PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFPA 2016-2025

ATUALIZAÇÃO DO ITEM: 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFPA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Reitoria	Emmanuel Zagury Tourinho
Vice-Reitoria	Gilmar Pereira da Silva

Secretarias

Secretaria Geral	Marcelo Quintino Galvão Baptista
Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores	Soraya Maria Bitar de Lima Souza

Pró-Reitorias

Pró-Reitoria de Administração	Raimundo da Costa Almeida
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	Ícaro Duarte Pastana
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	Loiane da Ponte Souza Prado Verbicaro
Pró-Reitoria de Extensão	Nelson Jose de Souza Junior
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Maria Iracilda da Cunha Sampaio
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	Cristina Kazumi Nakata Yoshino
Pró-Reitoria de Relações Internacionais	Edmar Tavares da Costa

Superintendência

Superintendência de Assistência Estudantil	Ronaldo Marcos de Lima Araújo

Assessorias

Assessoria de Comunicação Institucional	Suzana Cunha Lopes
Assessoria de Diversidade e Inclusão Social	Zélia Amador de Deus
Assessoria do Ensino. Básico, Técnico e Tecnológico	Daniel Souza Barroso

Outros assessoramentos

Auditoria Interna	Clara de Nazaré Souza da Silva
Ouvidoria Geral	Iraneide Rocha Freire
Prefeitura	Eliomar Azevedo do Carmo
Procuradoria Geral	Fernanda Ribeiro Monte Santo Andrade

Comissões

Comissão Permanente de Pessoal Docente	Armando Brito Chermont
Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar	José Guilherme Barbosa Dergan
Comissão Própria de Avaliação	Maria Lúcia Harada

Órgãos Suplementares

Agência de Inovação Tecnológica	Gonzalo Enrique Vásquez Enríquez
Arquivo Central	Cristian Mayko Carvalho da Costa
Biblioteca	Célia Pereira Ribeiro
Centro de Memória da Amazônia	Magda Maria de Oliveira Ricci
Centro de Processos Seletivos	Doriedson do Socorro Rodrigues
Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos	Julieta Cristina de Andrade Jatahy
Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação	Marco Aurélio Capela
Editora	Kayra Roberta de Oliveira Matos
Gráfica	José Maria e Souza Júnior
Museu	Jussara da Silveira Derenj

Campus Universitários

Campus Universitário de Abaetetuba	Ana Áurea Barreto Maia
Campus Universitário de Altamira	Djair Alves Moreira
Campus Universitário de Ananindeua	Alcy Favacho Ribeiro
Campus Universitário de Bragança	Francisco Pereira de Oliveira
Campus Universitário de Capanema	Rosa Helena Sousa de Oliveira
Campus Universitário de Castanhal	Francisco Valdinei dos Santos Anjos
Campus Universitário do Marajó-Breves	Ronaldo de Oliveira Rodrigues
Campus Universitário do Marajó-Soure	Anderson Francisco Guimarães Maia
Campus Universitário de Salinópolis	Lindomar Miranda Ribeiro
Campus Universitário do Tocantins-Cametá	Maria Lucilena Gonzaga Costa Tavares
Campus Universitário de Tucuruí	Wassim Raja El Banna

Institutos

Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares	William Santos de Assis
Instituto de Ciências Biológicas	José Ricardo dos Santos Vieira
Instituto de Ciências da Arte	Ana Margarida Lins Leal de Camargo
Instituto de Ciências da Educação	Eliana da Silva Felipe
Instituto de Ciências da Saúde	Eliete da Cunha Araújo
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	Marcos Monteiro Diniz
Instituto de Ciências Jurídicas	Valena Jacob Chaves Mesquita
Instituto de Ciências Médicas	Silvestre Savino Neto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	Armando Lirio de Souza
Instituto de Educação Matemática e Científica	Eduardo Paiva de Pontes Vieira

Instituto de Estudos Costeiros	Moirah Paula Machado de Menezes
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	Edila Arnaud Ferreira Moura
Instituto de Geociências	Arnaldo de Queiroz da Silva
Instituto de Letras e Comunicação Social	Tania Maria Pereira Sarmento Pantoja
Instituto de Medicina Veterinária	Pedro Paulo Maia Teixeira
Instituto de Tecnologia	Hito Braga de Moraes

Núcleos

Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	Armin Mathis
Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia	Aarão Ferreira Lima Neto
Núcleo de Medicina Tropical	Edna Aoba Yassui Ishikawa
Núcleo de Meio Ambiente	Gilberto de Miranda Rocha
Núcleo de Pesquisas em Oncologia	Sidney Emanuel Batista dos Santos
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	Celina Maria Colino de Magalhães
Núcleo de Ecologia Aquática e Pesca da Amazônia	Jussara Moretto Martinelli-Lemos
Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica	Genylton Odilon Rêgo da Rocha

Escolas

Escola de Aplicação	Edilson dos Passos Neri Junior
Escola de Música	Carlos Augusto Vasconcelos Pires
Escola de Teatro	Iara Regina da Silva Souza

Complexo Hospitalar da UFPA

Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza	Regina Fátima Feio Barroso
Hospital Universitário João de Barros Barreto	

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

DIRETORIAS

Diretor de Planejamento

Carlos Max Miranda de Andrade

Diretor de Gestão Estratégica

Huderson Alexandre Souza de Melo

Diretora de Informações Institucionais

Jaciane do Carmo Ribeiro

Diretora de Avaliação

Maria Lúcia Harada

Equipe Técnica

Adriano Andrade Silva
Adrya Rebeca Gomes Leal
Allan Barroso Pinheiro
Aluízio Marinho Barros Filho
Ana Beatriz Barata Coelho
Ana Carla Macedo da Silva
Arthur Lima Sampaio de Souza
Carlos Max Miranda de Andrade
Charles Eduardo de Albuquerque Vieira
Cristiane de Araújo Teixeira
Cristina Kazumi Nakata Yoshino
Diene Fernanda Baía Teixeira
Diógenes Oliveira Ribeiro
Diogo Cesar Benassuly Cardoso
Fagner Santos da Silva
Higor Henrique Gomes de Oliveira de Souza
Huderson Alexandre Souza de Melo
Jaciane do Carmo Ribeiro

Jéssica Fernanda de Sousa Santana
José Deusimar Gonçalves da Silva
Juliane Costa Amaral
Lianne Cristina de Oliveira Cabral
Lorena Suély Pires da Silva Lopes
Lucas Batista Figueira
Luciana Neves Bentes Cardias
Márcio Augusto da Cruz Almeida
Maria da Conceição Gonçalves Ferreira
Maria Lúcia Harada
Paloma Pinheiro Ferreira
Sandy Andrade Faro
Sara Patrício Martins
Suelem Torres de Freitas
Thiago Borges Lobato Gonçalves
Thiago Lobo Rodrigues

Organização e Elaboração
Allan Barroso Pinheiro
Carlos Max Miranda de Andrade
Cristina Kazumi Nakata Yoshino
Diógenes Oliveira Ribeiro
Fagner Santos da Silva
Huderson Alexandre Souza de Melo
Jaciane do Carmo Ribeiro
Jéssica Fernanda de Sousa Santana
Lorena Suély Pires da Silva Lopes
Maria Lúcia Harada
Sara Patrício Martins

Design Gráfico

Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM)
Priscila Santos
Rafaela André

APRESENTAÇÃO

O presente documento é parte integrante do atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFPA 2016-2025 e tem por finalidade atualizar o item “2.4 Gestão Estratégica na UFPA”, páginas 30 a 49. A atualização tem por fundamento a previsão metodológica já estabelecida no PDI para a definição de metas anuais, a partir de 2022, bem como a revisão das demais metas, atendendo recomendações contidas na Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal.

Este documento advém do amadurecimento no processo de planejamento da Instituição e reflete o esforço da UFPA e sua Administração Superior em garantir a implementação de uma gestão estratégica condizente com os desafios contemporâneos e o alcance de seu compromisso com o desenvolvimento amazônico, em especial por meio da produção científica, da difusão do conhecimento e da formação de cidadãos com competência técnico-científica e consciência ética, capazes de produzir as transformações necessárias ao desenvolvimento social.

Aqui, apresentamos os indicadores, fórmulas, metas e iniciativas estratégicas atualizadas para o período 2022-2025, conforme aprovado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da UFPA (apêndice A).

Belém (PA), 30 de março de 2023

Emmanuel Zagury Tourinho
Reitor da UFPA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFPA 9
2.4.1 MISSÃO 10
2.4.2 PRINCÍPIOS 11
2.4.3 VISÃO 12
2.4.4 MAPA ESTRATÉGICO 12
2.4.5 PERSPECTIVAS E ÁREAS DE GESTÃO 13
2.4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 14
2.4.7 O PAINEL DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA UFPA 18
2.4.7.1 INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS 18
2.4.7.2 PAINEL DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – UFPA 18
2.4.8 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 21
2.4.9 MONITORAMENTO DOS INDICADORES 24
2.4.10 ANÁLISE & AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA 25
2.4.11 GESTÃO DE RISCOS 27
REFERÊNCIAS 32
APÊNDICES 33

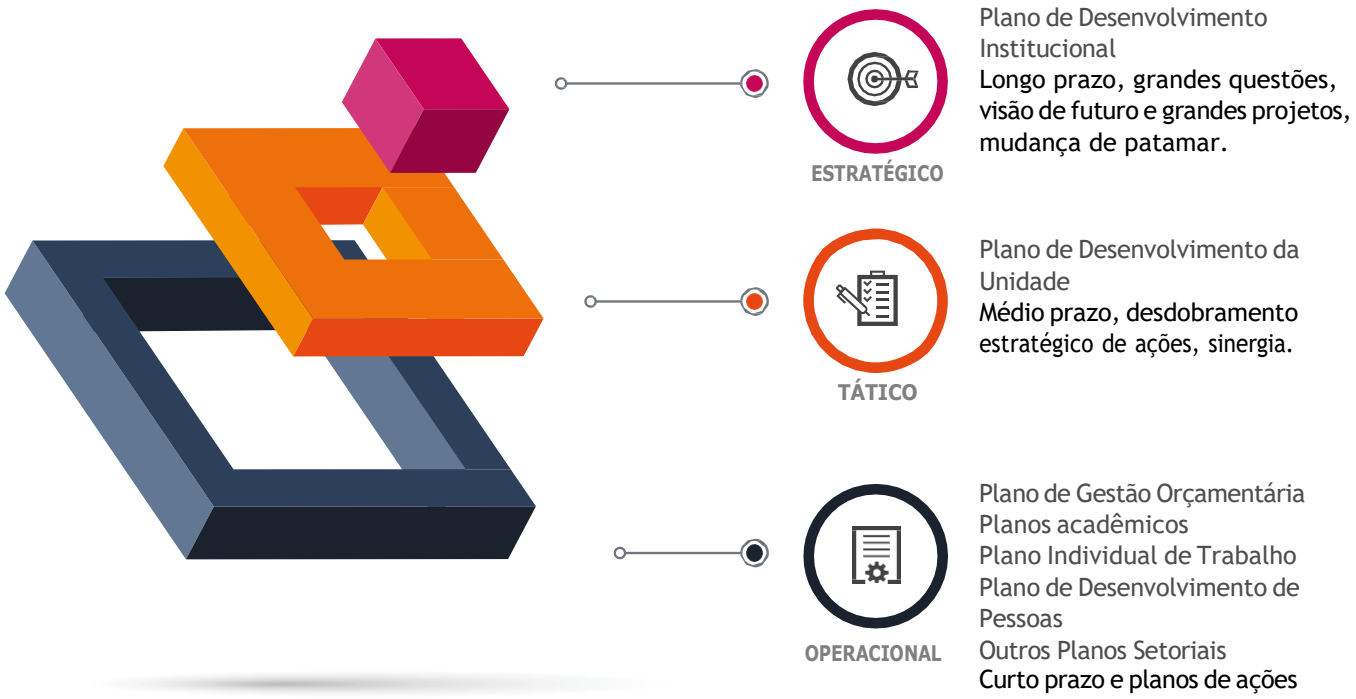
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA UFPA

A Universidade Federal do Pará (UFPA), ao longo de seus mais de 65 anos, tem buscado aprimorar seus processos de suporte à gestão universitária, de forma a prover a estrutura necessária para que suas ações de ensino, pesquisa e extensão estejam alinhadas com as expectativas da sociedade e com o seu compromisso em garantir a formação de cidadãos capazes de transformar o contexto amazônico em prol de uma sociedade inclusiva e sustentável.

No sentido de possibilitar o alcance dessas expectativas, a Instituição tem se valido de princípios da gestão estratégica a partir do estabelecimento e priorização das iniciativas mais relevantes, mobilização de recursos e competências essenciais e concretização dessas iniciativas estratégicas como requisitos fundamentais para ampliar substancialmente a capacidade de produzir, medir e demonstrar resultados.

Nesse modelo de gestão, prevê-se a integração dos processos de planejamento em seus diferentes níveis, conforme demonstrado na figura 1, possibilitando-se, dessa forma, que a UFPA possa atingir seus objetivos de forma coerente e com uma visão unificada e a eliminação de conflitos entre as diferentes áreas da organização e a uma falta de alinhamento das estratégias adotadas.

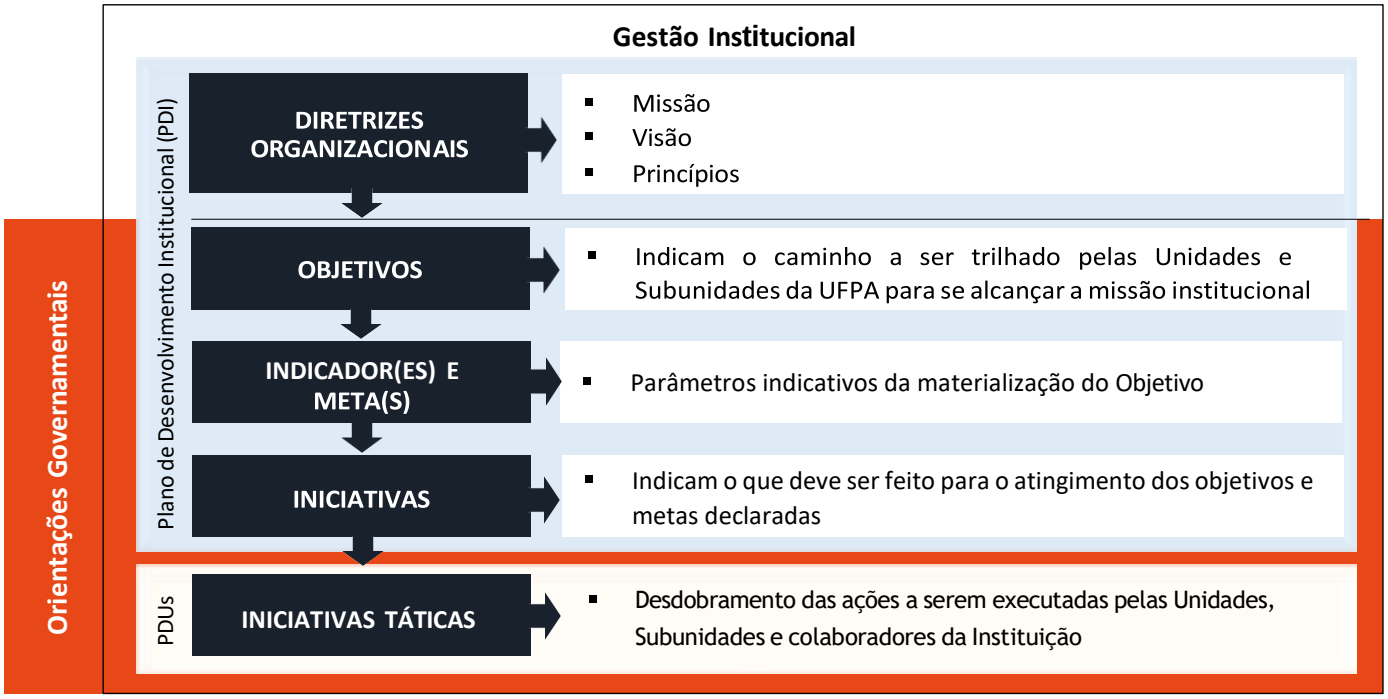
Figura 1 - Integração dos níveis de planejamento na UFPA



Fonte: Relatório de Gestão, UFPA 2021.

A gestão estratégica na UFPA está instrumentalizada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA 2016-2025, no qual registram-se as metas e ações para o período de 2016-2025, bem como sua filosofia de trabalho, a missão a que a Universidade se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam as políticas de ensino, pesquisa, extensão, além da gestão acadêmica, da gestão institucional e da avaliação institucional.

Figura 2 - Modelo de gestão estratégica na UFPA



Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

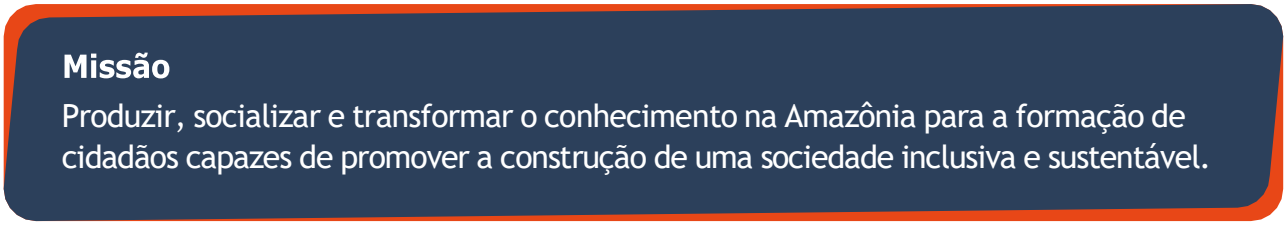
Compreende a dimensão estratégica composta pela missão institucional, princípios e visão de futuro institucional, que ensejam o estabelecimento de objetivos, metas, programas, iniciativas e ações que articulam, entre si, a administração superior, suas Unidades e Subunidades, com o aporte dos recursos para concretizar o Plano nas perspectivas propostas e em andamento na Instituição.

2.4.1 MISSÃO

A missão institucional é uma declaração que define o propósito fundamental e a razão de existir da UFPA. É uma declaração concisa e direta que descreve o que a Universidade faz, para quem faz e como faz, os valores e princípios que guiam suas atividades. Ela é importante para orientar a tomada de decisões estratégicas e táticas e operacionais da Instituição, pois estabelece a direção a ser seguida e o que se espera alcançar, além de justificar a sua existência para a sociedade, ou seja, revela sua função social a ser exercida.

Considerando-se, então, esse lugar social da Instituição, sua atual missão é:

Figura 3 - Missão da UFPA



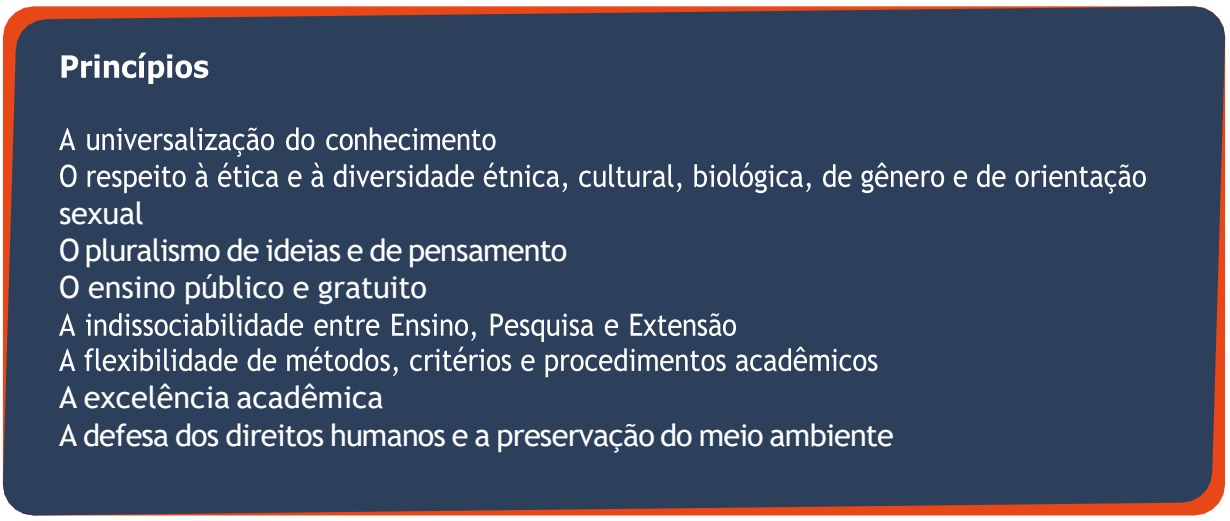
É sua missão, portanto, gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando a melhoria da qualidade de vida do ser humano, e em particular dos povos amazônicos, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, por sua vez sustentados em princípios de responsabilidade, de respeito à ética, à diversidade biológica, étnica e cultural, para garantir a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania, fundada em formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa.

2.4.2 PRINCÍPIOS

Os princípios organizacionais da UFPA são os valores, convicções e crenças fundamentais que guiam as ações e decisões da Instituição. Eles representam as crenças e ideias que a Universidade considera mais importantes e que orientam seu comportamento em relação a seus stakeholders e ao ambiente, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Inspiram, portanto, o comportamento dos que atuam na instituição, bem como são norteadores da gestão estratégica. Bem divulgados, os princípios promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia a dia, inspirando a execução das tarefas. São referências obrigatórias para proporcionar significado às atitudes e comportamentos.

São princípios da UFPA:

Figura 4 - Princípios da UFPA



2.4.3 VISÃO

A visão da UFPA representa o cenário ideal, desafiador, mas alcançável, realista e inspirador, que a UFPA busca alcançar em um determinado período de tempo, servindo, portanto, como guia para as decisões estratégicas a serem tomadas, motivando e inspirando os colaboradores a trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum.

Corresponde aos limites pelos quais os gestores da Instituição conseguem visualizar dentro de um horizonte de tempo e pressupõe uma abordagem mais ampla no delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado e buscando refletir o atendimento às necessidades da sociedade, o que significa responder às seguintes perguntas:

- Para onde vamos? Qual é o nosso destino?
- O que desejamos ser?
- O que a UFPA quer alcançar a médio e longo prazos?

Nesse sentido, a visão da UFPA é:

Figura 5 - Visão da UFPA

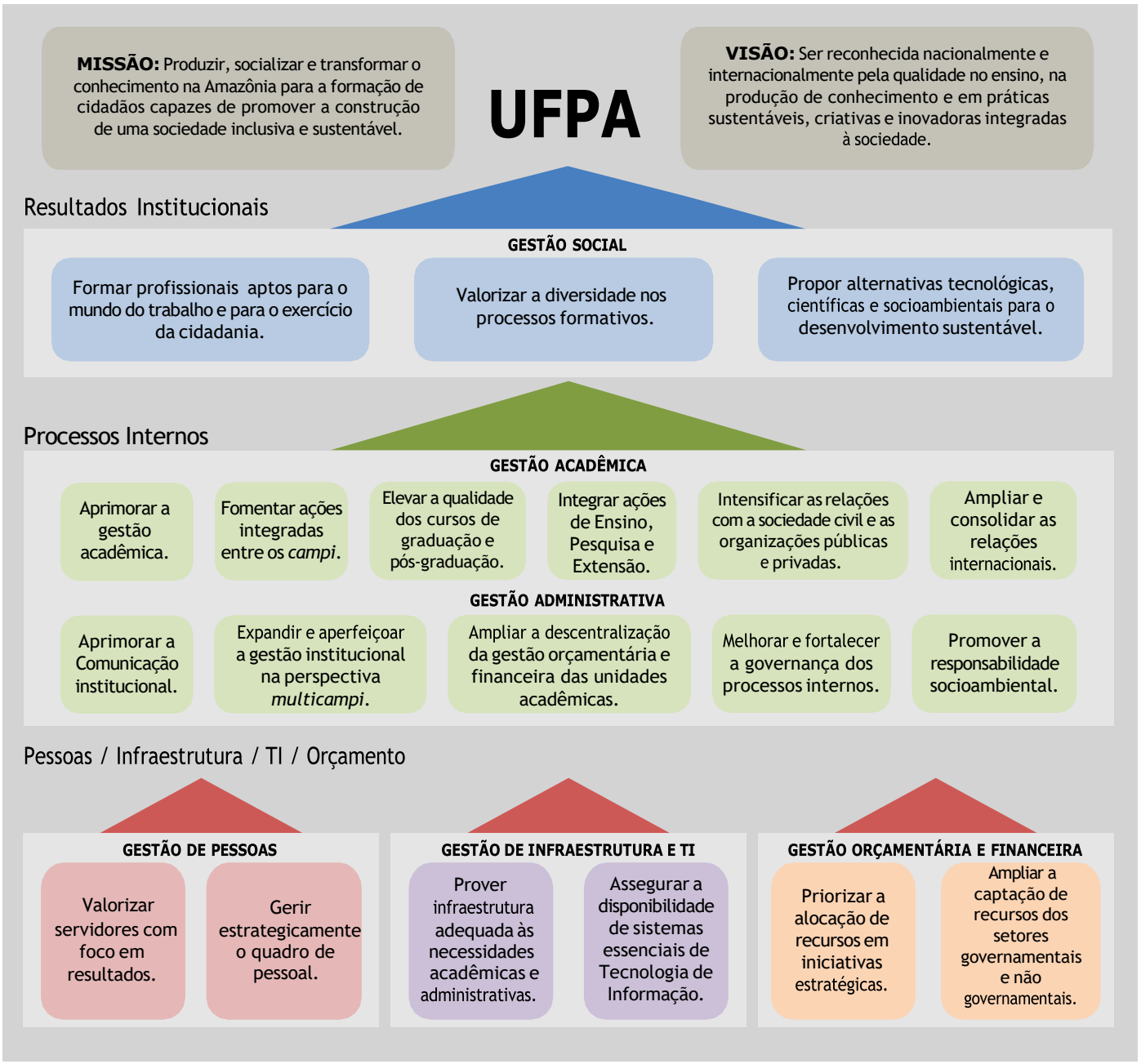
Visão

Ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade no ensino, na produção de conhecimento e em práticas sustentáveis, criativas e inovadoras integradas à sociedade.

2.4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Representa a primeira etapa da metodologia de implantação da Gestão Estratégica na Instituição. É uma ferramenta que traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos, agrupados em perspectivas fundamentais, que serão considerados pela gestão da UFPA. É o instrumento que materializa a visão e a estratégia que a Universidade adotará para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos princípios.

Figura 6 - Mapa Estratégico da UFPA



Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

2.4.5 PERSPECTIVAS E ÁREAS DE GESTÃO

As perspectivas são as dimensões de desempenho que possibilitam entender uma organização como um sistema composto de elementos que funcionam juntos, como as engrenagens de um relógio. Em conjunto, esses elementos criam valor, levando à satisfação do cliente e das partes interessadas e ao bom desempenho organizacional. O planejamento estratégico da UFPA está organizado com base nas seguintes perspectivas.

Figura 7- Perspectivas do Planejamento Estratégico da UFPA

Por sua vez, para melhor monitoramento da execução da estratégia institucional e análise dos resultados, tanto nas áreas finalísticas, quanto nas áreas de suporte à gestão universitária, considerou-se adequado estratificar as perspectivas em áreas de gestão, conforme apresentado abaixo.

Figura 8 - Perspectivas e Áreas de Gestão do Planejamento Estratégico da UFPA

Cada área de gestão engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a Instituição pretende alcançar a partir de sua estrutura de gestão.

2.4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São elementos direcionadores claros e concisos que indicam o caminho a ser trilhado e detalham o que a UFPA deseja alcançar num prazo claramente definido.

Apresentam-se a seguir os objetivos estratégicos definidos pela Universidade em seu PDI UFPA 2016-2025.

Quadro 1- Objetivos Estratégicos da UFPA e suas descrições

PERSPECTIVA	ÁREA DE GESTÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO
Resultados Institucionais	Gestão Social	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	Formar e capacitar profissionais com competência técnico-científica e consciência ética para o exercício profissional crítico e autônomo, que contribua para o desenvolvimento regional com responsabilidade social.
		Valorizar a diversidade nos processos formativos.	Incorporar a perspectiva da diversidade em todas as formações ofertadas na instituição.
		Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.	Produzir, divulgar e transferir saberes e tecnologias voltadas para o desenvolvimento sustentável, para a preservação dos ambientes naturais e para o reaproveitamento de recursos.
Processos Internos	Gestão Acadêmica	Aprimorar a gestão acadêmica.	Aperfeiçoar processos e procedimentos que impulsionem a fluidez na gestão, com base na compreensão e na aplicação dos princípios, diretrizes e normas que regem a organização acadêmica, na perspectiva de melhorar os indicadores institucionais.
		Fomentar ações integradas entre os campi.	Promover ações integradas entre os campi com vistas à otimização do uso dos recursos (humanos, infraestrutura e expertises) de cada campus, em ações de ensino, pesquisa, extensão, incluindo a Pós-graduação.
		Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação.	Estabelecer processos que potencializem os aspectos positivos e mitiguem as fragilidades dos cursos, identificados a partir das avaliações internas e externas.
		Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão.	Promover, no processo de formação acadêmica, uma interlocução mais ativa com diferentes setores da sociedade que propugne uma formação e a produção de conhecimento em diálogo com as necessidades sociais.

Processos Internos	Gestão Acadêmica	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.	Estabelecer mecanismos para aprimorar a participação da sociedade civil e das organizações públicas e privadas na formulação e implementação das ações estratégicas visando ao alcance de melhores resultados para a sociedade.
		Ampliar e consolidar as relações internacionais.	Estabelecer e estreitar relações de diálogo e parceria com universidades, centros de pesquisa, órgãos de fomento e consulares de outros países, com vistas a intensificar e fortalecer o processo de internacionalização da UFPA, por meio da qualificação dos acordos de entendimento, da intensificação do intercâmbio acadêmico, e da promoção da interculturalidade.
	Gestão Administrativa	Aprimorar a comunicação institucional.	Aprimorar a comunicação com os diversos públicos da Instituição por meio de uma linguagem clara e acessível, em todos os suportes, plataformas e meios de comunicação disponíveis.
		Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multicampi.	Consolidar a atuação institucional em sistema multicampi, aprimorando os processos de gestão acadêmica e administrativa.
		Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.	Otimizar a distribuição interna dos recursos orçamentários e financeiros de modo condizente com o desempenho, a necessidade e a especificidade de cada unidade acadêmica, buscando a descentralização desse processo.
		Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos.	Fortalecer o desempenho institucional, suas funções e responsabilidades, de acordo com o planejamento, avaliando se a instituição, o departamento, as atividades, os sistemas, os controles, as funções ou as operações estão atingindo os objetivos institucionais.

Processos Internos	Gestão Administrativa	Promover a responsabilidade socioambiental.	Incentivar a inserção de critérios socioambientais por meio de programas, projetos e ações de sensibilização e fiscalização para a comunidade universitária, a partir das unidades acadêmicas e administrativas, pautados nas políticas vigentes no país e nos documentos norteadores, visando a tornar- se uma instituição de referência na gestão ambiental institucional.
Pessoas	Gestão de Pessoas	Valorizar servidores com foco em resultados.	Valorizar os servidores por meio da ampliação das ações de capacitação, qualificação, saúde e qualidade de vida, promovendo o seu reconhecimento com base no desempenho laboral e aderência à cultura de inovação.
		Gerir estrategicamente o quadro de pessoal.	Adequar a força de trabalho às efetivas necessidades organizacionais, promovendo a integração dos processos de gestão, o desenvolvimento gerencial e a melhoria do desempenho institucional.
Infraestrutura e TI	Gestão de Infraestrutura & TI	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas.	Planejar a expansão e adequação da infraestrutura urbana e predial por meio da proposição, execução e avaliação com base na legislação vigente.
		Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de Tecnologia da Informação.	Assegurar recursos de energia, de hardware e de software para garantir a mais alta disponibilidade possível dos Sistemas de Informação essenciais da UFPA, permitindo, assim, que os sistemas administrativos e acadêmicos estejam acessíveis 24 horas por dia e sete dias por semana ao longo de todo o ano.

Orçamentária-Financeira	Gestão Orçamentária-Financeira	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.	Reservar recursos orçamentários para a implementação das ações estratégicas, que contribuirão para o alcance dos objetivos estratégicos da UFPA.
		Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.	Aumentar o volume de recursos com o intuito de ampliar a receita financeira da UFPA para viabilizar as ações acadêmicas e gestão planejadas, bem como a participação de um maior número de estudantes em projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

2.4.7 O PAINEL DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA UFPA

2.4.7.1 Indicadores estratégicos e metas

Para viabilizar o monitoramento e avaliação precisos do desempenho institucional diante dos objetivos estratégicos constantes em seu PDI 2016-2025, a UFPA utiliza um painel de medição de desempenho, composto por um conjunto de indicadores e metas, permitindo que os gestores identifiquem rapidamente possíveis problemas ou oportunidades de melhoria.

2.4.7.2 Painel de medição de desempenho – UFPA

O quadro a seguir apresenta o conjunto de indicadores e metas estratégicas para o período de 2022 à 2025. Este quadro representa uma síntese do painel detalhado contido no link a seguir: Painel de medição de desempenho da UFPA.

Quadro 2 - Síntese do painel de medição de desempenho da UFPA (2022-2025) (Atualizado[1])

Perspectiva de Gestão	Área de Gestão	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas			
				2022	2023	2024	2025
Resultados Institucionais	Gestão Social	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania	Taxa de Sucesso da Graduação	70%	75%	75%	75%
			Taxa de Sucesso da Pós-Graduação Strictu Sensu	73%	75%	78%	80%
			Índice de empregabilidade/ ocupação do egresso	45%	47%	49%	51%
		Valorizar a diversidade nos processos formativos	Número de projetos pedagógico de curso flexibilizados na instituição	11	31	20	28
			Índice de Alcance Global	35%	40%	45%	50%
		Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável	Produção Científica Global	6890	7420	7950	8480
			Titulados de mestrado e doutorado	1600	1700	1800	1900
			Projetos com foco em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	670	740	810	900
Processos Internos	Gestão Acadêmica	Aprimorar a gestão acadêmica	% de cursos que utilizam autoavaliação como instrumento de gestão	-	50%	60%	70%
		Fomentar ações integradas entre os campi	Índice de Projetos de Extensão nos campi fora da sede	29%	31%	33%	35%
			Índice de Projetos de Pesquisa Multicampi	8%	9%	10%	11%
		Elevar a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação	Índice Geral dos Cursos (IGC)	3,45	3,55	3,65	3,75
			Número de servidores envolvidos em atividades de extensão	1100	1155	1212	1273
		Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão	Número anual de atividades de extensão	2623	2754	2893	3036
		Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas	Número de projetos de extensão	500	525	551	578
			Número de pessoas alcançadas pelas modalidades de atividades extensionistas	300.000	315.000	331.000	348.000

[1] Atualizado conforme disposições da Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), ocorrida em 11 de março de 2025.

Processos Internos	Gestão Acadêmica	Ampliar e consolidar as relações internacionais	Acordos internacionais vigentes no ano	134	140	150	160
			Número de pessoas da comunidade acadêmicas envolvidas em mobilidade internacional	120	150	175	180
			% de discentes estrangeiros	0,4%	0,6%	0,8%	1%
	Gestão Administrativa	Aprimorar a comunicação institucional	Índice de satisfação da comunicação institucional	75%	77%	80%	85%
		Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multicampi	Índice de PDUs elaborados e avaliados	2,05	2,76	3,77	4,37
			Planejamento e Avaliação Institucional do Conceito Institucional	3	3,2	3,4	3,6
		Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas	% médio de execução orçamentária das Unidades Acadêmicas	100%	100%	100%	100%
			% de liquidação do orçamento das Unidades acadêmicas	80%	80%	80%	80%
		Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	% de processos prioritários melhorados e publicados	54%	69%	85%	100%
		Promover a responsabilidade socioambiental	% de ações socioambientais previstas no PLS implantadas	60%	70%	80%	100%
			Índice de excelência em sustentabilidade	-	3,5	-	4
Pessoas	Gestão de Pessoas	Valorizar servidores com foco em resultados	Índice de Capacitação Institucional	0,9	0,95	1	1,5
			Índice de Reconhecimento Profissional	0,01	0,05	0,1	0,15
			Índice de Qualificação do Corpo Docente	4,6	4,63	4,66	4,7
			Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo	2,01	2,05	2,09	2,13
			Índice de Ações em Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	0,98	1,17	1,33	1,53
		Gerir estrategicamente o quadro de pessoal	Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de TAEs ajustados	2%	2%	11%	16,5%
			Taxa de Unidades administrativas com quadro de TAEs ajustados	2%	3,5%	7%	10,5%
			Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de docentes ajustados	83%	88%	92%	96%

Infraestrutura & TI	Gestão de Infraestrutura & TI	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas	% de eficiência na execução dos projetos de expansão de infraestrutura	70%	80%	90%	95%
			Índice de edificações com adequação à acessibilidade	15%	50%	70%	90%
			Índice de edificações com adequação as normas de segurança de combate a incêndio	15%	50%	70%	90%
		Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de TI	% de Implantação do Sistema Integrado de Gestão SIG-UFPA	85%	90%	95%	100%
			Índice de conectividade de rede dos Campi	98%	99%	99,5%	99,9%
			Índice de disponibilidade de sistemas	90%	95%	99,5%	99,9%
Orçamentário-Financeira	Gestão Orçamentária-Financeira	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas	% do orçamento do Tesouro direcionado a projetos estratégicos	30%	33%	35%	38%
			% do orçamento do Tesouro direcionado a projetos estratégicos liquidados no exercício corrente	80%	82,50%	85%	87,5%
		Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais	% de crescimento de recursos captados	35%	40%	45%	50%

Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

2.4.8 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Iniciativa Estratégica (IE) é toda ação (projeto/programa/plano) considerada prioritária pela instituição devido a seus resultados concorrerem estrategicamente para o alcance dos objetivos definidos no PDI da UFPA. Deste modo, constitui toda ação planejada de forma estruturante e com resultados capazes de gerar impacto em um ou mais indicador estratégico da instituição, e que, por esta razão, a sua execução e controle devem ser considerados prioritários para a administração superior.

O Portfólio de Iniciativas Estratégicas da UFPA é um conjunto de projetos, programas, planos e outras operações gerenciadas em grupo para alcançar os objetivos estratégicos. Trata-se de um desmembramento da estratégia definida no PDI, onde os projetos e programas irão subsidiar a implementação da estratégia.

Apresenta-se abaixo o portfólio de iniciativas estratégicas a serem executadas pelas várias Unidades da Instituição no período de vigência do PDI, não sendo, contudo, estático. Ou seja, outras iniciativas podem ser desenvolvidas, no período futuro, em função da dinamicidade do Plano, fruto das alterações dos ambientes interno e externo.

Quadro 3 - Portfólio de Iniciativas Estratégicas da UFPA (2022-2025) (Atualizado[2])

Nº	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDADE RESPONSÁVEL
1	Programa de Educação Tutorial (Pet)	PROEG
2	Programa de Monitoria - Pgrad-Monitoria	PROEG
3	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID)	PROEG
4	Programa de Acompanhamento Discente (PRODIS)	PROEG
5	Programa de Acompanhamento de Egressos da UFPA	PROEG
6	Programa de Tutoria Discente	PROEG
7	Projeto MEC - Redução De Evasão No Ensino Superior	PROEG
8	Programa de Acompanhamento de Cursos de Graduação	PROEG
9	Programa Gestão de Qualidade – Pgrad-Gestquali	PROEG
10	Programa de Apoio à Infraestrutura para o Ensino – PGRAD-LABINFRA	PROEG
11	Programa de Formação Continuada	PROEG
12	Plano Anual de Monitoramento dos Cursos de Graduação	PROEG
13	Programa de Autoavaliação de Cursos de Graduação da UFPA/AVALIA-GRADUAÇÃO	PROEG
14	Programa de Estímulo à Flexibilização Curricular na UFPA	PROEG
15	Projeto Institucional do Programa Residência Pedagógica na UFPA	PROEG
16	Programa de Acompanhamento da Pós-Graduação (PAPG)	PROPESP
17	Programa de Apoio à Publicação Qualificada (PAPQ)	PROPESP
18	Programa de Apoio ao Doutor Pesquisador (PRODOUTOR): PARD e PARC	PROPESP
19	Programa de Apoio à Qualificação de Servidores Docentes e Técnico-Administrativos (PADT)	PROPESP
20	Programa de Apoio à Cooperação Interinstitucional (PACI)	PROPESP
21	Programa Institucional de Apoio à Produção Acadêmica (PIAPA)	PROPESP
22	Programa de Apoio à Participação de Discentes em Eventos (PRODISCENTE)	PROPESP
23	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica (PIBIC)	PROPESP
24	Programa de Apoio à Manutenção de Equipamentos de Pesquisa (PAMEP)	PROPESP

[2] Atualizado conforme disposições da Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), ocorrida em 11 de março de 2025.

25	Programa de Ações Afirmativas para a Pós-Graduação (PAF-PG)	PROPESP
26	Programa de Expansão para a Pós-Graduação (PEXPG)	PROPESP
27	Programa Multicampi (multicampi arte-cultura; saúde; esportes; saberes,sabores e vivências amazônicas – soberania alimentar)	PROEX
28	Programa Colóquio de Governança Mesorregional para todos os Campi da UFPA	PROEX
29	Programa de Extensão Inclusiva Avançada em todas as Mesorregiões atendidas pela UFPA - PROEXIA	PROEX
30	Ações de fomento básico à Extensão (Editais de bolsas Navega saberes, PIBEX, Eixo transversal – Conexão dos Saberes)	PROEX
31	Programa de Monitoramento da Internacionalização na UFPA (PMI)	PROINTER
32	Programa de Internacionalização Curricular (IC)	PROINTER
33	Programa de Oferta de Cursos de Língua Estrangeira	PROINTER
34	Programa Permanência – PPERMANÊNCIA	PROAES
35	Programa Casa de Estudantes Universitários - PROCEUS	PROAES
36	Programa Bolsa Permanência do MEC – PBP/MEC	PROAES
37	Programa Estudante-Convênio de Graduação / Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior - PROMISAES	PROAES
38	Programa de Apoio Pedagógico - PROAP	PROAES
39	Programa Estudante Saudável – PES	PROAES
40	Programa de Rede de Apoio Psicossocial - PROREDE	PROAES
41	Programa Bolsa Acadêmica Permanência - PROBOLSA	PROAES
42	Programa de Acessibilidade - PROACESS	PROAES
43	Programa de Alimentação Estudantil - PRORU	PROAES
44	Programa de Fortalecimento da Governança Interna (PFGI)	PROGEP
45	Programa Redes de Desenvolvimento (PRD)	PROGEP
46	Programa de Modernização e Simplificação do Atendimento (PMSAP)	PROGEP
47	Programa de Gestão do Desempenho e Reconhecimento (PGDR)	PROGEP
48	Programa de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (PSQVT)	PROGEP
49	Programa de Provisão Estratégica de Servidores (PPES)	PROGEP
50	Transform-Ação: transformando planejamento em resultados	PROPLAN
51	Projeto Autoavaliação Institucional	PROPLAN
52	Programa de Acompanhamento dos Cursos de Graduação	PROPLAN
53	Ciclos de Mapeamento de Processos Organizacionais	PROPLAN
54	Projeto Mais Emendas	PROPLAN

55	Gestão Estratégica do Quadro de Docentes (GEsQuaD)	PROPLAN
56	Criação da metodologia para avaliação de custos fixos da universidade	PROPLAN
57	Projeto de melhoria do processo de Elaboração da Proposta Orçamentária da Universidade	PROPLAN
58	Aprimoramento dos Sistemas de Informações Gerenciais	PROPLAN
59	Projeto de otimização de captação de recursos via TED	PROPLAN
60	Implantação de metodologia para controle de execução orçamentária	PROAD
61	Desenvolvimento das práticas de sustentabilidade contidas no Plano Diretor de Logística Sustentável, da UFPA	PROAD
62	Projeto de adequação da Infraestrutura predial a legislação de acessibilidade predial	PREFEITURA
63	Projeto de Melhoria do Processo de Planejamento e acompanhamento/fiscalização de Obras	PREFEITURA
64	UFPA Sustentável	PREFEITURA
65	Projeto de adequação da Infraestrutura predial de prevenção e combate a incêndio da UFPA	PREFEITURA
66	Pesquisa de avaliação dos canais de comunicação oficiais da UFPA com usuários internos e externos	ASCOM
67	Reformulação do Portal da UFPA (www.portal.ufpa.br)	ASCOM
68	Produção de conteúdo em divulgação científica	ASCOM
69	Rede de comunicadores na UFPA	ASCOM
70	Implantação de novos módulos do SIG-UFPA (SIGAA, SIPAC e Orbitais)	CTIC
71	Ampliação e consolidação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	CTIC
72	Ampliação e consolidação da Segurança cibernética e da Segurança da Informação	CTIC
73	Melhoria da infraestrutura de serviços de TIC do data center institucional	CTIC
74	Expansão do backbone de dados e voz institucional	CTIC

2.4.9 MONITORAMENTO DOS INDICADORES

Uma das formas de realizar o controle estratégico é por meio dos indicadores de desempenho. O monitoramento de indicadores de desempenho é um método capaz de fornecer subsídios para avaliar o atingimento dos objetivos organizacionais, sendo possível mensurar “como” e “se” a instituição está caminhando rumo ao cumprimento do seu planejamento estratégico, contribuindo para a tomada de decisão da instituição.

A administração superior da UFPA adota o monitoramento dos indicadores no processo de planejamento estratégico com o propósito de acompanhar seu desempenho por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando

que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões previamente estabelecidos, considerando a execução das estratégias e os efeitos das iniciativas estratégicas.

Monitorar os indicadores de desempenho, sem se desviar do propósito primordial do controle estratégico, que é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as ações devem ser tomadas no sentido de corrigir possíveis desvios, é um desafio para a gestão institucional e simboliza um caminho rumo ao alcance e cumprimento da visão e missão institucional de forma eficiente e com envolvimento de todas as partes interessadas nesse processo.

2.4.10 ANÁLISE & AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A análise e a avaliação estratégica têm o propósito de subsidiar a gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos das iniciativas estratégicas levantadas nas pesquisas de avaliação, devendo essas informações serem tempestivas, simples e em quantidade adequada para a tomada de decisões.

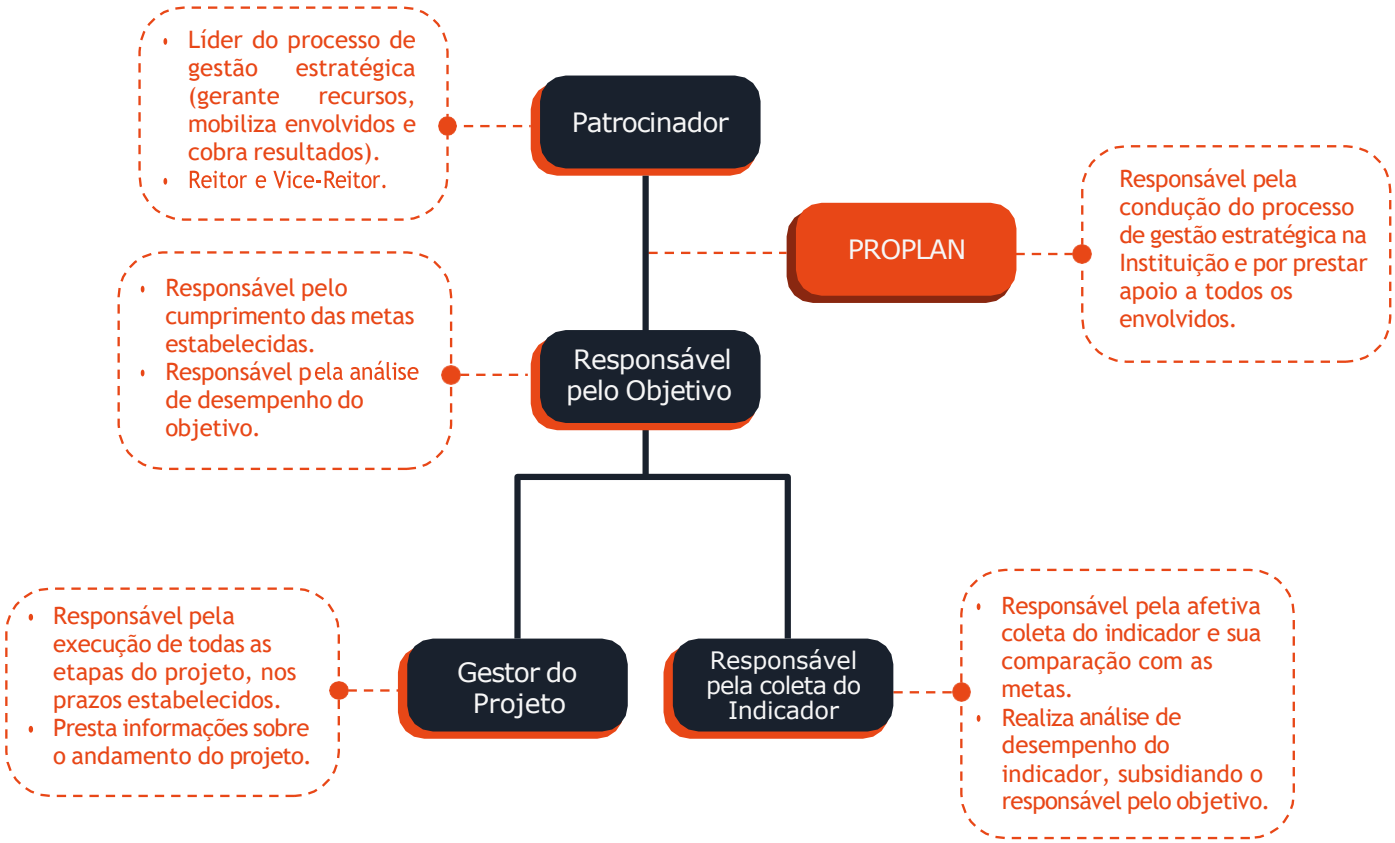
Para isso, precisa-se de indicadores coletados e calculados com uma periodicidade que possibilite adequações e ajustes ainda dentro de um ciclo de execução dos programas e/ou projetos. Além disso, é preciso que as informações geradas pelos indicadores sejam apresentadas em formato de fácil consumo pelos gestores, ou seja, proporcione rápida apreensão do desempenho dos programas/projetos, por isso, a importância do painel de medição de desempenho.

Todo esse processo está metodologicamente incorporado no instrumento de gestão estratégica chamado Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE). O principal foco dessas reuniões de análise da estratégia, consiste em tomar decisões pautadas na expectativa de resultado futuro.

As análises de uma RAE podem focalizar ainda em um ou mais dos seguintes pontos: tema estratégico; objetivos estratégicos; indicadores; metas; projetos e atividades. Para cada um desses pontos, podem ser analisados: a lógica ou estrutura de planejamento; o método ou forma de apuração dos indicadores; a intervenção ou qualidade das ações traçadas; e o cenário externo ou fatores atuais e tendências de contexto.

A gestão estratégica na UFPA segue o modelo, conforme figura abaixo, envolvendo a administração superior e vários outros gestores, com papéis claramente definidos, seja no fomento dos objetivos estratégicos, no desenvolvimento de projetos, na coleta de indicadores, seja na coordenação do processo de gestão estratégica, tornando a implementação estratégica tarefa de todos.

Figura 9 - Papéis e responsabilidades na gestão estratégica da UFPA



Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

Em conformidade com o modelo de gestão definido anteriormente, e com o sistema de responsabilização e papéis definidos na figura anterior, seguem, no quadro abaixo, as Unidades definidas para responsabilizarem-se pela implementação dos objetivos do Mapa Estratégico, devendo estas se articularem, entre si e com os responsáveis pelos projetos e indicadores, com a missão de executar, de forma integrada, o Plano Estratégico da UFPA. A definição dos responsáveis se deu em função da proximidade do objetivo estratégico com a área de atuação da Unidade, corroborando para a sua gestão que deverá ser evidenciada nas RAEs.

Quadro 4 - Responsáveis pela gestão dos objetivos estratégicos da UFPA

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSÁVEIS
01	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania	PROEG
02	Valorizar a diversidade nos processos formativos	PROEG
03	Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável	PROPESP
04	Aprimorar a gestão acadêmica	PROEG
05	Fomentar ações integradas entre os campi	VICE-REITORIA

06	Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação	PROEG
07	Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão	PROEX
08	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas	PROEX
09	Ampliar e consolidar as relações internacionais	PROINTER
10	Aprimorar a comunicação institucional	ASCOM
11	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multicampi	PROPLAN
12	Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas	PROAD
13	Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	PROPLAN
14	Promover a responsabilidade socioambiental	PREFEITURA
15	Valorizar servidores com foco em resultados	PROGEP
16	Gerir estrategicamente o quadro de pessoal	PROGEP
17	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas	PREFEITURA
18	Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de TI	CTIC
19	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.	PROPLAN
20	Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais	PROPLAN

Fonte: adaptado de UFPA, 2016.

2.4.11 GESTÃO DE RISCOS

A busca pela melhoria da gestão nas instituições públicas tem levado a uma maior preocupação com os riscos que vêm se tornando cada vez mais presentes, à medida que a instituição vai crescendo. Os riscos podem ser provenientes de aspectos sociais, econômicos, tecnológicos, ambientais, culturais, legais e orçamentários/financeiros, que muitas vezes não são levados em conta ou são minimizados no momento do planejamento.

O Risco é um evento incerto com possibilidade de impactar negativamente nos objetivos da organização e a gestão de riscos é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar esses potenciais eventos de risco organizacionais que possam afetar negativamente o alcance dos resultados planejados, portanto, essa gestão é destinada a fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos institucionais.

Neste sentido, a Instrução Normativa conjunta MPOG/CGU nº 01, de 10/05/2016 estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal adotem medidas quanto à Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, sendo o dirigente máximo o responsável pela implantação das estratégias e políticas de gerenciamento de riscos.

Assim, a UFPA aprovou em 03/07/2018 (Resolução CONSUN nº778) sua Política de Gestão de Riscos, e de acordo com esse normativo:

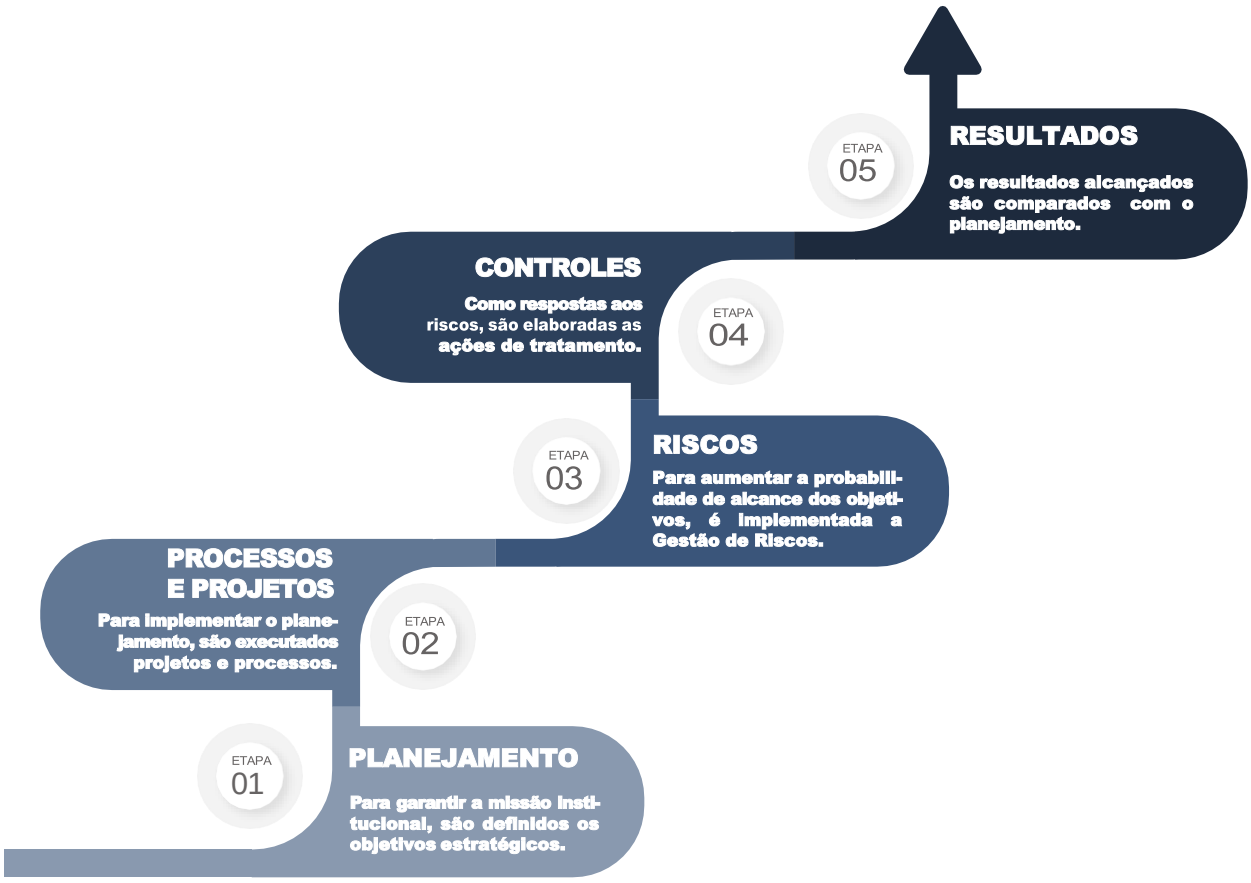
"Art. 12. Em função da complexidade e abrangência dos temas afetos à gestão pública sob a responsabilidade da UFPA, a implementação desta Política de Gestão de Riscos será realizada de forma gradual e contínua, com prazo de conclusão de 60 (sessenta) meses, a contar da data de sua publicação".

Ademais, a política dispõe ainda no "Art. 7º que a Gestão de Riscos será alinhada ao PDI por meio da identificação dos riscos vinculados aos objetivos estratégicos da UFPA.

Parágrafo único. A integração referida no caput deste artigo será detalhada na Metodologia de Gestão de Riscos a ser elaborada e submetida ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) para fins de análise e aprovação."

Dispondo então sobre a definição de uma metodologia específica para a UFPA, que foi aprovada em 28/11/2019 pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), e publicada através Manual de Gestão de Riscos Organizacionais que tem o objetivo de orientar e definir o processo de gestão de riscos no contexto da Universidade, conforme figura abaixo:

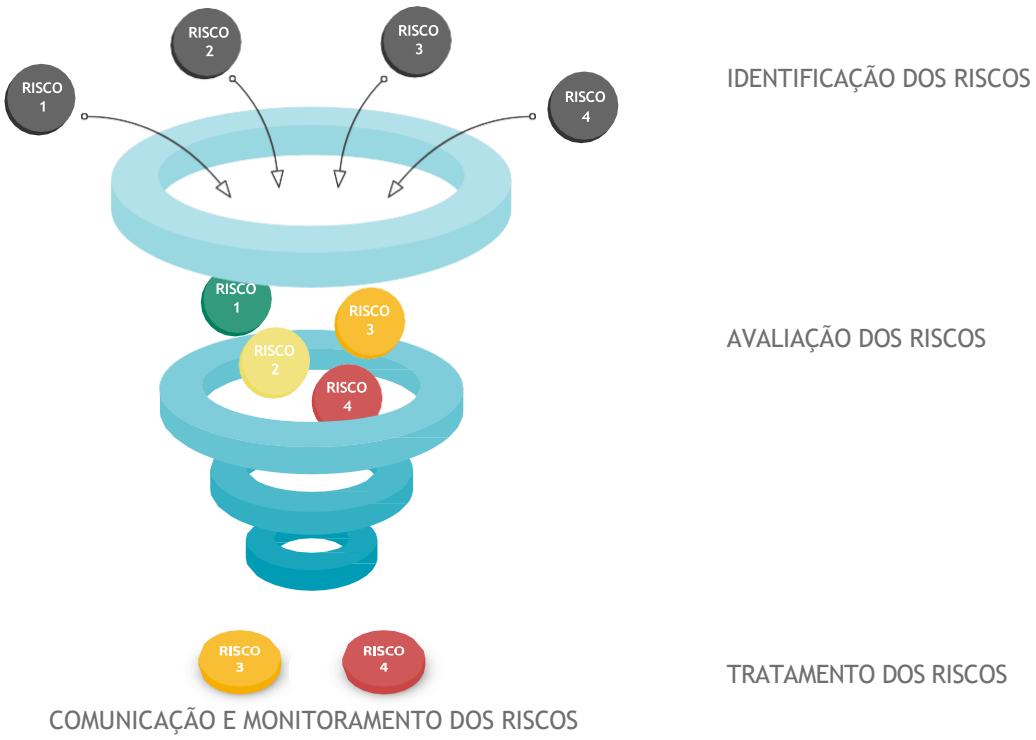
Figura 10 - Gestão de Riscos no Contexto da UFPA



Fonte: Relatório de Gestão UFPA 2021

O Manual orienta que esse processo de gerenciamento de riscos organizacionais da UFPA ocorre em quatro etapas, retratado pelo modelo apresentado na próxima figura e materializado na planilha para elaboração do Plano de Gestão de Riscos, resultando na priorização dos riscos que serão tratados, conforme apetite de riscos da universidade.

Figura 11 - Processo de Gestão de Riscos na UFPA



Fonte: Relatório de Gestão UFPA 2021

De acordo com o apetite a risco definido pela universidade, são tolerados apenas os riscos classificados como de nível baixo e nível médio, devendo apenas ser monitorados. Em contrapartida, os riscos classificados como de nível alto ou extremo deverão ser tratados prioritariamente, conforme figura abaixo:

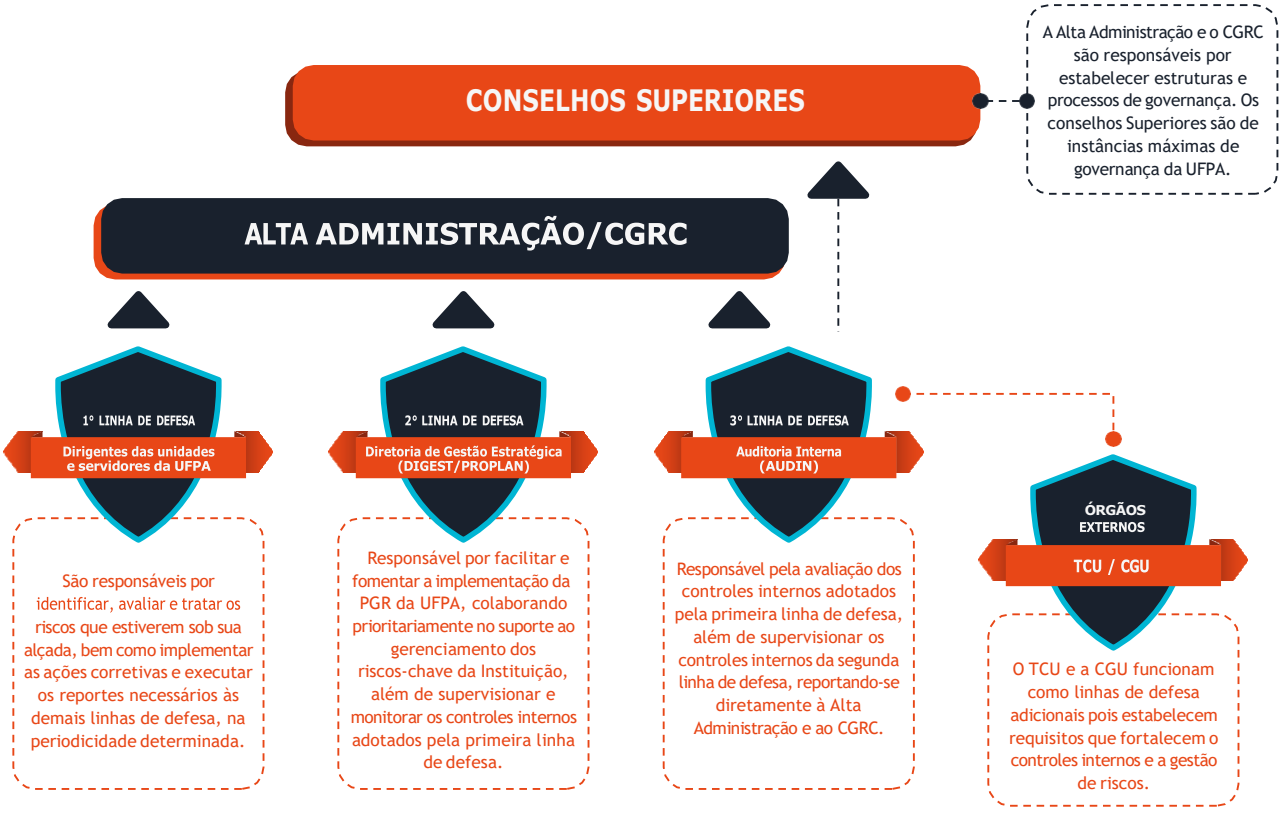
Figura 12 - Priorização do Risco na UFPA

Nível de Risco	Apetite de Risco	Priorização	Ação
Baixo Médio	Dentro do apetite a risco	Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto não precisam ser priorizados para tratamento, devendo ser apenas monitorados para que não evoluam para um patamar acima do apetite da Instituição	Monitorar o nível do risco.
Alto Extremo	Fora do apetite a risco	Os riscos alto e extremo deverão ser priorizados para tratamento, pois estão fora do limite de apetite tolerado pela Instituição.	Elaborar ação de tratamento para o risco.

Fonte: Relatório de Gestão UFPA 2021

A estrutura de Gestão de Riscos na universidade é baseada no modelo de três linhas de defesa, onde cada grupo de servidores tem funções específicas na gestão de riscos e devem atuar de forma coordenada, a fim de evitar "lacunas" ou duplicidades de controle e melhorar a comunicação por meio do esclarecimento de atribuições relacionadas ao gerenciamento de riscos. Dessa forma, a coordenação e os papéis dos atores e instâncias envolvidos na Gestão de Riscos da UFPA são estruturados de acordo com o modelo abaixo:

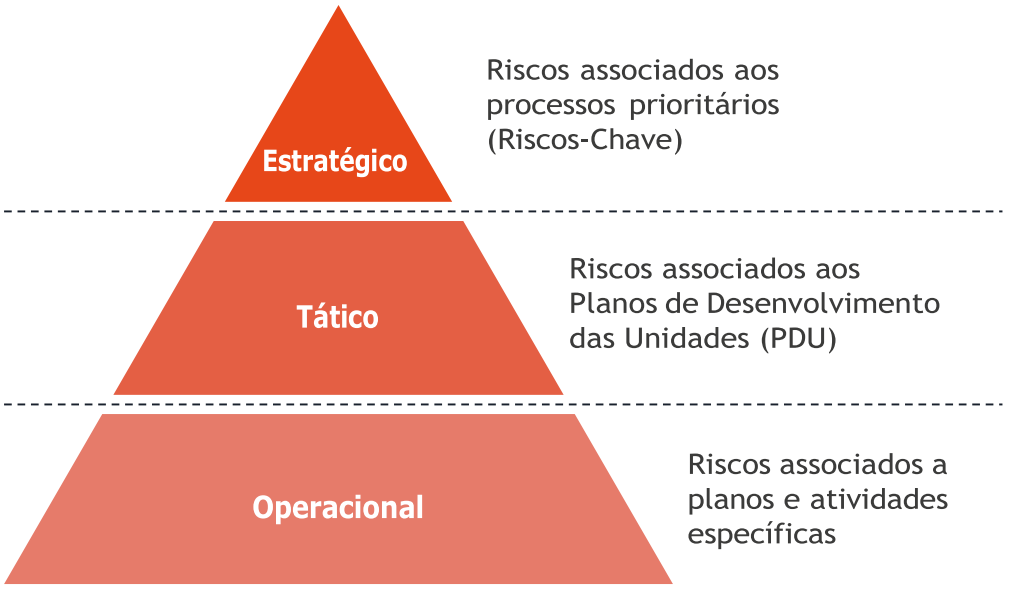
Figura 13 - Estrutura da Gestão de Riscos da UFPA



Fonte: Relatório de Gestão UFPA 2019

Em tempo, a universidade implementa a gestão de riscos em 3 níveis, conforme abaixo:

Figura 14 - Níveis de implementação a Gestão de Riscos



Fonte: Relatório de Atividades DIGEST 2022

Em termos estratégicos, a UFPA define que os riscos serão associados aos objetivos estratégicos, onde serão mapeados pelas Unidades Responsáveis por esses objetivos e denominados Riscos-Chave. A nível tático a UFPA insere a gestão de riscos como um eixo específico no documento que formaliza o Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) e estima-se que os planos de gestão de riscos dos PDUs sejam elaborados ao longo dos exercícios vigentes. Ainda, a nível operacional, a UFPA trabalha a gestão de riscos de acordo com o surgimento de demandas específicas associados à planos e ações/atividades específicas das unidades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instrução Normativa conjunta MPOG/CGU nº 01, de 10/05/2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2025 da Universidade Federal do Pará. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/PDI-2016-2025.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Relatório Anual de Atividades da DIGEST - Exercício de 2022. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/digest/Relatrio_2022_DIGEST_06032023.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Relatório de Gestão da UFPA - Exercício de 2019. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio%20de%20gestao/RG_UFPA2019.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Relatório de Gestão da UFPA - Exercício de 2021. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio_de_gestao/relatorio_de_gestao2021.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Resolução N. 778, de 03 de julho de 2018. Regulamenta a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal do Pará. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/778_Aprova%20a%20Pol%C3%ADtica%20de%20GEst%C3%A3o%20de%20Risos%20da%20Ufpa.pdf. Acesso em 15 de mar. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ATA DA REUNIÃO DE VALIDAÇÃO DA ATUALIZAÇÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
REITORIA

ATA Nº 1 / 2023 - REITORIA (11.01)

Nº do Protocolo: 23073.009536/2023-37

Belém-PA, 10 de fevereiro de 2023.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES DA UFPA

Ata da Sétima Reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPA em 2023, realizada no dia 23/01/2023.

Às onze horas do dia vinte e três de janeiro do ano de dois mil e vinte e três, reuniram-se os membros do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da UFPA, na sala de reunião do Gabinete da Reitoria. Estiveram presentes os seguintes membros: Prof. Emmanuel Zagury Tourinho ? Reitor; Cristina Kazumi Nakata Yoshino ? Pró-Reitora da PROPLAN; Prof. Edmar Tavares da Costa ? Pró-Reitor da PROINTER; Prof. Eliomar Azevedo do Carmo - Prefeito Multicampi; Ícaro Duarte Pastana ? Pró-Reitor da PROGEP; Marco Aurélio Capela ? Diretor do CTIC; Prof. Marcelo Nazareno Vallinoto de Souza- Representante da PROPESP; Profa. Joelma Morbach - Representante da PROEG; Prof. Nelson José de Souza Junior - Pró-Reitor da PROEX; Profa. Rosa Helena Sousa de Oliveira ? Presidente do Fórum dos Coordenadores dos Campi da UFPA. Ausências justificadas: Prof. Gilmar Pereira da Silva ? Vice-Reitor; João de França Neto ? Diretor de Finanças e Contabilidade no exercício da Pró-Reitor da PROAD; Prof. Marcos Monteiro Diniz - Presidente do Fórum dos Dirigentes do Campus de Belém. Secretária da reunião: Priscila Eny Souza Oliveira, Secretária Executiva, responsável pela elaboração da ata. **1. Abertura.** O Reitor, Presidente do CGRC, fez uma breve abertura de boas-vindas e de início da reunião. Em seguida passou a palavra para a Pró-Reitora Cristina, que introduziu a pauta, a qual consistia na Validação Final da Revisão de Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFPA 2016-2025, que precisa passar pela aprovação do CGRC. **2. Apresentação.** A Pró-Reitora Cristina realizou a apresentação de slides, mencionando o caminho percorrido até a apresentação final dos indicadores, metas e estratégias do PDI, processo que iniciou em outubro de 2021 e está atualmente em validação final pelo CGRC. Apresentou um resumo do mapa estratégico e um do painel, ambos previamente definidos, com objetivos estratégicos, indicadores e metas. Mencionou alguns indicadores, bem como as quantidades de indicadores definidas atualmente. Informou ainda a quantidade de iniciativas estratégicas definidas por unidade da UFPA. A Pró-Reitora ressaltou que não seria possível o debate de cada indicador, meta e iniciativa estratégica, porque são muitas e levaria um extenso tempo, mas mencionou que o documento completo

foi encaminhado previamente para cada membro, a fim de que fossem ressaltados apenas os destaques na reunião, caso houvessem. **3. Abertura para comentários, decisões e encaminhamentos.** Após a apresentação, a Pró-reitora Cristina abriu a fala para destaques, comentários e encaminhamentos. O prof. Emmanuel questionou se foram realizados os ajustes propostos anteriormente, em reuniões realizadas acerca do PDI, sobre o indicador das relações sociais. A Pró-Reitora Cristina respondeu que sim, foram feitos os ajustes conforme acordos prévios, inclusive com a devida justificativa acrescentada depois por ela. A Pró-Reitora Cristina destacou para os membros que a maior parte dos debates acerca dos indicadores e metas foi realizada anteriormente, na Reunião de Avaliação Estratégica (RAE), mostrou ainda que nos slides foram apresentadas todas as modificações atuais, em relação às metas de 2021. Ressaltou que no fim da apresentação constava um detalhamento das iniciativas estratégicas por unidade, embora elas sejam passíveis de alteração ao longo do tempo e não precisem passar pela validação do Comitê, apenas serem informadas à PROPLAN, para monitoramento e acompanhamento. Reforçou a quantidade atual de 73 iniciativas estratégicas. O prof. Emmanuel perguntou se havia algum destaque pelos membros do comitê. A prof. Joelma Morbach mencionou as metas ousadas para a Graduação, questionando ao prof. Emmanuel sobre a possibilidade de mantê-las. O prof. Emmanuel mencionou que a pandemia afetou os índices de sucesso das taxas da graduação nas instituições, mas em 2022 ocorreram avanços significativos nesse sentido e pretende-se recuperar ainda mais as taxas a partir de 2023. O Reitor afirmou ainda que a UFPA sempre teve excelentes índices de sucesso nas taxas de graduação, reforçando que nos Campi do interior e no PARFOR o sucesso é ainda maior que na capital. A profa. Joelma mencionou que é preciso buscar cada vez mais iniciativas que resolvam os problemas, bem como destacou a relevância do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) no processo. O Presidente do CRGC, prof. Emmanuel Tourinho, agradeceu e parabenizou muito à PROPLAN pelo trabalho e pelo esforço de sistematizar a apresentação de modo tão perfeito. A Pró-Reitora Cristina agradeceu a colaboração e compreensão de todos nas reuniões individuais anteriores, agradeceu também à equipe da PROPLAN que realizou o levantamento e atualização do PDI. O Pró-Reitor Edmar parabenizou pelo trabalho da PROPLAN e perguntou o que mudou ao longo do processo de planejamento e das reuniões de estratégias para acompanhamento do PDI. A Pró-reitora Cristina mencionou sobre a importância da experiência acumulada ao longo do tempo por todos os envolvidos no processo, na tentativa de aprimorar e minimizar as lacunas. Mencionou que a observação dos resultados de um processo bem feito e bem monitorado torna a gestão e a instituição coesas, reforçou a importância que a gestão dá ao planejamento como fator facilitador do trabalho. O Reitor mencionou a torcida para que a universidade realize todas as metas. A profa. Joelma agradeceu à PROPLAN pelos esclarecimentos acerca dos indicadores e informou que percebeu avanços nas iniciativas pela PROEG, no sentido de identificar os impactos de cada indicador na unidade e a partir disso pensar em estratégias para alcançar as metas. O Pró-Reitor Ícaro questionou sobre a próxima RAE, para que possam se programar em relação aos resultados. A Pró-Reitora Cristina informou sobre a necessidade de quatro RAEs por ano, segundo a metodologia, bem como informou que a PROPLAN vai propor RAEs menores e mais focadas, relacionadas às questões que mais precisam de atenção. Além disso, a partir do questionamento do Pró-Reitor Ícaro, informou a orientação de que cada unidade faça duas Reuniões de Avaliação Tática (RAT) ao

ano, no mínimo, uma de alinhamento de percurso e outra de avaliação de resultado, uma no primeiro semestre e outra no segundo, respectivamente. Esclareceu que ainda haverá outra etapa de alinhamento do PDI, para alinhamento das iniciativas estratégicas por indicador. Informou que até então foi feito o alinhamento das iniciativas em relação aos objetivos, mas é preciso ainda detalhar quais iniciativas impactam em cada indicador, o que posteriormente será feito com a equipe da Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) e as unidades envolvidas no processo. **4. Encerramento.** Nada mais havendo a tratar, o Presidente do Comitê agradeceu o comparecimento dos membros e deu por encerrada a sessão às onze horas e quarenta e sete minutos, da qual, para constar, eu, Priscila Eny Souza Oliveira, secretária executiva, lavrei a presente Ata.

(Assinado digitalmente em 27/02/2023 09:38)
CRISTINA KAZUMI NAKATA YOSHINO
PRÓ-REITOR(A) DE PLANEJ E DESEN INSTIT. - TITULAR
PROPLAN (11.73)
Matrícula: ###986#3

(Assinado digitalmente em 14/02/2023 12:56)
EDMAR TAVARES DA COSTA
PRÓ-REITOR(A) DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS - TITULAR
PROINTER (11.74)
Matrícula: ###821#7

(Assinado digitalmente em 13/02/2023 14:55)
ELIOMAR AZEVEDO DO CARMO
PREFEITO - TITULAR
PREFEITURA (11.68)
Matrícula: ###142#1

(Assinado digitalmente em 09/03/2023 19:29)
EMMANUEL ZAGURY TOURINHO
REITOR - TITULAR
REITORIA (11.01)
Matrícula: ###274#0

(Assinado digitalmente em 10/02/2023 17:12)
ICARO DUARTE PASTANA
PRÓ-REITOR(A) DE DES E GESTÃO DE PESSOAL - TITULAR
PROGEP (11.76)
Matrícula: ###056#7

(Assinado digitalmente em 11/02/2023 13:42)
JOELMA MORBACH
DIRETOR EM PRÓ-REITORIA - TITULAR
PROEG (11.70)
Matrícula: ###174#9

(Assinado digitalmente em 14/02/2023 09:54)
MARCELO NAZARENO VALLINOTO DE SOUZA
DIRETOR EM PRÓ-REITORIA - TITULAR
DPG (11.72.02)
Matrícula: ###786#7

(Assinado digitalmente em 10/02/2023 16:37)
MARCO AURELIO CAPELA
DIRETOR(A) - TITULAR
CTIC (11.23)
Matrícula: ###238#7

(Assinado digitalmente em 13/02/2023 10:06)
NELSON JOSE DE SOUZA JUNIOR
PRÓ-REITOR(A) DE EXTENSÃO - TITULAR
PROEX (11.71)
Matrícula: ###529#0

(Assinado digitalmente em 14/02/2023 09:56)
ROSA HELENA SOUSA DE OLIVEIRA
COORDENADOR DE CAMPUS - TITULAR
CCAPA (11.12)
Matrícula: ###820#4

Para verificar a autenticidade deste documento entre em **https://sipac.ufpa.br/public/documentos/index.jsp** informando seu número: **1**, ano: **2023**, tipo: **ATA**, data de emissão: **10/02/2023** e o código de verificação: **07df67861e**

Universidade Federal do Pará
Cidade Universitária Prof. José da Silveira Netto
Rua Augusto Corrêa, 01 – Prédio da Reitoria – Térreo
CEP: 66075 -110 – Guamá – Belém – Pará
portal.ufpa.br