



**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE**

**PROAD - Pró-Reitoria de  
Administração**

**2026-2027**

**uff**

## Equipe Responsável pela Elaboração do PDU

DETERMINAÇÃO DE SERVIÇO PROAD/UFF Nº 14, DE 23 DE JANEIRO  
DE 2025

Comissão designada para elaborar o Plano de Desenvolvimento da  
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Vera Lúcia Lavrado Cupello Cajazeiras

Pró-Reitora de Administração e Presidente da Comissão

Patrícia Gabriel da Silva

Assistente da Pró-Reitoria de Administração

Antônio Rúdio Cerqueira do Nascimento

Coordenador da Coordenação de Administração Financeira – CAF

Juliana Palermo Borsoi Richa

Coordenadora da Coordenação de Licitações – CLI

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

João Paulo Marques Moraes

Coordenador da Coordenação de Contratos – CCON

Aline de Melo Trindade

Coordenadora da Coordenação de Materiais – CMAT

Viviane Soares Rodrigues

Coordenadora da Gerência Plena de Comunicação Administrativa –

GPCA

## Sumário

1. Elementos pré-textuais
  - 1.1 Capa
  - 1.2 Equipe Responsável de elaboração do PDU (Comissão)
  - 1.3 Sumário
2. Apresentação
  - 2.1 Breve Histórico
  - 2.2 Dados Gerais da Unidade
    - 2.2.1 Perfil do Corpo Técnico
  - 2.3 Infraestrutura Física
3. Organização Administrativa
4. Etapas de Elaboração do PDU
  - 4.1 Matriz SWOT
  - 4.2 Planilha PDU (Plano de Ação, Indicadores e Metas; Plano de Execução; Análise de Riscos)
5. Implementação do Plano
6. Monitoramento e Revisão

## 2. Apresentação

O Plano de Desenvolvimento da Unidade é o documento que registra as ações prioritárias da unidade a partir do desdobramento, no nível tático e operacional, dos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Neste PDU estão inseridas as metas para os anos de 2024-2027, sendo um instrumento de gestão contínuo, estabelecendo uma visão de longo prazo sobre onde a *Pró-Reitoria de Administração* deseja chegar ao final deste período.

*Niterói, 02 de abril de 2026*

*Vera Lúcia Lavrado Cupello Cajazeiras*  
*Pró-Reitora de Administração*

## 2.1 Breve Histórico da Unidade

A Pró-Reitoria de Administração, doravante denominada PROAD, é órgão integrante da administração superior da Universidade Federal Fluminense – UFF, vinculada diretamente à Reitoria, cuja criação, originada na Decisão GAR nº 07/2010, de 13 de outubro de 2010, foi aprovada e rerratificada pela Decisão nº 38/2011 e pela Resolução nº 15/2011, ambas de 27 de abril de 2011, do Egrégio Conselho Universitário.

Em 2019, após uma reestruturação administrativa, conforme Regimento Interno publicado no Boletim de Serviço nº 161/2019, a PROAD deixou de desenvolver as atividades de transporte, segurança e logística, que passou a ser de competência da Superintendência de Operações e Manutenção (SOMA), para melhor estruturar e fortalecer as atividades de administração financeira, compras de materiais, licitações, contratos e protocolo.

## 2.2 Dados Gerais da Unidade

O quadro de pessoal Técnico-Administrativo da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é composto, atualmente, por 80 servidores, que atuam diretamente nas atividades-fim da PROAD.

### 2.2.1 Perfil do Corpo Técnico

A Tabela 1 e o Gráfico 1 demonstram uma ampla visão da escolaridade do corpo técnico e sua representatividade em números absolutos e em percentual dentro da unidade.

*Tabela 1: Corpo técnico e nível de escolaridade*

Escolaridade	Total	%
Ensino fundamental incompleto	2	2,5
Ensino fundamental Completo	3	3,75
Ensino médio	12	15
Ensino superior – graduação	23	28,75

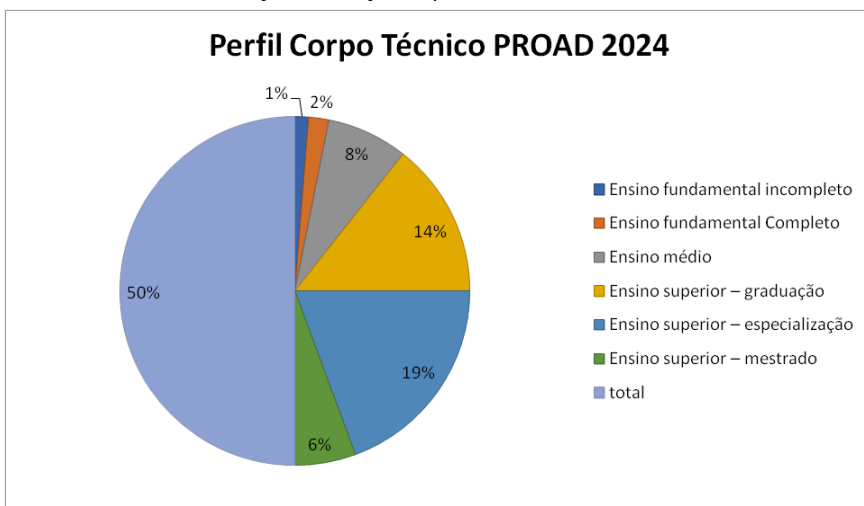
# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

Ensino superior – especialização	31	38,75
Ensino superior – mestrado	9	11,25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria, em dez 2025.

Gráfico 1: Perfil Corpo técnico PROAD 2025



Fonte: Elaboração própria, em dez 2025.

A maioria dos servidores da Pró-Reitoria de Administração aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD, atuando nas

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

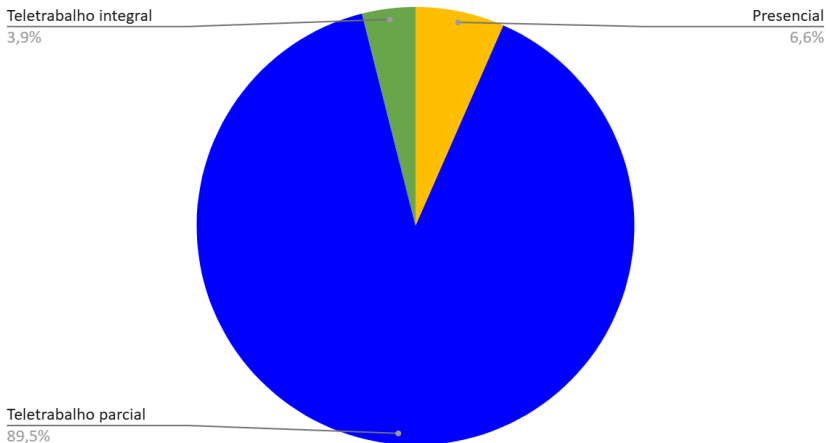
## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

três modalidades permitidas: presencial, teletrabalho integral e parcial.

Do total de servidores, apenas 4 não aderiram ao PGD. O gráfico abaixo demonstra a distribuição da força de trabalho nas três modalidades.

*Gráfico 2: Programa de Gestão | Modalidades*

### Programa de Gestão | Modalidades



*Fonte: Elaboração própria, em dez de 2025.*

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

A Tabela 2 demonstra a força de trabalho e representatividade do corpo técnico em números absolutos dentro de cada unidade da PROAD.

*Tabela 2: Quadro de pessoal da Unidade*

UNIDADE	CARGO	CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE
PROAD	Técnico em assuntos educacionais	E	1
	Assistente em Administração	D	4
	Almoxarife	C	1
	Auxiliar em Administração	C	1
	Empregado Público Anistiado	C	1
CCON	Administrador	E	4
	Assistente em Administração	D	7
	Economista	E	1
	Técnico em Contabilidade	D	1
CMAT	Assistente em Administração	D	10
	Auxiliar em Administração	C	1
	Contramestre-Ofício	C	1
	Secretário Executivo	E	1
	Técnico em Edificações	D	1
CLI	Administrador	E	1
	Assistente em Administração	D	5

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

CAF	Contador	E	3
	Administrador	E	1
	Economista	E	2
	Técnico em Contabilidade	D	2
	Assistente em Administração	D	4
	Auxiliar em Administração	C	3
GPCA	Assistente em Administração	D	10
	Técnico em Arquivo	D	4
	Arquivista	E	7
	Auxiliar em Administração	C	1
	Pintor de área	C	1

*Fonte: Elaboração própria em dez 2025.*

### 2.3 Infraestrutura Física

A Pró-Reitoria de Administração concentra suas atividades no primeiro andar do prédio da Reitoria, situado à Rua Miguel de Frias, 09, Icaraí, Niterói – RJ. Possui dependências também em estrutura anexa à Reitoria (GPCA), como também no campus do Mequinho, localizado à Rua Jansen de Melo, 174, Centro.

### 3. Organização Administrativa e Competências

O organograma da PROAD e o seu regimento interno, com a descrição de todas as suas competências e atribuições, estão disponíveis no [site da PROAD](#).

### 4. Etapas de Elaboração do PDU

#### 4.1 Matriz SWOT

Com o objetivo de gerar um diagnóstico situacional da PROAD e facilitar a análise desse levantamento, utilizou-se a matriz SWOT, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe capacitada;</li><li>• Integração entre os</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade em estabelecer prazos nos períodos de</li></ul>

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

	<p>Setores da Pró-Reitoria;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência das atividades desenvolvidas e fluxos dos processos;</li> <li>• Qualidade no atendimento ao público interno e externo</li> <li>• Informatização de processos.</li> </ul>	<p>demandas que extrapolam a capacidade de execução das atividades da equipe;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de servidores insuficiente em alguns setores</li> <li>• Dificuldade no uso meios informatizados por alguns servidores;</li> <li>• Centralização de saberes específicos em alguns servidores;</li> <li>• Ausência de conhecimento técnico acerca das particularidades das Unidades e a diversidade de materiais da UFF</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom relacionamento com os demais setores da Universidade;</li> <li>• Bom relacionamento com setores de outras instituições federais que possibilitam troca de experiências;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças frequentes na legislação;</li> <li>• Restrições orçamentárias;</li> <li>• Concentração das demandas para execução de recursos e recolhimento de impostos em curto espaço de tempo;</li> <li>• Indisponibilidade de sistemas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, em dez 2025

## 4.2 Planilha PDU (Plano de Ação, Indicadores e Metas; Plano de Execução; Análise de Riscos)

A planilha Plano de Ação, Indicadores e Metas da PROAD, apresenta os objetivos táticos da unidade alinhados com os objetivos estratégicos do PDI. Para cada objetivo tático elencado, há ações táticas correspondentes no Plano de Execução, com prazos, responsabilidades e métodos.

## 5. Implementação do Plano

A implementação do PDU ocorrerá por meio da execução das ações estabelecidas na Planilha PDU.

## 6. Monitoramento e Revisão

Após a implantação do plano de execução do PDU, faz-se necessária sua avaliação e monitoramento. Este processo será

# Plano de Desenvolvimento da Unidade 2026-2027

## PROAD - Pró-Reitoria de Administração

coordenado pela Comissão do PDU, por meio de reuniões semestrais, visando avaliar os resultados obtidos.

A Comissão do PDU fará, ainda, uma revisão anual das ações, metas e indicadores e produzirá um relatório anual do PDU que será disponibilizado e divulgado na página da PROAD. Caso seja necessário, serão realizadas medidas para ajustar o plano de ação e redimensionar as metas.

PDI - UFF		PDU - Unidade						
OBJETIVO ESTRATÉGICO DO PDI 2023-2027	ID	OBJETIVO DA UNIDADE (Tático/ações previstas no PDI)*	META	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	VALOR DE REFERÊNCIA (como está hoje)	META ANUAL PLANEJADA	
							2026	2027
5.1 Fortalecer a Governança institucional	1	Atualizar o Regimento Interno	Publicar Regimento Interno atualizado até dez/2026	Regimento Publicado	Não se aplica	0	1	-
	2	Aprimorar a gestão do conhecimento	Mapear 100% (total de 36 procedimentos) dos principais procedimentos internos de trabalho.	% de processos internos de trabalho mapeados	Número de processos de trabalho mapeados / Número total de processos de trabalho x 100	0%	50%	100%
			Elaborar 15 materiais de apoio para os servidores da unidade	Materiais de apoio elaborados	Número de materiais de apoio elaborados	0	6	15
5.10 Aperfeiçoar os mecanismos das contratações e aquisição de materiais	3	Compatibilizar os normativos internos com a legislação vigente	Atualizar 100% fluxos de processos de contratações (20) em acordo com a NLLC(a) , até dez/2027	% de fluxos de processos de contratação atualizados	Número de fluxos de processos elaborados ou atualizados / Total de fluxos de processos de contratação da PROAD x 100	45%	75%	100%
			Atualizar política interna de gestão de contratações publicada em 2024, em conjunto com as áreas técnicas envolvidas	Política atualizada publicada	N/A	0	-	1
	4	Aumentar a efetividade das contratações	Ampliar percentual de itens homologados em licitações para 90%	% de itens homologados nas licitações realizadas	Número de itens homologados / Total de itens licitados x 100	71%	85%	90%
			Ampliar o percentual de itens homologados em dispensas eletrônicas para 70%	% de itens homologados nas dispensas eletrônicas realizadas	Número de itens homologados / Nº total de itens lançados em dispensa eletrônica pela proad no período x 100	64%	67%	70%
			Analisar e revisar 100% dos contratos de manutenção	% de contratos de manutenção analisados e revisados	Número de contratos de manutenção analisados e revisados / Número de contratos de manutenção vigentes em abril/2026) x 100	0%	40%	100%
			Analisar e revisar 100% dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra	% de contratos de mão de obra com dedicação exclusiva analisados e revisados	Número de contratos de mão de obra com dedicação exclusiva analisados e revisados / Número de contratos de mão de obra com dedicação exclusiva vigentes em abril/2026 x 100	0%	25%	100%
	5	Fortalecer o planejamento das contratações	Publicar, anualmente, Instrução Normativa conjunta com o DCF/PROPLAN sobre prazos e procedimentos internos relativos ao planejamento de contratações e sua execução.	Instrução Normativa publicada Anualmente	N/A	0	1	1
	6	Aprimorar o fluxo de pagamento dos fornecedores	Mapear procedimentos e publicar Procedimento Operacional Padrão (POP) para viabilizar a inclusão e apropriação de instrumentos de cobrança no sistema, dentro do prazo legal, até dez/2026.	Procedimento Operacional Padrão publicado.	N/A	0	1	0
			Normalizar os prazos e procedimentos internos da PROAD relativos à inclusão de documentos hábeis para apropriação no SIAFI, com publicação de Instrução Normativa.	Instrução Normativa publicada	N/A	0	0	1
	7	Aprimorar a qualidade e a tempestividade do atendimento aos usuários do Protocolo	Implantar ferramenta de avaliação dos atendimentos em 100% dos canais de atendimento até dez/2026	% de canais de atendimento com ferramenta de avaliação implantada	Nº de canais com ferramenta implantada / Nº total de canais de atendimento) x 100	0	100%	-
Elaborar 2 materiais de apoio para os usuários dos serviços			Nº de materiais de apoio elaborados	Nº de materiais elaborados no período	0	2	-	

5.6 Favorecer a excelência dos atendimentos prestados na Universidade	8	Aperfeiçoar a recepção e distribuição de correspondências, objetos postais e documentos na Instituição	Implantar ferramenta de divulgação e acompanhamento de correspondências e objetos postais com destinatário não localizado	Ferramenta implantada	N/A	0	1	-
			Implantar ferramenta de controle individual de correspondências, objetos postais e documentos avulsos	Ferramenta implantada	N/A	0	1	-
	9	Incentivar participação dos servidores em ações de capacitação	Incentivar a participação em ações de capacitação de pelo menos 6 servidores por ano	Atividades de capacitação participadas	Número de atividades de capacitação participadas	9	6	6

ID	AÇÕES TÁTICAS/OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL	UNIDADE	CRONOGRAMA		STATUS
				INÍCIO	TÉRMINO	
1.1	(1) Reuniões periódicas;	Pró-Reitor	PROAD	jan./26	mar./26	concluído
	(2) Análise e revisão textual;	Pró-Reitor	PROAD	jan./26	mar./26	concluído
	(3) Submeter à aprovação	Pró-Reitor	PROAD	abr./26	jun./26	iniciado
2.1	(1) Identificar os principais procedimentos internos de trabalho	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	jun./26	iniciado
	(2) Pesquisar normativos	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./26	iniciado
	(3) Identificar pontos de melhorias	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./26	iniciado
	(4) Mapear procedimentos internos	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	iniciado
2.2	(1) Elaborar documentos de apoio para realização das atividades para os servidores da Unidade	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	iniciado
	(2) Divulgar internamente o material produzido	Coordenadores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	iniciado
3.1	(1) Identificar os processos de contratação da PROAD;	Coordenadores	CLI, CMAT, CCON	jan./26	mar./26	concluído
	(2) Revisar os processos identificados;	Coordenadores	CLI, CMAT, CCON	jan./26	nov./27	iniciado
	(3) Publicar os fluxos atualizados.	Coordenadores	CLI, CMAT, CCON	fev./25	dez./27	iniciado
3.2	(1) Reuniões entre coordenações para revisão e proposição de ajuste na política;	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, CLI, CMAT, CCON	mai/26	dez/26	não iniciado
	(2) Revisão da política;	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, CLI, CMAT, CCON	mai/26	dez/26	não iniciado
	(3) Apresentação da minuta de atualização para as áreas técnicas e proplan;	Pró-Reitor	PROAD	jan/27	fev/27	não iniciado
	(4) Submissão da atualização da política para aprovação do grupo de gestão;	Pró-Reitor	PROAD	mar/27	abr/27	não iniciado
	(5) Publicação da política atualizada.	Pró-Reitor	PROAD	mai/27	mai/27	não iniciado
4.1	(1) Aperfeiçoamento do catálogo de materiais do SIACompras;	Coordenador	CMAT	jan./26	dez./27	contínuo
	(2) Oferecer orientação e suporte às unidades solicitantes e áreas técnicas;	Coordenadores	CLI, CMAT, CCON	jan./26	dez./27	contínuo
	(3) Oferecer capacitação aos servidores das áreas de contratos, compras e licitações;	Coordenadores	CLI, CMAT, CCON	jan./26	dez./27	contínuo
	(4) Implementar rotina de análise do resultado das licitações de aquisições para seu devido aperfeiçoamento.	Coordenador	CMAT	jan./26	dez./27	contínuo
4.2	(1) Elaborar/atualizar e disponibilizar modelos de apoio para as unidades solicitantes;	Coordenador	CMAT	jan./26	dez./27	contínuo
	(2) Oferecer orientação e suporte às unidades solicitantes e áreas técnicas;	Coordenadores	CMAT, CCON, CLI	jan./26	dez./27	contínuo
	(3) Oferecer capacitação aos servidores da área de contratação direta	Coordenador	CMAT	jan./26	dez./27	contínuo
	(4) Implementar rotina de análise do resultado das dispensas eletrônicas para seu devido aperfeiçoamento.	Coordenador	CMAT	jan./26	dez./27	contínuo
4.3	1) Reunir com a equipe de fiscalização para avaliar a aderência do Contrato à demanda existente	Coordenador	CCON	jan./26	dez./27	contínuo
	2) Verificar se é possível realizar termo aditivo ou se será necessário elaborar novo termo de referência					

4.4	1) Reunir com a equipe de fiscalização para avaliar a aderência do Contrato à demanda existente	Coordenador	CCON	jan./26	dez./27	contínuo
	2) Verificar se é possível realizar termo aditivo ou se será necessário elaborar novo termo de referência					
5.1	(1) Reuniões entre coordenações para proposição do normativo;	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, CLI, CMAT, CCON, CAF	jan/26	dez/27	contínuo
	(2) Elaboração da Instrução Normativa;	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, CLI, CMAT, CCON, CAF	jan/26	dez/27	contínuo
	(3) Publicação da Instrução Normativa.	Pró-Reitor	PROAD	jan/26	dez/27	contínuo
6.1	(1) Mapear procedimentos para viabilizar a inclusão e apropriação de instrumentos de cobrança no sistema dentro do prazo legal	Coordenadores	CAF, CCON, CMAT	jan/26	dez/26	Não iniciado
6.2	(2) Normalizar os prazos e procedimentos internos da PROAD relativos à inclusão de documentos hábeis para apropriação no	Coordenadores, Pró-Reitor	CAF, CCON, CMAT, PROAD	jan/26	dez/27	Não iniciado
7.1	(1) Elaborar ferramentas	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./26	iniciado
	(2) Divulgar ferramenta	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./27	Iniciado
	(3) Identificar e ajustar pontos sensíveis	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./27	Iniciado
7.2	(1) Identificar os serviços que necessitam de material de apoio/ tutorial	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./25	Iniciado
	(2) Elaborar material de apoio/ tutorial	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./27	Iniciado
	(3) Publicar e divulgar material produzido	Coordenador	GPCA	jan./25	dez./27	Contínuo
8.1	(1) Estudar as formas de viabilizar a divulgação em tempo hábil	Coordenador	GPCA	jan./26	mar./26	não iniciado
	(2) Estruturar implantação	Coordenador	GPCA	abr./26	jun./26	não iniciado
	(3) Implantar	Coordenador	GPCA	jul./26	jul./26	não iniciado
	(4) Alimentar dados	Coordenador	GPCA	ago./25	dez./27	Contínuo
8.2	(1) Estudar as formas de aperfeiçoar ferramenta de controle de correspondências, objetos postais e documentos avulsos	Coordenador	GPCA	jan./26	jan./26	Concluído
	(2) Atualizar o modelo existente	Coordenador	GPCA	jan./26	jan./26	Concluído
	(3) Alimentar dados	Coordenador	GPCA	jan./26	dez./27	Contínuo
9.1	(1) Identificar quais competências precisam ser desenvolvidas	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	Contínuo
	(2) Verificar a disponibilidade de cursos compatíveis	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	Contínuo
	(3) Ofertar/ Incentivar a participação dos servidores	Coordenadores, Pró-Reitor	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	jan./26	dez./27	Contínuo

ID	OBJETIVO DA UNIDADE (Tático/ações previstas no	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	UNIDADE RESPONSÁVEL	TIPOLOGIA	PROBABI LIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DE RISCO	RESPOSTA	MEDIDAS DE TRATAMENTO
1	Atualizar o Regimento Interno	Atraso, interrupção ou não conclusão do processo de atualização do Regimento Interno da PROAD.	Falta de clareza nas responsabilidades internas. Rotatividade de servidores ou indisponibilidade de pessoal-chave. Acúmulo de demandas administrativas concorrentes. Falta de conhecimento técnico sobre legislação ou normativas aplicáveis. Demora na análise jurídica ou na tramitação em instâncias superiores. Resistência a mudanças internas por parte das áreas envolvidas.	Manutenção de fluxo de trabalho baseado em norma desatualizada. Fragilidade na governança e na tomada de decisão. Dificuldade de fiscalização e controle pelos órgãos de controle interno e externo. Prejuízo à transparência e à conformidade legal. Riscos de responsabilização administrativa (sem definição clara de competências). Perda de eficiência operacional. Conflitos internos por ausência de clareza organizacional.	PROAD	Risco de Conformidade/Legal (descumprimento de normas e exigências legais). Risco Operacional (falhas em processos internos e execução). Risco de Imagem/Institucional (percepção negativa da comunidade acadêmica e de órgãos de controle).	MÉDIA	MÉDIO	ALTO	MITIGAR	Definir cronograma detalhado, com entregas e responsáveis. Alinhar com a Reitoria e Pró-Reitoria de Planejamento para evitar retrabalho. Validar a minuta em reuniões periódicas com unidades da PROAD.
2	Aprimorar a gestão do conhecimento	Perda, fragmentação ou não compartilhamento adequado do conhecimento organizacional.	Rotatividade de funcionários. Ausência de processos de trabalho padronizados de registro e disseminação de informações. Falta de capacitação em gestão do conhecimento. Uso ineficiente de sistemas informatizados ou ausência de integração entre eles. Resistência cultural à troca de informações e ao trabalho colaborativo.	Retrabalho e perda de eficiência administrativa. Descontinuidade de atividades críticas. Dificuldade na tomada de decisão baseada em evidências. Perda de memória institucional. Impactos na qualidade dos serviços prestados pela PROAD.	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	Operacional (relacionado a processos internos). Estratégico (afeta o alcance de metas institucionais). Legal. Imagem/Reputação	MÉDIA	MÉDIO	ALTO	MITIGAR	Institucionalizar processos de registro do conhecimento (normas, manuais, fluxos). Promover capacitações periódicas sobre procedimentos internos. Fomentar a cultura de compartilhamento por meio de reuniões intersetoriais dos gestores da proad.
3	Compatibilizar os normativos internos com a legislação vigente	Desatualização ou inadequação dos normativos internos em relação à legislação vigente.	Alterações frequentes na legislação (ex.: Lei nº 14.133/2021, decretos, instruções normativas). Ausência de monitoramento sistemático das mudanças legais. Falta de instância responsável pela revisão e atualização normativa. Carência de capacitação dos servidores em análise e interpretação de legislação. Processos burocráticos que atrasam a atualização dos normativos. Resistência cultural à mudança de rotinas já consolidadas. Comunicação deficiente entre setores quanto à necessidade de adequação normativa.	Descumprimento de exigências legais e regulatórias. Risco de responsabilização administrativa de gestores e servidores. Questionamentos por órgãos de controle (TCU, CGU, auditoria interna). Insegurança jurídica nos processos internos da PROAD. Ineficiência e retrabalho devido a normas conflitantes ou ultrapassadas. Comprometimento da credibilidade institucional da UFF.	CLI, CMAT, CCON	Legal/Conformidade (principal). Estratégico (impacta a governança institucional). Operacional (afeta a padronização de processos internos). Imagem.	MÉDIA	BAIXO	MÉDIO	MITIGAR	Designar comissão ou grupo de trabalho permanente para revisão e atualização dos normativos internos. Realizar verificações preventivas quanto à aderência dos normativos e fluxos internos à legislação vigente.
4	Aumentar a efetividade das contratações	Contratações ineficazes, que não atendem às necessidades institucionais ou apresentam falhas de execução.	Termo de Referência/Projeto Básico mal elaborado ou incompleto. Estudos técnicos preliminares superficiais ou inexistentes. Deficiência na análise de mercado e na pesquisa de preços. Falta de integração entre unidades demandantes, jurídico, planejamento e setor de compras. Capacitação insuficiente de servidores envolvidos no processo de contratação. Deficiências na fiscalização e gestão contratual. Resistência de fornecedores devido a falhas em editais ou pagamentos. Mudanças de prioridade institucional sem adequada revisão das contratações.	Aquisição de bens e serviços de baixa qualidade ou incompatíveis com a necessidade da UFF. Aumento de aditivos e distratos contratuais. Desperdício de recursos orçamentários. Risco de judicialização e contestações em licitações. Atrasos na execução de atividades essenciais da PROAD e da Universidade. Fragilização da imagem institucional perante fornecedores e órgãos de controle.	CMAT, CCON	Estratégico (impacta diretamente os objetivos institucionais). Operacional (falhas nos processos de contratação e gestão contratual). Legal (riscos de descumprimento da Lei nº 14.133/2021 e normativos). Financeiro (perda ou mau uso de recursos públicos).	MÉDIA	ALTO	ALTO	MITIGAR	Aprimorar a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e dos Termos de Referência. Adotar checklists e modelos padronizados para documentos de contratação. Capacitar servidores em legislação, planejamento e gestão de contratações. Promover integração intersetorial entre unidades demandantes, planejamento, jurídico e setor de compras. Monitorar a execução contratual com indicadores de desempenho e relatórios de conformidade.

5	Fortalecer o planejamento das contratações	Elaboração inadequada ou insuficiente do planejamento das contratações.	Ausência ou baixa qualidade do Plano Anual de Contratações (PAC). Deficiência na coleta de informações junto às unidades demandantes. Falta de integração entre planejamento, orçamento e execução. Carência de capacitação em planejamento e legislação de contratações públicas. Mudanças frequentes de prioridades institucionais sem revisão adequada do planejamento. Utilização insuficiente de dados e indicadores para embasar decisões. Comunicação falha entre setores demandantes, jurídico, financeiro e de compras.	Contratações emergenciais sem adequada análise de mercado. Ineficiência no uso do orçamento, com riscos de contingenciamento ou perda de recursos. Riscos de descumprimento da legislação (Lei nº 14.133/2021 e normativos correlatos). Atraso na entrega de bens e serviços essenciais à UFF. Fragilização da governança e da imagem institucional. Maior risco de questionamentos por órgãos de controle (TCU, CGU, auditorias internas).	PROAD, CCON, CMAT, CLI	Estratégico (impacta o alcance dos objetivos institucionais). Operacional (falhas nos processos de planejamento e execução). Legal/Conformidade (descumprimento de legislações e normativos). Financeiro (uso ineficiente ou perda de recursos). Imagem.	MÉDIA	MÉDIO	ALTO	MITIGAR	Elaborar e revisar periodicamente o Plano de Contratações Anual (PCA). Promover reuniões de alinhamento intersetoriais (planejamento, orçamento, jurídico, financeiro e compras).
6	Aprimorar o fluxo de pagamento dos fornecedores	Atraso ou inconsistência nos pagamentos a fornecedores.	Processos burocráticos e pouco padronizados. Falta de integração entre setores responsáveis (contratos, contabilidade, financeiro). Falta de pessoal suficiente para realizar as atividades de registros Erros no cadastramento ou na conferência de notas fiscais. Insuficiência de recursos orçamentários ou contingenciamento financeiro. Rotatividade de servidores sem adequado repasse de conhecimento. Falta de monitoramento de prazos contratuais.	Interrupção ou atraso na prestação de serviços essenciais por fornecedores. Perda de credibilidade institucional junto ao mercado e parceiros. Aplicação de multas, juros e penalidades contratuais. Impactos negativos na execução orçamentária e financeira da UFF. Judicialização de cobranças e aumento de passivos. Prejuízos à imagem institucional da PROAD e da Universidade.	CMAT, CCON, CAF, PROAD	Operacional (ineficiências em processos internos). Financeiro (impacto orçamentário e custos adicionais). Estratégico (afeta a relação institucional com fornecedores). Legal (descumprimento de normas e prazos legais). Imagem.	MÉDIA	ALTO	ALTO	MITIGAR	Padronizar e automatizar fluxos de pagamento com uso de sistemas integrados (ex.: SIAFI, SEI). Elaborar checklists e manuais operacionais para reduzir falhas humanas. Aprimorar comunicação interna entre unidades envolvidas no processo de pagamento.
7	Aprimorar a qualidade e a tempestividade do atendimento aos usuários do Protocolo	Atendimento ineficiente ou insatisfatório aos usuários	Funcionários não treinados adequadamente para lidar com diferentes situações de atendimento; Falta de conhecimento institucional para adequada orientação do usuário; Falhas de comunicação entre setores e a equipe de atendimento, o que pode levar a informações desencontradas ou erradas para o usuário.	Insatisfação dos usuários: Respostas lentas, falhas no atendimento ou dificuldades em resolver problemas podem gerar descontentamento. Perda de credibilidade institucional: A falta de qualidade no atendimento pode prejudicar a imagem da instituição, levando a uma percepção negativa por parte da comunidade interna e externa. Redução da confiança dos usuários na instituição: A falta de resposta rápida e eficiente pode diminuir a confiança dos usuários nos serviços oferecidos, prejudicando a relação institucional.	GPCA	Operacional; Imagem; Estratégico	BAIXA	ALTO	ALTO	MITIGAR	Capacitação contínua e especializada dos servidores: Oferecer treinamentos regulares em atendimento ao cliente, resolução de conflitos, comunicação eficiente, e também no uso de sistemas de informação. Definir e padronizar processos de atendimento: Criar protocolos e fluxos de atendimento claros, para que todos os usuários sejam atendidos com consistência e dentro dos padrões estabelecidos. Implantar um sistema de gestão de atendimento (CRM): Adotar um sistema de gestão de relacionamento com o usuário, que permita registrar, acompanhar e solucionar as demandas de maneira eficiente e organizada. Acompanhamento de indicadores de qualidade: Estabelecer KPIs (Indicadores-chave de performance) para medir a satisfação dos usuários, o tempo de resposta e a taxa de resolução no primeiro contato. Estabelecer canais múltiplos de atendimento: Oferecer diferentes

8	Aperfeiçoar a recepção e distribuição de correspondências, objetos postais e documentos na Instituição	Atraso ou extravio na recepção, registro ou distribuição de correspondências e documentos	Falta de padronização nos processos de trabalho de recepção, registro e distribuição das correspondências e encomendas; Capacidade logística restrita: Limitações operacionais para recebimento (descentralizado nos campi) e distribuição aos destinatários finais. Dependência de processos manuais e físicos: Utilização de procedimentos físicos e não informatizados, que podem ser mais propensos a erros humanos e lentidão.	Atrasos no recebimento de documentos importantes; Extravio de documentos e correspondências; Falha de controle na tramitação de documentos, prejudicando a eficiência da gestão; Impacto na imagem institucional.	GPCA	Operacional; Imagem; Legal	MÉDIA	ALTO	ALTO	MITIGAR	<p>Criar e documentar fluxos padronizados para a recepção e distribuição de correspondências e documentos, assegurando que todas as etapas sejam realizadas de forma organizada e eficiente.</p> <p>Implementação de um controle eletrônico de gestão de correspondências</p> <p>Capacitação contínua dos servidores: Realizar treinamentos periódicos para os servidores responsáveis pela recepção e distribuição, com foco em boas práticas de organização, controle de prazos e uso de sistemas informatizados.</p> <p>Melhoria da infraestrutura logística</p> <p>Investir em melhorias físicas, como a criação de espaços adequados para a recepção e armazenamento temporário de correspondências e documentos, bem como a logística de distribuição.</p> <p>Integração com outros setores administrativos</p> <p>Estabelecer um canal de comunicação eficiente entre os setores responsáveis pela recepção e</p>
9	Oferecer ações de capacitação dos servidores	Servidores não capacitados/atualizados para desempenhar suas atividades	Falta de comunicação ou divulgação eficaz das ações de capacitação Resistência dos servidores à capacitação (falta de motivação ou tempo disponível) Orçamento insuficiente ou mal alocado para ações de capacitação Ausência de uma análise precisa das necessidades de treinamento dos servidores Problemas de planejamento, como falta de cronograma adequado ou de locais apropriados para realização das capacitações Falta de formação ou experiência dos instrutores, comprometendo a qualidade do treinamento	Baixa qualificação dos servidores, resultando em desempenho abaixo do esperado Aumento de custos adicionais para replanejamento e retrabalho Desmotivação dos servidores e possível aumento da rotatividade Ineficiência na gestão de recursos e no uso do orçamento disponível Perda de oportunidades de melhoria no serviço público devido à falta de capacitação adequada Impacto negativo na imagem institucional da universidade, por não cumprir as metas de desenvolvimento dos servidores	PROAD, GPCA, CMAT, CLI, CAF, CCON	Operacional: Está diretamente relacionado à execução das ações de capacitação, como falhas nos processos ou dificuldades logísticas. Financeiro: Refere-se à disponibilidade de recursos orçamentários suficientes para implementar as ações. Estratégico: Relacionado ao impacto que a capacitação dos servidores pode ter no atingimento dos objetivos institucionais da PROAD.	MÉDIA	MÉDIO	ALTO	MITIGAR	<p>Planejamento eficaz e alinhamento com as necessidades dos servidores: realizar levantamento das competências que precisam ser desenvolvidas e identificar disponibilidade de cursos compatíveis.</p> <p>Incentivar a participação dos servidores em cursos de capacitação e adesão às ações de Apoio às Iniciativas de Capacitação (AIC).</p>

	PROCESSO		Implantação	Atualizações	Obs
1	<u>Contratação via dispensa de licitação (Inciso II)</u>	CMAT	ago/25	-	implantados em 2023, sendo atualizações de processo mapeado em 2020
2	<u>Contratação via Dispensa de Licitação (Inciso III ou seguintes)</u>	CMAT	set/25	-	Substituiu processo de dispensa emergencial na
3	<u>Contratação via dispensa de licitação (Serviços de Engenharia e Obras- Incis</u>	CMAT	out/23	-	Foi enviado à SAEP e SOMA a revisão para validação em julho, sem resposta
4	<u>Contratação via inexigibilidade</u>	CMAT	abr/20	mai/23	
5	<u>Licitação de Serviços (PROAD)</u>	PROAD	abr/20		
6	<u>Licitação de serviços de engenharia e obras</u>	PROAD	abr/20		
7	<u>Licitação para aquisição de materiais</u>	PROAD	abr/20	mar/23	
8	<u>Adesão a ata de registro de preços (carona) *subprocesso</u>	CMAT	dez/23	...	Atualização em andamento - solicitada em
9	<u>Contratação de serviços terceirizados – PROAD</u>	CCON	mai/19	-	Base legal ainda na 8666
10	<u>Contrato para Fornecimento de Bens</u>	CCON	out/24	-	
11	<u>Apuração de Irregularidade em Contratos e Licitações (PAAL)</u>	PROAD	ago/21	-	
12	<u>Emissão de atestado de capacidade técnica para nota de empenho substituti</u>	CMAT	mai/25	-	
13	<u>Solicitação de Atestado de Capacidade Técnica por Contrato</u>	PROAD	mai/23	-	
14	<u>Fiscalização de contrato de serviços terceirizados – PROAD</u>	CCON	jul/19		Base legal ainda na 8666
15	<u>Repactuação de contrato de serviços terceirizados – PROAD</u>	CCON	nov/19	-	Base legal ainda na 8666
16	<u>Empenho de contratos sob demanda</u>	CCON	out/23		Base legal ainda na 8666
17	<u>Pagamento de contrato de serviços terceirizados – PROAD</u>	CCON	nov/19		Base legal ainda na 8666
18	<u>Pagamento de Notas Fiscais referentes a Contratos de Fornecimento de Ben</u>	CCON	out/24		Lei 14.133 2021
19	<u>Execução de Compras</u>	CMAT	mar/23		Base legal ainda na 8666
20	<u>Pagamento de Notas Fiscais referentes a notas de empenho substitutivas de</u>	CMAT	mai/24		Base legal ainda na 8666