

# Plano Estratégico

2014 - 2018



# Expediente

Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural e  
Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão

Rilke Tadeu Fonseca de Freitas  
Diretor Executivo

Isabel Cristina de Resende Salgado  
Vice-diretora

Nilson Salvador  
Presidente do Conselho Deliberativo

## **Membros do Comitê Executivo**

Aline Hadad Ladeira

Douglas Silva do Nascimento

Juliana Nazaré Faria Ribeiro Pinto

Lívia Maria dos Anjos Pereira

Marcelo Barbosa Sabato.

## **Equipe externa (UFLA)**

Paulo Henrique de Souza Bermejo

Guilherme Henrique Alves Borges

André Luiz Zambalde

Fernando Fernandes Filho

## **Projeto gráfico**

Pedro Henrique Alves Pereira

# Índice

1 Apresentação .....	4
• A UFLA e suas Fundações de Apoio.....	5
.1 A UFLA.....	5
.2 A FAEPE .....	7
2.2.1 A Rádio Universitária e TV Universitária.....	8
2.2.2 O Hotel Alvorada.....	10
.3 A FUNDECC.....	11
3 Metodologia .....	13
4 O Mapa Estratégico das Fundações FAEPE e FUNDECC .....	15
5 O Mapa Estratégico da Rádio Universitária e TV Universitária	20
6 O Mapa Estratégico do Hotel Alvorada .....	24

# Apresentação

Este documento apresenta o Plano Estratégico da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE) e suas unidades de negócio, tais como Rádio e TV Universitária, Hotel Alvorada e Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC), para o período de 2014 a 2018. Para desenvolvimento deste plano, foram considerados princípios e práticas de administração estratégica, governança corporativa e empresarial, administração pública, gestão participativa e inovação.

Juntamente com este plano estratégico, as fundações e as suas unidades de negócio receberam o plano tático contendo os projetos estratégicos que detalham as ações a serem implementadas para alcance dos seus objetivos estratégicos.

O plano estratégico está organizado da seguinte forma: (1) esta seção de apresentação; (2) uma breve introdução sobre a Universidade Federal de Lavras, suas fundações FAEPE e suas unidades de negócio e FUNDECC; (3) a metodologia do projeto de planejamento estratégico; (4) o mapa estratégico das fundações; (5) o mapa estratégico complementar para a Rádio e TV Universitária; e (6) o mapa estratégico complementar para o Hotel Alvorada.

# A Universidade Federal de Lavras

A Universidade Federal de Lavras é uma instituição federal de ensino criada em 1908. Localiza-se na cidade de Lavras, região sul do Estado de Minas Gerais.

Seus objetivos são promover ensino, pesquisa e extensão. Para tal, a sua estrutura é formada por 17 departamentos didático-científicos que atuam em diferentes áreas do conhecimento, preparando mais de 16.500 estudantes em cursos de graduação, mestrado ou doutorado. Seu quadro administrativo é composto por 1.569 servidores efetivos e terceirizados, que atuam com o compromisso da excelência na prestação de serviços à sociedade.

Ao longo de mais de um século de existência, a UFLA prezou pelo crescimento sustentado na qualidade, o que lhe permitiu ocupar nos últimos três anos uma vaga entre as três melhores universidades do país segundo o Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação. Na última avaliação disponibilizada pelo IGC/MEC referente a 2013, a UFLA consta como a segunda melhor universidade do país e a primeira melhor do Estado de Minas Gerais.

Diante desse reconhecimento, a UFLA tem ampliado os seus horizontes em busca de novos desafios para difundir a ciência, a tecnologia e a inovação no Brasil e no exterior, firmando convênios e desenvolvendo projetos com instituições internacionais renomadas para a realização de pesquisas em áreas estratégicas e formação de centenas de alunos com experiência fora do país.

# A FAEPE

A Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE) é uma instituição de caráter jurídico de direito privado, sem fins lucrativos, situada no *campus* da Universidade Federal de Lavras.

A FAEPE se destaca pelo gerenciamento de projetos, programas, estudos, ações ou iniciativas de desenvolvimento de entidades de caráter público ou privado, bem como prestação de consultorias em agronegócios.

Outro aspecto importante dessa fundação é a sua intensa e ativa participação em programas voltados para as comunidades acadêmica e da região do sul de Minas.

As práticas realizadas pela Fundação são destinadas a membros do corpo docente da Universidade Federal de Lavras, como estudantes e professores, e também a toda a comunidade social da região sul do estado de Minas Gerais.

# A Rádio Universitária e TV Universitária

A Rádio Universitária FM foi criada em 5 de setembro de 1987, e desde então se destaca na comunidade universitária e na sociedade em geral como um dos principais canais de informação e promoção de entretenimento musical. Ela auxilia a Universidade Federal de Lavras e a FAEPE na divulgação de eventos, cursos e outras atividades. Na comunidade onde está inserida, a Rádio Universitária leva música e informação qualificada, contribuindo de forma ativa para a cultura das cidades que recebem o seu sinal.

Por meio da Rádio Universitária, é transmitida diariamente uma programação ininterrupta para mais de 50 municípios da Região Sul, oeste de Minas e Campo das Vertentes. O canal é educativo e pode ser sintonizado através da frequência 105,7 Mhz (FM).

Já a TV Universitária (TVU) foi inaugurada em 3 de setembro de 1999, e atualmente atinge 11 cidades da região. A emissora integra a rede de TVs educativas do Estado, sendo encabeçada pela Rede Minas. Sua programação contempla conteúdos variados, incluindo notícias, entretenimento, esporte e cultura. A concessão para geração do sinal é da



Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE), com transmissão pelo canal 15 (UHF).

A TVU funciona de forma colegiada, tendo em vista que as decisões são discutidas em equipe. Sua gestão está estruturada em direção-geral, diretoria de jornalismo e gerência administrativa e financeira.

De segunda a sexta-feira, são duas edições do jornal Universitária Notícias. Esses telejornais levam aos telespectadores notícias de utilidade pública. E às sextas-feiras, vai ao ar o programa Universidade Aberta, com cobertura jornalística do conhecimento gerado na UFLA. Além disso, a emissora veicula dois programas independentes (Esporte em Foco e Um Coração para Amar) e também vinhetas educativas entre os programas sobre temas de interesse da sociedade, como educação, saúde, segurança, meio ambiente, entre outros.

Com uma produção variada e voltada para os interesses da comunidade lavrense e região, a TVU trabalha também de forma a aproximar a Universidade da população, divulgando projetos desenvolvidos por professores e estudantes, tudo com uma linguagem bem simples e acessível, dando destaque à aplicação dessas pesquisas no cotidiano das pessoas.

# O Hotel Alvorada

O Hotel Alvorada foi fundado em 1983 e está situado no belíssimo *campus* histórico da UFLA. Suas instalações oferecem aos visitantes da Universidade e da cidade de Lavras em geral a oportunidade de hospedagem que alia o conforto à economia, dentro do ambiente acadêmico com aconchego privilegiado da natureza ao redor do hotel.

O hotel é registrado na Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Gerenciado pela FAEPE, ele conta com um quadro de 15 funcionários responsáveis por promover o bem-estar e a satisfação de seus hóspedes.

# A FUNDECC

A Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC) é uma instituição de caráter jurídico de direito privado, sem fins lucrativos, situada no *campus* da Universidade Federal de Lavras. Foi constituída com o intuito de ser uma instituição de gestão administrativa e financeira de projetos de ensino, pesquisa e extensão, tendo como objetivos amparar e impulsionar o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da Universidade Federal de Lavras.

A FUNDECC está regularmente registrada e credenciada no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência e Tecnologia.

Levando-se em consideração o escopo de ações da FUNDECC, pode-se destacar cinco pontos principais, elencados abaixo:

- apoiar o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da Universidade Federal de Lavras mediante assessoramento à elaboração de projetos e administração dos recursos financeiros auferidos;

- divulgar e fomentar os programas, planos, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal de Lavras e prestar assessoria técnica e administrativa para a sua concretização;
- executar, em conjunto com a Universidade Federal de Lavras, prestação de serviços à comunidade; e
- promover a aplicação dos conhecimentos didáticos, científicos, tecnológicos e artísticos.

As práticas realizadas pela FUNDECC são destinadas a membros do corpo docente da Universidade Federal de Lavras, entre os quais estão professores, pesquisadores, técnicos administrativos, além da sociedade em geral.

# Metodologia

O planejamento estratégico das fundações FAEPE e FUNDECC foi desenvolvido durante o 2º e 3º trimestres de 2014 pela seguinte equipe de trabalho:

- equipe externa (UFLA): Paulo Henrique de Souza Bermejo (coordenador do projeto), Guilherme Henrique Alves Borges (subcoordenador do projeto), André Luiz Zambalde, Pedro Henrique Alves Pereira e Fernando Fernandes Filho;
- comitê executivo: Rilke Tadeu Fonseca de Freitas (diretor executivo), Nilson Salvador (presidente do Conselho Deliberativo), Isabel Cristina de Resende Salgado (vice-diretora), Juliana Nazaré Faria Ribeiro Pinto, Aline Hadad Ladeira, Lívia Maria dos Anjos Pereira, Douglas Silva do Nascimento e Marcelo Barbosa Sabato.

Ao longo do planejamento, foram aplicadas algumas das teorias e metodologias mais consagradas e eficazes para planejamento e gestão estratégica, e governança corporativa e empresarial, com destaque para o *Balanced Scorecard* (BSC), o Framework SWOT, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), a Gestão Participativa e a Gestão do Conhecimento e Inovação.

Diversas dinâmicas incluindo entrevistas, discussões e priorizações foram realizadas com os públicos interno e externo das fundações. Ao todo, foram consultadas mais de 150 pessoas, as quais permitiram redefinir o rumo estratégico das fundações contemplando todos os pilares da governança. Entre esses pilares estão: (1) princípios, políticas e frameworks; (2) processos; (3) estrutura organizacional; (4) cultura, ética e comportamento; (5) informação; (6) serviços, infraestrutura e aplicações; e (7) pessoas, habilidades e competências.

Esse novo rumo estratégico é expresso nas seções seguintes através dos mapas estratégicos.

# O Mapa Estratégico 2014-2018 das Fundações FAEPE e FUNDECC

O mapa estratégico representa o posicionamento estratégico das Fundações FAEPE e FUNDECC. Nele, estão contempladas a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos, que são organizados em perspectivas. Na Figura 1, mostra-se a representação gráfica do Mapa Estratégico das Fundações FAEPE e FUNDECC.

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

**Missão:** apoiar a realização de atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura para a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico da UFLA, bem como da sociedade em geral.

**Visão:** ser referência nacional na captação e na gestão administrativa e financeira de projetos acadêmicos, científicos e tecnológicos, e no suporte às demais atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura.

### Valores:

(1) Comprometimento; (2) Cooperação; (3) Dedicção ao cliente; (4) Agilidade; (5) Determinação; (6) Vontade de melhorar; (7) Proatividade; (8) Competitividade; (9) Transparência; e (10) Disciplina.

## **PERSPECTIVAS, OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICOS**

Baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, foram definidas as perspectivas estratégicas a serem abordadas pelo plano, bem como os objetivos de negócio para cada perspectiva e as ações a serem desenvolvidas a fim de alcançar os objetivos definidos.

### **Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- pessoal qualificado e motivado; e
- cultura de inovação de serviços, produtos e negócios.

Para que esses objetivos possam ser alcançados, foram definidas as seguintes macroações, estruturadas em forma de projetos:

- 1- treinamentos sistemáticos;
- 2- medição dos resultados; e
- 3- avaliação por clientes.

Com base nesses objetivos e ações estratégicos, são definidos os seguintes indicadores para medição: (1) # de horas de treinamento por colaborador; (2) # de ideias homologadas e implantadas para gerar inovações.



## **Perspectiva Processos Internos e Infraestrutura**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- 1- otimização da funcionalidade dos processos de negócio; e
- 2- produtividade operacional e de pessoal.

Para que esses objetivos possam ser alcançados, foram definidas as seguintes macroações, estruturadas em forma de projetos:

- reestruturação organizacional;
- definição de processos;
- padronização de atividades; e
- informatização.

Com base nesses objetivos e ações estratégicos, são definidos os seguintes indicadores para medição: (1) # de processos documentados e auditados; e (2) índice médio de satisfação dos clientes e colaboradores com os sistemas de software utilizados.

## **Perspectiva Clientes**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- 1- respostas ágeis às mudanças no ambiente organizacional; e
- 2- cultura de serviços orientados ao cliente.

Para que esses objetivos possam ser alcançados, foram definidas as seguintes macroações, estruturadas em forma de projetos:

- *marketing* estratégico;
- definição de níveis de serviço;
- avaliação contínua da qualidade;
- aprimoramento de processos.

Com base nesses objetivos e ações estratégicos, são definidos os seguintes indicadores para medição: (1) índice médio de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos; (2) # de reunião para *feedback* aos colaboradores sobre as suas ações; (3) # de canais de divulgação ativos, demonstrando resultados obtidos através das fundações ou com o apoio delas.

### **Perspectiva Financeira**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- 1- conformidade com leis e regulamentações externas; e
- 2- aumento na captação de recursos.

Para que esses objetivos possam ser alcançados, foram definidas as seguintes macroações, estruturadas em forma de projetos:

- estreitamento na relação com a UFLA;
- monitoramento e controle da gestão e governança;
- auditoria interna; e
- grupo estratégico para novos projetos.

Com base nesses objetivos e ações estratégicos, são definidos os seguintes indicadores para medição: (1) # de aumento da arrecadação; (2) # de tipos de fonte de arrecadação; (3) # de auditorias internas realizadas.

# FUNDAÇÕES DE APOIO À UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Fundação de Apoio ao Ensino Pesquisa e Extensão (FAEPE)  
Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC)

## MAPA ESTRATÉGICO 2014-2018

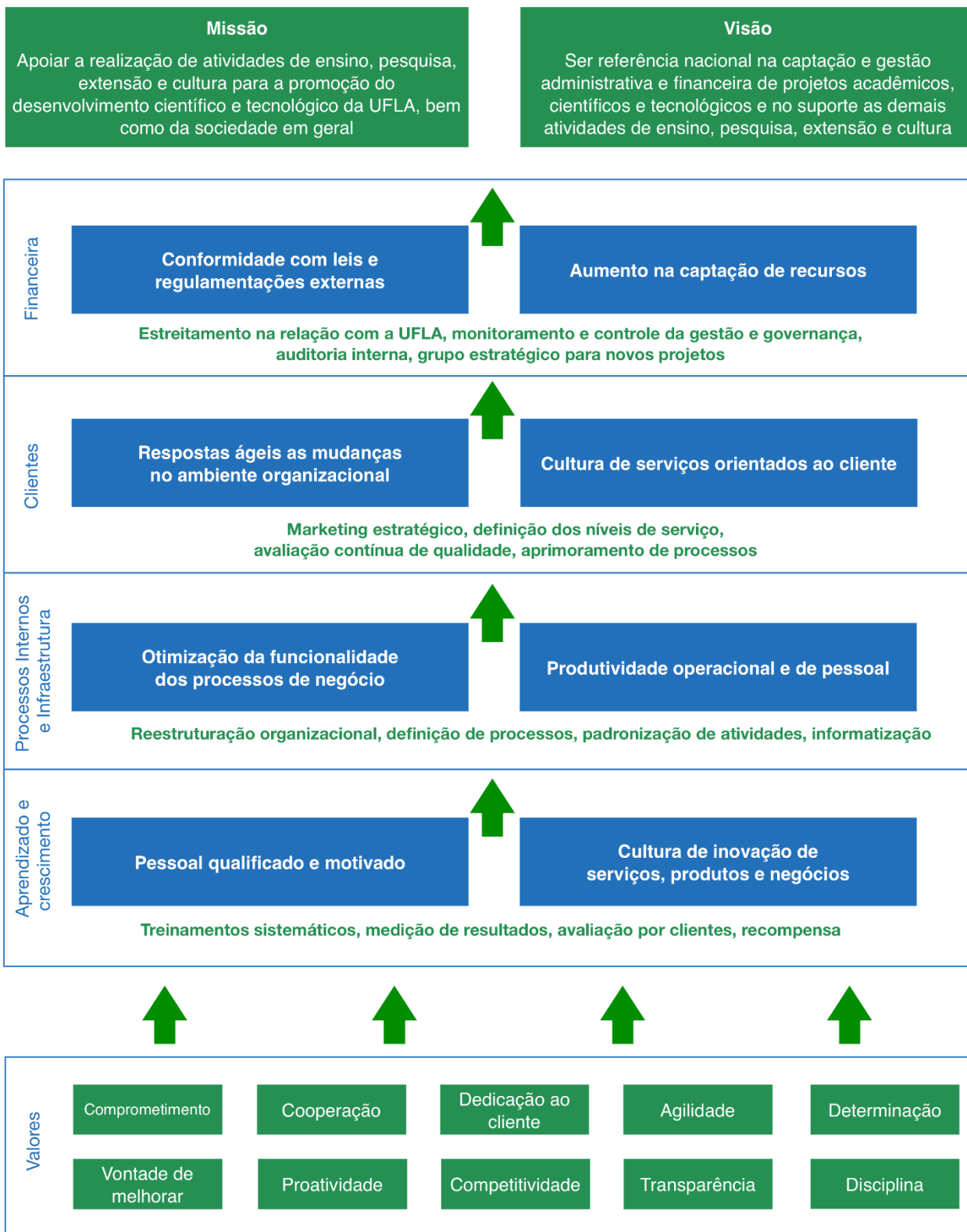


Figura 1 Mapa Estratégico para as Fundações FAEPE e FUNDECC

# O Mapa Estratégico 2014-2018 da Rádio e TV Universitária

Devido à especificidade das demandas da Rádio e TV Universitária, foi elaborado para essas unidades de negócio um mapa estratégico complementar e, a partir dele, foram estabelecidas a missão, a visão e algumas estratégias específicas. Na Figura 2, apresenta-se o mapa estratégico da Rádio Universitária e TV Universitária.

## **MISSÃO, VISÃO E VALORES**

**Missão:** produzir e divulgar, por meio da Rádio e TV, conteúdos com finalidades educativas, científicas, técnicas, culturais e informativas, a fim de fortalecer a relação entre a UFLA, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

**Visão:** ser referência regional na promoção e na gestão de conteúdos educativos, científicos, técnicos, culturais e informativos através de comunicação de interesse público.

### **Valores:**

(1) Comprometimento; (2) Cooperação; (3) Dedicção ao cliente; (4) Agilidade; (5) Determinação; (6) Vontade de melhorar; (7) Proatividade; (8) Competitividade; (9) Transparência; e (10) Disciplina.

## **PERSPECTIVAS, OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICOS**

### **Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- pessoal qualificado e motivado; e
- cultura de inovação de serviços, produtos e negócios.

Para tratamento desses objetivos, preveem-se a realização das ações estratégicas e os indicadores constantes no mapa estratégico das fundações.

### **Perspectiva Processos Internos e Infraestrutura**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- conformidade com leis e regulamentações internas; e
- produtividade operacional e de pessoal.

Para tratamento desses objetivos, preveem-se a realização das ações estratégicas e os indicadores constantes no mapa estratégico das fundações.

### **Perspectiva Clientes**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

1. respostas ágeis às mudanças no ambiente organizacional; e
2. cultura de serviços orientados ao cliente.

Para tratamento desses objetivos, preveem-se a realização das ações estratégicas e os indicadores constantes no mapa estratégico das Fundações, bem como o desenvolvimento das ações estratégicas a seguir:

- reestruturação da grade de programação; e
- maior interação com a comunidade ouvinte e telespectadora com programações participativas utilizando mídias sociais.

A fim de medir os resultados dessas ações, prevê-se a utilização dos seguintes indicadores: (1) % de programas reestruturados ou novos; e (2) # de programas com interferência dos ouvintes ou telespectadores na programação.

### **Perspectiva Financeira**

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva são:

- portfólio de produtos e serviços competitivos e de interesse público; e
- conformidade com leis e regulamentações externas.

Para tratamento desses objetivos, prevê-se a realização das ações estratégicas estabelecidas no mapa estratégico das fundações e o desenvolvimento das ações estratégicas a seguir:

- revisão dos instrumentos jurídicos entre FAEPE e UFLA para a gestão da Rádio Universitária e TV Universitária; e
- revisão e reestruturação dos apoios culturais;

A fim de medir os resultados dessas ações, prevê-se a utilização dos seguintes indicadores: (1) % da programação utilizada para divulgação de apoios culturais; e (2) % da arrecadação com apoios culturais no orçamento total.

# SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

RÁDIO UNIVERSITÁRIA E TV UNIVERSITÁRIA

## MAPA ESTRATÉGICO 2014-2018

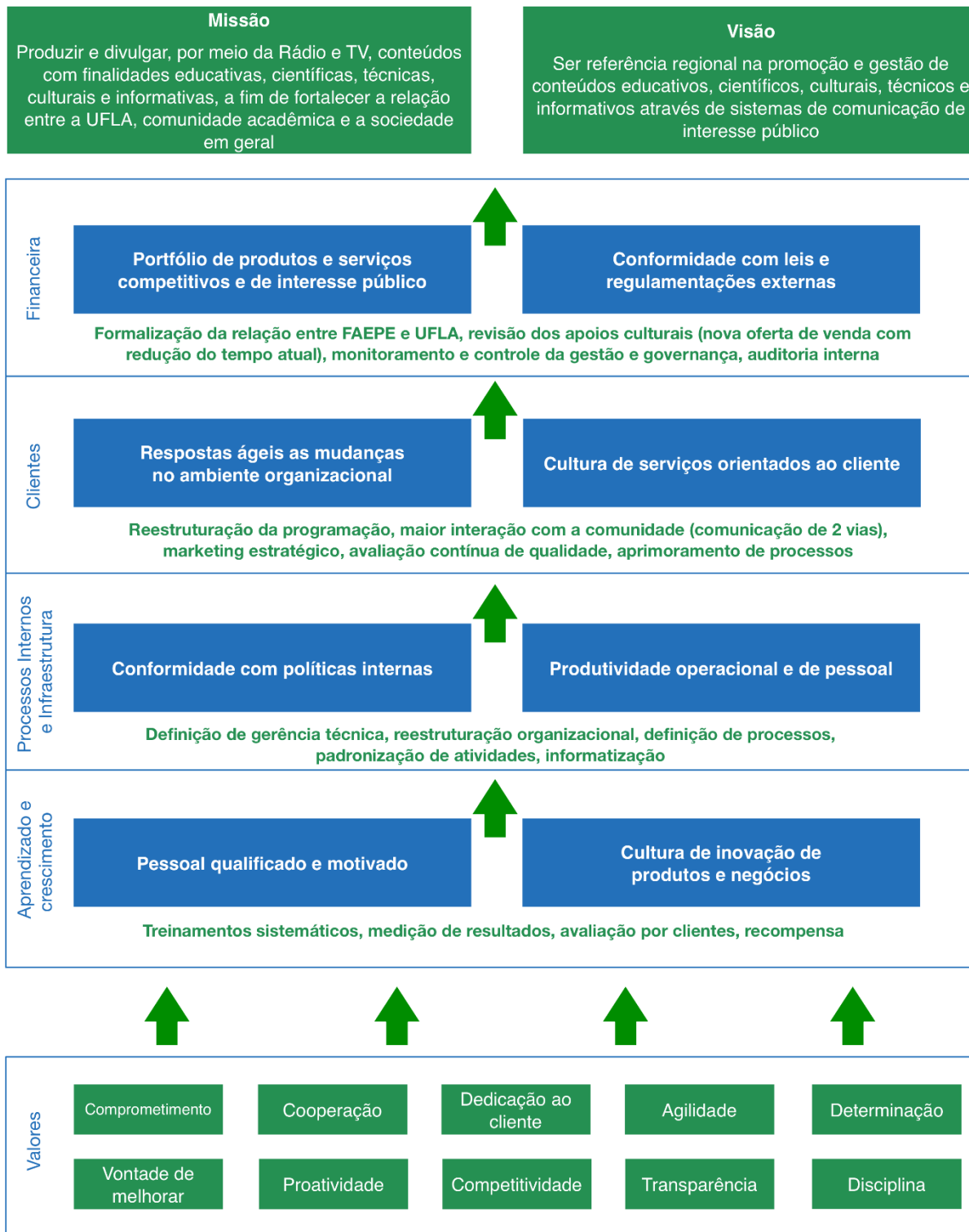


Figura 2 Mapa Estratégico para a Rádio Universitária e TV Universitária (TVU)

# O Mapa Estratégico 2014-2018 do Hotel Alvorada

Devido à especificidade das demandas do Hotel Alvorada, foi elaborado um mapa estratégico complementar, e a partir dele foram estabelecidas a missão, a visão e algumas estratégias específicas. A Figura 3 apresenta o mapa estratégico para o Hotel Alvorada.

## **MISSÃO, VISÃO E VALORES**

**Missão:** proporcionar hospitalidade, tranquilidade e serviços de excelência em qualidade, com o objetivo de promover a satisfação dos clientes.

**Visão:** ser referência regional na oferta de serviços de hotelaria com qualidade e economia, gerando a máxima satisfação aos hóspedes.

### **Valores:**

(1) Comprometimento; (2) Cooperação; (3) Dedicção ao cliente; (4) Agilidade; (5) Determinação; (6) Vontade de melhorar; (7) Proatividade; (8) Competitividade; (9) Transparência; e (10) Disciplina.



## **PERSPECTIVAS, AÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Foi definido o seguinte objetivo estratégico desta perspectiva: “Pessoal qualificado e motivado”.

Para alcance desse objetivo, preveem-se a implementação das ações e os indicadores estratégicos constantes no mapa estratégico das fundações.

### **Perspectiva Processos Internos e Infraestrutura**

O objetivo “Produtividade operacional e de pessoal” foi definido como estratégico para esta perspectiva.

Para alcance desse objetivo, prevê-se a implementação das ações e dos indicadores estratégicos previstos no mapa estratégico das Fundações, juntamente com as ações complementares a seguir:

1. reforma física das instalações; e
2. modernização dos apartamentos, com instalação de aparelhos de ar condicionado Split e TV a cabo.

A fim de medir os resultados dessas ações complementares, prevê-se a utilização dos seguintes indicadores: (1) % de ocupação; (2) % de quartos reestruturados; e (3) índice de satisfação dos clientes com a infraestrutura.

## **Perspectiva Clientes**

O objetivo estratégico “Cultura de serviços orientados ao cliente” foi definido para a perspectiva Clientes.

Para tanto, preveem-se a implementação das ações estratégicas previstas no mapa estratégico das Fundações bem como a gestão e o controle de qualidade a partir de avaliações contínuas de qualidade.

## **Perspectiva Financeira**

Para esta perspectiva, foram definidas como objetivo estratégico a criação e a manutenção de um “Portfólio de produtos e serviços competitivos”.

Esse objetivo pode ser atingido com a implantação das ações e dos indicadores previamente apresentados, incluindo reestruturação física, atendimento ao cliente, *marketing* e revisão das classificações em acordo com o Ministério do Turismo e sites especializados.

A fim de medir os resultados das ações nesta perspectiva, prevê-se a utilização dos seguintes indicadores: (1) % no aumento do faturamento; (2) # de recursos investidos em marketing; e (3) índice de satisfação dos clientes em avaliações internas e sites especializados.

**FUNDAÇÃO DE APOIO AO ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO (FAEPE)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

HOTEL ALVORADA

**MAPA ESTRATÉGICO 2014-2018**

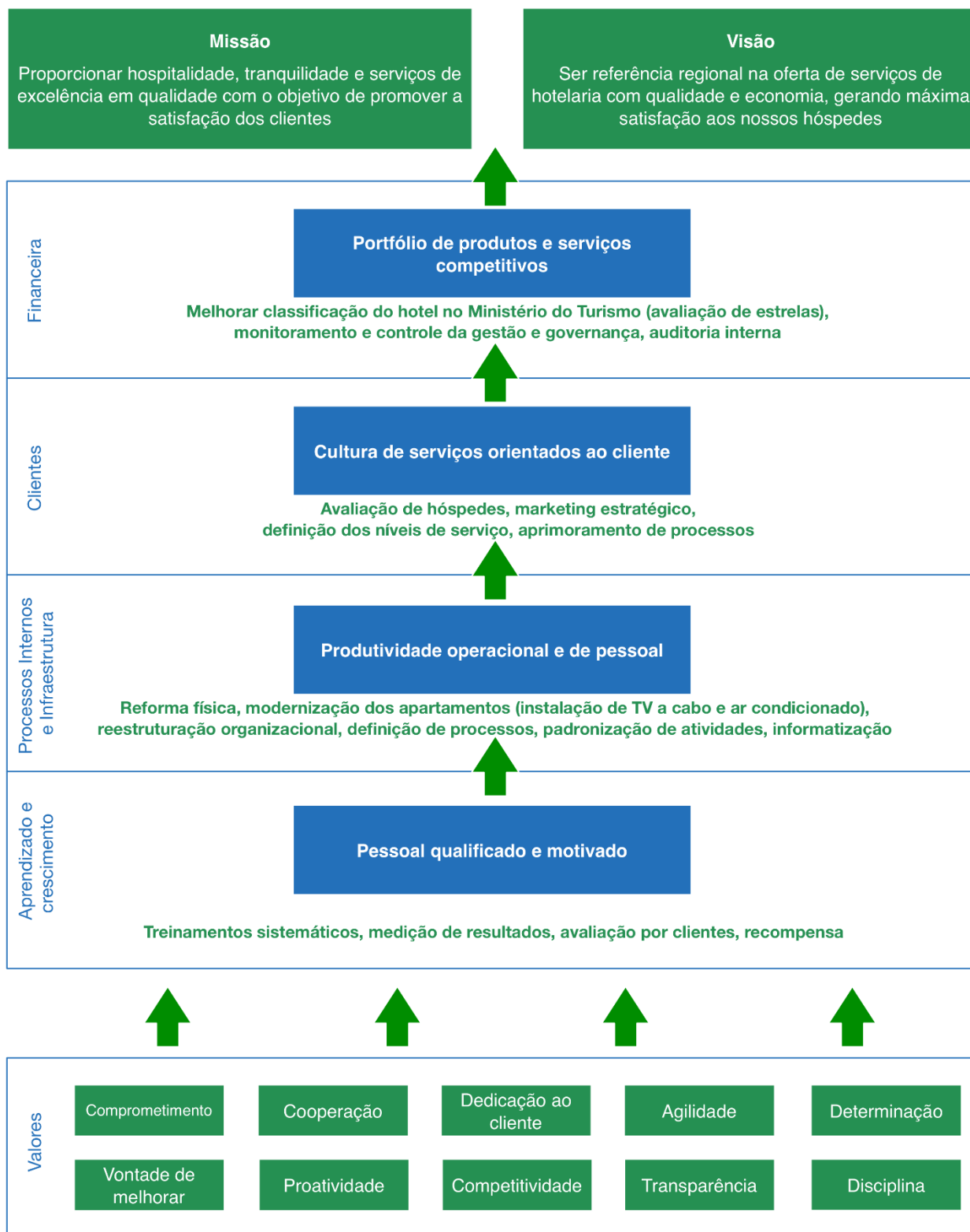


Figura 3 Mapa Estratégico para o Hotel Alvorada



Câmpus Histórico da UFLA, Caixa Postal 3060

CEP 37200-000 - Lavras MG

Telefone: (35) 3829-1901

[www.faepe.org.br](http://www.faepe.org.br)

[www.fundecc.org.br](http://www.fundecc.org.br)