



ente trabalho. invest-
ência da cólera-morbo
do Espírito Santo, no
azui localmente.
escopo que se
do Espírito
ria da

Da
ciais,
andadas
ências para os
de territó
de huma
respeito
- duração
arços - da
ação de limite
- comportamento
- e formas
do não - ou fixação
- e forma
tandismo ou fixação
dos recursos
de apropriação
para sobrevivência,
acasalamento, proteção
dos outros -
(HAESBAERT, 2006).
filhotes, entre outros
a superação da
etológica e
(1993)

a re
dependen
seres vivos
a um coletiv
poder ser
to de
om num
dimensional
relaçã
sist
idade-esp
o que

PLANO ESTRATEGICO 2020-2021

animais
habitam, reat
Etologia, prevalece
abordagem
impulsos
reprodução
Etologia para
algumas espécies
e adaptadas. A
territorialidade animal e humana
oferece aos primatas para os
algumas referências para os
caméfitos de território e de
territorialidade humana: as que
dizem respeito aos aspectos
temporais - duração da ocupação
- fronteiras - diversidade
demarcação de limite - materiais
ou fixação - e formas
comportamentais -
provisão
propriação
para sobrevivência
acasalamento, proteção dos
filhotes entre outros
(HAESBAERT, 2006)
Ao defender a superação da
perspectiva etológica e
essencialista, Raffestin (1993)
propõe entender as
territorialidades como uma
problemática relacional, pautada
em interdependência entre o
mundo, os seres vivos e estes
articularidos a um conjunto de
Territorialidade poder
definida como um conjunto de
que se originam num
king mapal

EDUFES
EDITORA

Com o presente trab
gamos a presença da
na Província do Esp
século XIX, e as refl
demia produziu lo
diante do or
para com

Feder

Este plano estratégico
é resultado do processo de
planejamento estratégico

desenvolvido pela
equipe da Editora da

Universidade Federal do Espírito Santo

nos meses

de

abril

e

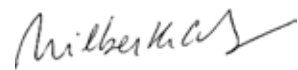
maio

de 2019.

O destino de todo planejamento

Planejar é elaborar um plano, um projeto, um programa. O destino de todo planejamento é ser realizado. Mesmo o jagunço Riobaldo, na saga *Grande sertão: veredas*, sabe disso quando diz: “Tudo o que me vinha, era só entreter um planejado. (...) No começo achei que era fantasia; mas que, com o seguimento dos dias, se encorpava, e ia tomando conta do meu juízo: aquele projeto queria ser e ação!”. Ou seja, cabe aos envolvidos em qualquer planejamento agir no sentido de propiciar que teoria e prática se encontrem. Decerto, arestas devem ser aparadas e horizontes redimensionados. Aquilo que se revelar utópico pode ganhar roupagem mais realista. Importa, sobretudo, querer: querer que o planejamento se transforme em ações concretas.

Tal desejo, sem dúvida, esteve presente nos dias em que toda a equipe da Editora & Livraria da Ufes se reuniu, para discutir sobre tudo o que diz respeito às nossas atividades, mirando, com bom senso e sensibilidade, tanto os reais problemas (simples e complexos) quanto as possíveis soluções (simples e complexas). Doravante, é fazer com que a fantasia do planejamento ganhe o juízo das ações. Aí, planejar terá sido, conforme vivenciamos, etapa fundamental para que, degrau a degrau, a Edufes venha a se firmar como a editora de excelência que todos queremos.



Wilberth Salgueiro
Diretor da Edufes

6	A EDITORA
8	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
12	MANDATOS INFORMAIS
16	MISSÃO · VISÃO · VALORES
18	CADEIA DE VALOR
19	MAPA DOS STAKEHOLDERS
20	ANÁLISE DO AMBIENTE
26	MAPA ESTRATÉGICO
28	ESTRATÉGIAS
34	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
36	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Editora da Ufes é um órgão suplementar, subordinado à Administração Central da universidade, e seu corpo técnico contava com 17 servidores em maio de 2019. Há 24 anos, a editora publica obras de interesse técnico-científico e cultural com o propósito de difundir o conhecimento gerado na Ufes, dando assim visibilidade à produção científica da universidade e promovendo a interação desta instituição com a sociedade em âmbito regional, nacional e internacional.

Para tanto, edita obras acadêmicas produzidas por pessoas vinculadas à Ufes, tanto em suporte físico quanto digital, nas mais diversas áreas do conhecimento. Em concordância com os princípios que regem o funcionamento das editoras universitárias pelo país, a seleção da maior parte do conteúdo a ser publicado pela Edufes baseia-se na sua relevância técnica e acadêmica, independentemente de seu apelo comercial. As obras submetidas à editora são analisadas por pareceristas internos e externos à Ufes e sua publicação se dá mediante aprovação de um Conselho Editorial formado por professores e técnicos-administrativos desta universidade.

Os livros impressos são comercializados pela Livraria da Ufes e as versões digitais dessas obras são disponibilizadas no Repositório Institucional da universidade, para acesso gratuito, promovendo-se assim a socialização do conhecimento produzido nesta instituição. Visando cumprir ainda um papel cultural de fomento da produção literária em língua portuguesa, a Edufes realiza a cada dois anos o Prêmio Ufes de Literatura, que resulta na publicação de romances, contos, crônicas, poemas, livros de literatura infantil e juvenil, disponibilizados ao público em formato impresso e digital. Além disso, a Editora da Ufes promove pontualmente eventos a fim de aproximar o público das obras e autores publicados por ela e outras editoras capixabas. Esses eventos são realizados tanto nas dependências da universidade quanto em outros espaços públicos da Grande Vitória.

CAMPUS DE GOIABEIRAS



A Edufes fica localizada no mesmo prédio da Prograd, de frente para a Reitoria; a Livraria da Ufes, no Centro de Vivência



A EDITORA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O esforço de planejamento estratégico foi proposto por Willi Piske Junior, programador visual da Edufes, como parte do projeto de mestrado que desenvolveu no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes e que propõe um método para implementar a orientação estratégica para a marca na Editora. O processo se deu em cinco encontros presenciais, em que se contou com a participação de todos os servidores ativos do setor.

Durante o processo os servidores tiveram palestras sobre a história do serviço público no Brasil e no mundo, gestão estratégica e gestão de marcas, ministradas por Willi e concebidas a partir do referencial teórico que orienta seu trabalho acadêmico. Em seguida, a equipe mapeou e analisou seus públicos, formalizou a missão, a

visão e os valores do setor, realizou uma análise de seus ambientes interno e externo, identificou questões estratégicas que dificultam o cumprimento de sua missão e concebeu estratégias para lidar com as dificuldades apontadas.

Ao longo deste documento será apresentado o resultado de cada uma dessas etapas. Assim, espera-se que, colocadas em prática, as estratégias concebidas permitam à Edufes operar alinhada com sua razão de ser, de forma eficiente, e assim auxiliar a Universidade Federal do Espírito Santo no alcance de seus objetivos estratégicos próprios.

Metodologia

O Ciclo de Mudança de Estratégia (BRYSON, 2011) foi a metodologia utilizada para desenvolver o planejamento estratégico na Edufes. Esse modelo se aplica especificamente a organizações públicas e não lucrativas e se tornou referência nesse contexto, sendo largamente adotado e contando com relatos, na literatura científica, do sucesso de sua aplicação (DONALD; LYONS; TRIBBEY, 2001; MCCLAMROCH; BYRD; SOWELL, 2001; STEPHAN, 2010).

O CME possui poucas características similares ao modelo de planejamento estratégico rígido e burocrático, que passou a ser criticado a partir das décadas de 1980 e 1990. Seus pontos centrais são a colaboração, o alcance de consenso e a visão compartilhada. Além de ser apresentado em etapas e conduzir à definição da estratégia da organização de modo participativo e razoavelmente ordenado, o CME é fluído, iterativo e dinâmico na prática, permitindo que as pessoas estejam continuamente repensando conexões entre elementos do processo, aprendendo, agindo e avaliando enquanto formulam estratégias eficazes (BRYSON, 2011).



QUADRO 1 - Percurso metodológico

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Gerar acordo e iniciar o processo de planejamento estratégico	A equipe assistiu a palestras sobre a história do serviço público no Brasil e no mundo, gestão estratégica e gestão de marcas. Em seguida, discutiu o propósito do planejamento estratégico, o prazo de execução, a função que cada participante teria a desempenhar ao longo do processo, os recursos necessários para o cumprimento das etapas, limitações e desafios a se enfrentar para o sucesso do esforço.
Identificar os mandatos da Edufes	Pesquisa documental foi realizada em leis, regimentos e estatutos para identificar os mandatos formais da Edufes, ou seja, os requisitos, restrições e expectativas formais quanto ao seu funcionamento (BRYSON, 2016). Além disso, uma pesquisa bibliográfica foi feita para que fossem identificados mandatos informais da Edufes e, assim, a equipe compreendesse (1) o que justifica a existência de uma editora universitária e (2) qual tipo de atividade se espera que uma instituição desse tipo desenvolva. Os dados coletados foram categorizados, sintetizados e o resultado apresentado à equipe.
Esclarecer a missão e os valores da organização	O mapeamento e a análise dos públicos da Edufes foram realizados pela equipe de planejamento estratégico. Em seguida, o grupo redigiu um rascunho da missão e dos valores da Edufes.
Análise SWOT	Uma análise dos ambientes interno e externo foi conduzida pela equipe para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a Edufes lida atualmente.
Identificar questões estratégicas	Nesta etapa, a equipe identificou questões estratégicas enfrentadas pela Edufes. Questões estratégicas devem ser compreendidas como “questões políticas fundamentais ou desafios críticos que prejudicam mandatos, missão e valores da organização; nível e mix de produto ou serviço; clientes, usuários ou pagadores; custo, financiamento, organização ou gestão” (BRYSON, 2016, p. 251, tradução nossa).
Formular estratégias para lidar com essas questões	A partir da identificação das questões estratégicas, a equipe formulou estratégias, e em seguida foram elaborados <i>balanced scorecards</i> para facilitar o acompanhamento da implementação delas.
Conceber o plano estratégico	Com as estratégias e <i>balanced scorecards</i> formulados, o plano estratégico foi redigido pelo pesquisador e revisado por toda a equipe, que definiu o seu conteúdo final.

O procedimento adotado resultou da adaptação do Ciclo de Mudança de Estratégia às necessidades e recursos disponíveis para a realização do planejamento com o aval de toda a equipe

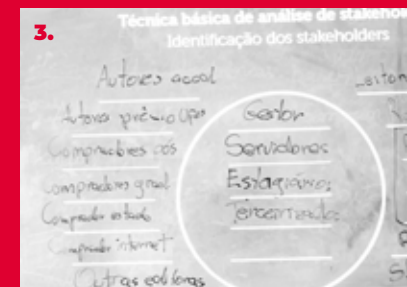
1. Detalhe do quadro durante a análise de ambiente



2. A equipe assistiu palestras sobre a história do serviço público, gestão estratégica e gestão de marcas



3. Detalhe do quadro durante a análise dos públicos da Edufes



4. Cartaz elaborado para convocar os servidores da equipe a participar dos seminários de planejamento estratégico

5. Detalhe do quadro durante a análise das questões estratégicas enfrentadas pela Edufes

MANDATOS INFORMAIS

Mandatos são expectativas formais e informais que autoridades externas têm sobre uma determinada organização.

Mandatos formais são geralmente expressos em regulamentos, estatutos, leis e normas e, por isso, mais facilmente esclarecidos.

Mandatos informais, por sua vez, dizem respeito a o que os públicos da organização esperam dela (BRYSON, 2011).

Qual a razão de ser das editoras universitárias?

Socializar conhecimento e cultura

“As Editoras Universitárias têm como missão difundir o conhecimento e a cultura produzidos no âmbito das universidades junto à comunidade acadêmica na qual estão inseridas e à sociedade em geral” (BONIFÁCIO, 2017).

Aperfeiçoar a comunidade acadêmica

“Numa perspectiva de apoio ao ensino, a editora universitária deverá instrumentalizar professores e alunos, preenchendo lacunas em áreas mais carentes de bibliografia e dinamizando o fluxo de informações” (BUFREM, 1993).

Ser interface entre a academia e a sociedade

“[...] por meio de uma editora universitária que ocorre a transferência da informação a uma parcela maior da sociedade, evitando que todo conhecimento e informação gerados dentro da instituição fiquem confinados ao âmbito das salas de aula, dos laboratórios e auditórios da universidade” (NASCIMENTO, 2009).

Dinamizar o fluxo de informações

“O papel das editoras universitárias, que é também o das universidades que lhes dão origem, é a de produzir reflexões (sejam gerais ou sobre aspectos específicos) a respeito das diferentes áreas do conhecimento” (SOARES, 2016).

Ser curadora de conteúdo

“As editoras universitárias se valem de instrumentos específicos e criteriosos para selecionar conteúdos a serem editados, funcionando assim como filtros que atestam a qualidade do que é publicado por elas” (BONIFÁCIO, 2017; ROCHA, 2014).

Conservar a memória

“[...] À editora universitária caberia, então, cumprir o papel de conservar as criações significativas e supratemporais, autênticos testemunhos das realizações do homem” (BUFREM, 2001).

Apoiar a universidade

“Para que a universidade estruture vínculos de interação com a sociedade e não apenas transfira tecnologias e conhecimentos descontextualizados, é preciso pautar suas ações na indissociável relação entre a Extensão, o Ensino e a Pesquisa. A universidade conta, para a articulação desses três elementos, com o apoio de sua Editora Universitária” (BONIFÁCIO, 2017).

Promover novos autores

“Cumprindo esse papel estimulador do debate crítico, de novas produções intelectuais, a editora não somente favorece o autor consagrado mas também contribui para lançar o autor novo ou aquele que, distante dos eixos culturais mais dinâmicos, tem apenas o caminho da universidade para tornar o seu trabalho conhecido” (BUFREM, 1993).

MANDATOS INFORMAIS

Como se espera que essas editoras operem?

Tendo como foco gerar impacto acadêmico

“[...] se distinguem das comerciais principalmente porque a decisão de publicar uma obra está diretamente vinculada ao retorno acadêmico e não ao retorno financeiro” (ROCHA, 2014).

Publicando em formato digital

“Considerando as funções de uma editora universitária, os livros digitais podem, portanto, ser meios de viabilizar conteúdos relevantes e de facilitar o acesso ao conhecimento por seu alcance. Algumas pesquisas que não seriam publicadas se se pensasse apenas em sua viabilidade econômica ou no lucro encontram um caminho no meio digital, sobretudo quando financiadas por verba pública” (ALVES, 2016).

Tornando sua produção acessível de forma gratuita

“[...] as editoras universitárias se inserem nesse novo momento da disseminação e divulgação científica, fazendo uso das tecnologias disponíveis não apenas para ampliar a sua inserção, mas como uma ação participativa para a democratização do acesso ao conhecimento” (ROSA et al., 2013).

Atuando de forma pedagógica

“A idéia de que uma editora deve se constituir um laboratório de edição tem sido discutida entre diretores de editoras universitárias e praticada por alguns. A proposta é válida por atender à vertente pedagógica da atividade editorial” (BUFREM, 1993).

A partir de uma política editorial sólida

“[...] a literatura corrente é unânime a respeito da necessidade de se obter uma política editorial consolidada – explícita, clara e rigorosa de propriedades –, principalmente nas instituições universitárias, que manifeste o comprometimento com o ensino e a produção da ciência, tecnologia, arte e cultura, e traduza a filosofia em critérios coerentes com as finalidades da instituição” (TREVISAN, 2018).

Com base em uma gestão eficiente

“O bom desempenho de uma universidade e, consequentemente, de sua editora, passa por uma gestão que busque eficiência e eficácia para o atendimento das demandas da sociedade e comunidade locais” (TREVISAN, 2018).

Utilizando ferramentas de marketing

“[...] não basta publicar, mas divulgar e fazer chegar o livro às mãos do leitor [...]” (NASCIMENTO, 2009).

MISSÃO



Promover a difusão de conhecimento e cultura, de forma ampla, por meio da produção de conteúdo editorial e do desenvolvimento de atividades, visando ao aperfeiçoamento técnico, científico e cultural, tanto da comunidade acadêmica da Ufes quanto da comunidade externa em âmbito regional, nacional e internacional.

VISÃO



Ser conhecida como uma editora que desempenha suas atividades alinhada às necessidades e expectativas de seus públicos, de forma eficiente e primando pela excelência técnica.



VA- LO- RES

ÉTICA

DEMOCRACIA

EXCELÊNCIA
TÉCNICA

TRANSPARÊNCIA

EFICIÊNCIA

INOVAÇÃO

DIVERSIDADE

CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é uma ferramenta que propõe a descrição de todas as atividades estrategicamente relevantes que a organização desenvolve (WHITTLE; MYRICK, 2005), o que permite que se tenha uma visão geral de como a organização gera valor à medida que transforma recursos brutos em um produto ou serviço acabado.

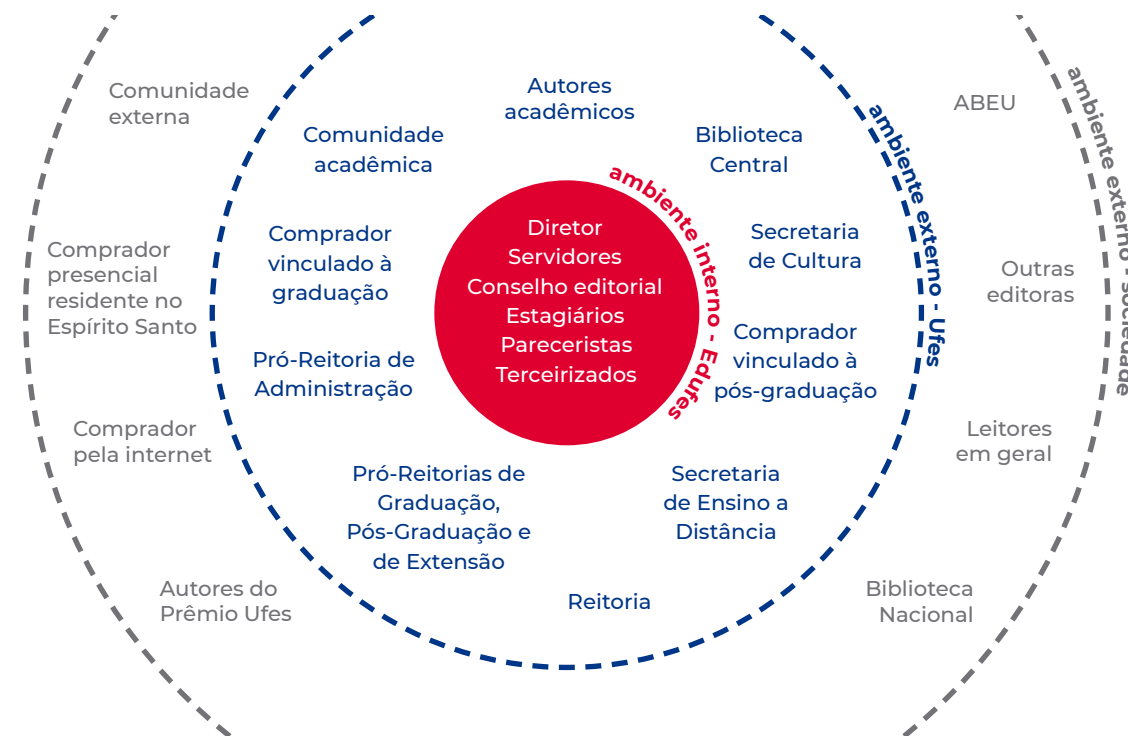


MAPA DOS STAKEHOLDERS

O sucesso de uma organização, seja ela do setor público, seja do setor privado, passa pelo atendimento de determinadas necessidades e expectativas de seus stakeholders (BOURNE, 2009), termo que compreende “todo grupo de pessoas ou indivíduo que são afetados ou é

afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984, tradução nossa). Analisar seus stakeholders é uma ferramenta indispensável para o sucesso dos órgãos públicos, pois não saber quem eles são e quais critérios usam para avaliar performance da

organização impede que esta tenha certeza de que está trabalhando para satisfazer as demandas deles (RAINEY, 2009). Abaixo são relacionados os stakeholders identificados e analisados pela equipe da Edufes durante o processo de planejamento estratégico.



ANÁLISE DE AMBIENTE

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da Editora para o cumprimento dos objetivos da universidade • Alta demanda
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, mesmo que intermitente, de recursos financeiros públicos
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da gestão • Engajamento da direção • Engajamento no processo de planejamento estratégico • Missão, visão e valores claros • Autonomia individual para desenvolvimento do trabalho
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos livros • Preço dos livros • Disponibilidade dos livros em formato digital para livre acesso • Publicações de interesse público

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacitação da equipe • Nível de integração da equipe • Nível de engajamento da equipe • Proatividade da equipe • Pouca rotatividade dos profissionais • Ambiente humanizado
Recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos materiais
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos de TI
Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da Livraria • Espaço para estoque
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Site constantemente atualizado • Organização de eventos e execução de projetos

Forças (Fo)

Recursos ou capacidades que ajudam a organização a cumprir com seus mandatos e missão ou criar valor público.

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de servidores desproporcional à demanda de trabalho • Ausência de editor no quadro funcional
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de espaço em nuvem para armazenar arquivos de trabalho da Editora
Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da Editora inadequado
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da jornada flexibilizada
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo editorial atravancado
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de veto por parte do autor quanto à disponibilização gratuita da obra em formato digital • Impossibilidade de realizar <i>e-commerce</i> • Impossibilidade de oferecer formas de pagamento que não em espécie • Necessidade de reformulação do <i>site</i>

Política editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Interferência política externa no fluxo editorial • Critérios pouco rígidos para seleção de conteúdo a ser publicado • Catálogo pouco heterogêneo • Impossibilidade de publicação de conteúdo produzido por autores sem vínculo com a Ufes • Impossibilidade de comercializar livros não produzidos pela Edufes
Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de rotina de reuniões para socializar informações • Comunicação interna ineficiente • Falta de dados sobre vendas, avaliação do produto, demanda, repercussão, etc.
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca visibilidade • Imperícia no uso de técnicas de <i>marketing</i> para produção e divulgação • Presença exígua dos livros da Edufes em eventos • Número pequeno de lançamentos • Falta de contato com docentes e discentes • Representatividade baixa junto a outras editoras universitárias • Falta de promoção de eventos culturais

Fraquezas (Fr)

Deficiências em recursos ou capacidades que minam a busca da organização por cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.



Oportunidades (Op)

Situações ou fatores externos dos quais a organização pode tirar vantagem para melhor cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de verbas que podem ser requisitadas • Nova posição no organograma da universidade • Possibilidade de firmar parcerias com outras instituições
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Novas formas de pagamento • Existência de pessoas físicas com possibilidade de financiar impressões • Impressão sob demanda
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrência frequente de eventos por toda a universidade
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i> • Movimento de transformação digital
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de poucas editoras universitárias no Espírito Santo • Trabalho consolidado de grandes editoras universitárias • Localização favorável para atuação
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso facilitado à capacitação
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de livros da Editora em sala de aula
Imagem institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Moral entre os docentes • Credibilidade entre aqueles que conhecem a Editora

<ul style="list-style-type: none"> • Sujeição direta a mudanças no cenário político • Baixa credibilidade do setor público • Pressão de instâncias superiores • Sindicalismo retrógrado • Intensificação da terceirização • Relevância da Editora para a Administração Central • Falta de consciência do coletivo 	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de verba no contexto da administração pública brasileira • Ausência de verba própria da Editora • Aprimoramento da comercialização 	Financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de leitura do país desfavorável 	Culturais
<ul style="list-style-type: none"> • Suporte técnico ineficiente 	Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia 	Estruturais
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de se observar o tripé “política, organização e gestão” • Tendência de terceirização da culpa 	Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Crise do mercado editorial brasileiro • Ascensão do livro digital 	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem organizacional distorcida • Pouca visibilidade • Visão externa comprometida • Representatividade institucional • Política de comunicação • Ampliação de público 	Imagem institucional



Ameaças / Desafios

Situações ou fatores externos que podem dificultar a busca da organização por cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.

MAPA ESTRATÉGICO 2020 – 2021

O mapa estratégico é uma poderosa ferramenta de comunicação que esclarece a todos os envolvidos os fatores críticos para o sucesso da organização e permite que, na implementação das estratégias, determine-se como cada um contribuirá para sua execução. Seu caráter sintético e visual facilita a compreensão e o comprometimento dos funcionários (NIVEN, 2008).

À direita está o mapa estratégico 2020-2021 da Edufes. Ele foi estruturado seguindo a método de *balanced scorecards* (KAPLAN; NORTON, 1996), o mesmo usado para descrever as estratégias concebidas pela equipe a Edufes. Como pode ser visualizado ao lado, o mapa agrupa todas as estratégias por temas, distribuídos em quatro perspectivas: (1) cidadãos e sociedade, (2) processos internos, (3) aprendizado e crescimento e (4) finanças.



Cidadãos e sociedade



Processos internos



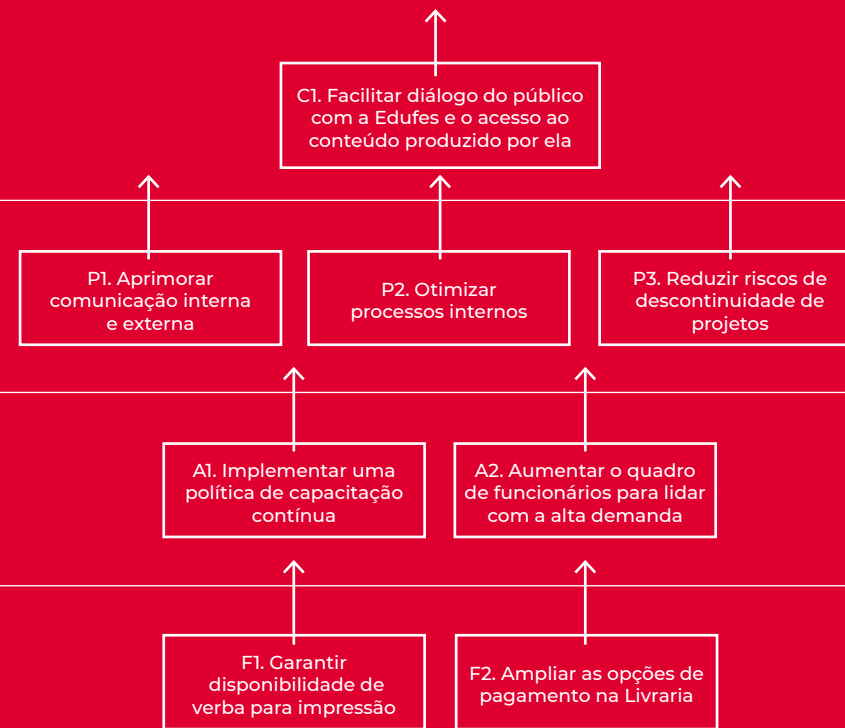
Aprendizado e crescimento



Finanças



Ser conhecida como uma editora que desempenha suas atividades alinhada às necessidades e expectativas de seus públicos, de forma eficiente e primando pela excelência técnica.



Promover a difusão de conhecimento e cultura, de forma ampla, por meio da produção de conteúdo editorial e do desenvolvimento de atividades, visando ao aperfeiçoamento técnico, científico e cultural, tanto da comunidade acadêmica da Ufes quanto da comunidade externa em âmbito regional, nacional e internacional.

ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser compreendidas como padrões de propósitos, políticas, programas, projetos, ações, decisões ou alocações de recursos que definem o que é uma organização, o que ela faz e por que ela o faz e são tipicamente desenvolvidas para lidar com questões estratégicas. Em outras palavras, elas descrevem a resposta da organização aos desafios fundamentais que enfrenta.

Nas próximas páginas estão descritas as estratégias que a equipe da Edufes definiu para lidar com questões que dificultam o cumprimento da missão da organização de forma satisfatória.

Finanças

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
F1. Garantir disponibilidade de verba para impressão	E1. Formalizar e acompanhar solicitação de verba própria à Reitoria	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pedido formal à Reitoria • Consecução de R\$ 80 mil anuais próprios
	E2. Permitir impressão com verba proveniente de pessoa física	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de cláusula no regimento da Edufes que lhe permita imprimir usando verba proveniente de pessoa física
F2. Ampliar as opções de pagamento na Livraria	E3. Conseguir autonomia jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de emissão de nota fiscal



Aprendizado e crescimento

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
A1. Implementar uma política de capacitação permanente	E4. Revisar e acompanhar a execução do plano interno de capacitação da Edufes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das metas presentes no plano interno de capacitação
A2. Aumentar o quadro de funcionários para lidar com a alta demanda	E5. Verificar como viabilizar a contratação de profissionais independentes	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza e transparência, para toda a equipe, do procedimento para contratação de profissionais independentes



Processos internos

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P1. Aprimorar a comunicação interna e externa	E6. Implementar a gestão de <i>marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição da equipe de <i>marketing</i> da Edufes, que deve compor-se de, no mínimo, um representante de cada divisão • Concepção de rotina de coleta de dados junto aos públicos para compreensão de seus hábitos, preferências, percepções e relacionamento com a Edufes • Concepção de sistema para geração e disseminação de inteligência a partir dos dados coletados com os públicos

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P1. Aprimorar a comunicação interna e externa	E7. Desenvolver um manual de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de manual que esclareça os valores da marca Edufes e como eles devem ser comunicados por meio de seus pontos de contato
	E8. Revisar os artefatos para comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de relatório que identifique todos os pontos de contato da Editora com seus públicos • <i>Re-design</i> de todos os pontos de contato levando em consideração o manual da marca da Edufes
	E9. Adequar espaço físico da Edufes às necessidades da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de documento oficial à Reitoria solicitando e justificando a necessidade de melhorias no espaço físico da Editora • Realização de reunião para discutir o que a equipe da Editora pode fazer para implantar melhorias no ambiente laboral
	E10. Reunião geral uma vez por mês, para socialização de informações e encaminhamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de uma reunião por mês com a participação das equipes da Editora e da Livraria
P2. Otimizar processos internos	E11. Procurar responsável do NTI do Gabinete da Reitoria para discutir como disponibilizar espaço em nuvem para armazenamento de arquivos de trabalho. Caso nenhuma solução no âmbito da universidade seja satisfatória, avaliar a possibilidade de contratar serviço externo de armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de, no mínimo, 200 GB em nuvem para armazenamento dos arquivos de trabalho
	E12. Rever processo de seleção de originais	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de processo de seleção de obras mais rigoroso, que adequa o número de originais aceitos aos recursos humanos à disposição da Editora
	E13. Inserir a figura do editor no fluxo editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de indivíduo ou equipe responsável por desempenhar as atribuições de um editor

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P2. Otimizar processos internos	E14. Criar projeto para automatizar e otimizar processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de relatório listando todos os processos passíveis de automação, digitalização e/ou otimização • Concepção de ferramenta digital de acompanhamento do fluxo editorial, que facilite a visualização e edição de informações por todos os membros das equipes da Editora e da Livraria • Concepção de projeto gráfico padrão que otimize a diagramação de livros e a adaptação das obras para <i>e-book</i>
	E15. Implementar a gestão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de um sistema de gestão de conteúdo que sirva de repositório para armazenagem, busca e visualização do conhecimento produzido na Edufes • Realização de treinamento com participação de todos os membros da Editora e da Livraria para que compreendam fundamentos e benefícios da gestão do conhecimento e aprendam a operar o repositório de conteúdo
P3. Reduzir risco de descontinuidade de projetos		



Cidadãos e sociedade

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
C1. Facilitar diálogo do público com a Edufes e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E16. Disponibilizar obras esgotadas	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de levantamento para definir as obras esgotadas mais procuradas • Realização de escaneamento das obras usando a tecnologia OCR
	E17. Aumentar a participação da Edufes em eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento contínuo da agenda de eventos da Ufes e participação naqueles que a equipe de <i>marketing</i> julgar oportunos tendo em vista limitações de recursos financeiros e humanos

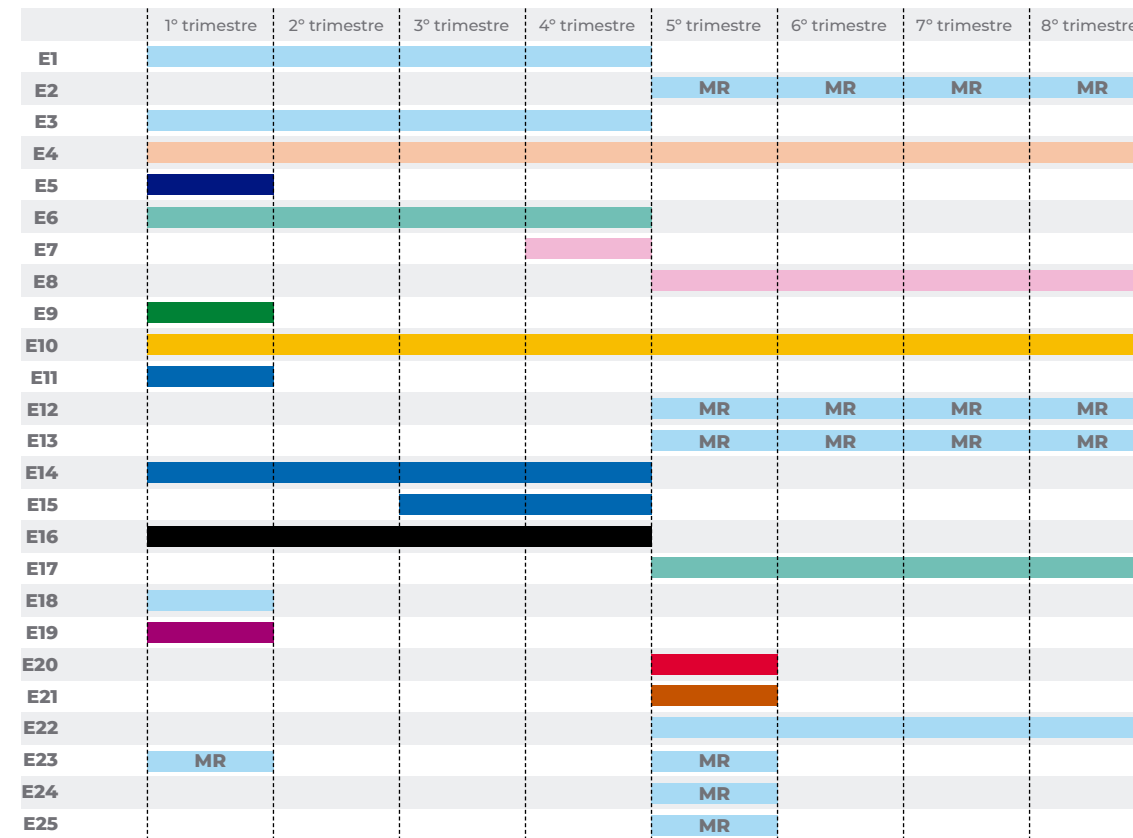
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
C1. Facilitar diálogo do público com a Edufes e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E18. Tornar públicas as atas das reuniões do Conselho Editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação das atas de todas as reuniões do Conselho Editorial no <i>site</i> da Edufes
	E19. Criar um programa de estágio da Edufes	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de um programa de estágio da Edufes que esclareça requisitos para as vagas, natureza dos trabalhos e preveja acompanhamento e avaliações periódicas
	E20. Criar alternativas de capacitação para a comunidade interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de, ao menos, dois cursos de capacitação em temas de domínio da equipe da Edufes até o fim da vigência deste plano estratégico
	E21. Viabilizar projetos de extensão na Edufes	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de, ao menos, um projeto de extensão operando ao fim da vigência deste plano estratégico

Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
C1. Facilitar diálogo do público com a Edufes e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E22. Propor editais específicos para a publicação de obras de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação de edital específico para publicação de obras escritas por alunos da Ufes
	E23. Permitir a submissão de originais por autores externos à Ufes	<ul style="list-style-type: none"> • Permissão do Conselho Editorial para publicação de obras de autores externos
	E24. Condicionar aceite de originais à autorização para publicação da obra em acesso livre	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de cláusula no regimento da Edufes que determine a disponibilização em acesso livre todas as obras publicadas a partir de então
	E25. Disponibilizar obras em formato impresso e digital simultaneamente	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de cláusula no regimento da Edufes que determine a disponibilização das publicações em formato impresso e digital de forma simultânea

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Tão importante quanto a definição das estratégias a serem usadas pela organização é o cuidado com sua implementação. Caso esse processo seja negligenciado, elas podem não sair do papel ou não atingir os resultados esperados por mais claras e exequíveis que sejam.

Para que isso não ocorra na Edufes, os responsáveis pelo desenvolvimento de cada ação estratégica e o prazos de execução foram previamente definidos. O gráfico ao lado foi concebido para permitir o acompanhamento da implementação das estratégias. Durante o planejamento, definiu-se que a cada três meses será realizada uma reunião com todos os membros da equipe para apresentação de resultados e discussão de questões que possam surgir ao longo do processo de implementação das estratégias da Editora da Ufes.



Responsáveis

- Setor administrativo
- Setor de *design*
- Adriani, Josias e Aline
- Fernanda
- Ana Elisa
- Jussara
- Todos os setores
- Wilberth
- Willi
- Josias
- Comissão de Planejamento da Capacitação de Servidores

MR = estratégias que dependem de mudança no regimento

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. DE O. **Edição de livros digitais e uso da plataforma SciELO por editoras universitárias brasileiras**. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Centro de Educação e Humanidades, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

BONIFÁCIO, M. I. G. C. A EDUFAC vai à escola: leitura e interação para além da universidade. *NAWA*, v. 1, n. 1, p. 1–13, 2017.

BOURNE, L. **Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation**. Farnham: Gower, 2009.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.

BRYSON, J. M. Strategic planning and the strategy change cycle. In: RENZ, D. O.; HERMAN, R. D. (Ed.). **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**. 4. ed. Hoboken: Jossey-Bass, 2016. p. 240–273.

BUFREM, L. S. Ação didática das editoras universitárias. *Educar*, s.v., n. 9, p. 33–38, 1993.

BUFREM, L. S. **Editoras universitárias no Brasil: uma crítica para reformulação da prática**. São Paulo: Edusp, 2001.

DONALD, C. G.; LYONS, T. S.; TRIBBEY, R. C. A partnership for strategic planning and management in a public organization. *Public Performance & Management Review*, v. 25, n. 2, p. 176–193, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield: Pitman, 1984.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MCCLAMROCH, J.; BYRD, J. J.; SOWELL, S. L. Strategic planning: politics, leadership, and learning. *The Journal of Academic Librarianship*, v. 27, n. 5, p. 372–378, 2001.

NASCIMENTO, C. C. DO. **Editoras universitárias e as novas oportunidades de comunicação**. 2009. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2008.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

ROCHA, M. A. **A contribuição à educação para além da publicação de textos: perspectiva histórica do trabalho da editora da Universidade Federal de Uberlândia**. 2014. 197 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Educação e Comunicação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

ROSA, F. et al. A presença das editoras universitárias nos acervos dos repositórios institucionais. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, v. 4, n. 2, p. 152–164, 2013.

SOARES, D. R. **Editora UFMG: avaliação de sua trajetória**. 2016. 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.

STEPHAN, E. Strategic planning on the fast track. *Library Leadership & Management*, v. 24, n. 4, p. 189–198, 2010.

TREVISAN, L. V. et al. Análise do perfil dos gestores das editoras universitárias federais brasileiras associadas à ABEU. *Revista de Administração UNIFATEA*, v. 16, n. 16, p. 133–148, 2018.

WHITTLE, R.; MYRICK, C. B. **Enterprise business architecture: the formal link between strategy and results**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2005.