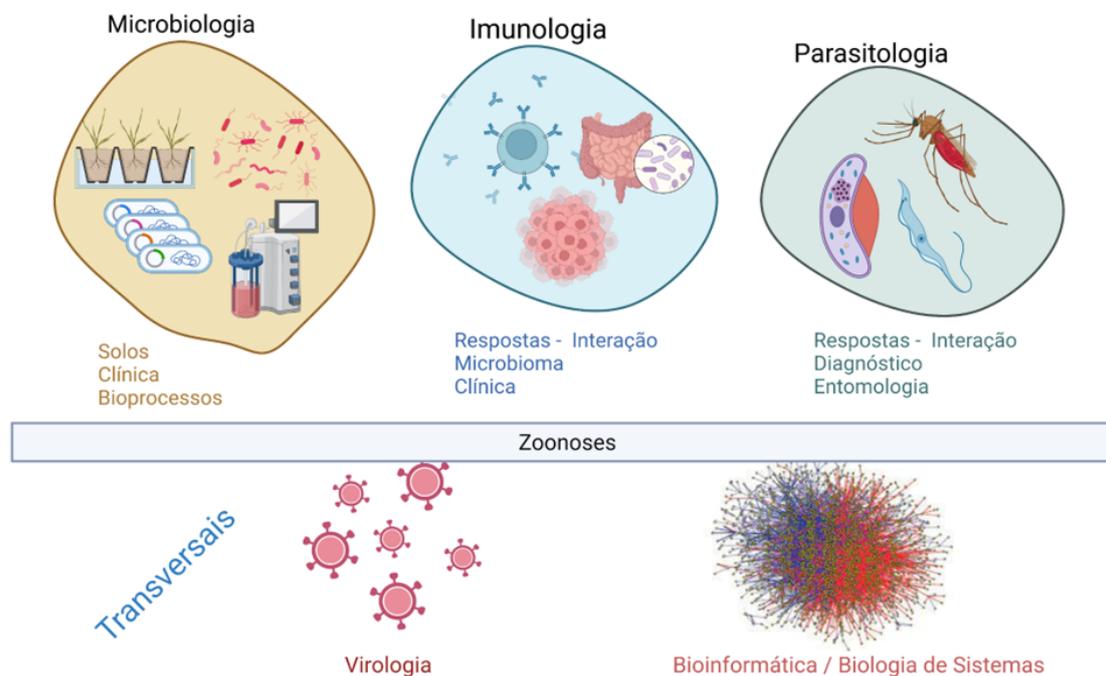


Figura 1: Transversalidades nas e conexões entre as áreas do MIP no que tangem pesquisa e extensão.

Com relação a atividades Administrativas e de assessoramento/comissões, foi observado que entre os semestres letivos 2017.1 a 2022.1, o MIP teve 8 docentes envolvidos em atividades de 30 ou 40h semanais. Em todos os semestres analisados, 1 docente estava sem carga horária de ensino devido a atividades administrativas de 40h (Alexandre Verzani Nogueira, diretor do CCB), sem obrigação de ministração de disciplinas. Entre os semestres 2019.1 a 2022.1, outro docente estava com atividades administrativas de 40h (Diogo Robl, Secretário Adjunto da Secretaria de Relações Internacionais; SINTER/UFSC). No entanto, este docente manteve parte de suas atividades em ensino, embora sem obrigatoriedade. Outros 6 docentes participaram de atividades administrativas durante o período, com carga horária de até 30h semanais, e, portanto, com direito a redução de carga horária de ensino para, no mínimo, 4h semanais. No entanto, nenhum deles reduziu suas respectivas cargas horárias de ensino para a carga horária mínima em nenhum semestre letivo. Foram eles: Edmundo Carlos Grisard (chefe de departamento MIP: 2017.1 a 2018.1), Iraci Tosin (chefe de departamento MIP: 2018.2 a 2020.1), Aguinaldo Roberto Pinto (chefe de departamento MIP: 2020.2 a 2022.1), Cláudio Roberto Fonsêca Sousa Soares (Coordenador de Programa de Pós-Graduação em Recursos Genéticos Vegetais do Centro de Ciências Agrárias: CCA/UFSC; 2019.1 a 2022.1), Glauber Wagner (Coordenador de Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia e Biociências do CCB/UFSC: 2019.1 a 2022.1) e Carlos José de Carvalho Pinto (Coordenador do Mestrado Profissional em Ensino de Biologia; PROFBIO/UFSC: 2018.1 a 2022.1). Uma docente (Gislaine Fongaro) atualmente é Presidente do

Laboratório Multiusuário de Ensino de Biologia (LAMEB), com 8h semanais de carga horária. A Comissão ressalta ainda que muitas comissões de atividades de assessoramento administrativo são realizadas por docentes, sendo que das amplas comissões que envolveram docentes do MIP junto ao CCB, destacou-se a comissão instaurada durante a Pandemia de COVID-19 para acompanhamento dos trabalhos presenciais no centro, sendo nomeada para presidir esta comissão a Profa. Patrícia Hermes Stoco.

Considerando todas as atividades administrativas do MIP entre os semestres 2017.1 a 2022.1, observa-se que a carga horária média por docente variou de 0h a 35,5h, com uma média geral de cerca de 7h semanais. Todos os docentes estiveram envolvidos com alguma atividade administrativa em pelo menos 1 dos semestres analisados. No entanto, constatou-se que há um desequilíbrio na distribuição de carga horária entre os docentes do MIP, apontando que as atividades administrativas e atividades de assessoramento (comissões internas e outras comissões) não são distribuídas de forma equitativa, uma vez que há docentes com cargas horárias muito altas e outros com cargas horárias muito baixas.

No que se refere a atividades de Ensino de Graduação, que é o que está diretamente ligado ao Departamento, nos últimos 5 anos a Área da Microbiologia ministrou 86,83 créditos com uma média semestral de 9,07 créditos/docente. A área da Imunologia ministrou um total de 47,14 créditos, com uma média semestral de 6,6 créditos/docente. A Área da Parasitologia ministrou 53,21 créditos, com uma média semestral de 8,87 créditos/docente. Do total de créditos ministrados, 94% foram disciplinas obrigatórias e 6% em disciplinas optativas (total de 8 disciplinas optativas). Dos créditos obrigatórios ministrados, 79% tratam-se de disciplinas com código MIP, 14% com código MED e 7% com código BIO.

Avaliando globalmente o ensino ligado ao MIP, observou-se que ao longo dos últimos 5 anos houve aumento em créditos ministrados com código BIO e uma redução na oferta de disciplinas optativas, sendo que não houve criação de novas disciplinas optativas. Além disso, houve diminuição de carga horária ministrada pelo MIP nos cursos da Medicina e Farmácia, bem como no de Engenharia de Aquicultura.

Cabe ressaltar que dentre as disciplinas optativas do MIP têm sido oferecidas periodicamente a disciplina de Ecologia Microbiana (MIP5121), Virologia Básica e Clínica (MIP5213), Informática Aplicada às Ciências Biológicas (BIO7006) e Diagnóstico Imuno-Molecular em Parasitologia (MIP9108). As disciplinas de Imunologia Avançada (MIP7036), Bioinformática e Biologia Computacional (BIO7018) foram ofertadas raramente e a disciplina de Imunopatologia (MIP5208) não foi ofertada nos últimos 5 anos. Ademais, a disciplina de Biologia de Vírus tem tido poucas ofertas e frequentes cancelamentos. Das disciplinas optativas do MIP dos últimos 5 anos, o Curso de Farmácia solicitou e foi aprovado pelo Colegiado do Departamento que a disciplina de Virologia Básica e Clínica passasse a ser obrigatória no currículo do Curso de Farmácia.

Sobre o funcionamento da UFSC e perspectivas de docentes, TAEs e discentes, objetivando uma melhor compreensão das características e expectativas deste público, foi aplicado um formulário de pesquisa para entrevistar parte da comunidade do MIP. Todos os docentes e TAEs receberam o convite para responder ao formulário, sendo

que somente 11 docentes e 2 técnicos participaram da pesquisa. Esta percentagem de docentes representa 50% dos docentes do MIP.

A análise das respostas obtidas nessas entrevistas permitiu vislumbrar que, de maneira geral, os docentes desconheciam a imensa carga administrativa que existe na universidade ou que não tinham conhecimento do excesso de sistemas / burocracia que o cargo exige quando de seu ingresso na carreira de docente do magistério superior. Afirmaram ainda que a recepção/acompanhamento a partir do ingresso no Departamento foram muito bons e positivos. Com relação aos processos de comunicação, clareza de informações e tramitação de procedimentos do Departamento, a maioria apontou que são muito burocráticos, ineficientes, laboriosos e morosos, culminando em extensa carga de retrabalho. A maioria aponta que a área de pesquisa em que se propôs atuar é a que está efetivamente desenvolvendo, bem como as expectativas em ensino no Departamento são atendidas. No entanto, 82% dos professores enfatizou que há um excesso de carga horária em disciplinas obrigatórias e falta de recurso para aulas mais atrativas, além do pouco tempo que sobra para preparar e propor disciplinas optativas mais relacionadas às suas expertises.

Quando questionados se o MIP ainda é um Departamento exclusivo nas áreas de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia, grande parte manifestou que “as linhas de pesquisa no MIP vão além das três principais áreas que definem a sigla do Departamento”. Destacaram que muitos docentes possuem linhas de pesquisas multidisciplinares e sugeriram a expansão para algumas áreas de conhecimento, como imunologia de tumores, zoonoses e áreas relacionadas à bioinformática.

Por fim, ao responderem sobre o nível de satisfação em desempenhar suas funções no MIP foi verificado um nível mediano (entre 3 e 4), sendo apontado por muitos docentes que as dificuldades relacionadas ao egocentrismo, vaidade, falta de cordialidade e senso de coletividade por parte de alguns colegas são aspectos negativos do ambiente de trabalho, afetando inclusive a sua vida pessoal.

A análise das respostas dos Técnicos Administrativos em Educação indica que ao ingressar na UFSC foram bem recepcionados e acompanhados; tinham bom conhecimento a respeito da estrutura do funcionalismo público e que tentam se manter atualizados sobre a estrutura e funcionamento da UFSC. Percebem que existe comunicação precária entre o MIP e os demais setores do CCB, sendo que a relação entre os técnicos e docentes poderia ser mais integrada. Relatam também que a maior demanda de preparação de aulas práticas é da área de Microbiologia e que não participam de projetos de pesquisa ou de extensão. Encontram-se felizes exercendo suas atividades no MIP, ressaltando que a equipe técnica é unida; pretendem continuar trabalhando no MIP, não descartando possibilidade de transferência para outros setores. Em relação às atividades desempenhadas, há dúvida se é atribuição dos técnicos participar de todo o processo de compras, como orçamentação, participação da equipe de apoio, análise de ofertas em pregões, recebimento, etc. Em geral o nível de satisfação nos quesitos “ensino”, “pesquisa”, “extensão”, “administração”, “relação entre docentes e TAES”, “relação com a chefia”, “estrutura física do departamento”, “estrutura física do CCB” variaram entre 4 e 5 em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito).

2.3 Perfil do docente e do TAE do MIP (Persona)

Após as coletas de informações e discussões foi possível descrever uma *persona* do docente do MIP (Figura 2) e do TAE do MIP (Figura 3). A *persona* é um personagem fictício, arquetípico, que representa as vontades, necessidades, comportamentos e sentimentos de um público, neste caso os docentes e TAEs do Departamento. Esta é uma estratégia adotada a partir das técnicas de *Design Thinking* que vem sendo utilizadas para captar o público e conduzir o planejamento de forma a atender este público.

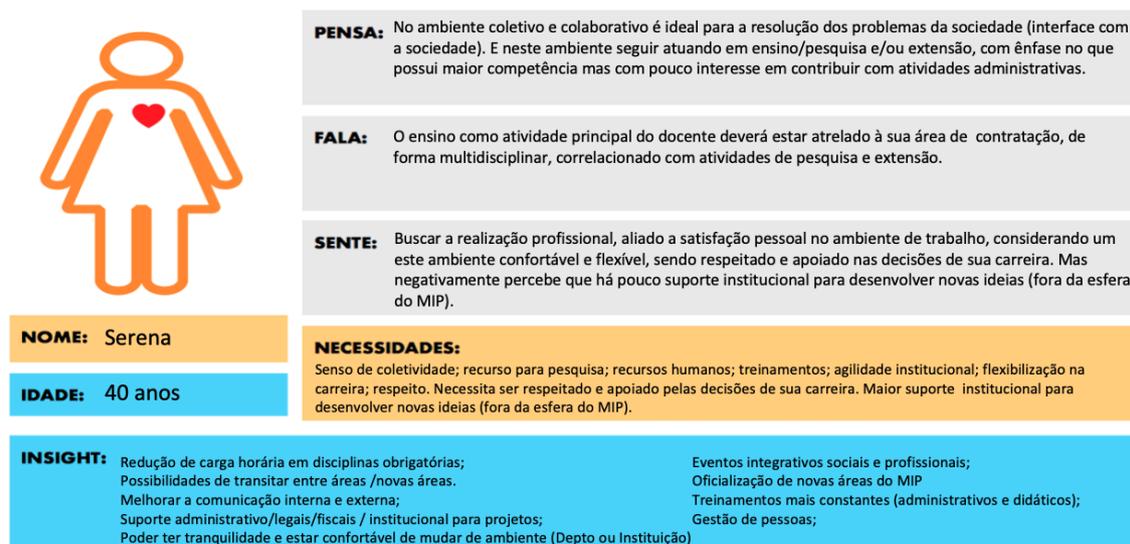


Figura 2: Mapa da empatia da *persona* docente do MIP (Fonte: adaptado de *d.school Executive Education, Stanford, USA*).

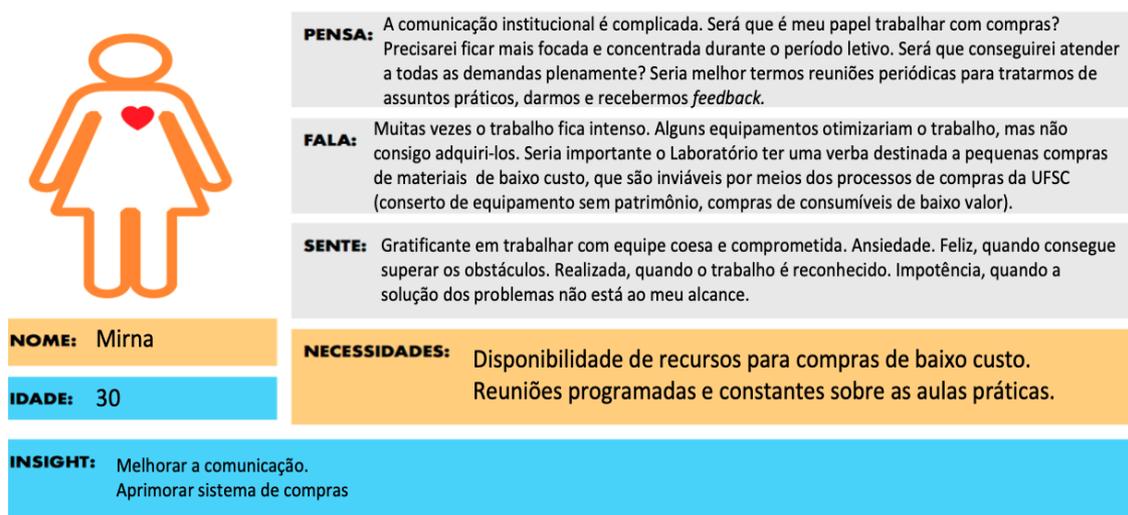


Figura 3: Mapa da empatia da *persona* TAE do MIP (Fonte: adaptado de *d.school Executive Education, Stanford, USA*).

2.5 Perfil do discente egresso do MIP

O MIP tem em sua essência a formação de pesquisadores para atuarem nos meios acadêmicos, em especial em universidades e centros de pesquisa. Foi realizada uma

pesquisa entre os discentes do MIP para avaliar o grau de satisfação no Departamento. Entendemos como discentes egressos do MIP aqueles que são vinculados a um Programa de Pós-Graduação ou discentes de graduação que realizam estágios de Iniciação Científica (voluntário ou com bolsa) e/ou desenvolvem seus Trabalhos de Conclusão do Curso e que são orientados ou co-orientados por pelo menos um docente do MIP.

Apenas 10 discentes responderam o questionário, o que não permite uma análise adequada do cenário do MIP. Contudo, podemos definir o perfil do egresso deste Departamento como sendo um profissional com a formação adequada para atuação tanto no setor acadêmico como no ambiente industrial ou empresarial. Espera-se que o egresso consiga dialogar com estes diferentes setores e realizar tanta ciência básica quanto a produção de conhecimento científico e tecnológico, aplicando estes conhecimentos na geração de produtos de maneira a contribuir com o desenvolvimento científico, econômico e social, de forma racional e sustentável.

3. Missão, Visão, Valores e Propósito

3.1 Missão

Promover de forma integrada a produção e difusão do conhecimento para a capacitação de recursos humanos de qualidade, formando profissionais que atendam demandas da sociedade por meio de pesquisa básica e aplicada, promovendo a interface entre a academia e o mercado de trabalho.

3.2 Visão

Ser referência no Brasil, em até 10 anos, no desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas de conhecimento desenvolvidas no Departamento de forma a atender demandas da sociedade, com excelência dos seus cursos, na produção científica e pelo impacto social das suas atividades.

3.3 Valores

Respeito
Ética
Multidisciplinariedade
Eficiência
Transparência
Qualidade
Probidade
Pluralidade
Realização profissional
Pensamento e ações norteados pela ciência (Cientificismo)

3.4 Propósito

Desenvolver as pessoas de forma integral por meio da ciência

4. Análise do ambiente do MIP

Nesta análise procurou-se levantar as **Oportunidades** e **Ameaças** decorrentes do ambiente externo, considerando os ambientes externos à UFSC e ao MIP, bem como procurou-se avaliar quais são os **Pontos Fortes** e os **Pontos Fracos** do Departamento, através da análise de seu Ambiente Interno. Em seguida, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, foram priorizadas, em função da relevância que possuem para comporem a matriz SWOT (Figura 4) e a análise do posicionamento estratégico do departamento.

Nesta análise foi possível observar que pontos fortes ajudam a aproveitar as oportunidades que se apresentam para o Departamento, porém tem pouco impacto sobre as ameaças, ou seja, eles pouco afetam (ajudam) a neutralizar ou minimizar as ameaças. Neste sentido, alguns pontos fortes devem ser melhores trabalhados para neutralizar as ameaças de modo a ter um crescimento estratégico mais consistente. Em contrapartida, nossas fraquezas, apresentam um impacto muito negativo sobre as oportunidades e potencializam as ameaças; sendo assim deve-se priorizar estes pontos para atingir as diretrizes estratégicas.

Alguns pontos que merecem serem destacados. A existência de docentes com perfil administrativo forte e o ensino multidisciplinar são pontos fortes e com impacto positivo no departamento. A prestação de serviço aliada aos laboratórios de qualidade (estrutura e equipamentos) aparecem como fatores que favorecem o aproveitamento das oportunidades de crescimento. Já a ausência de projetos institucionais e, especialmente, a baixa motivação dos docentes são demonstrados como pontos de impactos negativos para nosso crescimento. Assim como a falta de divulgação das atividades do departamento e a ausência de cursos de especialização / capacitação não favorecem o aproveitamento das oportunidades e potencializam as ameaças ao nosso Departamento.

Portanto, com base nestes pontos e utilizando uma matriz de impactos e de posicionamento estratégico proposta por Borges (2013), pode-se observar que a nossa posição estratégica atual é de -12. Isto significa que estamos com um certo equilíbrio nos impactos das nossas forças e fraquezas sobre as oportunidades e ameaças. Contudo, devemos atentar e priorizar as ações estratégicas que melhorem nossos pontos fracos, assim permitindo explorar melhor as oportunidades que estão se apresentando para o Departamento.

5. Agenda de mudança

Mudança Organizacional é um processo que deve envolver desde os indivíduos, os grupos de dentro da organização e a própria estrutura da organização. Esta mudança é multinível e interativa, sendo os resultados apenas atingidos a partir de interesse e comprometimento, mas que precisam ser gerenciados (Kotter, 1997). Diante disto, uma agenda de mudanças torna-se essencial para identificar e comunicar as principais mudanças desejadas em uma organização. Esta agenda também é utilizada para propor o Mapa Estratégico, pois a partir dos caminhos almejados pela organização disponíveis nesta agenda são desenvolvidos os objetivos estratégicos, para que atinja tais mudanças.

Assim, esta agenda de mudança o "De" indica o estado atual de setores, estrutura, processos ou pessoas do Departamento, ou seja, como onde o departamento está neste momento. Para tal, foram utilizadas informações disponíveis em base nos dados institucionais e opiniões dos docentes e TAEs do Departamento (Item 2.2), bem como os anseios do corpo técnico do departamento representados em suas *personas*. Já o "Para" indica qual é a mudança desejada, ou seja, aponta as mudanças necessárias no comportamento das pessoas e da organização para poder atingir os resultados esperados. Com base nestes princípios, a comissão do planejamento estratégico estabeleceu 14 aspectos do departamento que requerem um comprometimento de mudança (Tabela 1).

 **FATORES POSITIVOS**

 **FATORES NEGATIVOS**

 **FATORES INTERNOS**

STRENGTHS (FORÇAS)

1. Produção científica elevada e de qualidade
2. Maior captação de recursos do CCB em pesquisa e extensão
3. Docentes com perfil administrativo forte
4. Maioria dos docentes em Pós-Graduação
5. Capacidade de prestação de serviço
6. Ensino de Qualidade multidisciplinar e multicêntrico
7. Ótima atração de pessoas (discentes)
8. Renovação do departamento nos últimos 10 anos
9. Colaborações internacionais consolidadas
10. Infraestrutura em laboratórios novos e equipamentos

WEAKNESSES (FRAQUEZAS)

1. Carga horária em ensino completo com repetição de aula prática
2. Falta de suporte dos docentes e entendimento das funções administrativas
3. Áreas em declínio
4. Pouca colaboração/produção científica/extensão entre os docentes
5. Falta de divulgação e marketing institucional
6. Ausência de cursos de oferta especialização / capacitação
7. Ausência de projetos institucionais do MIP
8. Falta de conhecimento dos procedimentos UFSC / CCB
9. Falta de motivação dos docentes
10. Dificuldade em iniciar um novo grupo de pesquisa pelos docentes novos (espaço, recurso, equipamentos, etc)

 **FATORES EXTERNOS**

OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)

1. Disponibilidade de vagas para contratação
2. Abertura de novas áreas no departamento
3. Secretaria Integrada de Departamentos
4. Reformulação de currículos dos cursos de graduação
5. Estímulo a colaborações em pesquisa (Redes) / Print
6. Existência de laboratórios Multiusuários
7. Ambiente favorável para a inovação em Santa Catarina
8. Estado com forte demanda de P&D,I nas áreas do MIP
9. Forte demanda da sociedade em cursos de especialização e capacitação
10. Demanda por prestação de serviço nas áreas do MIP

THREATS (AMEAÇAS)

1. Falta de apoio administrativo do CCB/UFSC e excesso da burocracia
2. Falta de integração de disciplinas básicas
3. Falta de financiamento público de pesquisa
4. Ausência de estímulo institucional para práticas empreendedoras
5. Não preferência dos laboratórios de ensino (espaço)
6. Dificuldade e recursos na compra de materiais para ensino
7. Falta de recursos institucional para manutenção
8. Manutenção do cenário político / social
9. Redução dos repasses de recursos financeiros para a UFSC
10. Não repasse das vagas de docentes e TAEs

Figura 4: Matriz SWOT (*Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*) do Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia com as principais forças Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças com base na análise ambiental.

Tabela 1: Agenda de mudança do Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia.

De		Para	Descritivo da mudança
Individual	Ambiente do Departamento	Coletivo	Espera-se que os docentes dediquem parte do seu tempo semanal e/ou dos seus recursos em benefício do coletivo do departamento, para além das atividades de ensino, pesquisa e extensão que já praticam no seu dia a dia e colhem os frutos individuais, mas também em atividades administrativas, ou seja, externo ao seu laboratório e dos seus interesses particulares. Espera-se que os docentes tenham empatia com as atividades de todos, pois a atuação de todos é que se faz um coletivo.
Disciplinares	Áreas	Áreas transversais e com foco na pesquisa	Espera-se que as Áreas do Departamento sejam mais transversais, não isoladas ou separadas pelas áreas disciplinares.
Fixa por 3 áreas	Pessoal	Flexível e de acordo com as atividades de pesquisa exercidas	Esperamos que o departamento compreenda os momentos de cada docente e permita que eles possam migrar de áreas, auxiliando diferentes áreas do departamento, mesmo que não seja a sua área original provinda do concurso de seu ingresso.
Pouca integração	Docentes novos	Integrar de fato em grupos consolidados	Esperamos que os docentes novos sejam recebidos dentro de grupos consolidados, que auxiliem estes docentes no início de sua carreira na UFSC, facilitando o ingresso em PPGs, bem como mantenham suas produções científicas. Não se deseja que estes docentes novos tenham que "construir" algo do zero, mas sim comecem a partir e com o apoio dos grupos consolidados.
Desestimulado e desvalorizado	Administrativo	Valorizado e respeitado	Neste aspecto pretende-se que o departamento valorize os perfis administrativos, e não apenas nas palavras, mas nas ações, ou seja, que os docentes com estes perfis sejam apoiados no departamento para atuarem integralmente nestas atividades.
Foco em obrigatórios para atender os cursos	Oferta de disciplinas	Redução de obrigatórias e aumento de oferta de optativas de acordo com demanda da sociedade e perfil do departamento	Quando pensamos em disciplinas, devemos pensar em qual é a demanda da sociedade, trazendo temas e tópicos para além da academia, mas com questões práticas do dia a dia dos discentes e aplicação na vida prática das pessoas.

Estritamente acadêmica e básica	Característica do Ensino	Mais plural, tanto acadêmicas básicas, quanto profissionalizantes (aplicadas)	Também pensamos que o departamento não deva mais focar apenas nas disciplinas básicas, mas sim profissionalizar os discentes para o mercado não acadêmico
Ausente	Cursos <i>Lato sensu</i>	Estratégico	Esperamos que o departamento crie e estimule estes cursos para capacitar profissionais, atrair novos discentes e uma fonte de recursos para o departamento desenvolver as demais atividades inerentes a sua missão.
Ausente	Cursos de capacitação	Estratégico	Da mesma forma, esperamos que o departamento crie estes cursos rápidos (capacitação) como estratégia de fontes alternativas de recursos.
Dependência de recursos públicos	Financiamento de pesquisa	Captação de recursos em diferentes fontes	Estimular os docentes a buscarem recursos de agências de fomentos internacionais e a partir de colaborações técnico-científicas com empresas e outros setores.
Exclusivo pelo Docente	Gerenciamento de pesquisa	Com maior suporte departamental ou do centro	Esta mudança é uma proposta de que o departamento preste auxílio de fato para os docentes com projetos financiados, que passe a auxiliar no planejamento de recursos, cronograma e de resultados, bem como na prestação de contas.
Projetos individuais	Atividades extensionistas	Projetos macros com grande captação de recursos e prestação de serviços	Projetos associados à prestação de serviços que envolvam grupos de docentes e grupos de estudantes de diversas áreas, por exemplo incluindo docentes de outros departamentos, centros ou universidades, de forma a ampliar a rede de cooperação técnico-científica com empresas e aumentar a captação de recursos.
Baixa interação	Relação com a sociedade	Divulgação ampliada das atividades e atender as demandas	Divulgação ampliada e o desenvolvimento de atividades mais próximas com a sociedade, para além do ensino, mas de fato com problemas da sociedade.
Competitivo com foco no indivíduo	Relacionamento pessoal	Mais integrativo e respeitoso	Que os integrantes do departamento tenham cordialidade e respeitem as decisões individuais, mas que visem o benefício da coletividade. Também esperamos que os docentes tenham maior integração técnica/científica/pessoal para tornar o ambiente de trabalho mais agradável.

6. Perspectivas estratégicas

Para atingir nossos objetivos e a missão deste departamento, são propostas estratégias, objetivos e metas, alinhadas às iniciativas estratégicas do PDI da UFSC, dispostas em 4 níveis estratégicos: Aprendizado e Crescimento; Processos Internos, Público do MIP e Científico e Social. Transversalmente a estas perspectivas, elencamos 4 pilares básicos para o desenvolvimento da estratégia: ensino, pesquisa, extensão e gestão.

6.1: Aprendizado e Crescimento.

Nesta camada são colocados todos os objetivos estratégicos voltado para as pessoas, cultura, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a nossa estratégia. Pretende-se na perspectiva do aprendizado e crescimento, identificar estratégias voltadas para a equipe (pessoas), sistemas de informação, clima organizacional e para as normas e regulamentos regras que apoiam os processos de criação de valor do departamento.

6.2: Processos Internos.

Nesta perspectiva estratégico, são identificados os objetivos voltados para os processos-chave que o departamento deve concentrar-se na sua melhoria contínua. Nestes processos, pretende-se criar a base das proposições de valor que venham a impactar os objetivos voltados para o público do MIP e nos objetivos científicos e sociais do departamento.

6.3: Público do MIP.

Um departamento existe para servir as pessoas. Neste sentido, é nesta perspectiva da nossa estratégia que está a nossa proposta de valor do nosso departamento. É onde nossas estratégias se voltam para o nosso público-alvo e qual é a nossa proposta de valor para servi-los. Teremos nossos objetivos voltados para atingir a excelência proposta na nossa missão, os objetivos aqui descritos tendem a ser o centro da nossa estratégia e deverá propor um diferencial aos olhos do seu público-alvo, e se demonstrando indispensável.

6.4: Científico e Social.

Nesta última perspectiva da nossa estratégia, descrevemos os objetivos para promover o crescimento sustentável do nosso público, de sucesso do departamento, sendo estes os objetivos em longo prazo, que vão ajudar no cumprimento da nossa visão estratégica, crescimento e atendendo nosso propósito.

7. Mapa estratégico

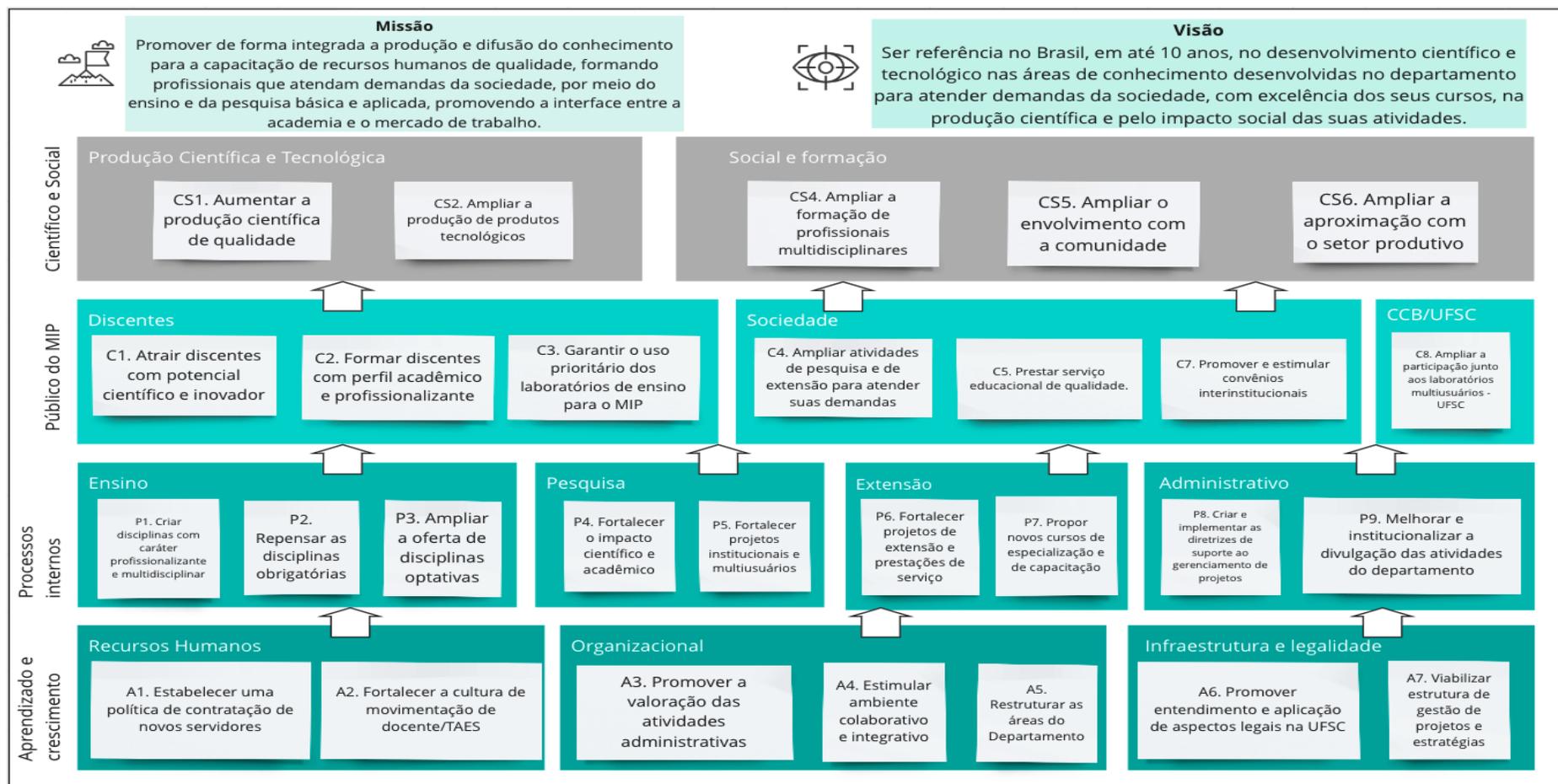


Figura 5: Mapa estratégico do Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia para os próximos 10 anos (2022 – 2032).

6. Objetivos, metas estratégicas e priorização

Os objetivos e metas do Departamento (Tabela 3) foram elaborados para cada perspectiva e pilares estratégicos, com base nos indicadores mapeados no departamento (últimos 5 anos), no PDI de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC para 2020-2024, nas fragilidades do Departamento e nas opiniões dos docentes e discentes obtidas através dos questionários de avaliação. Nossas metas foram delineadas de acordo com o conceito de SMART (*Specific, Mesurable, Achievable, Relevant e Temporal*).

Tabela 3: Descrição dos objetivos, indicadores e metas do Planejamento Estratégico do MIP (2022-2032)

	Objetivo	Descrição	Indicadores	Meta	Frequência do acompanhamento	Responsável pelo acompanhamento	Prioridade *	
Aprendizado e Crescimento								
R e c u r s o s H u m a n o s	A.1	Estabelecer uma política de contratação	Estabelecer um quadro de docentes que atendam a demanda de novas áreas (expansão) ou áreas que necessitam reposição (aposentadorias / declínio), suprimindo a CH de ensino naquela área, com um perfil multidisciplinar em pesquisa e extensão.	A.1.1 Aprovação da política A.1.2 Total de contratações com base nesta política.	A.1.1 Política de contratação de docentes aprovada em colegiado em 3 meses. A.1.2 Contratar no mínimo 3 novos docentes em até 10 anos.	Mensal até a publicação no site do Departamento	Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico	1
	A.2	A2. Fortalecer a cultura de movimentação de docente/TAES	Discutir e criar uma cultura de troca de áreas, departamentos e instituição são possíveis e serão discutidas como prioridades no departamento, assim como ser mais receptivo para de docentes de outros departamentos e instituições, entre as áreas do departamento, interdepartamental e intercentros.	A.2.1 Total de troca de áreas interdepartamental, de departamentos ou instituição.	A.2.1 Atendimento de 50% das solicitações de mobilidade de docentes / TAES sejam aprovadas no âmbito do departamento, em 5 anos	A cada 12 meses	Chefia	1
O r g a n i z a c i o n	A.3	A3. Promover a valorização das atividades administrativas	Promover valorização, equilíbrio e políticas de apoio aos docentes em atividades administrativas. Bem como conhecer o impacto dessas atividades no departamento em nível de pesquisa, ensino e extensão. Incentivar os docentes a se candidatarem a cargos administrativos no âmbito do departamento ou externo, contando com o suporte do departamento.	A.3.1 Razão entre carga horária administrativa lançadas no PAAD / carga horário em ensino das áreas do departamento; A.3.2 Razão de horas administrativas permitidas / lançadas (registradas) no PAAD; A.3.3 Horas trabalhadas em	A.3.1 Equalizar a razão administrativa em PAAD / carga horária em ensino entre os docentes. A.3.2 - Obter uma razão de 2 para a horas administrativas permitidas / lançadas, em até 2 anos. A.3.3 - Em até 2 anos, ter	Uma vez por ano, após encerrar dois ciclos de aprovação de PAAD.	Chefia	1

a 1				comissão sem registro em PAAD.	todas as atividades administrativas sem registro no PAAD informadas para o departamento.			
A.4	A4. Estimular ambiente colaborativo e integrativo	Tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico, facilitando a comunicação entre os servidores de forma respeitosa e clara. Envolver, quando for pertinente, mais servidores docentes e TAEs, em projetos de pesquisa/artigos.	<p>A.4.1 Total de projetos de pesquisa, comissões, ações extensionistas e artigos que envolvam a participação de mais de um servidor do MIP.</p> <p>A.4.2 - Quantidade de eventos organizados pelo departamento com o envolvimento de mais de 50% dos docentes e TAEs do MIP.</p>	<p>A.4.1 - 50% de novos projetos de pesquisa e/ou extensão com participação mais de um docente do MIP, em 2 anos;</p> <p>A.4.2 - Participação de TAEs do MIP em ao menos 3 projetos/ações de extensão/produção desenvolvidos pelos docentes, em 2 anos;</p> <p>A.4.3 - Realizar um (1) evento científico/social para aproximação MIP ao ano com palestra motivacional, por ano, ao longo de 10 anos.</p>	Uma vez por ano.	Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico	3	
A.5	A5. Restruturar as áreas do Departamento	Pretende-se reorganizar a estrutura do departamento, com vistas ao crescimento em médio e longo prazo, priorizando as áreas em ascensão do departamento, considerando fatores como crescimento em ensino e pesquisa e o posicionamento estratégico do departamento nestas áreas.	Não há indicador determinado para esta ação.	A.5.1 - Criação de novas áreas em crescimento em 2 meses.	Mensal até a publicação no site do Departamento	Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico	1	

I n f r a e s t r u t u r a e l e g a l i d a d e	A.6	A6. Promover o entendimento e aplicação de aspectos legais da UFSC	Implementar cursos de formação dos docentes para a compreensão dos procedimentos legais na instituição, bem como cursos / workshop para entendimento dos registros legais de atividades (projetos, acordos, coordenações de laboratórios).	A.6.1 - Total de cursos realizados; A.6.2 - Total de aprovação de projetos / atividades no SIGPEX	A.6.1 - Criar e/ou fomentar um (1) curso anual sobre legalidades nos processos de pesquisa, ensino, extensão e atividades administrativas, ao longo de 5 anos; 2) Aumentar 20% ao ano registro de atividades/projetos nos sistemas institucionais, sem pendências, ao longo 5 anos.	Uma vez por semestre.	Coordenadores de pesquisa e extensão.	2
	A.7	A7. Viabilizar estrutura de gestão de projetos e estratégias	Ter estrutura física e organizacional para alocar servidores associados à gestão de projetos e conceder acesso a plataformas de gerenciamento, com pesquisadores e servidores para auxiliar os docentes no gerenciamento, com estabelecimento formal de carga horária para os envolvidos. Legalização das atividades (projetos, acordos, coordenações e etc.)	A.7.1 - Registro de atividades nas plataformas de gestão para acompanhar o trabalho realizado.	A.7.1 - Criação de um escritório de projetos em até três anos; A.7.2 - Disposição de Plataformas de gerenciamento de projetos disponíveis para os docentes em até 3 anos; A.7.3 - Alocar ao menos 1 docente com dedicação exclusiva para esta finalidade; A.7.4- Implementar sistema de gestão de projetos em até 3 anos anos;	Uma vez por ano até atingir as metas.	Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico	3

Processos Internos								
E n s i n o	P.1	Criar disciplinas com caráter profissionalizante e multidisciplinar	Pretende-se ampliar a multidisciplinaridade na formação de alunos, bem como profissionalizar os discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em que os docentes do MIP estão envolvidos, com foco no mercado de trabalho não acadêmico.	P.1.1 - Número de disciplinas novas criadas com este perfil. P.1.2 - Razão entre a carga horária de disciplinas acadêmicas/multidisciplinares e profissionalizante.	P.1.1 - Estruturar cinco (5) disciplinas com perfil profissionalizante e multidisciplinar no departamento em até 5 anos. P.1.2 - Atingir o índice de 10 horas ofertadas em disciplinas acadêmicas para cada hora de disciplinas profissionalizantes / multidisciplinar.	A cada final de semestre.	Coordenação de ensino	2
	P.2	Restruir as disciplinas obrigatórias	Neste objetivo pretende-se reduzir a carga horária de disciplinas obrigatórias do departamento, para permitir a oferta de disciplinas optativas.	P.2.1 - Quantidade de de disciplinas obrigatórias; P.2.2 - Razão entre obrigatórias / optativas.	P.2.1 - Reduzir em até 10% as disciplinas obrigatórias, tanto em termos de quantidade quanto em carga horária, em até 5 anos.	A cada final de semestre.	Coordenação de ensino.	2
	P.3	Ampliar a oferta de disciplinas optativas	Em consonância com o objetivo anterior (P.2), pretende-se ampliar a oferta de disciplinas optativas, com maior proximidade ao perfil dos docentes do departamento, e com o perfil proposto no objetivo P.1.	P.3.1 - Quantidade de disciplinas optativas; P.3.2 - Razão entre obrigatórias / optativas.	P.3.1 - Criar e ofertar regularmente 7 disciplinas optativas do departamento, em até em 5 anos; P.3.2 - Reduzir em 20% a razão de obrigatórias / optativas.	A cada final de semestre.	Coordenação de ensino.	2

P e s q u i s a	P.4	Fortalecer o impacto científico e acadêmico	Promover pesquisas que impactem cientificamente e na formação de recursos humanos envolvendo discentes UFSC, que contribuam academicamente e financeiramente para o departamento	<p>P.4.1 - Fluxo de projetos no SIGPEX a partir da taxa de criação / encerramento;</p> <p>P.4.2 - Razão entre a produção científica - tecnológica / projeto;</p> <p>P.4.3 - Razão entre a as orientações concluídas / projeto;</p> <p>P.4.3 - Valor de captação de recursos pelos docentes do MIP em projetos de pesquisa e extensão.</p>	<p>P.4.1 - Obter no mínimo 40% dos projetos registrados devem gerar orientações e produção científica em até 4 anos.</p> <p>P.4.2 - Manter a captação anual de recursos nos próximos 2 anos;</p> <p>P.4.3 - Aumentar em 30% a captação de recursos em até 5 anos.</p>	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de pesquisa.	3
	P.5	Fortalecer projetos institucionais e multiusuários	Pretende-se estimular a multidisciplinaridade dos projetos de pesquisa do departamento, com foco em estruturas multi-usuárias e com retorno direto ao departamento / instituição.	P.5.1 - Total de projetos no SIPGPEX com participação de docentes de diferentes grupos de pesquisa com financiamento	P.5.1 - Atingir ao menos 30% dos projetos de pesquisa financiados e com participação de docentes de diferentes áreas do departamento, em até 5 anos.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de pesquisa.	3
E x t e n s ã o	P.6	Fortalecer projetos de extensão e prestações de serviço	Estimular atividade de ações/projetos extensionistas com e sem recursos financeiros, de forma para equilibrar as ações de pesquisa e extensão no departamento.	<p>P.6.1 - Quantidade de projetos de extensão com e sem recursos criados;</p> <p>P.6.2 - Razão horas de pesquisa / extensão;</p>	<p>P.6.1 - Aumentar em 10% o total de projetos de extensão com financiamento em 3 anos;</p> <p>P.6.2 - Reduzir em 20% a razão de pesquisa / extensão do departamento.</p>	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão.	4
	P.7	Propor novos cursos de	Criar cursos de especialização nas áreas de competência MIP para atrair novos	P.7.1 - Quantidade de cursos de especialização propostos.	P.7.1 - Criar e aprovar nos âmbitos institucionais, dois	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão e de ensino	2

		especialização e de capacitação	recursos humanos de qualidade (discentes) e também recursos financeiros para o departamento.		curso de especialização dentro das competências do MIP nos próximos 2 anos.			
G e s t ã o	P.8	Criar e implementar as diretrizes de suporte ao gerenciamento de projetos	Estruturar um sistema de gestão de projetos ágil, para auxiliar aos docentes e discentes do departamento durante a execução e finalização dos projetos de pesquisa e extensão. Entende-se também que esta estrutura poderá auxiliar aos pesquisadores no âmbito das novas políticas de inovação da UFSC.	P.8.1 - Número de projetos com demanda de suporte de gerenciamento; P.8.2 - Número de projetos com auxílio da estrutura de gestão de projetos;	P.8.1 - Atender ao menos 10 projetos nos primeiros 3 anos do início das atividades do escritório;	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenador(a) do escritório de projetos.	4
	P.9	Melhorar e institucionalizar a divulgação das atividades do departamento	Divulgar o MIP dentro e fora do ambiente institucional, utilizando uma identidade visual (logotipo), e propondo novos meios de divulgação coletivos e individuais.	P.9.1 - Total de visitas no site; P.9.2 - Total de citação em mídia social. P.9.3 - Número de posts e produção dos docentes em site e mídia social, com vínculo ao MIP.	P.9.1 - Aprovação de um projeto extensionista, com bolsista, para realizar ações de divulgação do MIP, em 3 meses; P.9.2 - Criar identidade visual do Depto. MIP em até 6 meses; P.9.3 - Elaborar mídias sociais (Linkedin / Instagram) do MIP em até 6 meses; P.9.4 - 50% dos docentes com ao menos uma produção em site / mídia social vinculada ao Departamento em cada	Uma vez por a cada bimestre.	Chefia	1

					semestre.			
Público do MIP								
	C1	Atrair discentes com potencial científico e inovador	Visamos com tal objetivo atrair discentes comprometidos com produção científica e com capacidade para aprimorar transferências de processo, produtos para a sociedade e para elevado grau de inserção profissional, tanto no meio acadêmico quanto fora.	C.1.1 - Razão do ingresso de discentes no MIP pelo número de artigos submetidos ou publicados com discentes no ano; C.1.2 - Razão do ingresso de discentes no MIP / produtos tecnológicos com discentes.	C.1.1 - Atingir a razão de 10 discentes / artigo ou em produto tecnológico em até 5 anos.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de pesquisa.	5
	C2	Capacitar discentes com perfil acadêmico e profissionalizante	Neste objetivo pretende-se formar discentes com potencial de inserção no mercado de trabalho.	C.2.1 - Proporção do total de discentes formados no MIP que cursaram disciplina com caráter profissionalizante / multidisciplinar; C.2.2 - Total de discentes em estágio no MIP (vivência, estágio remunerado, voluntário, etc).	C.1.1 - 50% dos discentes do MIP com pelo menos uma (1) disciplina cursada com perfil profissionalizante e multidisciplinar, em até 5 anos.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de pesquisa e de ensino	5
	C3	Garantir o uso prioritário dos laboratórios de ensino do MIP para o MIP	Em razão da recente incorporação dos laboratórios de ensino do MIP para o CCB, pretendemos garantir que as disciplinas oferecidas por docentes do MIP mantenham a prioridade do uso destes espaços, para manter a qualidade de ensino do departamento.	C.3.1 - Porcentagem de aulas práticas ocupadas com disciplinas no MIP, nos laboratórios de ensino.	C.3.1 - Manter a taxa de utilização dos laboratórios pelos docentes do MIP, que é de aproximadamente 91%.	Uma vez por semestre.	Equipe de laboratório	2

Sociedade	C4	Ampliar atividades de pesquisa e de extensão com foco nos problemas regionais	Com este objetivo, o departamento se propõe a criar um ambiente favorável para atender demandas sociais e de desenvolvimento da região Sul do Brasil, em especial de Santa Catarina, nos níveis de pesquisa, ensino e extensão.	C.4.1 - Razão entre a quantidade de projetos com foco nos problemas regionais / total de projetos	C.4.1 - Ter ao menos 30% dos projetos com foco em resolução de problemas regionais em até 5 anos	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão.	4
	C5	Prestar serviço educacional de qualidade.	Considerando o seu carácter de excelência no ensino, o departamento pretende manter a sua excelência no de ensino no âmbito da UFSC e fora.	C.5.1 - Indicador das avaliações das disciplinas ofertadas pelo departamento nas avaliações institucionais.	C.5.1 - Atingir mais de 90% das disciplinas com nota máxima nos critérios de avaliação, em até 5 anos.	Uma vez por ano (Após avaliação institucional).	Coordenação de ensino.	4
	C6	Promover e estimular convênios interinstitucionais	Pretendemos fortalecer as parcerias com instituições externas à UFSC, tanto acadêmica, quanto do setor produtivo nacional e internacional. Desta forma, pretende-se criar mecanismos para atrair instituições não acadêmicas para dentro do MIP.	C.6.1 - Total de convênios firmados com outras instituições não acadêmicas (públicas ou privadas)	C.6.1 - Dobrar em até 7 anos o número de convênios firmados com outras instituições, em especial no setor produtivo não acadêmico.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão.	4
CC B/ UF SC	C7	Ampliar a participação junto à demandas multiusuárias - UFSC	O MIP tem como característica ter docentes que contribuem e participam ativamente na gestão e organização de estruturas multiusuárias. Contudo, pretendemos que esta atuação seja maior e necessária e que parta de diferentes grupos de pesquisa do departamento.	C.7.1 - Razão entre o total de ações dos docentes envolvidos em ações multiusuárias / total de docentes; C.7.2 - Total de docentes envolvidos em ações multiusuárias formais.	C.7.2 - 75 % dos docentes envolvidos em pelo menos uma atividade multiusuário no âmbito da UFSC, em 10 anos.	Uma vez por ano.	Chefia	5

Impacto científico e social								
		CS1. Aumentar a produção científica de qualidade	Aumentar publicações científicas de alto impacto geram visibilidade para o departamento, abrindo portas para ampliar a captação de pessoal e de recursos.	CS1.1 - Total de artigos publicados e registrados no Lattes dos docentes com qualis igual ou superior a A2.	CS1.1 - Aumentar em 20% a razão de projetos aprovados / submetidos em 10 anos; CS1.2 - Ter ao menos 80% da produção científica acima de A2 em 10 anos.	Uma vez por ano (fevereiro).	Coordenação de pesquisa.	4
		CS2. Ampliar a produção de produtos tecnológicos	Ampliar a produção de produtos tecnológicos gera visibilidade para o departamento, abrindo portas para ampliar a captação de pessoal e de recursos e parcerias com o setor produtivo.	CS2.1 - Total de patentes depositadas ou concedidas.	CS2.1 - Ter ao menos 5 produtos tecnológicos aprovados em 10 anos;	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de pesquisa.	4
		CS3. Ampliar a formação de profissionais multidisciplinares	Pretende-se criar cursos para formar profissionais com visão multidisciplinar.	CS3.1 – Atividades desenvolvidas com temas externos ao MIP.	CS3.1 – Promover ao menos um evento por ano; CS3.2 - Ter ao menos 50% dos discentes egressos do MIP com participação em ao menos 1 curso, em até 10 anos	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de ensino.	4
		CS4. Ampliar o envolvimento com a comunidade	Pretende-se ampliar a oferta de atividades / cursos de extensão voltadas para público externo à UFSC, que envolvam escolas, divulgação científica, visitas técnicas, cursos de capacitação gratuitos, etc. Participação dos docentes em instituições externas à UFSC que envolvam atividades não acadêmicas, mas correlatas a missão do departamento.	CS4.1. Total de atividades de extensão registradas que envolvem a comunidade. CS4.2 Estimativa do total de pessoas da comunidade atingidas em atividades de extensão.	CS4.1 - Ampliar em 100% a quantidade de atividades com este foco nos próximos 10 anos; CS4.2 - Ter ao menos 30% do corpo docente e 50% do corpo técnico envolvidos nestas atividades, em até 10 anos.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão.	4

		CS5. Ampliar a aproximação com o setor produtivo	Estimular projetos colaborativos formais com empresas e prestação de serviço, legalizados dentro da instituição, com a participação de docentes considerando a Lei de Inovação.	CS5. Atividades de extensão registradas referentes a acordos de cooperação técnico-científica entre docente e setor produtivo.	CS5.1- Ter ao menos 30% dos docentes com atividades de prestação de serviço regulares em até 10 anos; CS5.2 - Ampliar em 50% a quantidade de protocolos de cooperação formal com empresas em até 10 anos.	Uma vez por ano (Fevereiro).	Coordenação de extensão.	5
--	--	--	---	--	--	------------------------------	--------------------------	---

Priorização: o número corresponde a sugestão de início de ações para o objetivo estratégico.

8. Implementação, execução e avaliação do Planejamento Estratégico

Entendemos que para a implementação do Planejamento Estratégico do MIP haverá necessidade de articular ações com *stakeholders* externos ao Departamento, como o Centro de Ciências Biológicas, Cursos de Graduação e Pós-Graduação, Pró-Reitorias de Graduação, Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, SINOVA-UFSC (Secretaria de Inovação da UFSC), entre outros externos à UFSC. A articulação com estes atores é fundamental para atingir os objetivos do Departamento.

Com a definição dos objetivos, indicadores e das metas acima mencionadas será elaborado um plano de ação para cada meta a partir da metodologia 5W2H (*What, Why, Where, Who, When, How and How Much*). Esta metodologia permitirá, para além de colocar em prática o Planejamento Estratégico, avaliar a sua execução e também extrair os indicadores de progressão deste. Importante destacar que não serão executados todos os objetivos estratégicos ao mesmo tempo, mas que a cada semestre serão priorizados os objetivos a serem implementados e apontadas as equipas para trabalharem neles. Também nesta etapa serão descritos os indicadores a partir de um dicionário de indicadores, a fim de tornar claro o objetivo de cada indicador proposto, sua classificação e em especial, a forma de alcançar tal indicador.

Desta forma, estaremos em constante discussão com estes para melhorar nossos indicadores a partir de reuniões de acompanhamento da estratégia (RAE), que deverá ser conduzida por comissão de acompanhamento do Planejamento Estratégico. Em síntese, serão definidos os prazos de execução das atividades essenciais para atingir cada uma das metas. Essas atividades constituirão os indicadores de resultados e tendências.

Para finalizar, ressalta-se que o PE foi elaborado a partir de levantamento de dados do MIP nos últimos 5 anos, bem como a participação de 12 docentes (50%) do quadro do Departamento. Desta forma, destacamos a necessidade da participação de todos os docentes do MIP para que o Departamento cumpra a sua missão institucional e alcance a sua visão, dentro dos seu propósito de existência.

9. Documentos bases e referências

- Borges, D. F. (2013). Os Es da Gestão. Ed. Ser Mais. ISBN: 9788563178466
- Brown, T. (2009). Design Thinking - Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim Das Velhas Ideias. Ed. Alta Books. ISBN:8550814369
- Da Silva, A. R. (2022). Latticles: Análise eficiente da produção científica, técnica e tecnológica, artística e cultural. Programa de computador. Disponível em: https://arsilva87.github.io/latticles_app
- KOTTER, J. P. (1997). Liderando mudança. Ed. Alta Books. ISBN: 855080116X
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2020-2024) da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>.