PDI

Plano de Desenvolvimento Institucional

uff

# GUIA PARA ELABORAÇÃO DO PDU

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

EGGP

Escola de Governança em Gestão Pública

PROGEPE PROPPI PROPLAN

# GUIA PARA ELABORAÇÃO DO PDU
## PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

**Escola de Governança em Gestão Pública (Org.)**

Niterói, RJ
2020

*Ficha catalográfica*

*G943 Guia para elaboração do PDU: Plano de Desenvolvimento da Unidade / Escoola de Governança em Gestão Pública (Organizador) - - Niterói: PROPPi, 2020.*

*81 f. : il.*
*ISBN 978-85-94029-42-3*

*1.Administração Pública. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Planejamento estratégico. 4. Manual. I. Universidade Federal Fluminense. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Escola de Governança em Gestão Pública. II. Título.*

*CDD -352.43 CDD 23*

*Bibliotecária responsável: Jane Alice de S. Teixeira - CRB7/5269*

PDU

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

**REITOR**
*Antonio Claudio Lucas da Nóbrega*

**VICE-REITOR**
*Fabio Barboza Passos*

**PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO**
*Jailton Gonçalves Francisco*

**PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS**
*Denise Aparecida De Miranda Rosas*

**COORDENADOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**
*José Walkimar de Mesquita Carneiro*

**DIRETOR DA ESCOLA DE GOVERNANÇA EM GESTÃO PUBLICA**
*Alexandre Bomfim Reis*

**EQUIPE DA COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**
*Pamella M Drummond*

**EQUIPE DA SEÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS**
*Letícia Queiroz Arruda*
*Rafael Cardoso Chagas*

**EQUIPE DE CONTEÚDO E REDAÇÃO**
*Edgar Eller Junior*
*Júlio Cesar Andrade de Abreu*

**ARTE DA CAPA**
*Lucas da Costa Aguiar dos Santos*
*Gabriela Schüler Vieira*

**DIAGRAMAÇÃO E REVISÃO TEXTUAL**
*Lara Mucci Poenaru*

# Apresentação

A Universidade Federal Fluminense, através da Comissão de Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (COMADI), responsável por acompanhar a execução do PDI, apresenta este livro, em forma de Guia, como resultado de seus esforços empreendidos com o objetivo de inserir o planejamento estratégico como uma prática regular em suas ações. Associado à gestão de riscos, o planejamento estratégico visa a otimizar processos, melhorar a eficiência da gestão, organizar as ações, definir responsabilidades. A base para o Planejamento na UFF é o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual, em sua versão atual, PDI UFF 2018-2022, apresenta como uma de suas metas a elaboração de Planos de Desenvolvimento das Unidades administrativas e acadêmicas (PDUs).

Com o objetivo de capacitar servidores da Universidade para a elaboração dos PDUs, A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), em parceria com Escola de Governança em Gestão Pública (EGGP) e o apoio da COMADI, ofereceu o curso "Planejamento PDU - Plano de Desenvolvimento da Unidade da UFF", dentro do programa de capacitação da EGGP e que teve expressiva participação de servidores e docentes. Um dos produtos deste curso é o livro que ora apresentamos, "Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)". O texto elaborado pelos docentes instrutores do curso, Prof. Júlio Andrade e Edgar Eller, com o apoio da servidora Pamella Drummond, da PLAD/PROPLAN, aborda todos os aspectos envolvidos no planejamento de unidades acadêmicas e administrativas. Esperamos que este material sirva de referência e modelo para a elaboração dos planejamentos destas unidades.

A elaboração, aprovação e implementação dos PDUs tem por finalidade capilarizar as metas, os objetivos e as ações estratégicas explicitadas no PDI no nível das unidades administrativas e acadêmicas, de acordo com as suas especificidades. Nossa expectativa é que a divulgação deste guia, em forma de publicação, fomente e auxilie os gestores e servidores das unidades a elaborarem seus respectivos PDUs.

Boa leitura,

**José Walkimar de Mesquita Carneiro**
Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento
PLAD/PROPLAN e Presidente da Comissão de Avaliação e
Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (COMADI)

# Apresentação dos autores

O PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade é o principal documento institucional de apresentação dos aspectos acadêmicos e administrativos das unidades da UFF, assim como uma ferramenta para estimular o planejamento de ações, levando em conta todas as especificidades de cada componente organizacional.

A base da confecção do PDU, além dos aspectos de cada unidade, é o desdobramento em planos táticos e operacionais de cada perspectiva e objetivo estratégico, elencados no PDI – Plano de Desenvolvimento da Instituição – UFF, vigente no período, contribuindo para a execução do planejamento global da universidade.

O presente documento contém as diretrizes e orientações para a confecção do PDU da unidade acadêmica/administrativa da UFF, podendo ser adaptado e incrementado a fim de contemplar os anseios e necessidades de cada unidade.

**Sc.D. Júlio Cesar Andrade de Abreu**

**Sc.M. Edgar Eller Junior**

(Autores)

# Sumário

Apresentação ..... 3
Apresentação dos autores ..... 4
Introdução ..... 8
Planejamento ..... 9
Planejamento Estratégico, Tático e Operacional ..... 9
a) Planejamento Estratégico ..... 10
b) Planejamento Tático ..... 10
c) Planejamento Operacional ..... 10
O que é o Plano de Desenvolvimento das Unidades da UFF? ..... 11
Objetivo do PDU ..... 11
Características para a Construção do PDU ..... 12
a) Processo de construção Coletiva. ..... 12
b) Aderente aos indicadores e objetivos do PDI. ..... 12
c) Definição dos papéis e responsabilidades. ..... 13
d) Composto por ações executáveis. ..... 13
e) Médio prazo. ..... 13
f) Monitoramento e Avaliação ..... 13
Ferramentas de Gestão e Indicadores ..... 14
Análise do PDI vigente. ..... 14
Diagnóstico da Unidade ..... 15
Matriz *SWOT* ou FOFA ..... 15
Roteiro para Elaboração do PDU ..... 18
Histórico de Implantação e Desenvolvimento ..... 19
Cursos de Graduação, Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu ..... 19
Perfil do Corpo Discente ..... 20
Perfil do Corpo Docente ..... 20
Perfil do Corpo Técnico ..... 21
Organização Administrativa ..... 22
Infraestrutura Física ..... 22
Relação de Projetos e Programas (Ensino, Pesquisa e Extensão) ..... 23
Projeto Político Pedagógico ..... 23
Planejamento Tático ..... 24
a) Missão ..... 24
b) Visão ..... 24

c) Valores Institucionais ..... 25
Métodos e Ferramentas de Planejamento ..... 27
Identificação, Observação e Análise dos Problemas. ..... 29
Indicadores ..... 31
Passo 1 - Identificação do Nível, Dimensão e Objetos de Mensuração ..... 33
Passo 2 - Estabelecimento de Indicadores ..... 33
Passo 3 - Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas ..... 34
Passo 4 - Construção de Fórmulas, estabelecimento de Metas e Notas ..... 34
Passo 5 - Definição de Responsáveis ..... 35
Passo 6 - Geração de Sistema de Coleta de Dados ..... 36
Passo 7 - Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas. ..... 36
Passo 8 - Mensuração do Desempenho ..... 38
Passo 9 - Análise e Interpretação dos Indicadores ..... 38
Passo 10 - Comunicação do Desempenho ..... 38
Plano de Ação, Indicadores e Metas ..... 39
Plano de Execução ..... 41
Gestão do Plano ..... 43
a) Monitoramento ..... 43
b) Atualização do Plano de Ação ..... 46
Gestão de Riscos ..... 48
Sites Úteis para a construção do PDU ..... 48
Modelo para Elaboração do PDU ..... 49
Sumário ..... 50
Introdução ..... 53
Histórico da Unidade ..... 54
Histórico de Implantação ..... 54
Desenvolvimento da Unidade ..... 54
Cursos de Graduação e Pós-Graduação ..... 55
Graduação Presencial e a Distância (EaD) ..... 55
Pós-Graduação *Stricto Sensu* ..... 56
Pós-Graduação *Lato Sensu* ..... 56
Perfil do Corpo Discente ..... 57
Perfil do Corpo Docente ..... 58
Perfil do Corpo Técnico ..... 59
Organização Administrativa ..... 60

Proposta de alteração da estrutura administrativa ..... 62
Infraestrutura Física ..... 63
Estruturas de apoio às atividades acadêmicas, pesquisa e extensão ..... 63
*a) NPJ – Núcleo de Apoio Jurídico* ..... 63
*b) Centro de Artes* ..... 63
*c) Hospital Antônio Pedro* ..... 63
Laboratórios de Ensino e Pesquisa ..... 63
*d) Laboratório de Óptica* ..... 63
*e) Laboratório de Computação Cientifica* ..... 63
Proposta de alteração da Infraestrutura Física ..... 64
Relação dos projetos e programas (ensino, pesquisa, extensão, outros) ..... 65
Planejamento Tático e Operacional ..... 66
Missão ..... 66
Visão ..... 66
Valores Institucionais ..... 66
Diagnóstico da Unidade ..... 66
Identificação, Observação e Análise dos Problemas. ..... 68
Plano de Ação, Indicadores e Metas ..... 70
Plano de Execução ..... 72
Gestão do Plano ..... 74
f) Monitoramento ..... 74
g) Atualização do Plano de Ação ..... 76
Gestão de Riscos ..... 78
Bibliografia ..... 79

# Introdução

O Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU é a principal ferramenta tática e operacional de desenvolvimento das unidades. Ele deverá ser elaborado por uma comissão, nomeada por integrantes da unidade, envolvendo todos os seus setores, dividido didaticamente em seções, conforme abaixo:

I – Apresentação da Unidade: histórico da unidade e implantação; desenvolvimento da unidade; cursos de graduação e pós-graduação; perfil do corpo discente, docente e técnico; organização administrativa; infraestrutura física; relação de projetos e programas (ensino, pesquisa, extensão, outros).

II – Planejamento Tático e Operacional: missão; visão; valores institucionais; diagnóstico da unidade; identificação, observação e análise dos problemas; plano de ação, indicadores e metas.

III – Plano de Execução e Gestão: monitoramento e atualização.

# Planejamento

Planejamento consiste em criar um plano para otimizar ações e alcançar um determinado objetivo. É essencial na tomada de decisões, pois relaciona a preparação, organização e estruturação para alcançar um determinado objetivo.

*O planejamento envolve a definição de objetivos e do modo de alcançá-los (Chiavenato, 2008)*

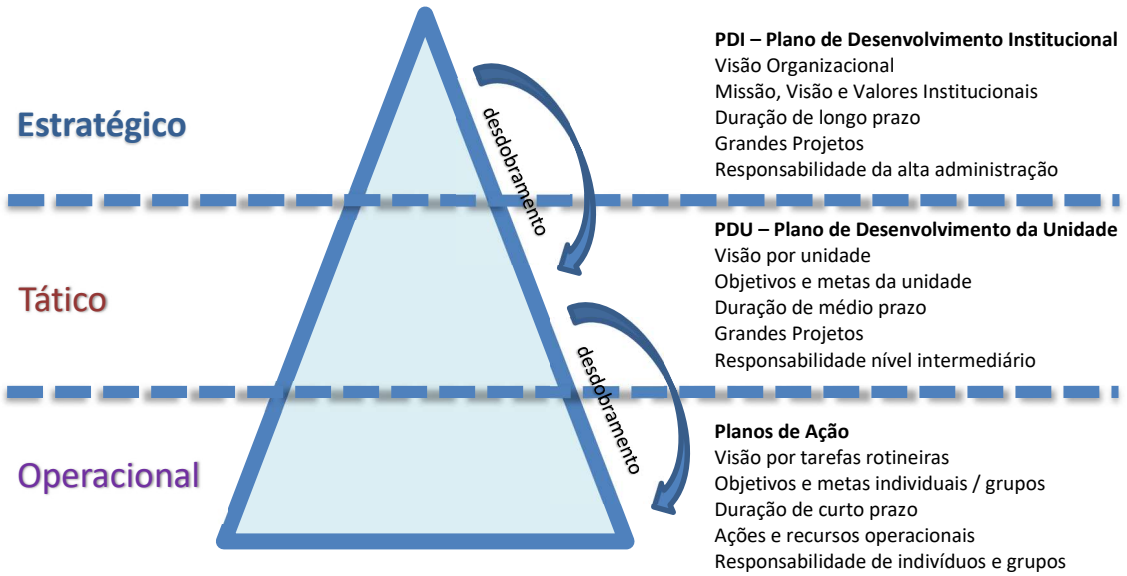
Em uma visão mais organizacional, o planejamento pode ser considerado o processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingirmos objetivos organizacionais.

O planejamento tem o objetivo de ajudar a concretizar a visão da organização, corrigindo as ações e traçando os rumos futuros.

## Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Dentro do exposto sobre o planejamento, podem-se diferenciar os níveis de planejamento institucionais contidos neste manual. Segundo sua amplitude, o planejamento pode ser dividido em curto ou longo prazo, ou seja, planejamento **Estratégico, Tático e Operacional**.O planejamento de cada nível é feito de forma diferente e com um foco distinto. As principais diferenças ocorrem em relação ao prazo, à abrangência e ao seu conteúdo.

**Figura 1 -** Níveis de atuação do planejamento.




**Fonte:** UFPA, 2016. Adaptado pelo autor

## a) Planejamento Estratégico

O Plano Estratégico de uma organização deve ser pensado para conhecer suas características atuais e pensar seu desenvolvimento a longo prazo, estabelecendo objetivos e metas estratégicas, a fim de chegar a uma posição desejada. Este processo deve estar alinhado com a missão, visão e valores da organização.

No setor público, é fundamental levar em conta no planejamento estratégico as transformações políticas, sociais e econômicas, mitigando cada vez mais problemas enfrentados para alcançar os objetivos desta organização pública. Segundo Zajdsnajder (1989), "o pensamento estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas, e riscos difíceis de serem calculados, sendo uma maneira de ver globalmente as situações segundo determinada categoria."

## b) Planejamento Tático

O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que o desdobramento das ações estabelecidas no planejamento estratégico seja atingido.

As ações são mensuradas a médio prazo, para um futuro mais próximo do que o planejamento estratégico, tempo em que serão executadas.

Os planos neste nível são mais detalhados, sendo uma decomposição do planejamento estratégico, dentro de cada perspectiva, gerando metas, condições e responsáveis por alcançá-las em suas unidades.

## c) Planejamento Operacional

No planejamento operacional, as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas são estabelecidas.

Nesta etapa, são estabelecidos planos e programas relacionados a grupos e executores diretos das tarefas. Decide-se “o que fazer” e “como fazer”, levando-se em consideração a execução de uma tarefa ou evento. Possui a característica de curto prazo e ações operacionais.

Todos os níveis da organização devem ser envolvidos e cuidar do acompanhamento da rotina, garantindo a execução e operação das tarefas, comprometendo todas as pessoas com os resultados.

## O que é o Plano de Desenvolvimento das Unidades da UFF?

O PDU é a principal ferramenta de gestão das Unidades Acadêmicas (Institutos, Polos Universitários, Escolas) e Unidades Administrativas (Pró-reitorias, Assessorias, Superintendências) visando a apresentar o perfil da unidade, seu planejamento tático e operacional. Traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicas e claras, promovendo um contato eficaz entre o nível estratégico e o tático.

Importa ressaltar que o PDU das unidades deve ter total aderência em relação ao PDI da UFF. Como podemos notar, o PDI é uma visão "macro" da universidade, que aponta as principais perspectivas e objetivos da alta gestão. O PDU, além de uma visão "micro" da unidade, deve propor um planejamento de ações para contribuir para o alcance das metas do PDI.

## Objetivo do PDU

O objetivo geral do PDU das unidades acadêmicas/administrativas é:

*Desenvolver os objetivos e ações estratégicas do PDI, em nível tático e operacional, em consonância com a visão de onde a unidade deseja chegar e como quer ser reconhecida a longo prazo.*

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se alguns objetivos específicos que devem ser considerados na construção do PDU:

- Apresentar e diagnosticar a unidade em seu estado atual;

- Desdobrar os objetivos e ações sugeridas do PDI no nível tático e operacional, de acordo com as peculiaridades da unidade;

- Identificar, observar e analisar os problemas ligados à unidade e às perspectivas do PDI;

- Propor plano de ação, indicadores e metas;

- Definir a gestão do plano em nível de execução, monitoramento e atualização.

## Características para a Construção do PDU

Na construção de um documento abrangente e de referência dentro da unidade, algumas características devem ser observadas, a fim de nortear um planejamento claro e exequível:

### a) Processo de construção Coletiva.

O processo de construção coletiva é fundamental para um bom planejamento. Para o início das atividades do PDU, uma comissão deve ser formada com todos os seguimentos da unidade (professores, técnicos, alunos) que permita uma ampla representatividade de percepções dos mais variados temas e assuntos abordados no documento.

A comissão do PDU deverá promover ferramentas e estratégias para proporcionar a coleta de informações e participação global da unidade. Exemplos de ações:

- Obtenção de dados através de pesquisas e consultas à comunidade acadêmica, em caráter institucional e preferencialmente on-line;

- Grupos de Trabalho para tratativa de temas ligados às perspectivas do PDI e problemas da unidade;

- Audiências públicas sobre temas de maior relevância para a unidade;

- Envolvimento de setores constituídos formalmente (associações, colegiado, núcleos, DA´s, CA´s) ou informalmente (coletivos e comunidade);

Construindo colaborativamente o PDU, pode-se promover um comprometimento maior de toda a unidade, bem como da sociedade, para o alcance das metas.

---

*Diferentes pontos de vista podem figurar no PDU, eles correspondem aos diferentes cenários ou diferentes apreciações da situação, e reduzem os efeitos da parcialidade que caracteriza qualquer diagnóstico.*

---

Os processos participativos precisam estar de acordo com as práticas e rotinas institucionais, garantindo a legitimidade e viabilidade do PDU.

### b) Aderente aos indicadores e objetivos do PDI.

O PDU deve ser focado no desdobramento das perspectivas e objetivos do PDI vigente, adequando as ações estratégicas sugeridas às ações táticas e operacionais. Dependendo do cenário de cada unidade, adendos podem ser feitos, porém sem perder o foco nas perspectivas do PDI.

### c) Definição dos papéis e responsabilidades.

As ações propostas pelo PDU devem conter de forma clara e objetiva as etapas de execução; responsáveis; local onde serão efetuadas; resultados esperados; cronograma; metodologia e os recursos demandados. Importante ressaltar que as ações podem demandar várias etapas, por vários setores e responsáveis, sendo uma prática importante para a verificação dos resultados e a definição clara desses agentes.

### d) Composto por ações executáveis.

Após definir claramente os objetivos das ações, elas devem possuir condições de recursos, informação, tempo e habilidades para execução. Viabilizar ações para que elas aconteçam, com a divisão em etapas menores para que ela consiga ser executável e então concluída.

### e) Médio prazo.

Estabelecer ações para atividades exequíveis a médio e curto prazo, atualizando seu planejamento periodicamente. Observa-se que o período de vigência do PDU deverá ultrapassar o do PDI atual em aproximadamente um ano, até a publicação de um novo PDI e a reformulação do PDU da unidade.

### f) Monitoramento e Avaliação.

O monitoramento e avaliação das ações do PDU devem observar a coerência, integração e complementariedade ao PDI institucional. Eles devem possibilitar a revisão das ações, em um período de vigência a ser definido pelo próprio plano, não ultrapassando 12 meses.

Por fim, o PDU da unidade deve ser aprovado pela instância máxima da unidade, seja ela administrativa ou colegiada, dando legitimidade ao documento.

# Ferramentas de Gestão e Indicadores

Existem metodologias e ferramentas que podem ajudar na elaboração do PDU, dentre as quais abordaremos algumas neste documento:

- Análise *SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* ou FOFA – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

- Indicadores de Desempenho.

- Metodologia PDCA – *Plan, Do, Check e Action*

- Ferramenta 5W2H

Existem outras ferramentas para observar, identificar e analisar processos que podem ser utilizadas para desenvolvimento do PDU por cada unidade, sendo facultativa sua utilização.

# Análise do PDI vigente.

Para o entendimento e geração do PDU nas unidades, é importante o conhecimento da missão, visão e os objetivos da instituição como um norte para a construção e o desdobramento das ações de planejamento tático e operacional. O conhecimento e reflexão do PDI vigente são fundamentais para o processo construtivo do PDU.

O PDI da UFF em vigor pode ser encontrado através do link http://pdi.sites.uff.br/, sendo o primeiro documento a ser analisado. Lembre-se que o PDU é o desdobramento das perspectivas e objetivos do Planejamento Estratégico contido no PDI, sendo esse item observado e analisado constantemente.

Encontram-se também no PDI referências de indicadores, fontes de pesquisa e demais documentos pertinentes e indicativos que estarão presentes no PDU. É importante ressaltar a padronização dos dados e indicadores que compõem as metas de cada objetivo. Por esse motivo, recomenda-se que as unidades busquem as fontes citadas no PDI e a origem das

informações para serem trabalhadas pela unidade. A busca de fontes diferentes pode gerar divergências na geração dos indicadores e das metas a serem definidas.

# Diagnóstico da Unidade

Para um primeiro diagnóstico da unidade e o processo de conhecimento e construção do PDU, a matriz FOFA pode ser utilizada para determinar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças de cada unidade.

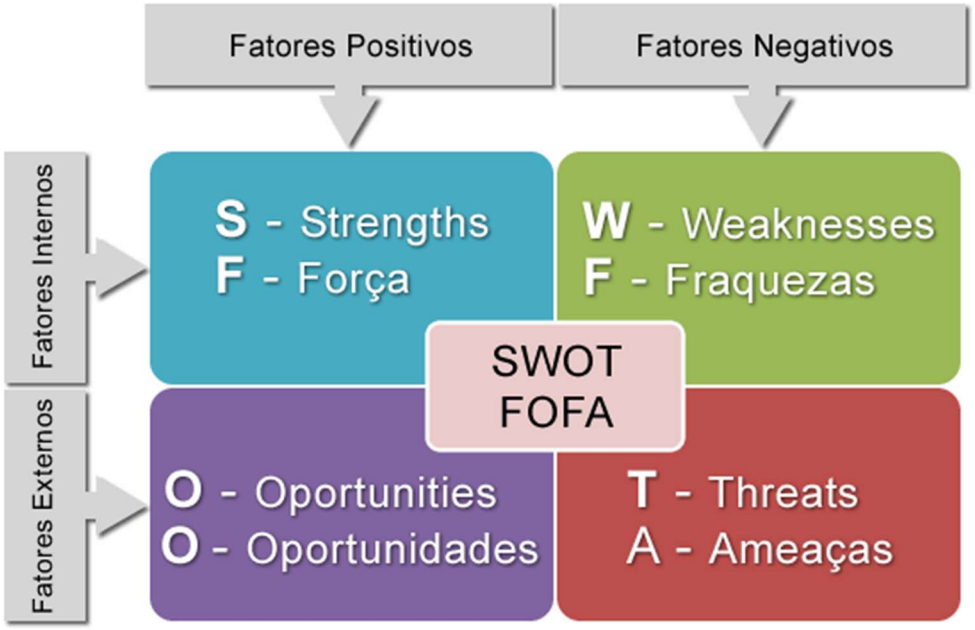
## Matriz *SWOT* ou FOFA

A análise *SWOT* ou FOFA é uma ferramenta que estabelece a relação entre pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, realizando uma avaliação ambiental crítica dos ambientes internos e externos, que possibilite a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos.

Segundo Andrade e outros (2008), a técnica *SWOT* é uma ferramenta de análise que procura identificar a informação correspondente aos pontos fortes e fracos no ambiente interno de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) corroboram que a ferramenta *SWOT*, mais do que apenas mapear a situação de uma organização, também permite que as organizações utilizem suas forças e fraquezas para lidar com as ameaças e, ao mesmo tempo, explorar as oportunidades que surgem no ambiente organizacional. A figura 2 demonstra a matriz *SWOT*.

**Figura 2 -** Matriz *SWOT*




**Fonte:** Adaptado pelo autor

**FORÇAS:** Elementos do ambiente INTERNO da unidade sobre os quais TEMOS CONTROLE e que garantem uma VANTAGEM.

**FRAQUEZAS:** Elementos do ambiente INTERNO da unidade sobre os quais TEMOS CONTROLE e que apresentam uma DESVANTAGEM.

**OPORTUNIDADES:** Fatores do ambiente EXTERNO da unidade sobre os quais NÃO TEMOS CONTROLE e que apresentam uma possível conjuntura FAVORÁVEL.

**AMEAÇAS:** Fatores do ambiente EXTERNO da unidade sobre os quais NÃO TEMOS CONTROLE e que apresentam uma possível conjuntura DESFAVORÁVEL.

**Figura 3 -** Fatores internos/externos – positivos/negativos

**Fonte:** Adaptado pelo autor

Os **Fatores Internos** buscam perceber quais são os pontos fortes e fracos da unidade em comparação com seus pares. O ambiente interno envolve aspectos "controláveis", ao contrário dos aspectos externos.

No caso de **Fatores Externos**, eles envolvem ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a unidade.

Os fatores externos não podem ser alterados por alguma ação do gestor. Este só buscará adaptar sua unidade para "sofrer" pouco (no caso de uma ameaça) ou aproveitar ao máximo a oportunidade que surgiu.

Cada força, fraqueza, ameaça e oportunidade tem que ser trabalhada como um plano de ação, e você pode (e deve) utilizar recursos da Gestão da Qualidade para sistematizar estas ações. Para facilitar, por exemplo, a atribuição de responsabilidades e clareza das ações, utilize o 5W2H para cadastro das ações, o ciclo PDCA em cada uma das atividades garantindo sua eficiência e eficácia.

Para avaliação das Forças e Fraquezas deve-se considerar cada segmento da unidade: corpo discente, docente, técnicos administrativos, infraestrutura, organização administrativa, etc. No Quadro 1 é apresentado um exemplo de matriz *swot* para uma unidade acadêmica.

**Quadro 1 - Exemplo de matriz *swot* de uma unidade de ensino**

| FOFA | Fatores Positivos | Fatores Negativos |
|---|---|---|
| | **FORÇA** | **FRAQUEZA** |

| | | |
|---|---|---|
| Fatores Internos | - Qualidade do corpo docente.<br>- Infraestrutura de qualidade.<br>- Ensino associado à pesquisa e extensão.<br>- Qualificação profissional dos servidores concursados.<br>- Benefícios de bolsas para estudantes. | - Falta de funcionários.<br>- Poucas ações voltadas à comunidade externa.<br>- Política de comunicação e divulgação incipiente.<br>- Política de capacitação insuficiente.<br>- Permanência do aluno (moradia e bandejão). |
| Fatores Externos | - Demanda de inovações tecnológicas e empreendedorismo.<br>- Demanda da sociedade por qualidade de Ensino.<br>- Vocação tecnológica e desenvolvimento regional.<br>- Parcerias educacionais e tecnológicas, nacionais e internacionais.<br>- Disponibilidade de participação em editais de fomento ao ensino, pesquisa e extensão. | - Alunos com deficiência na formação básica.<br>- Concorrência de cursos na região.<br>- Fatores econômicos dos alunos.<br>- Baixo orçamento.<br>- Burocracia e lentidão nas relações com instituições públicas e privadas.<br>- Evasão. |
| | **OPORTUNIDADE** | **AMEAÇAS** |

**Fonte:** Próprio autor

Erros comuns no preenchimento e análise FOFA:

- Resultado de uma análise de um pequeno grupo, ou sem ampla participação.

- Recursos serem considerados indiscriminadamente como Força. Nem sempre um recurso é necessariamente uma Força, mesmo que pareça.

- Ações estratégicas, que deveriam ser resultados da análise, serem consideradas como oportunidades.

- Decisões contraditórias, exemplo: colocar recursos financeiros como força e limitações financeiras como ameaças.

# Roteiro para Elaboração do PDU

Neste tópico apresenta-se um modelo de PDU utilizado como guia intuitivo para a elaboração do PDU de cada unidade acadêmica/administrativa. O objetivo não é cercear as unidades de manifestarem seus anseios de desenvolvimento, nem tão pouco de engessar o planejamento tático e operacional, mas sim de nortear a confecção deste instrumento de planejamento com um processo amplo e participativo.

As unidades acadêmicas e administrativas possuem suas particularidades e

especificidades. Alguns tópicos deste modelo serão mais explorados que outros, dependendo da característica da unidade, e alguns até mesmo suprimidos, por não terem relação com as atividades da unidade.

O modelo do PDU para as unidades foi estruturado com os seguintes tópicos:

- Histórico de Implantação e Desenvolvimento
- Desenvolvimento da Unidade;
- Projeto Político Pedagógico;
- Cursos de Graduação, Pós-Graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*;
- Perfil do Corpo Discente;
- Perfil do Corpo Docente;
- Perfil do Corpo Técnico;
- Organização Administrativa;
- Infraestrutura Física;
- Estruturas de Apoio às Atividades Acadêmicas, Pesquisa e Extensão;
- Relação de Projetos e Programas (Ensino, Pesquisa e Extensão);
- Planejamento Tático;
- Missão, Visão, Valores Institucionais;
- Diagnóstico da Unidade;
- Identificação, Observação e Análise dos Problemas;
- Plano de Ação, Indicadores e Metas;
- Plano de Execução;
- Gestão do Plano;
- Bibliografia.

## Histórico de Implantação e Desenvolvimento

Nesta etapa, é descrita uma síntese da história da Unidade, contendo informações sobre a constituição de seu perfil institucional e relatos acerca das principais ações que marcaram seu passado.

Trata-se de uma exposição sobre a trajetória da Unidade e seu desenvolvimento organizacional, na qual é preciso pontuar os momentos em que se deu a criação e a extinção de cargos, setores ou cursos, substituições, ampliações e adequações do espaço físico, mudanças significativas no quadro de servidores, no número de alunos, ou no público externo

atendido.

Registrar em uma linha do tempo a evolução da Unidade para que isso se correlacione com o quadro atual e suas perspectivas de futuro.

A parte de regimento, legislação e portarias de criação também é importante, assim como os documentos principais que concedem legitimidade à unidade. Esses documentos podem constar como anexos, ou, simplesmente, pode-se indicar o repositório para acesso.

## Cursos de Graduação, Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu

Neste tópico, todo o levantamento de cursos de graduação, ensino à distância, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* devem ser apresentados de forma a identificar as ofertas de cursos, com as respectivas quantidades de vagas ofertadas e os turnos.

---

*Caso a Unidade Administrativa não ofereça cursos de nenhuma natureza é importante informar explicitamente a não aplicabilidade do item.*

---

Sugere-se a apresentação das vagas ofertadas nos últimos 4 anos, para uma avaliação mais ampla da trajetória de cursos, facilitando a definição de indicadores e metas.

É importante considerar e informar alguns indicadores de cada curso:

- ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes;
- Conceito CAPES para os programas de Pós-graduação;
- CPC – Conceito Preliminar de Curso;
- TSG – Taxa de Sucesso de Graduação;
- Número de rede de Grupos de Pesquisa;
- Número de pedidos de patentes;

O planejamento de abertura de novos cursos também deve ser incluído neste tópico, mesmo que ainda esteja na fase de estudos, as ideias podem ser apresentadas no PDU, como forma de estimular a discussão acerca da necessidade efetiva e número de vagas.

## Perfil do Corpo Discente

O perfil dos alunos da unidade também deve estar presente no PDU, com informações básicas quantitativas e também um descritivo histórico e social dos discentes.

Além das tabelas a serem preenchidas com as informações, podem-se elencar alguns

pontos a serem observados:

- Quantitativo de matriculados por curso, modalidade e turno;
- Evolução de matriculados dos últimos anos;
- Taxas de Evasão;
- Informações sobre egressos;
- Bolsas de estágio, Iniciação Científica e bolsa permanência;
- Perfil do Discente (familiar, moradia, socioeconômico, etc.)

O número de cotistas e o número de bolsistas de permanência, trabalho e atendidos por programas da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis podem ser incluídos.

## Perfil do Corpo Docente

O corpo docente deve ser evidenciado neste momento. É possível relatar eventuais desafios relacionados ao regime de trabalho e ao dimensionamento da força de trabalho, observando e discriminando a C.H. – Carga Horária de ensino, pesquisa, extensão e funções administrativas.

A quantificação de professores temporários (substitutos e bolsistas de pós-doutorado) deve constar em tabela própria, acompanhada dos comentários que se fizerem necessários.

É importante incluir algumas informações, conforme abaixo:

- Carga horária por curso, departamento e modalidade de ensino, pesquisa, extensão e administrativo.
- Titulação do corpo docente.
- IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente por unidade.
- Plano de carreira dos docentes.

Informações sobre comissões, grupos de pesquisa e de trabalho são importantes para a tomada de ações.

## Perfil do Corpo Técnico

No que diz respeito aos técnicos administrativos, importa indicar sua distribuição nos setores da Unidade (quantos técnicos se encontram vinculados a cada setor); quantificar os técnicos afastados e a data prevista de seu retorno; e apontar o quantitativo dos níveis de qualificação (nível fundamental, médio, superior e pós-graduação).

Outro número importante é a relação de cargos e funções, mesmo aquelas que não estão totalmente em consonância com o PCCTAE, para um diagnóstico preciso e possibilidade

de planos de ação neste sentido. A carga horária de cada técnico deve ser também enumerada.

Outras Informações sobre necessidade de capacitação, carência de técnicos com determinado perfil ou projetos de ampliação futura de quadro funcional deve ser informado, evidenciando as justificativas.

Podemos resumir em linhas gerais essas informações:

- Nível de formação;
- Nível de capacitação;
- Setores, cargos e funções;
- Carga horária;
- Situação: servidores, cedidos, afastamento, licenciados (longo período);
- Carências de quantitativo e perfil;

O quantitativo de mão-de-obra terceirizada deve ser indicado com as funções que desempenham na Unidade. Informações sobre o perfil profissional, nível de qualificação de terceirizados e informações básicas de cada contrato são desejáveis para levantamento do perfil da unidade.

## Organização Administrativa

A organização administrativa da unidade e suas subdivisões devem ser apresentadas de forma a permitir uma visualização das coordenações, setores, departamentos, núcleos e demais subunidades, apresentadas através de um organograma.

As unidades que possuem regimento devem citar este documento como referência bibliográfica. É tácito que alguns setores e subunidades não possuem registro formal na UORG – Unidade Organizacional do Governo Federal, porém devem ser apontados no organograma a fim de conhecer a estrutura funcional da unidade.

*As subunidades que não constam na UORG devem ser incluídas e identificadas no organograma da unidade.*

Cada setor/departamento/secretaria elencada no organograma deverá apresentar suas competências, em um breve resumo. Entende-se por competência o conjunto de características técnicas e habilidades que o setor possui.

As propostas de alteração ou regularização da estrutura administrativa devem ser

apresentadas, com as justificativas e alterações nos regimentos correlacionados.

## Infraestrutura Física

A Unidade deve apresentar a sua estrutura física atual (salas, salas de aula, administração, sala de professores, secretarias, laboratórios de ensino e pesquisa, biblioteca, etc), contendo em sua descrição:

- Ocupação de área total e construída;
- Localização das instalações, incluindo prédios, salas e laboratórios;
- Estruturas de apoio às atividades acadêmicas, pesquisa e extensão;
- Condições de conservação e manutenção das instalações;
- Situação de documentação de habite-se, alvará de funcionamento, licença de bombeiro, ambiental, etc;
- Características que impactam socialmente, segurança, ergonomia e meio ambiente;
- Espaços com acessibilidade e sustentabilidade.

As projeções futuras podem ser elencadas, assim como alterações que sejam importantes para o cumprimento das atividades da unidade.

As estruturas físicas de apoio acadêmico, pesquisa e extensão que possuem espaço dedicado podem ser apresentadas, mesmo que estejam em locais físicos apartados da unidade.

## Relação de Projetos e Programas (Ensino, Pesquisa e Extensão)

Este tópico é dedicado a projetos e programas de relevância da unidade, mesmo sendo correlacionados a outras unidades, pró-reitorias e instituições externas. Cabendo à unidade descrevê-los e apontar quaisquer de seus aspectos que se mostrem relevantes ao planejamento e ao desenvolvimento institucional.

---

*É importante discriminar sua abrangência, quantificar envolvidos e atendidos, preservando seu caráter institucional.*

---

As unidades administrativas devem apontar os principais projetos de relevância.

## Projeto Político Pedagógico

As unidades que possuem Projeto Político Pedagógico podem inserir estas informações relevantes sobre os cursos.

# Planejamento Tático

O planejamento Tático é o responsável por criar metas e condições para que as Perspectivas do PDI da UFF sejam alcançadas. Alicerçado no planejamento estratégico, as principais referências para sua construção é definir a Missão, Visão e Valores da Unidade. É primordial que todos os segmentos envolvidos da unidade, diretamente e indiretamente, conheçam esses princípios.

### a) Missão

É a declaração do propósito e do alcance de uma organização. Refere-se ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir (CHIAVENATO, 2003). A declaração de missão explica as intenções e aspirações da organização, e ajuda a difundir o espirito da organização.

O *check list* abaixo, apresentado por Adriano Freira (1999), pode ajudar a verificação e definição de missão da organização:

- O texto é claro e facilmente perceptível?

- O texto está relacionado com os principais fatores críticos de sucesso da organização?

- O texto transmite valores comuns a toda organização?

- O texto tem um caráter motivacional?

- O texto cria bases para a formulação dos objetivos da organização?

Exemplo de missão da UFF, contido no PDI:

---

*Promover, de forma integrada, a produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, e a formação de um cidadão imbuído de valores éticos que, com competência técnica, contribua para o desenvolvimento autossustentado do Brasil, com responsabilidade social.*

---

## b) Visão

É o sonho almejado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É o quadro futuro que a organização pretende alcançar dentro de uma perspectiva de prazo que ofereça o tempo para se chegar lá e conseguir os resultados desejados (CHIAVENATO, 2003).

Exemplo de visão da UFF, contido no PDI:

---

*A UFF será reconhecida, nacional e internacionalmente pela excelência dos seus cursos e de sua produção científica e pelo impacto social das suas atividades.*

---

As perguntas abaixo mostram a metodologia de elaboração de visão, segundo Richard Allen (1998).

- Qual o nosso objetivo?
- Qual é a força que nos impulsiona?
- Quais são os nossos valores básicos?
- O que fazemos melhor?
- O que desejamos realizar?
- O que gostaríamos de mudar?

## c) Valores Institucionais

São os ideais que servem de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. São os atributos e as virtudes da organização (CHIAVENATO, 2003).

Segundo VERGARA (2004), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem

agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais.

A tabela 01 mostra alguns exemplos de Missão, Visão e Valores.

**Tabela 01:** Exemplos de Missão, Visão e Valores

| Organização | Missão | Visão | Valores |
|---|---|---|---|
| PROGEP - UFPA | Atuar como agente de mudança desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais. | Ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior | Ética<br>Cidadania<br>Responsabilidade Social<br>Satisfação do Servidor<br>Espírito de Equipe<br>Qualidade de Vida<br>Confiança e Respeito<br>Solidariedade<br>Participação<br>Excelência<br>Compromisso Institucional |
| ICEx – UFF | Contribuir para o desenvolvimento da sociedade através do ensino, geração e divulgação da ciência. | Ser referência Regional de ensino superior, pesquisa e extensão de qualidade na área de Ciências Exatas, galgar ser referência estadual e ter reconhecimento nacional em sua área de ação. | Ensino de Qualidade<br>Desenvolvimento Regional<br>Excelência na pesquisa<br>Responsabilidade Social |
| PROPLAN - UFPA | Impulsionar, de forma articulada, a gestão das estratégias para o desenvolvimento institucional sustentável. | Ser reconhecida como uma Pró-Reitoria de excelência na proposição e promoção da política de planejamento e desenvolvimento institucional, de modo inovador e sustentável. | Ética<br>Inovação<br>Transparência<br>Trabalho em equipe<br>Zelo com a coisa pública<br>Compromisso institucional<br>Visão sistêmica e estratégica<br>Responsabilidade socioambiental |
| VALE | Superar desafios e barreiras para transformar recursos naturais em riquezas e promover desenvolvimento sustentável com ética e transparência | Ser a empresa de recursos naturais globais número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta. | A vida em primeiro lugar<br>Valorizar quem faz a nossa empresa<br>Cuidar do nosso planeta<br>Agir de forma correta<br>Crescer e evoluir juntos<br>Fazer acontecer |

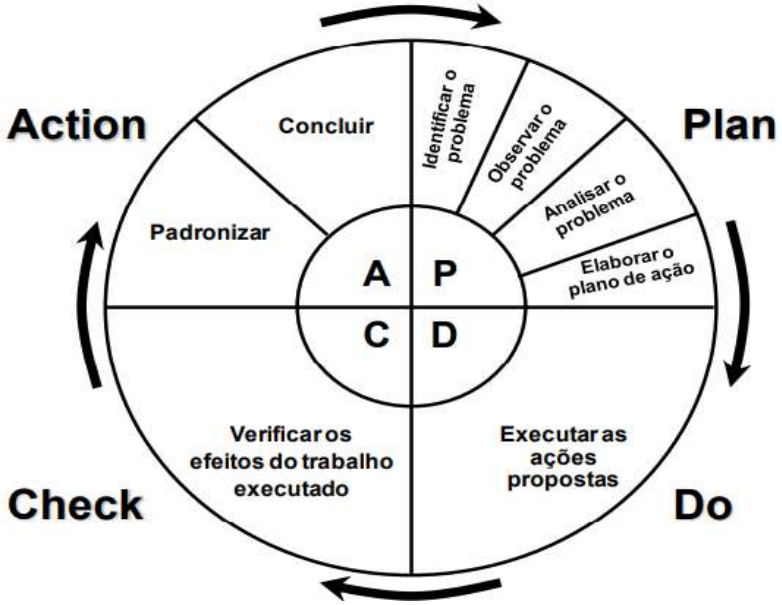
**Fonte:** Próprio autor

# Métodos e Ferramentas de Planejamento

Como sugestão neste guia, utiliza-se o Ciclo PDCA – Planejar, Fazer, Checar e Agir e o método MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas - para auxiliar a elaboração das próximas etapas do PDU.

*O ciclo PDCA tem sido utilizado para dar suporte a gestores para alcançar metas estabelecidas no gerenciamento da qualidade consiste nas seguintes etapas: Plan, Do, Check e Action, em seu idioma de origem, ou Planejar, Fazer, Verificar e Agir em português.*

**Figura 4:** Ciclo PDCA com etapas do MASP.




Fonte: MENEZES (2013)

Werkema (1995) define o ciclo PDCA como "um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização". Considerando a definição de que um problema é um resultado indesejável de um processo, o PDCA pode ser visto como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais.

Existe a abordagem de análise e solução de problemas do PDCA que é o método MASP, porém é dividido em oito etapas, conforme descrito por DAMAZIO (1998) E MENEZES (2013).

**Identificação do problema:** o objetivo é estabelecer o problema que será estudado e apontar as justificativas que estimularam a escolha.

**Observação do problema:** Nesta fase, o propósito é descobrir as características do problema, observando continuamente o cenário e as circunstâncias em que ele ocorre através da coleta de dados de diferentes pontos de vistas, tais como: tempo, local, tipo.

**Análise das Causas:** Neste passo, são identificadas as causas e fatores influentes do problema. A análise nesta etapa é de grande importância, por isso deve ser feita de forma precisa para demonstrar a realidade associando, assim, os motivos possíveis de todas as causas identificadas. Outras ferramentas podem ser utilizadas nesta etapa: Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Folha de verificação, Diagrama de Dispersão, Fluxograma e Carta de Controle.

**Elaboração do Plano de Ação:** Confirmadas as causas fundamentais do problema, o próximo passo é desenvolver o Plano de Ação que irá propor ações de bloqueio a fim de mitigar as causas fundamentais do problema. De acordo com a gravidade da causa, pode existir um conjunto de propostas de solução, porém, é necessário priorizar as principais ações, ou seja, as ações que irão combater com maior eficiência o problema, relatando também os efeitos que essas causas ocasionam e como as ações irão ser realizadas. Para isso é proposto utilizar a ferramenta 5W2H.

**Execução do plano de ação:** Nesta etapa, são divulgadas as ações de forma que todas as pessoas envolvidas no processo estejam informadas, esclarecendo o motivo de realizar cada ação proposta. As ações efetuadas devem ser registradas assim como seus respectivos impactos sejam eles benéficos ou não.

**Verificação dos efeitos da Ação:** São verificados os resultados das ações tomadas e comparados com os dados obtidos anteriormente. Se o problema continua ocorrendo com a mesma frequência, a ação não foi eficaz e será necessário realizar outro planejamento de ações corretivas voltando à etapa de observação do MASP. Se o efeito foi mitigado, analisa-se a ocorrência de efeitos secundários.

**Padronização:** Depois de considerar que as ações tomadas produziram um efeito satisfatório, é essencial torná-las a nova maneira de realizar trabalho. Definindo assim um padrão para a execução do trabalho, impedindo que antigos hábitos tornem a prejudicar o processo e possibilitando que novos funcionários executem as tarefas da maneira correta. É recomendado que o treinamento do processo seja realizado no próprio local de trabalho expondo a todas as pessoas envolvidas os motivos e benefícios das mudanças que foram implantadas.

**Conclusão:** Nesta etapa, é realizada a revisão de todo o processo, as ações tomadas, assim como seus resultados, a fim de verificar se todas as ações planejadas foram executadas e se as metas foram totalmente alcançadas, pois as falhas e os resultados acima das expectativas serão de grande importância para futuras aplicações do método.

## Identificação, Observação e Análise dos Problemas.

Com base na elaboração da matriz SWOT e no PDCA, conhecendo as fraquezas e ameaças para a unidade, pode-se identificar problemas e iniciar a preparação de sua análise de acordo com as perspectivas, objetivos e ações estratégicas sugeridas no PDI. Nesta etapa, deve-se estabelecer o problema que será estudado e descobrir as características e analisar causas.

**Tabela 02:** Identificação, Observação e análise dos problemas em relação a matriz Swot e PDI.

| Fraqueza ou Ameaça da Matriz SWOT | Perspectiva do PDI | Objetivo Estratégico PDI | Ações Estratégicas Sugeridas PDI | Identificação do Problema na Unidade | Observação do Problema (tempo, local, tipo) | Análise das Causas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 - Falta de Funcionários | Gestão | Redimensionar e capacitar a força de trabalho | Racionalizar internamente as unidades administrativas, unificando secretarias e departamentos, redimensionando a quantidade de servidores técnicos para dar conta da carga de trabalho. | Departamentos e Coordenações de ensino com poucos servidores. | - Os três departamentos e quatro coordenações trabalham em salas diferentes e horários distintos para atendimento aos professores e alunos.<br>- Falta de atendimento de 8 a 22h. | - Locais e horários não padronizados.<br>- Várias pessoas executando o mesmo processo em departamentos e coordenações distintas |
| | Gestão | Concluir o processo de reestruturação proposto pelo REUNI. | Reestruturar o horário dos cursos de graduação, concentrando-os em um dos turnos, sempre que possível, de modo a facilitar o percurso acadêmico. | Falta de terceirizados | - Quantitativo de terceirizados não atende às demandas de limpeza, portaria, recepção, | - Redução e/ou cancelamento de contratos de terceirizado. |
| 2 - Alunos com deficiência na formação básica. | Ensino de Graduação | Elevar o número de alunos diplomados | Incentivar a oferta de disciplinas com alta porcentagem de reprovação em cursos de verão. | Alto índice de reprovação nas matérias básicas | - Alunos com deficiência nas matérias de cálculo I e física I.<br>- Deficiência em conceitos básicos do ensino médio | - Formação no ensino médio de baixa qualidade.<br>- Baixa nota de corte do ENEM nos cursos de Matemática. |
| 3 - Permanência do aluno | Responsabilidade Social | Possibilitar a permanência e diplomação do estudante no tempo pré-estabelecido | Assinatura de convênios com governo municipal e estadual para subsídios aos estudantes (moradia, transporte, alimentação etc.). | Oferta de Infraestrutura para permanência do aluno. | - Alunos de baixa renda familiar com dificuldades de custear moradia, alimentação e transporte. | - Falta de Bandejão e Moradia<br>- Busuff com poucos horários. |
| 4 - Baixo orçamento | Gestão | | | Baixo valor da Livre Ordenação | A LO de 2019 foi reduzida em 30% da LO de 2018 | - Contingenciamento de verbas federais |

Fonte: Próprio autor

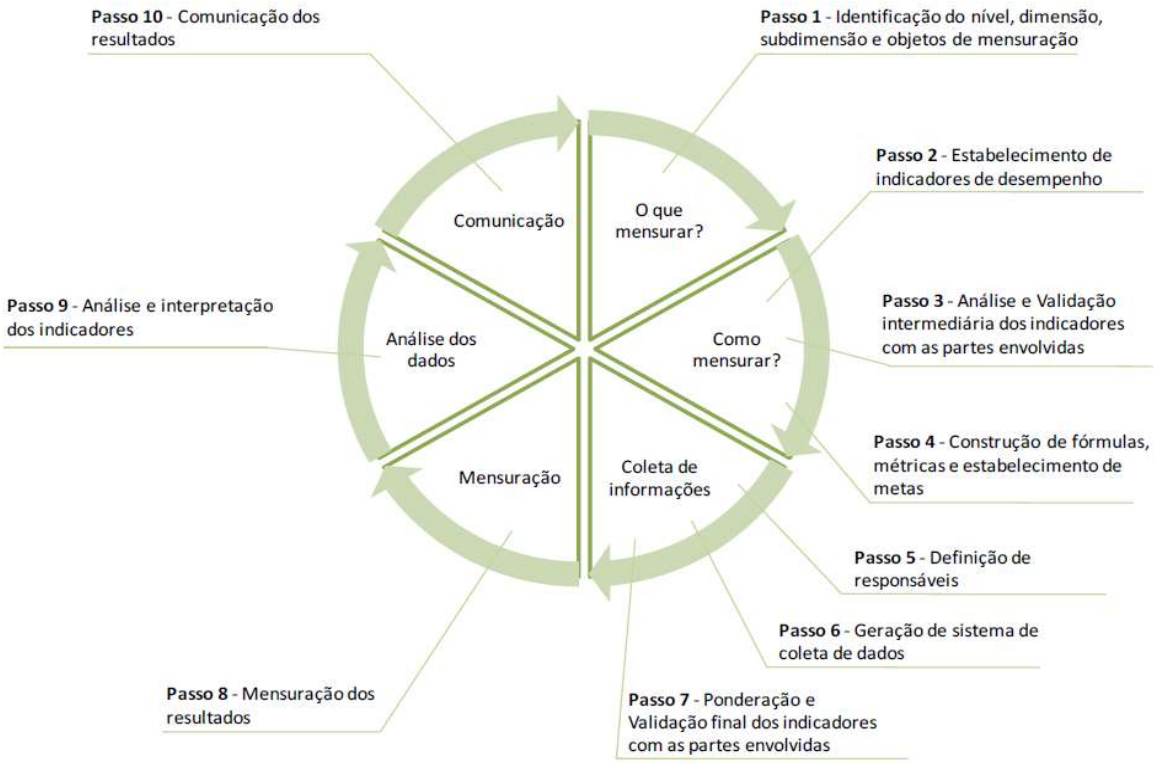
# Indicadores

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc.

Podemos ainda considerar que indicadores não são apenas números, ou seja, são atribuições de valores objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

O processo de construção de indicadores de desempenho não possui um procedimento único ou uma metodologia padrão. No entanto, a partir da revisão das principais experiências de construção de indicadores para o setor público, sugere-se um conjunto de passos que asseguram a coerência da formulação e implementação do conjunto de indicadores que se planeja construir, conforme a Figura 5.

**Figura 5:** Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores

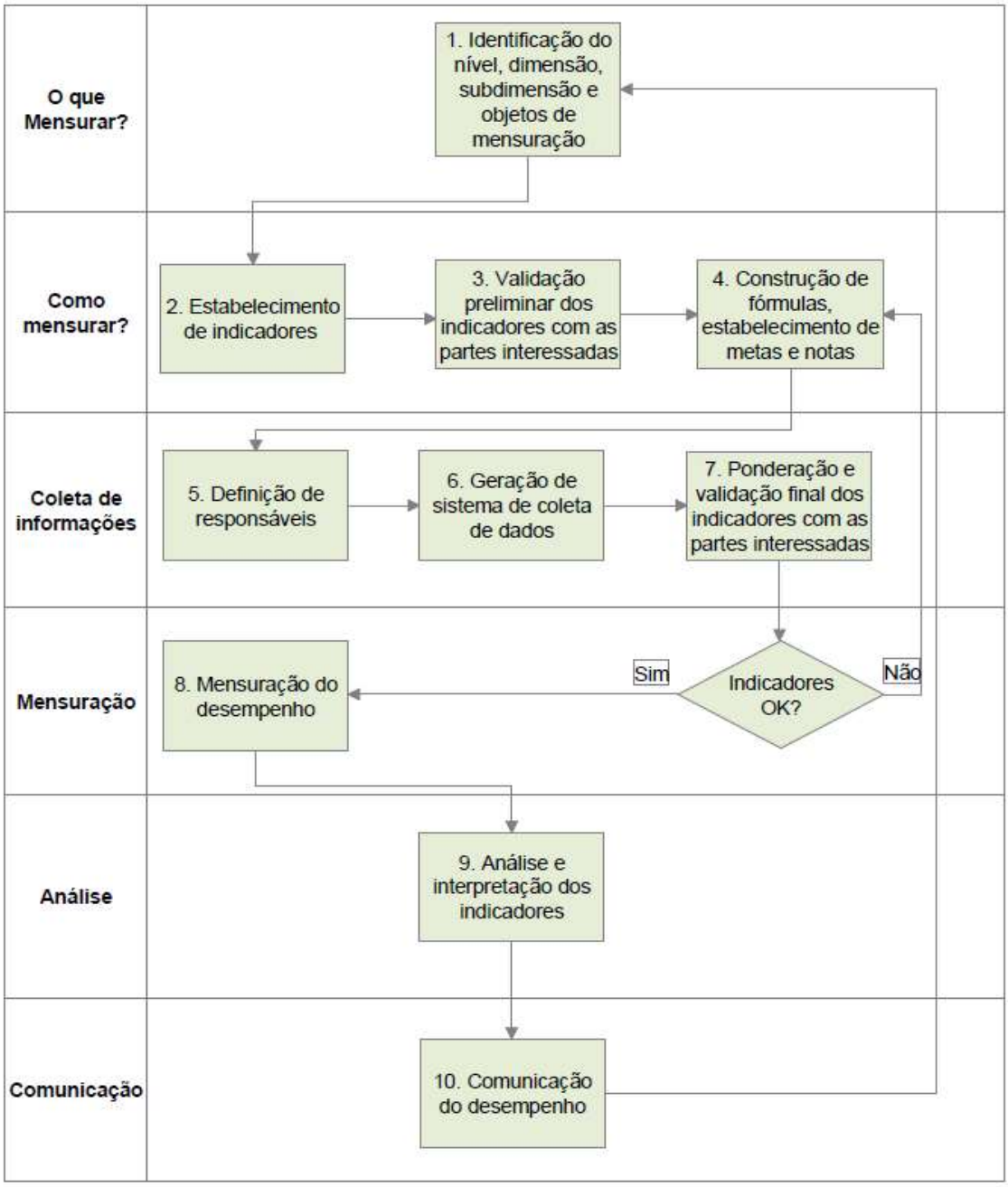



Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de

Indicadores (2009)

Em sequência, a Figura 6 apresenta o desdobramento das etapas nos passos correspondentes.

**Figura 6:** Os 10 passos para a construção de indicadores




Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009)

## Passo 1 - Identificação do Nível, Dimensão e Objetos de Mensuração

Definir o que será mensurado constitui a reflexão inicial do processo de criação de indicadores de desempenho. É importante definirmos que estamos trabalhando em nível de unidade de organização, ou seja, nível nano da administração pública.

A identificação dos objetos de mensuração, por se tratar de um instrumento facilitador da representação do universo de análise, contribui para uma melhor compreensão de seu ambiente interno e externo, bem como para explicitação dos resultados e impactos pretendidos pela organização, programa ou governo.

Uma vez identificado qual o nível a ser mensurado, é requerida a definição precisa do que será mensurado, ou seja, o objeto de mensuração. Existem várias técnicas de abordagem de identificação dos objetos de mensuração e seleção das subdimensões.

## Passo 2 - Estabelecimento de Indicadores

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

Os componentes básicos de um indicador são: Medida, Fórmula, Índice (número), Padrão de comparação, Meta.

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento;
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Para a operacionalização do indicador, devemos considerar alguns critérios básicos:

- **Seletividade ou importância:** fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- **Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade:** os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos

e conhecidos por todos os públicos interessados;

- **Representatividade, confiabilidade e sensibilidade:** capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto, etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- **Investigativos:** os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- **Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- **Estabilidade:** procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica;
- **Custo-efetividade:** projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis.

## Passo 3 - Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas

O processo de validação é conduzido com a análise dos critérios de avaliação do indicador. Durante a validação são levados em conta diversos critérios apresentados, tais como: **seletividade; simplicidade e clareza; representatividade; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; custo-efetividade**. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

## Passo 4 - Construção de Fórmulas, estabelecimento de Metas e Notas

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, recomenda-se evitar fórmulas de alta complexidade ou que não respondam as questões necessárias.

Cada formula possui uma unidade de medida, conforme abaixo:

**Indicadores Simples:** Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregues ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis.

**Exemplos:**

- Números de alunos matriculados no ensino médio;
- Número de alunos aprovados no ensino fundamental;
- Número de novos postos de trabalhos criados.

**Indicadores Compostos:** Os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas. Assim têm-se quatro tipos de indicadores compostos:

**- Proporção ou Coeficiente:** É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados.

**- Porcentagem:** Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100.

**- Razão ou Índice:** A razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. As proporções representam um tipo particular de razão ou índice. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas.

**- Taxa:** São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.

Concomitantemente à construção da fórmula do indicador, é necessário definir a origem de onde os dados são extraídos, ou seja, a fonte de dados, podendo ser de um setorial, organização, unidade organizacional, sistema informatizado ou outra fonte como relatórios ou pesquisas de origem externa.

A nota deve refletir o esforço no alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará a determinação de valores de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada. Sugere-se o uso de uma escala padrão ou escalas específicas para cada indicador.

## Passo 5 - Definição de Responsáveis

Nesta fase é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos

resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos, o responsável pela apuração e pelo desempenho do indicador pode ser o mesmo. Indicadores sem responsáveis por sua coleta e acompanhamento não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização.

Uma vez identificado o responsável pela coleta, é definida a periodicidade de coleta do indicador, ou seja, é descrita a periodicidade temporal em que os resultados conexos ao indicador devem estar disponíveis para serem apurados. Exemplos, semanal, mensal, semestral, anual.

## Passo 6 - Geração de Sistema de Coleta de Dados

A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária. De modo geral, as principais técnicas de coleta de dados são:

**- Tradicionais:** aplicação de questionários, realização de entrevistas, observação direta, análise documental (físicos e virtuais);

**- Em grupo:** oficinas, *brainstorm*, reuniões em equipe;

- **De prototipação:** simulação e experimentação;

**- Cognitivas:** análise mental, dedução e inferências;

**- Contextuais:** análise social, análise do ambiente interno e análise do ambiente externo.

## Passo 7 - Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas.

Nesta fase devem-se descrever os atributos de cada indicador, para a formalização e validação por todos os responsáveis e envolvidos com o indicador. O indicador deve ser entendido pela unidade de forma clara e objetiva, conforme os Quadros 2 e 3.

**Quadro 2:** Ficha de detalhamento do indicador IDH

| Ficha de Detalhamento do Indicador | |
|---|---|
| Indicador | **Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)** |
| Objeto de mensuração | Desenvolvimento econômico, saúde e educação |
| Fórmula de cálculo | Média aritmética de indicadores normalizados de zero a um de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (expectativa de vida ao nascer) e renda (PIB per capta) |
| Unidade de medida | Valor decimal entre 0 e 1 |
| Periodicidade | Anual |
| Fonte/Forma de coleta de dados | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) |
| Interpretação do indicador/Recomendações | Como média de valores entre 0 e 1, o valor de escala do IDH também varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, melhor é a qualidade de vida da população da região. |
| Responsável pelo desempenho | Governo |
| Responsável pela apuração do indicador | PNUD |

Fonte: Adaptado pelo autor - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009)

**Quadro 3:** Ficha de detalhamento do indicador TSG

| Ficha de Detalhamento do Indicador | |
|---|---|
| Indicador | **TSG (Taxa de Sucesso da Graduação)** |
| Objeto de mensuração | Medir a taxa de alunos diplomados em relação aos ingressantes |
| Fórmula de cálculo | (Número de formados do ano / Número de alunos ingressantes no suposto ano de ingresso.) X 100 |
| Unidade de medida | Porcentagem |
| Periodicidade | Anual |
| Fonte/Forma de coleta de dados | PROGRAD / Anual |
| Interpretação do indicador/Recomendações | O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor |
| Responsável pelo desempenho | UFF |
| Responsável pela apuração do indicador | PROGRAD |

Fonte: Adaptado pelo autor - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009)

## Passo 8 - Mensuração do Desempenho

Após a execução de todos os passos básicos para a criação do indicador e sua sistemática, torna-se necessário medir o que se deseja. Este passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente.

## Passo 9 - Análise e Interpretação dos Indicadores

O indicador precisa ser analisado e interpretado na medida em que proporciona benefícios no processo decisório da organização, não gerando apenas dispêndio de recursos em sua utilização. A análise e a interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações. As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- Reuniões gerenciais;
- Reuniões operacionais;
- Intercâmbio de informações e soluções;
- Na gestão do dia-a-dia.

## Passo 10 - Comunicação do Desempenho

A comunicação do desempenho através do indicador é tarefa preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

Para realizar a comunicação do desempenho, as organizações podem adotar diversas ferramentas:

- Apresentação institucional de resultados para os colaboradores;
- Painel de indicadores com seus respectivos resultados (Central de resultados);
- Banners com faixas de desempenho (vermelho, amarelo, verde e azul);
- Reuniões de avaliação de desempenho;
- Relatórios anuais (físicos e virtuais);

# Plano de Ação, Indicadores e Metas

Após a definição dos problemas e identificação das causas, pode-se estabelecer um Painel de Ações, Indicadores e Metas, alinhadas ao PDI vigente, juntamente com a descrição dos indicadores.

*Todos os indicadores do PDI precisam estar presentes também nos PDUs das respectivas unidades acadêmicas/administrativas responsáveis para garantir o alinhamento estratégico entre o PDU da Unidade e o PDI da UFF.*

A utilização da tabela 3 torna-se importante, pois resume os indicadores, fórmulas e fontes de coleta de dados do PDU.

**Tabela 3:** Indicadores, fórmulas e fontes.

| Indicador | Fórmula | Fonte |
|---|---|---|
| Taxa de Sucesso da Graduação | TSG = (número total de diplomados / número total de ingressantes) /100 | Coordenação do Curso de Matemática |
| Índice de qualificação do corpo docente da Unidade (IQCD) | IQCD = ((5 x Doutores) + (3 x Mestres) + (2 x Especialistas) + (1 x Graduados)) / (Doutores + Mestres + Especialistas + Graduados) | PROPPI |

Fonte: Próprio autor

A meta é o índice de resultado que se espera alcançar. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação do plano. A meta deve conter um valor, prazo e responsável. Ela deve ser **mensurável, desafiadora, viável e alcançável dentro da ação proposta**. As metas e o cronograma podem ser apresentados em formato de quadro, facilitando a visualização e o acompanhamento da execução.

Todos os problemas e desafios identificados, que possam resultar num melhor desempenho das atividades próprias da Unidade, devem fazer parte do PDU e ser apontadas com ações especificas neste tópico, sempre atreladas aos objetivos estratégicos do PDI vigente, conforme demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4:** Painel de Ações, Indicadores e Metas

| Perspectiva / Objetivo Estratégico PDI UFF – 2018-2022 | Ação Tática PDU | Indicador PDU | Fórmula Indicador PDU | Metas | | | | | Unidade/Setor Responsável |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Ensino de Graduação: **Elevar o número de alunos diplomados.** | Possibilitar a permanência e diplomação do estudante no tempo pré-estabelecido | TSG= Taxa de sucesso da graduação | (Número de formados do ano / Número de alunos ingressantes no suposto ano de ingresso.) X 100 | 38% | 43% | 48% | 53% | 58% | ICEx |
| Gestão-Pessoas: **Redimensionar e capacitar a força de trabalho** | Criação de coordenação única em locais e horários padronizados para redução de terceirizados. | (%) de redução no número de funcionários terceirizados na área administrativa | (Número de Terceirizados reduzidos / total de terceirizados) x 100. | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | ICEx |
| Gestão- Planejamento: **Concluir o processo de reestruturação proposto pelo REUNI.** | Racionalizar internamente as unidades administrativas, unificando secretarias e departamentos, redimensionando a quantidade de servidores técnicos para dar conta da carga de trabalho. | Número de unidades com reestruturação administrativa | Número de unidades com reestruturação administrativa | - | - | 1 | - | - | ICEx |

Fonte: Próprio autor

## Plano de Execução

Para cada iniciativa ou ação tática contida no Painel de Ações, Indicadores e Metas (Quadro 4), devemos fazer correspondência com um plano de ação e objetivos operacionais, com prazos, responsabilidades, métodos e custos. Utilizaremos a matriz 5W2H para estabelecermos os planos de ação.

Esta é uma ferramenta administrativa que é utilizada para elaborar planejamentos de atividades, projetos, solução de problemas entre outros. Tem este nome por ser originada de sete palavras da língua inglesa e, de acordo com Menezes (2013), pode ser traduzido da seguinte forma:

- What: O que será feito ou qual o objeto de estudo;
- Who: Quem será o responsável por essa atividade;
- When: Quando será desempenhada esta ação;
- Where: Onde será aplicada a atividade;
- Why: Qual a justificativa para realizar a atividade;
- How: Como será feita esta ação;
- How much: Quanto irá custar.

O Quadro 5 segue um modelo de Plano de Execução, para definição das ações utilizando a matriz 5W2H.

**Quadro 5:** Ficha do Plano de execução

# Plano de Execução

**Unidade/Setor:** CPU – Comissão de Planejamento de Desenvolvimento da Unidade, Departamentos de Física, Química e Matemática

**Ação Tática PDU:** Possibilitar a permanência e diplomação do estudante no tempo pré-estabelecido

**Objetivo Geral:** Aumentar a TSG dos cursos de graduação em Matemática, Física e Química

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Resultado Esperado (por quê?) | Cronograma (quando?) | | Metodologia (como?) | Recursos (quanto?) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Início | Término | | |
| Revisar os quantitativos de ofertas de vagas | CPU | Reunião CPU | Construir Proposta de Readequação de ofertas de vagas | 01/08/19 | 01/09/19 | Verificação do quantitativo de oferta dos cursos e o número de alunos atendidos | - |
| Revisar a grade e o prazo de integralização | Departamento Física, Química e Matemática | Reunião de Departamento | Construir proposta de readequação do PPC | 01/08/19 | 15/09/19 | Avaliação do PPC e do tempo de integralidade de acordo com a carga horária obrigatória do curso e as disciplinas. | - |
| Flexibilização de pré-requisitos | NDE | Reunião NDE | Melhorar o fluxo de alunos | 01/08/19 | 01/10/19 | Avaliação dos pré-requisitos das disciplinas, sem prejuízo a qualidade do curso. | - |

Fonte: Próprio autor

## Gestão do Plano

Após a implantação do plano de execução do PDU, faz-se necessária a sua avaliação e monitoramento, através da elaboração de uma RA - Reuniões de Avaliações. Estas reuniões, que deverão ser periódicas, serão o momento de apresentar os resultados obtidos, avaliar os resultados e tomar medidas para ajustar os Planos de Ação com o intuito de alcançar ou redirecionar para o alcance das metas.

### a) Monitoramento

O Processo de monitoramento e avaliação será coordenado pela Comissão do PDU, com a realização da RA – Reunião de Avaliação. Sua periodicidade será definida e seu calendário publicitado pela Comissão do PDU, no qual será produzido um relatório de ampla divulgação.

A RA – Reunião de Avaliação terá as seguintes características:

- Coordenação pela Comissão do PDU.
- Participação dos responsáveis pelas Ações.
- Periodicidade, conforme definição da própria comissão.
- Calendário Publicitado.
- Apresentação de um balanço das atividades desenvolvidas nas diferentes ações propostas, avaliando o alcance dos objetivos, indicadores, metas e projetos.

O monitoramento é uma atividade de gestão, conforme Quadro 6, que se realiza durante o período de execução e operação do plano, é essencial para que se tenha conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, por intermédio do qual, poder apreciar o resultado das ações, sendo ajustadas sempre que necessário.

Para cada ação tática, cujas metas não foram concluídas, a RA deverá efetuar a revisão das Etapas do Plano de Ação, a fim de verificar e posteriormente apontar as ações para correção dos desvios.

Desta maneira, as ações a serem tomadas na RA são as seguintes:

- Tomada de decisão sobre aspectos relacionados ao cronograma e metodologia de execução dos projetos e ações;
- Proposição e/ou aprovação de ajustes em indicadores e metas;

- Proposição e/ou aprovação de alterações, substituições ou encerramento de projetos e ações;
- Orientações e recomendações para garantia do eficaz e harmônico desenvolvimento do plano estratégico;
- Proposição e/ou aprovação de novos projetos e ações;

**Quadro 6:** Monitoramento das Ações, Indicadores e Metas

| Ações Táticas PDU | Meta Programada | Meta Alcançada | Concluída? | Unidade/Setor Responsável | Observações |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: Próprio autor

**Unidade/Setor:**

**Ação Tática PDU:**

**Quadro 7:** Monitoramento das Etapas do Plano de Ação

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Cronograma (quando?) | | Situação % conclusão | Motivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Início** | **Término** | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fonte: Próprio autor

Análise Crítica:

## b) Atualização do Plano de Ação

Além do monitoramento, o plano deverá ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização para adequação a um novo cenário.

A RA sistematizará as informações obtidas no monitoramento, de modo a produzir e subsidiar relatórios e alterações dos Planos de Ações e suas Etapas, conforme Quadro 8.

**Quadro 8:** Ficha do Plano de execução

## Revisão Plano de Execução

**Unidade/Setor:**

**Ação Tática PDU:**

**Objetivo Geral:**

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Resultado Esperado (por quê?) | Cronograma (quando?) | | Metodologia (como?) | Recursos (quanto?) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **Início** | **Término** | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fonte: Próprio autor

## Gestão de Riscos

Todas as atividades organizacionais envolvem risco. Um risco é medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Para aumentar a possibilidade de alcançar os resultados almejados, as unidades devem realizar a gestão de riscos dos processos e projetos sob sua responsabilidade através da identificação, análise, avaliação e tratamento de cada risco.

A Administração Pública vem incorporando as melhores práticas relacionadas ao tema a partir da Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016 do Ministério do Planejamento e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. A norma determina que todos os órgãos e entidades no âmbito do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para a implementação e atualização do modelo de gestão de riscos.

A gestão de riscos alinha-se continuamente com os objetivos organizacionais e está focada nas incertezas que podem impactar nos resultados. Essas iniciativas permitem que as áreas busquem eficiência, observando lacunas e criando planos e ações para suprir carências e, consequentemente, entregar melhores serviços aos seus diferentes públicos.

Aplicando especificamente ao PDU e considerando seu desenvolvimento, é importante a implementação da Gestão de Riscos na fase de planejamento. A palavra chave em Gestão de Risco é antecipar, prevendo cenários e respostas. O PDCA, ferramenta da qualidade que abordamos, por se tratar de um método cíclico, onde sempre o planejamento está presente, é importante que esses riscos estejam elencados, sendo sempre considerados nas etapas de Execução, Verificação e Padronização.

Para mais informações sobre o tema e acessar os documentos relacionados clique aqui (link: http://uff.br/?q=gestao-de-riscos-0)."

## Sites Úteis para a construção do PDU

PROPLAN - http://www.uff.br/?q=grupo/planejamento

Projetos PDU - http://www.governancadeti.uff.br/noticias/sti-integra-comite-de-governanca-da-uff.

TSG da Graduação - http://www.uff.br/?q=tsg-taxa-de-sucesso-na-graduacao

Apresentação sobre o PDU da UFF - http://uff.br/?q=pdu-uff

PDI

Plano de Desenvolvimento Institucional

uff

# GUIA PARA ELABORAÇÃO DO PDU

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

MODELO

EGGP

Escola de Governança em Gestão Pública

PROGEPE PROPPI PROPLAN

# Modelo para Elaboração do PDU

O Plano de Desenvolvimento das Unidades - PDU consiste em um documento em que se definem a missão e a visão das unidades acadêmicas e administrativas da Universidade Federal Fluminense, desenvolvendo no nível tático e operacional os objetivos estratégicos e o alcance das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de acordo com as especificidades de cada Unidade.

Neste PDU estão inseridas as metas para os anos de 20XX-20XX, disponibilizando para esta Unidade um instrumento de gestão contínuo, estabelecendo uma visão de longo prazo sobre aonde a unidade deseja chegar e como quer ser reconhecida ao final deste período.

Niterói, ___ de _____ de 20XX

Nome do ocupante do cargo
***Cargo Máximo da Unidade***

# Sumário

## Sumário

Modelo para Elaboração do PDU ..... 49
Sumário ..... 50
Introdução ..... 53
Histórico da Unidade ..... 54
Histórico de Implantação ..... 54
Desenvolvimento da Unidade ..... 54
Cursos de Graduação e Pós-Graduação ..... 55
Graduação Presencial e a Distância (EaD) ..... 55
Pós-Graduação *Stricto Sensu* ..... 56
Pós-Graduação *Lato Sensu* ..... 56
Perfil do Corpo Discente ..... 57
Perfil do Corpo Docente ..... 58
Perfil do Corpo Técnico ..... 59
Organização Administrativa ..... 60
Proposta de alteração da estrutura administrativa ..... 62
Infraestrutura Física ..... 63
Estruturas de apoio às atividades acadêmicas, pesquisa e extensão ..... 63
*a) NPJ – Núcleo de Apoio Jurídico* ..... 63
*b) Centro de Artes* ..... 63
*c) Hospital Antônio Pedro* ..... 63
Laboratórios de Ensino e Pesquisa ..... 63
*d) Laboratório de Óptica* ..... 63
*e) Laboratório de Computação Cientifica* ..... 63
Proposta de alteração da Infraestrutura Física ..... 64
Relação dos projetos e programas (ensino, pesquisa, extensão, outros) ..... 65
Planejamento Tático e Operacional ..... 66
Missão ..... 66
Visão ..... 66
Valores Institucionais ..... 66
Diagnóstico da Unidade ..... 66
Identificação, Observação e Análise dos Problemas ..... 68

Plano de Ação, Indicadores e Metas ..... 70
Plano de Execução ..... 72
Gestão do Plano ..... 74
f) Monitoramento ..... 74
g) Atualização do Plano de Ação ..... 76
Gestão de Riscos ..... 78
Bibliografia ..... 79

*Logo/emblema da Unidade*

*Nome da Unidade*

**Escreva aqui o nome do cargo máximo do Dirigente da Unidade**
*Escreva aqui o nome do servidor/Dirigente*

***Comissão designada para elaborar o Plano de Desenvolvimento da Unidade***

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

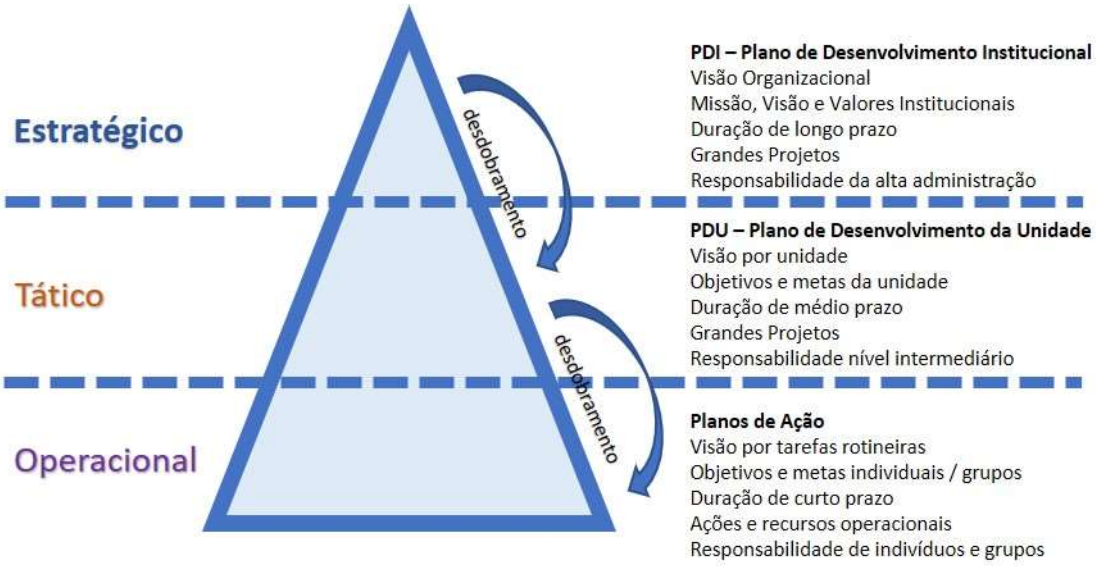
**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

**Escreva aqui o cargo**
*Escreva aqui o nome do servidor*

# Introdução

O PDU das unidades acadêmicas/administrativas, através do planejamento tático e operacional, traduz os objetivos estratégicos do PDI vigente, concebido pela alta administração, em objetivos e metas claras e factíveis para todos os integrantes desta unidade.

**Figura 1:** Níveis de atuação do planejamento.




Fonte: UFPA, 2016. Adaptado pelo autor

Este documento apresenta um conjunto de metas e ações estabelecidas com o consenso de um grupo de trabalho representativo de todas as classes envolvidas, apontando um planejamento para alcance dos objetivos elencados.

# Histórico da Unidade

## Histórico de Implantação

A Nome da Unidade é uma Classificação da Unidade (Instituto, Assessoria, Unidade Acadêmica, etc...) da UFF, instituída através da escreva aqui a legislação, com o objetivo de escreva aqui o(s) objetivo(s) principal(is) da unidade.

Escrever o Histórico da Unidade

## Desenvolvimento da Unidade

Os fatos históricos relevantes de implementação e desenvolvimento da Unidade

# Cursos de Graduação e Pós-Graduação

## Graduação Presencial e a Distância (EaD)

A graduação pode ser considerada o curso de maior oferta e procura da unidade. A fim de demonstrar esse diagnóstico, a Tabela XX demonstra a quantidade de vagas ofertadas por cursos de graduação durante os últimos anos.

**Tabela XX:** Vagas ofertadas por cursos

| Curso | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Presencial | | | | |
| EaD | | | | |

Fonte: Próprio autor

Para uma melhor análise e observância da oferta dos cursos, a Tabela XX apresenta a oferta de vagas e quantidade de alunos matriculados por curso da unidade.

**Tabela XX:** Cursos de graduação e vagas ofertadas atualmente.

| Curso | Modalidade | Turno | Oferta Atual |
|---|---|---|---|
| Física Bacharelado | Presencial | Integral | |
| Química Licenciatura | EAD | - | |
| Total | | | |

Fonte: Próprio autor

Os últimos resultados no ENADE, publicado em XXXX de XXXX, são apresentados na Tabela XX para melhor análise e avaliação do aluno egresso e da busca pela excelência nas atividades de ensino.

**Tabela XX:** Avaliação dos cursos no ENADE

| Curso | Avaliação ENADE xx/xx/xxxx | Avaliação ENADE xx/xx/xxxx |
|---|---|---|
| Física Bacharelado | | |
| Química Licenciatura | | |
| Física Bacharelado | | |

Fonte: Próprio autor

Inserir outras informações aqui: evasão, Taxa de Sucesso da Graduação – TSG, etc.

Escreva neste parágrafo informações detalhadas e complementares sobre a proposta de expansão do nº de cursos ofertados. Importante complementar essa informação com um quadro que apresente de forma detalhada essa perspectiva, ou seja, nome do curso, modalidade, etc...

Incluir cronograma de novos cursos.

## Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Tendo como foco a pesquisa, os cursos de pós-graduação *stricto-sensu* compreendem cursos de mestrado e doutorado abertos de acordo com os programas aprovados pela CAPES. Esta unidade possui XXX cursos, divididos nos cursos, apresentados na Tabela XX

**Tabela XX:** Cursos de pós-graduação, oferta atual e quantidade de alunos.

| Curso | Modalidade | Oferta Atual | Matrículas |
|---|---|---|---|
| Física | Mestrado | | |
| Química | Doutorado | | |
| Total | | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo informações detalhadas e complementares sobre os programas de pós-graduação *stricto sensu*

## Pós-Graduação *Lato Sensu*

Nesta modalidade, os cursos atendem a várias carreiras e variados projetos, nas categorias de especialização, MBA – *Master in Business Administration* e Residências, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Esta unidade possui XXX cursos, divididos nos cursos, apresentados na Tabela XX

**Tabela XX:** Cursos de pós-graduação, oferta atual e quantidade de alunos.

| Curso | Modalidade | Oferta Atual | Matrículas |
|---|---|---|---|
| Física Bacharelado | *Lato Sensu* Presencial | | |
| Química Licenciatura | MBA - EAD | | |
| Total | | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo informações detalhadas e complementares sobre os programas de pós-graduação *lato sensu*

# Perfil do Corpo Discente

A unidade possui XXXX alunos matriculados em cursos presenciais, a distância e em cursos de pós-graduação, conforme a Tabela XX.

**Tabela XX:** Cursos, vagas ofertadas e matrículas em XXXX

| Curso | Modalidade | Turno | Oferta | Matrícula |
|---|---|---|---|---|
| Física Bacharelado | Presencial | Integral | | |
| Química Licenciatura | EAD | - | | |
| Total | | | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo outras informações sobre o perfil discente: evolução do nº de matriculados, nº de titulados, evasão, análise de egressos, etc...

Com o objetivo de proporcionar experiências e conhecimentos teóricos e práticos, dando apoio à permanência na universidade, a unidade, juntamente com o Pró-Reitoria de assuntos Estudantis, concede bolsas de estágio, iniciação científica e permanência estudantil, conforme Tabela XX.

**Tabela XX:** Bolsistas da unidade.

| Curso | Modalidade da Bolsa | Quantidade |
|---|---|---|
| Física Bacharelado | Iniciação Científica | 3 |
| Química Licenciatura | Estágio | 10 |
| Mestrado Física | CNPQ | 2 |
| Total | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo outras informações sobre projetos e iniciativas para permanência discente na unidade.

Caso necessário, destaque as especificidades dos discentes de pós-graduação.

# Perfil do Corpo Docente

As atividades acadêmicas, de pesquisa e extensão, são desenvolvidas pelo corpo docente, composto de nº de docentes professores, distribuídos em nº de departamento departamentos, conforme Tabela XX.

**Tabela XX:** Corpo Docente por titulação

| Departamento | Doutores | Mestres | Especialistas | Graduados | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| VFI - Física | | | | | |
| VQI - Química | | | | | |
| Total | | | | | |

Fonte: Próprio autor

Verifica-se que o quantitativo de docentes pode ser expresso pelo seu regime de trabalho, assim como o regime de dedicação exclusiva (DE), indicado na Tabela XX.

**Tabela XX:** Corpo docente por regime de trabalho

| Departamento | D.E. | 40H | 20H | Total |
|---|---|---|---|---|
| VFI - Física | | | | |
| VQI - Química | | | | |
| Total | | | | |

Fonte: Próprio autor

O regime de trabalho e a titulação dos docentes, expressos na Tabela XX, através do IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente, refletindo o esforço na melhoria do quadro docente da universidade.

**Tabela X**X: Índice de qualificação do corpo docente (IQCD)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

Fonte: Próprio autor

É importante observar a Tabela XX, que demonstra a carga horária docente dividida em ensino, pesquisa, extensão e administrativo.

**Tabela XX:** Corpo docente carga horária

| Departamento | Ensino | Pesquisa | Extensão | Administrativo |
|---|---|---|---|---|
| VFI - Física | | | | |
| VQI - Química | | | | |
| Total | | | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo outras informações sobre o corpo docente

# Perfil do Corpo Técnico

A unidade possui em seu corpo técnico administrativo XXXX servidores em seu quadro permanente, distribuídos em seu organograma de acordo com as necessidades administrativas e técnicas.

A Tabela XX demonstra uma ampla visão da escolaridade e sua representatividade dentro da unidade.

**Tabela XX:** Corpo docente por departamento

| Escolaridade | Total | % |
|---|---|---|
| Alfabetização sem cursos regulares | | |
| Ensino fundamental incompleto | | |
| Ensino fundamental completo | | |
| Ensino médio | | |
| Ensino superior – graduação | | |
| Ensino superior – especialização | | |
| Ensino superior – mestrado | | |
| Ensino superior – doutorado | | |
| Total | | |

Fonte: Próprio autor

O quadro de cargos e funções dentro da unidade, demonstrado pela Tabela XX, expressa a distribuição dos TAEs.

**Tabela XX:** Quadro de pessoal da Unidade

| Unidade/Setor | Cargo | Função | Classificação | Quantidade |
|---|---|---|---|---|
| ICHS | Assistente Administrativo | Secretaria da Direção | D | 2 |
| SOF/ICHS | Administrador | Chefe do Setor | E | 1 |
| | | | | |
| Total | | | | |

Fonte: Próprio autor

A distribuição por carga horária de trabalho é apresentada na Tabela XX.

**Tabela XX:** Corpo técnico por carga horária de trabalho

| Carga Horária | Total | % |
|---|---|---|
| 20H | | |
| 40H | | |
| D.E. | | |
| Total | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo informações detalhadas e complementares sobre o corpo técnico administrativo

# Organização Administrativa

A organização administrativa e estrutural da unidade acadêmica/administrativa é representada através da figura XX. A estrutura abaixo se encontra regimentada através da Portaria ……..

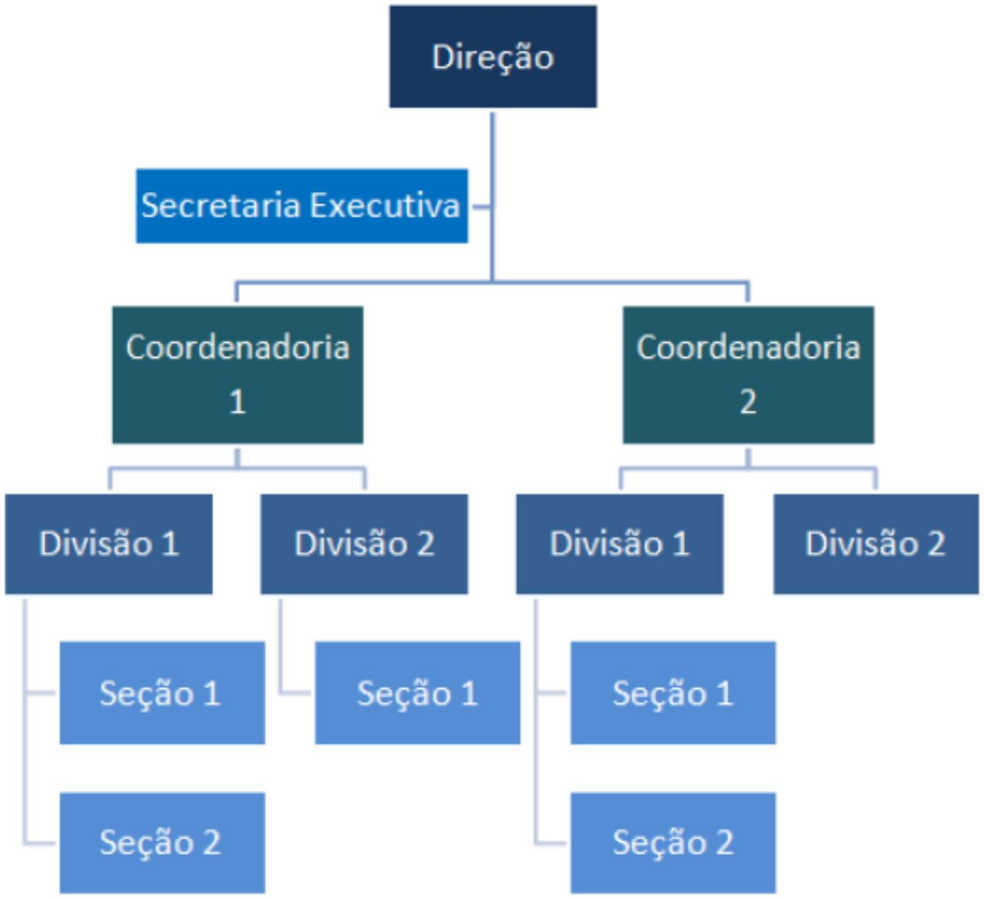



**Figura XX:** Organograma da unidade acadêmica/administrativa

A estrutura organizacional apresentada acima pode ser melhor entendida com uma breve descrição das competências de cada subunidade:

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

Nome do Setor/Departamento/Secretaria.

- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria
- ➔ Descreva a competência do Setor/Departamento/Secretaria

## Proposta de alteração da estrutura administrativa

Outras informações podem ser incluídas, como a necessidade de alteração do regimento ou do organograma. Essas informações devem ser inseridas aqui.

Escreva neste parágrafo a nova proposta de estrutura administrativa

Escreva neste parágrafo a Justificativa para as alterações

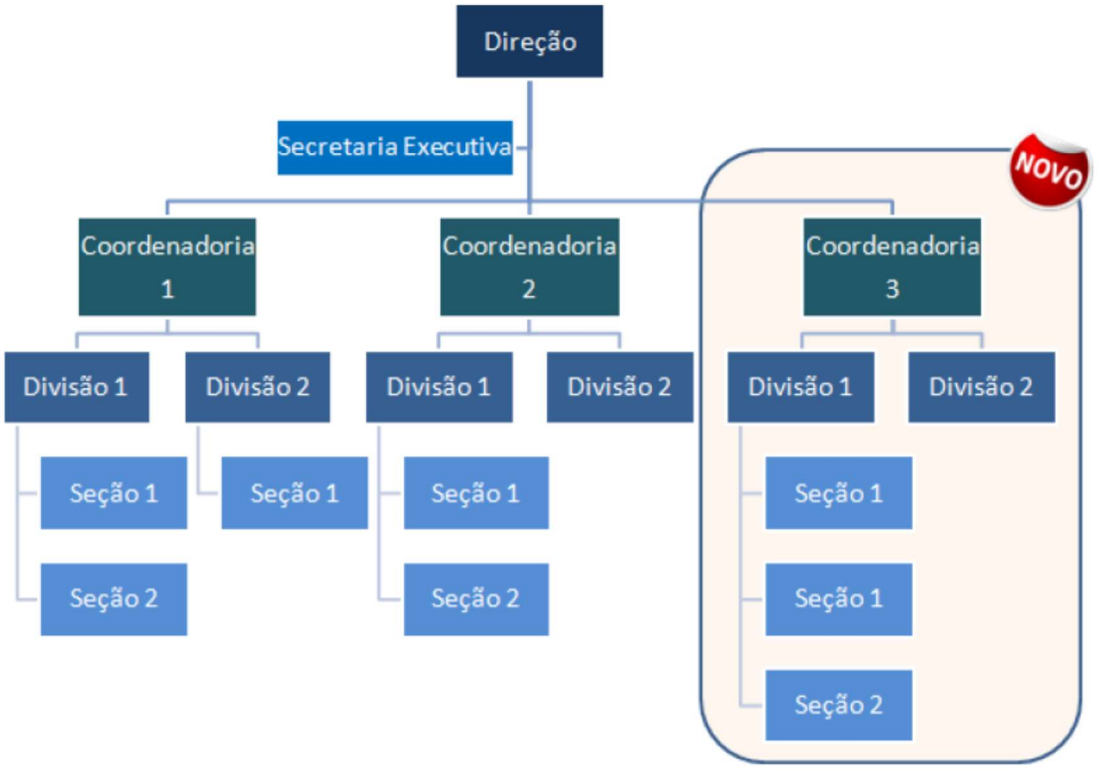



**Figura XX:** Proposta de novo organograma da unidade acadêmica/administrativa

# Infraestrutura Física

A unidade acadêmica/administrativa está localizada no campus xxxxxx, endereço, distribuída em xxx prédios, ocupando uma área total de xxxx m2, sendo deste total, xxxx m2 de área construída.

Considerando todas as instalações pertencentes a essa unidade, podemos enumerar os ambientes físicos, conforme Tabela XX.

**Tabela XX:** Descrição das instalações

| Descrição | Localização | Qtd | Área (m2) | Observação |
|---|---|---|---|---|
| Secretaria Direção | Bloco A | 2 | 20 | |
| Laboratório Informática | Bloco B | 3 | 40 | |
| Copa | Bloco B | 1 | 10 | |
| | | | | |

Fonte: Próprio autor

Escreva neste parágrafo informações detalhadas e complementares sobre a infraestrutura física da unidade.

## Estruturas de apoio às atividades acadêmicas, pesquisa e extensão

*a) NPJ – Núcleo de Apoio Jurídico*

*b) Centro de Artes*

*c) Hospital Antônio Pedro*

## Laboratórios de Ensino e Pesquisa

*d) Laboratório de Óptica*

*e) Laboratório de Computação Cientifica*

## Proposta de alteração da Infraestrutura Física

Outras informações podem ser incluídas, como a necessidade de alteração ou ampliação da infraestrutura física. Essas informações devem ser inseridas aqui.

Escreva neste parágrafo a nova proposta de infraestrutura física

Escreva neste parágrafo a Justificativa para as alterações

# Relação dos projetos e programas (ensino, pesquisa, extensão, outros)

Escreva neste parágrafo informações detalhadas sobre projetos da unidade no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e outros.

# Planejamento Tático e Operacional

O Planejamento Tático da nome da unidade foi construído com base nos objetivos estratégicos elencados no PDI UFF 2018-2022, agrupados de acordo com as perspectivas de desenvolvimento, alinhadas ao Projeto Político Pedagógico Institucional – PPI, objetivos estratégicos, metas de desempenho e sugestões de ações estratégicas.

Alinhado ao PDI UFF vigente, definiu-se a missão, visão e valores institucionais da nome da unidade.

## Missão

Escrever a Missão.

## Visão

Escrever a Visão.

## Valores Institucionais

A unidade apresenta seus principais valores:

Escreva um valor institucional da unidade

Escreva um valor institucional da unidade

Escreva um valor institucional da unidade

Escreva um valor institucional da unidade

Escreva um valor institucional da unidade

## Diagnóstico da Unidade

Para conhecer as principais características bem como servir de instrumento de análise facilitador desse levantamento, utiliza-se a matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas,

Ameaças). O objetivo é gerar um diagnóstico situacional da instituição, conforme Tabela XX

**Tabela XX:** Matriz SWOT

| FOFA | *Fatores Positivos* | *Fatores Negativos* |
|---|---|---|
| | *FORÇA* | *FRAQUEZA* |
| *Fatores Internos* | | |
| *Fatores Externos* | | |
| | *OPORTUNIDADE* | *AMEAÇAS* |

Fonte: Próprio autor

## Identificação, Observação e Análise dos Problemas.

O PDU UFF 2018-2022, tendo como eixo central a REORGANIZAÇÃO, dividiu seu planejamento estratégico em 5 grandes perspectivas: Ensino de graduação; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Extensão, Responsabilidade Social e Gestão.

Nesta fase de planejamento, os problemas específicos da unidade, de acordo com as perspectivas do PDI, serão mapeados, observados e as causas identificadas, conforme tabela XX:

**Tabela XX:** Identificação, Observação e análise dos problemas em relação a matriz Swot e PDI.

| Fraqueza ou Ameaça da Matriz SWOT | Perspectiva do PDI | Objetivo Estratégico PDI | Ações Estratégicas Sugeridas PDI | Identificação do Problema na Unidade | Observação do Problema (tempo, local, tipo) | Análise das Causas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fonte: Próprio autor

## Plano de Ação, Indicadores e Metas

Para a elaboração do Plano de ação em consonância com as perspectivas do PDI, faz-se necessário elencar os indicadores que serão utilizados, conforme Tabela XX, assim com suas fontes, para um mapeamento claro e objetivo das ações.

**Tabela XX**: Indicadores, fórmulas e fontes.

| Indicador | Fórmula | Fonte |
|---|---|---|
| Taxa de Sucesso da Graduação | TSG = (número total de diplomados / número total de ingressantes) /100 | Coordenação do Curso de Matemática |
| Índice de qualificação do corpo docente da Unidade (IQCD) | IQCD = ((5 x Doutores) + (3 x Mestres) + (2 x Especialistas) + (1 x Graduados)) / (Doutores + Mestres + Especialistas + Graduados) | PROPPI |

Fonte: Próprio autor

Todos os problemas e desafios identificados, que possam resultar num melhor desempenho das atividades próprias da Unidade, devem fazer parte do PDU e ser apontados com ações especificas neste tópico, sempre atrelados aos objetivos estratégicos do PDI vigente, conforme demonstrado no Quadro XX.

*Importante ressaltar a observância e alinhamento com os objetivos e ações estratégicas sugeridas em cada perspectiva do PDI.*

**Quadro XX:** Painel de Ações, Indicadores e Metas

| Perspectiva / Objetivo Estratégico PDI UFF – 2018-2022 | Ação Tática PDU | Indicador PDU | Fórmula Indicador PDU | Metas | | | | | Unidade/Setor Responsável |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fonte: Próprio autor

## Plano de Execução

Para cada iniciativa ou ação tática contida no Painel de Ações, Indicadores e Metas, Quadro XX, devemos fazer correspondência com um plano de ação e objetivos operacionais, com prazos, responsabilidades, métodos e custos. Utilizaremos a matriz 5W2H para estabelecermos os planos de ação.

**Quadro XX:** Ficha do Plano de execução

## Plano de Execução

**Unidade/Setor:**

**Ação Tática PDU:**

**Objetivo Geral:**

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Resultado Esperado (por quê?) | Cronograma (quando?) | | Metodologia (como?) | Recursos (quanto?) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **Início** | **Término** | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fonte: Próprio autor

## Gestão do Plano

Após a implantação do plano de execução do PDU, faz-se necessária a sua avaliação e monitoramento, através da elaboração de uma RA - Reunião de Avaliação. Estas reuniões, que deverão ser periódicas, serão o momento de apresentar os resultados obtidos, avaliar os resultados e tomar medidas para ajustar os Planos de Ação com o intuito de alcançar ou redirecionar para o alcance das metas.

### f) Monitoramento

O Processo de monitoramento e avaliação será coordenado pela Comissão do PDU, com a realização da RA – Reunião de Avaliação. Esta reunião terá periodicidade definir a periodicidade, sendo seu calendário publicitado pela Comissão do PDU e produzido um relatório de ampla divulgação.

O monitoramento é uma atividade de gestão, conforme Quadro XX, que acontece durante o período de execução e operação do plano, é essencial para que se tenha conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, por intermédio do qual, poder-se apreciar o resultado das ações, sendo ajustadas sempre que necessário.

Para cada ação tática, cujas metas não foram concluídas, a RA deverá efetuar a revisão das Etapas do Plano de Ação, a fim de verificar e posteriormente apontar as ações para correção dos desvios.

Quadro XX: Monitoramento das Ações, Indicadores e Metas

| Ações Táticas PDU | Meta Programada | Meta Alcançada | Concluída? | Unidade/Setor Responsável | Observações |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: Próprio autor

**Unidade/Setor:**

**Ação Tática PDU:**

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Cronograma (quando?) | | Situação % conclusão | Motivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Início** | **Término** | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Análise Crítica:

## g) Atualização do Plano de Ação

Além do monitoramento, o plano deverá ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização para adequação a um novo cenário.

A RA sistematizará as informações obtidas no monitoramento, de modo a produzir e subsidiar relatórios e alterações dos Planos de Ações e suas Etapas, conforme Quadro XX.

**Quadro XX:** Ficha do Plano de execução

## Revisão Plano de Execução

**Unidade/Setor:**

**Ação Tática PDU:**

**Objetivo Geral:**

| Etapa (o que?) | Responsável (quem?) | Local (onde?) | Resultado Esperado (por quê?) | Cronograma (quando?) | | Metodologia (como?) | Recursos (quanto?) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **Início** | **Término** | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

## Gestão de Riscos

Todas as atividades organizacionais envolvem risco. Um risco é medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Para aumentar a possibilidade de alcançar os resultados almejados, as unidades devem realizar a gestão de riscos dos processos e projetos sob sua responsabilidade através da identificação, análise, avaliação e tratamento de cada risco.

A Administração Pública vem incorporando as melhores práticas relacionadas ao tema a partir da Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016 do Ministério do Planejamento e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. A norma determina que todos os órgãos e entidades no âmbito do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para a implementação e atualização do modelo de gestão de riscos.

A gestão de riscos alinha-se continuamente com os objetivos organizacionais e está focada nas incertezas que podem impactar nos resultados. Essas iniciativas permitem que as áreas busquem eficiência, observando lacunas e criando planos e ações para suprir carências e, consequentemente, entregar melhores serviços aos seus diferentes públicos.

Aplicando especificamente ao PDU e considerando seu desenvolvimento, é importante a implementação da Gestão de Riscos na fase de planejamento. A palavra chave em Gestão de Risco é antecipar, prevendo cenários e respostas. O PDCA, ferramenta da qualidade que abordamos, por se tratar de um método cíclico, onde sempre o planejamento está presente, é importante que esses riscos estejam elencados, sendo sempre considerados nas etapas de Execução, Verificação e Padronização.

Para mais informações sobre o tema e acessar os documentos relacionados clique aqui (link: http://uff.br/?q=gestao-de-riscos-0)."

# Bibliografia

ANDRADE, J. C. et al. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: **Encontro Latino Americano De Pós-Graduação**, 9., 2008, São José dos Campos. Anais... São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2008. p. 1-6.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4:** Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília: MP, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública** (2° ed.). São Paulo: Elsevier, 2018

____. **Administração nos novos tempos** (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DAMAZIO, Alex. **Administrando com a gestão pela qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. In: **Qualidade:** a revolução da administração. Marques Saraiva, 1990.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MENEZES, F. M. **Apostila MASP – Método de Análise e Solução de Problemas**. Elaborado por Produttare Tecnologia e Soluções para Gestão, 2013. Disponível em http://www.abdi.com.br/Acao%20Documento%20Legislacao/Apostila%20MASP_PORTUGU%C3%8AS.pdf Acesso em: junho de 2019

SERRA, F., TORRES, M.C.S., TORRES, A.P. **Administração Estratégica:** Conceitos, Roteiro Prático e Estudo De Casos (3º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVA, Leandro Ferreira da. **Planejamento estratégico em organizações públicas:** o modelo utilizado no MPTO. Profiap, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Guia para elaboração de planos de desenvolvimento de unidades**: 2018. Pelotas: UFPel, 2018. Disponível em: < https://wp.ufpel.edu.br/proplan/pdu/>. Acesso em: 04 julho de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará**: 2011-2015. Belém: EDUFPA, 2011. Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf>. Acesso em: 02 julho de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Sistema de Avaliação Institucional**. Disponível em: <https://sistemas.uff.br/sai >. Acesso em: 16 de maio de 2017.

____. **PDI UFF** (Planejamento de Desenvolvimento Institucional Universidade Federal Fluminense) 2018-2022. 2018. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI_2018-2022_aprovado-CUV_30-05-2018.pdf>. Acesso em: 04 de agosto de 2019.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas Ferramentas Analíticas**. Rio de Janeiro: Campus, 2012. Ou em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf. Acesso em: agosto de 2019

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995