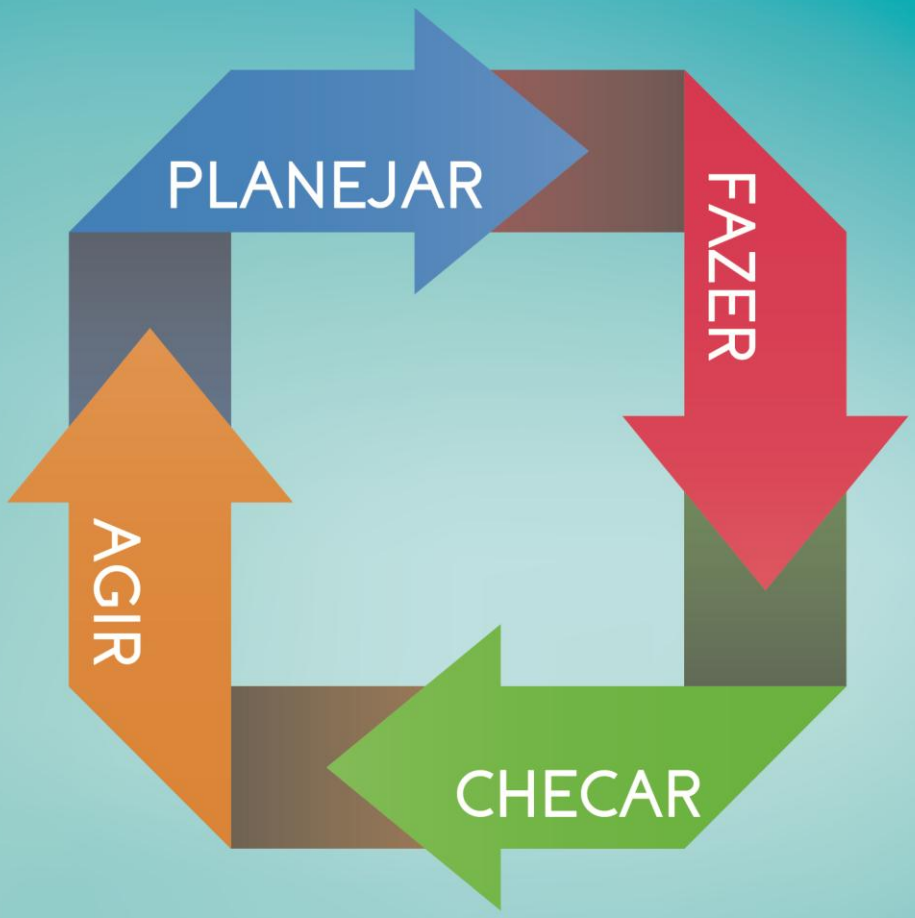
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ



GUIA PARA ELABORAÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU)

PROPLAN
Pró-Reitoria de Planejamento
e Desenvolvimento | UFPA

PDi
Plano de Desenvolvimento Institucional
2016 2025

Guia para Elaboração Gestão e Avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)

Belém – Pará

Abril/2017

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Raquel Trindade Borges

Diretor de Planejamento
Raimundo da Costa Almeida

Diretora de Informações Institucionais
Jaciane do Carmo Ribeiro

Diretora de Avaliação
Maria Lúcia Harada

Secretária Executiva
Lianne Cristina de Oliveira Cabral

Equipe Técnica da PROPLAN
Adriano Andrade Silva
Aluízio Marinho Barros Filho
Ana Carla Macedo da Silva
Balbina Nazaré dos Santos
Carlos Max Miranda de Andrade
Charles Eduardo de Albuquerque Vieira
Cristiane de Araújo Teixeira
Cristina Kazumi Nakata Yoshino
Elisoneide Rodrigues
Francisco de Paulo Coelho Júnior
Honorino de Souza Carneiro
Huderson Alexandre Souza de Melo
José Deusimar Gonçalves
Luciana Neves Bentes Cardias
Márcio Augusto da Cruz Almeida
Maria da Conceição Gonçalves Ferreira
Mauro Costa da Silva Filho
Paulo Roberto Araújo Barbosa Pinheiro
Rômulo Robledo Ferreira
Suelem Torres de Freitas
Thelma Maria Reis Silva
Thiago Borges Lobato Gonçalves
Thiago Lobo Rodrigues

Apresentação

Este documento contém as orientações necessárias para que as unidades que compõem a Universidade possam desenvolver e acompanhar a implementação dos seus respectivos Planos de Desenvolvimento da Unidade (PDU).

A elaboração do PDU estimula as unidades a refletirem sobre o seu papel no cumprimento da missão institucional da UFPA, desdobrando a estratégia manifesta no PDI da Instituição em planos táticos que deverão ser avaliados com o intuito de contribuírem para a implementação do PDU e, consequentemente para execução da estratégia da Universidade.

Desta forma, através deste guia, a PROPLAN contribui para o cumprimento da sua missão de “impulsionar, de forma articulada, a gestão das estratégias para o desenvolvimento institucional sustentável” além de contribuir para a missão da UFPA de “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável”.

Sumário

Apresentação **4**
Lista de Siglas **7**
Introdução **9**
PARTE I **10**
O Planejamento Estratégico na Universidade Federal do Pará **10**
1. O Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas 10
2. O Planejamento Estratégico na UFPA 11
   2.1. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA 12
   2.2. Missão, Visão e Princípios da UFPA 14
   2.3. Mapa Estratégico da UFPA 15
   2.4. O Painel de Desempenho da UFPA 16
   2.5. A Reunião de Avaliação da Estratégia 19
PARTE II **21**
O Planejamento Tático na Universidade Federal do Pará **21**
1. O que é o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) 21
2. A importância do PDU para a Unidade e para a UFPA 21
3. O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) no PDI 2016-2025 23
4. Período de vigência do PDU 24
5. Estrutura Básica do PDU 24
PARTE III **26**
Roteiro para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade **26**
1. Capa 26
2. Relação de Cargos de Direção da UFPA e da unidade 26
3. Apresentação 26
4. Introdução 27
5. Histórico 27
6. Organização Administrativa 27
7. Infraestrutura Física 28
8. Perfil do Corpo Técnico 28
9. Perfil do Corpo Docente 29
10. Perfil do Corpo Discente 29
11. Cursos Ofertados 30

12. Planejamento Tático 30
12.1. Missão 30
12.2. Visão 31
12.3. Princípios/Valores 32
12.4. Ações, Indicadores e Metas 33
12.5. Gestão do Plano 35
13. Bibliografia 36
PARTE IV 37
A Execução do Plano de Desenvolvimento da Unidade 37
PARTE V 39
Roteiro para avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade 39
1. A avaliação como instrumento de gestão 39
2. Reunião de Avaliação Tática – RAT: monitoramento e avaliação 39
2.1. Procedimentos para a Avaliação Tática 40
2.1.1. A coordenação da Avaliação do PDU 40
2.1.2. Monitoramento das ações. 40
2.1.3. Reuniões de Avaliação Tática. 41
PARTE VI 45
Cesta de Indicadores de Desempenho 45
1. Indicadores do PDI 45
2. Outros Indicadores Essenciais 48
3. Outros Indicadores Opcionais 50
PARTE VII 53
Outras dúvidas frequentes 53
Glossário 56
Referências 59
Anexo A – PDU Modelo 61

Lista de Siglas

ASCOM – Assessoria de Comunicação Institucional

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal

CGU – Controladoria Geral da União

CPC – Conceito Preliminar do Curso

CPGA – Coordenador de Planejamento, Gestão e Avaliação

CTIC – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

IAC – índice de Alcance de Capacitação

ICCTA – Índice de Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo

ICJ – Instituto de Ciências Jurídicas

IES – Instituições de Ensino Superior

IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IG – Instituto de Geociências

IGC – Índice Geral de Cursos

IGC – Índice Geral de Cursos

INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPM – Índice de Projetos de Multicampi

IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente

IQCTA – Índice de Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo

MEC – Ministério da Educação

NTPC – Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento

PAC – Plano de Ações de Capacitação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade

PGO – Plano de Gestão Orçamentária

PIT – Plano Interno de Trabalho

PROAD – Pró-reitoria de Administração

PROEG – Pró-reitoria de Ensino e Graduação

PROEX – Pró-reitoria de extensão

PROGEP – Pró-reitoria de Desenvolvimento E Gestão de Pessoal

PROINTER – Pró-reitoria de Relações Internacionais

PROPESP – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

RAE – Reunião de Avaliação da Estratégia

RAP – Relação Aluno de Graduação/Professor

RAT – Reunião de Avaliação Tática

TAE – Técnico Administrativo em Educação

UFPA – Universidade Federal do Pará

Introdução

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é um importante documento de planejamento para as unidades e para a UFPA, portanto é essencial que seja elaborado com qualidade, clareza e concisão, para que seja um instrumento eficaz de gestão. Este guia tem o objetivo de dar suporte na elaboração com qualidade dos PDUs das unidades.

O documento está dividido em sete partes, quais sejam:

- A Parte I expõe uma breve apresentação como está estruturado o Planejamento Estratégico na UFPA, destacando a importância da gestão estratégica nas organizações públicas e expondo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, indicadores e metas do painel de desempenho da instituição. Por fim, traz uma explanação sobre a avaliação do planejamento estratégico por meio da RAE.

- A Parte II descreve o que é o Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU, evidenciando a sua importância para a UFPA e para a própria Unidade.

- A Parte III apresenta um roteiro básico de tópicos que o documento deve conter.

- A Parte IV apresenta orientações para que as unidades realizem a execução das atividades previstas nos PDUs.

- A Parte V apresenta orientações para que as unidades realizem a avaliação da execução dos seus PDUs.

- A Parte VI apresenta a Cesta de Indicadores de Desempenho propostos para serem utilizados nos PDUs.

- A Parte VII contém uma relação de dúvidas frequentes relacionadas ao PDU.

PARTE I

O Planejamento Estratégico na Universidade Federal do Pará

1. O Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

O planejamento estratégico é fundamental para as organizações públicas a partir do momento em que as incertezas e as transformações políticas, sociais e econômicas passam a ser mais recorrentes. Segundo Zajdsnajder (1989), "o pensamento estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas, e riscos difíceis de serem calculados, sendo uma maneira de ver globalmente as situações segundo determinada categoria." Portanto, o planejamento estratégico é uma alternativa para mitigar problemas que surgirão a partir de uma maior interação entre gestores e técnicos das organizações públicas.

As decisões governamentais não podem ser conduzidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é função do Estado determinar rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender as necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores (PEREIRA, 2012).

A Gestão Pública, de acordo com Graham Jr. e Hays (1994 apud D'ANJOUR et al.,2006), está vinculada diretamente às atividades administrativas que ocorrem dentro dos órgãos governamentais, ou seja, "enquanto o papel da administração pública é formular políticas, a função do gerenciamento público é a de executar essas políticas de forma eficiente".

Desse modo, uma metodologia que vem sendo utilizada com sucesso nas organizações públicas é o *Balanced Scorecard* (BSC) que visa integrar objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas para o alcance e cumprimento da visão e da missão institucional, respectivamente.

Essa é a metodologia adotada pela UFPA desde a aprovação do seu PDI 2011-2015, e que foi mantida no seu PDI 2016-2025.

2. O Planejamento Estratégico na UFPA

A Universidade Federal do Pará, por ser uma das maiores instituições de produção acadêmica e científica da região amazônica, necessita planejar-se em função dos desafios apresentados ao desenvolvimento regional e do Estado do Pará, em particular.

A UFPA tem algumas especificidades por estar localizada na região amazônica e no norte do país, onde há uma disparidade socioeconômica intra e inter-regional bastante elevada. Abrange as microrregiões do estado por meio de 12 campi, o que torna possível uma maior difusão do conhecimento para a comunidade, além de promover um desenvolvimento sustentável para o estado e a região amazônica.

Desta forma, a UFPA materializa seu planejamento estratégico através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Este documento reflete o planejamento macro de longo prazo da instituição como um todo, e está inserido no topo da “pirâmide” do Planejamento Estratégico da instituição. Logo abaixo do nível estratégico, posiciona-se o nível de planejamento tático, materializado pelo Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU.

O nível operacional de planejamento da UFPA é representado por diversas ferramentas tais como o Plano de Gestão Orçamentária (PGO), os Planos Internos de Trabalho (PITs), o Plano de Ações de Capacitação (PAC) e diversos outros planos setoriais.

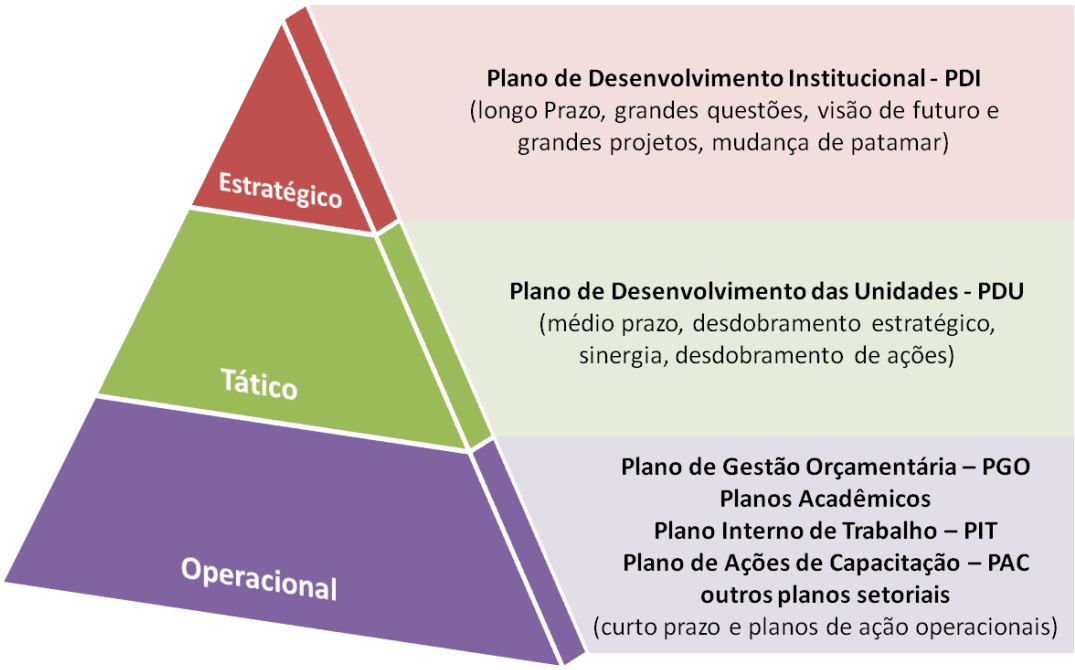


Figura 1 - Níveis do Planejamento na UFPA

2.1. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, idealizado a partir de um processo amplo e participativo, baseou-se na utilização da metodologia *Balanced Scorecard*. Esta metodologia propicia o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos processos internos, ao orçamento, aos recursos humanos, à tecnologia da informação e aos resultados institucionais.

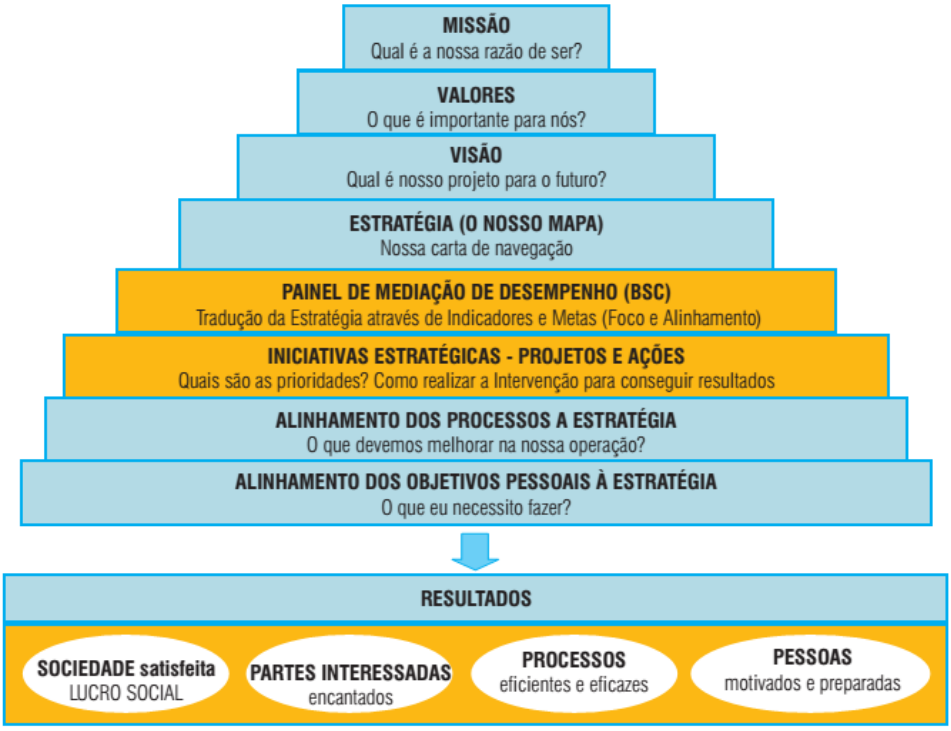


Figura 2 - Representação do *Balanced Scorecard* em organizações públicas

O *Balanced Scorecard* - BSC foi desenvolvido nos anos 90 com um estudo liderado por David Norton, tendo como finalidade desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Para Kaplan e Norton (1997), o nome *Balanced Scorecard* representa o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre parâmetros financeiros e não-financeiros, e entre perspectivas internas e externas de desempenho.

Vale ressaltar, conforme destacam Ghelman e Costa (2006), que a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão do setor privado, todavia nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Sendo assim, é importante fazer as adaptações e ajustes necessários no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, ajude no cumprimento de suas finalidades.

Para a elaboração do PDI 2016-2025 foram feitas várias reuniões, workshops, questionários, pesquisas e encontros com objetivo de fazer um documento com ampla participação da comunidade acadêmica.

O PDI da UFPA propõe-se a ir além das diretrizes estabelecidas pelo MEC, apontando caminhos e perspectivas, a partir de uma avaliação crítica não somente das políticas de ensino, pesquisa e extensão, como também de suas rotinas institucionais, o que gerou a definição dos objetivos estratégicos e indicadores de resultados, metas e projetos.

2.2. Missão, Visão e Princípios da UFPA

O conjunto Missão, Visão e Princípios da UFPA representa sua identidade institucional, facilitando e promovendo a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros, constituindo-se em um conjunto de macrobalizadores que regem e inspiram a conduta e os rumos da Instituição em direção ao cumprimento do seu PDI. A tríade serve de guia para os comportamentos, as atitudes e as decisões de todas as pessoas, que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão, tendo como referência os princípios institucionais.

A missão, a visão e os princípios da UFPA definidos e registrados no PDI 2016-2025 são:

- **Missão**

Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável.

- **Visão**

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

- **Princípios**

- A universalização do conhecimento;
- O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual;
- O pluralismo de ideias e de pensamento;
- O ensino público e gratuito;
- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- A excelência acadêmica;
- A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

2.3. Mapa Estratégico da UFPA

O desenvolvimento do mapa estratégico representa a primeira etapa da metodologia de implantação da Gestão Estratégica na instituição. O mapa estratégico é uma ferramenta simples que traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos que serão considerados pela gestão da organização. É o instrumento que materializa a visão e a estratégia que a instituição adotará para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos princípios.

Através de uma figura que ocupa um único ambiente visual (por isso é chamada de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. Desta forma, construiu-se o mapa estratégico da Universidade Federal do Pará, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da instituição. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo, de forma visual e direta, a estratégia adotada pela instituição.

A tradução da estratégia, por meio desse mapa, cria referencial comum, de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da Instituição, possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

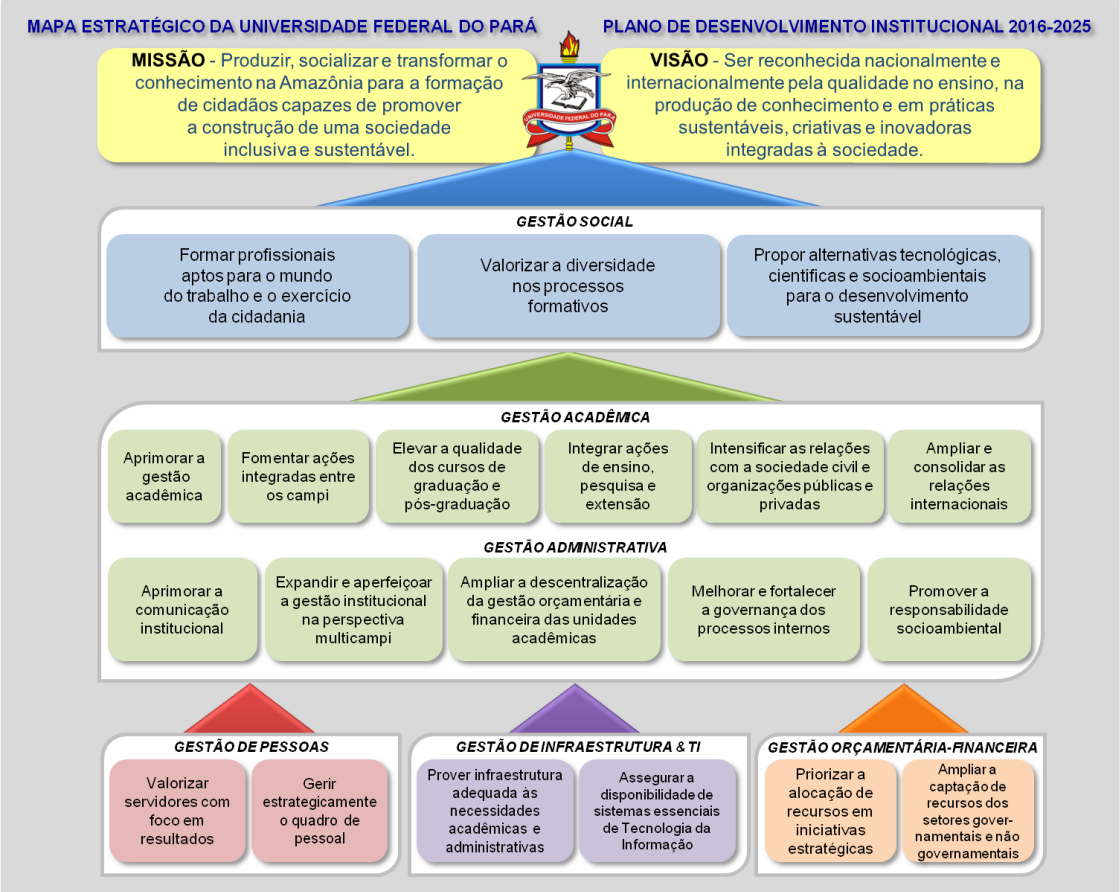


Figura 3 - Mapa Estratégico da UFPA

2.4. O Painel de Desempenho da UFPA

Cada um dos 20 objetivos estratégicos presentes no mapa estratégico da UFPA tem entre um ou mais indicadores de desempenho para a devida aferição do alcance dos objetivos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Painel Desempenho da UFPA

	Perspectiva Resultados Institucionais					
	Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ano base 2015	Metas	
					2020	2025
Gestão Social	1	Valorizar a diversidade nos processos formativos.	% de projetos pedagógicos de cursos de graduação que adotem a inovação e flexibilização curricular	-	60%	100%
	2	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	Taxa de Sucesso da Graduação	74,35%	80%	90%
			Taxa de Sucesso da Pós-Graduação Strictu Sensu	78%	80%	90%
			Índice de empregabilidade/ocupação do egresso	-	60%	80%
	3	Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.	Produção científica global	4.240	6.360	8.480
			Número de Patentes	32	70	95
			Titulados de mestrado e doutorado	1.169	2.800	5.000

	Perspectiva Processos Internos					
	Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ano base 2015	Metas	
					2020	2025
Gestão Acadêmica	4	Ampliar e consolidar as relações internacionais.	Número de países alcançados por iniciativas de cooperação da UFPA	18	28	35
			Número de pessoas da comunidade acadêmica envolvidas em intercâmbio	110	162	200
	5	Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão.	Número de Programas de Extensão	74	150	200
			Número de Projetos de Extensão	371	600	900
			Taxa de Curricularização de atividades extensionistas nos projetos pedagógicos	10%	50%	100%
	6	Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação.	Índice Geral dos Cursos (IGC)	4	5	5
	7	Aprimorar a gestão acadêmica.	% de cursos que realizam a autoavaliação	-	50%	90%
	8	Fomentar ações integradas entre os *campi.*	Índice de Projetos e Programas de Extensão Multicampi	22%	27%	32%

			Índice de Projetos de Pesquisa Multicampi	4,14%	7,25%	11,00%
	9	Promover a responsabilidade socioambiental.	Quantidade de ações socioambientais desenvolvidas e registradas	16	33	45
			Índice de satisfação em relação as questões ambientais	-	65%	90%
			% de ocorrências socioambientais resolvidas	-	80%	95%
Gestão Administrativa	10	Aprimorar a comunicação institucional.	Índice de satisfação da comunicação institucional	80%	85%	90%
	11	Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas	100%	100%	100%
			% de processos críticos redesenhados	-	38%	100%
	12	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multi*campi*.	Índice de PDUs elaborados e avaliados	2,47	5	5
			Desempenho do eixo "Planejamento e Avaliação Institucional" do Conceito Institucional	2,6	4	5
	13	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.	Nº de convênios firmados	20	50	100
	14	Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.	% de execução orçamentária nos limites estabelecidos pelo MEC	100%	100%	100%

	Perspectiva Pessoas					
	Nº	**Objetivos Estratégicos**	**Indicadores**	**Ano base 2015**	**Metas**	
					2020	**2025**
Gestão de Pessoas	15	Valorizar servidores com foco em resultados.	Índice de alcance da capacitação	-	40%	80%
			Índice de reconhecimento profissional	-	5%	10%
			Índice de Qualificação do Corpo Docente	4,41	4,55	4,96
			Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo	1,61	1,84	2,13
	16	Gerir estrategicamente o quadro de pessoal.	Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de TAEs ajustados	-	30%	50%

			Taxa de Unidades administrativas com quadro de TAEs ajustados	-	30%	60%
			Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de docentes ajustados	-	40%	80%
	Perspectiva de Infraestrutura & TI					
	Nº	**Objetivos Estratégicos**	**Indicadores**	**Ano base 2015**	**Metas**	
					2020	**2025**
Gestão de Infraestrutura & TI	17	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas.	Índice de projetos de expansão de infraestrutura adequados à legislação vigente	-	100%	100%
			Índice de projetos de adequação de infraestrutura à legislação vigente	-	20%	40%
	18	Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.	% de Implantação do Sistema Integrado de Gestão SIG-UFPA	20%	80%	100%
			Índice de conectividade de rede dos campi	95,12%	97,50%	99,90%
			Índice de disponibilidade de sistemas	50%	88%	95%
	Perspectiva Orçamentário-Financeira					
	Nº	**Objetivos Estratégicos**	**Indicadores**	**Ano base 2015**	**Metas**	
					2020	**2025**
Gestão Orçamentária-Financeira	19	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.	% do orçamento de custeio destinado aos projetos estratégicos	14%	18%	20%
			% do orçamento de capital destinado aos projetos estratégicos	52%	65%	75%
	20	Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.	% de crescimento de recursos captados	-	30%	50%

2.5. A Reunião de Avaliação da Estratégia

Para realizar a avaliação periódica do planejamento estratégico da UFPA é promovida, pelo menos duas vezes por ano, uma reunião denominada Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE.

A RAE tem como objetivo reunir os dirigentes da universidade para realização do balanço dos resultados e do desempenho institucional, com foco no acompanhamento dos projetos/ações estratégicas, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* definido no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, ou seja, acompanhar a implementação da estratégia através da gestão do planejamento.

Na RAE as unidades responsáveis pelos objetivos estratégicos definidos no PDI da UFPA apresentam os resultados dos mesmos, as justificativas em caso de não alcance de metas estabelecidas, a evolução dos projetos e ações e as perspectivas para que as metas sejam alcançadas nos próximos anos.

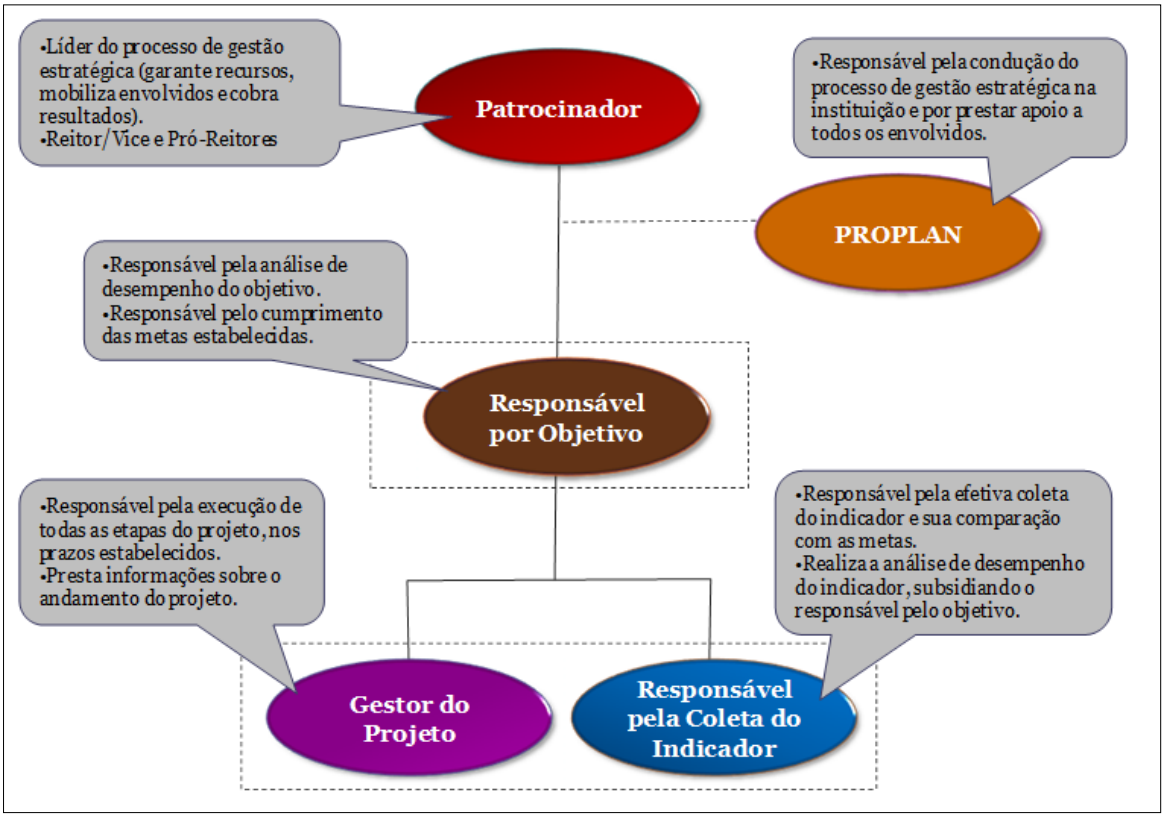


Figura 4 - Papéis e Responsabilidade na Gestão Estratégica da UFPA

PARTE II

O Planejamento Tático na Universidade Federal do Pará

1. O que é o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)

O Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU é o documento no qual cada uma das Unidades da UFPA (Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos Suplementares, Núcleos, Institutos, Campi, Hospitais, Escola de Aplicação e outras unidades administrativas) apresenta o seu perfil, seu histórico de atuação e seu planejamento tático estipulado dentro de um determinado período de vigência.

O documento é uma ferramenta de gestão da Unidade, visando o seu desenvolvimento quanto a sua infraestrutura, seu quadro de servidores, à entrega de resultados para a sociedade local através da formação superior, oferta de pesquisas e ações de extensão, e outros produtos e serviços e atividades desenvolvidas.

2. A importância do PDU para a Unidade e para a UFPA

A elaboração do PDU é o momento de formulação das diretrizes que deverão nortear as ações da Unidade. Portanto é extremamente válido que haja o envolvimento e a participação dos diversos agentes que atuam nesta. O documento deve ser elaborado tendo em vista uma abordagem tática da Unidade, considerando seus fatores a médio prazo.

Esta metodologia de planejamento, disseminada entre as unidades que compõem a instituição, foi estabelecida a partir da adoção da metodologia BSC no PDI 2011-2015 da UFPA, continuada no novo PDI da Universidade vigente

até o ano de 2025. Todavia, já era utilizada abordagem semelhante no período de vigência de PDI's anteriores, tendo outras nomenclaturas, como por exemplo, o Plano de Gestão.

É fundamental que os PDU's tenham total aderência em relação ao PDI da instituição, haja vista que um deve ser o desdobramento do outro. Sendo assim o PDU, além do panorama "micro" da unidade, também deve apresentar a ligação com a visão "macro" da UFPA, evidenciando como a unidade pretende contribuir para a consecução dos planos, objetivos e metas estabelecidos no PDI.

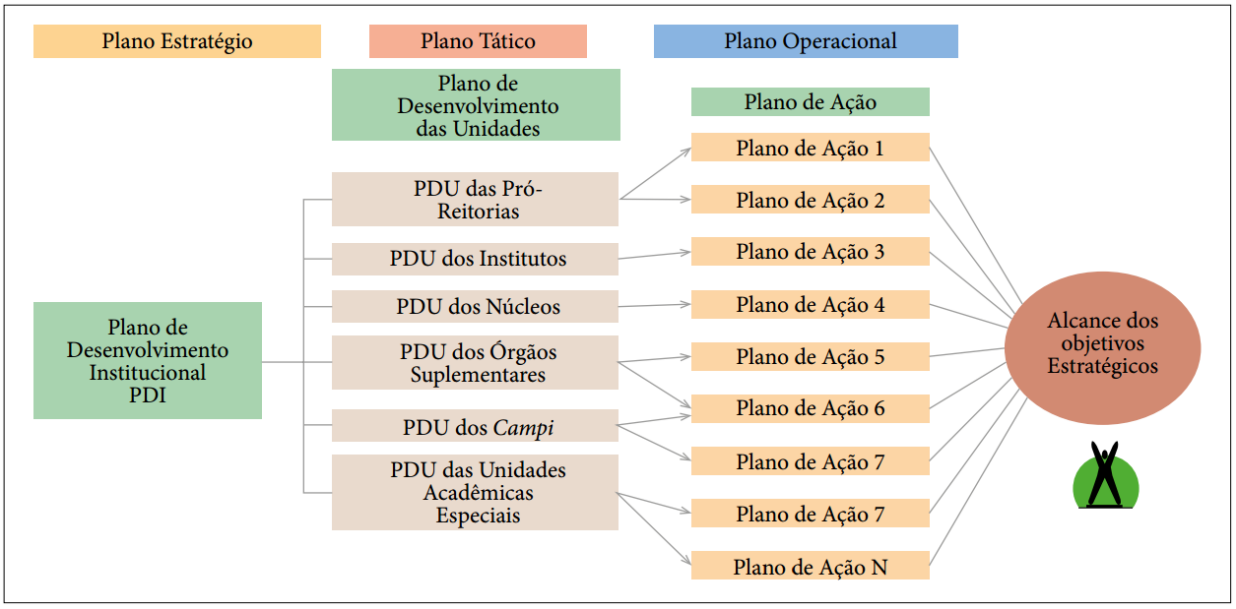


Figura 5 - As dimensões do planejamento na UFPA

Sendo assim, o PDU proporciona diversos benefícios para a Unidade, tais como:

- Melhora a comunicação interna e externa;
- Aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões;
- Promove uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;
- Direção única para todos;

- Melhora o relacionamento da Unidade com seu ambiente interno e externo, agilizando as decisões.

3. O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) no PDI 2016-2025

O Painel de Desempenho do PDI 2016-2025 apresenta um indicador de desempenho diretamente relacionado aos Planos de Desenvolvimento das Unidades da UFPA. Trata-se do indicador denominado de "Índice de PDUs elaborados e avaliados", com as seguintes características:

Tabela 2 - Recorte do Painel de Desempenho do PDI 2016-2025, com a informações do indicador "índice de PDUs elaborados e avaliados "

	Nº	Objetivo Estratégicos	Descrição do Objetivo Estratégico	Responsável pelos Objetivo	Indicador	Metas		
						2015	2020	2025
	Perspectiva Processos Internos							
Gestão Administrativa	13	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multi*campi*.	Consolidar atuação institucional em sistema multicampi, aprimorando os processos de gestão acadêmica e administrativa.	PROPLAN	Índice de PDUs elaborados e avaliados	**2,47**	**5,00**	**5,00**

Este indicador permitirá o avaliar o resultado dos esforços a empreendidos para disseminação do planejamento da instituição do nível estratégico (PDI) até o nível tático (PDUs), e será calculado com base na seguinte fórmula:

$$\frac{1NE+3E+5EA}{TU}$$

Sendo:
NE = Quantidade de unidades que não elaboraram seus PDUs;
E = Quantidade de unidades que elaboraram seus PDUs;
EA = Quantidade de unidades que elaboraram e avaliaram seus PDUs;
TU = Quantidade total de unidades da UFPA

A fórmula do indicador estabelece pesos diferenciados à quantidade de unidades que elaboraram seus PDUs (Peso 3 de 5) e à quantidade de unidades que elaboraram e avaliaram seus PDUs (Peso 5 de 5) com o intuito de que a UFPA estimule que as sua unidades não só elaborem seus PDUs como também avaliem a sua efetiva execução. O objetivo é que já em 2020 este indicador obtenha um valor ao menos próximo de 5, o que significará que todas as unidades da UFPA deverão ter seus PDUs elaborados e avaliados.

4. Período de vigência do PDU

O período de vigência é o intervalo temporal no qual a unidade pretende executar o seu planejamento. Recomenda-se que este período de vigência seja preferencialmente de três a quatro anos tendo em vista que o PDU representa a visão tática de médio prazo no contexto do planejamento da UFPA.

O período definido para o PDU não necessita ter correspondência perfeita com o período de vigência do PDI, não sendo necessário que haja uma equivalência entre os dois períodos de vigência. Isso se deve ao fato de o PDI ter geralmente um foco a longo prazo, por ser um documento de caráter estratégico.

5. Estrutura Básica do PDU

O PDU deve apresentar um conteúdo mínimo de informações sobre a Unidade, de modo a apresentar um panorama geral do histórico, da estrutura atual e de suas perspectivas de futuro. Para que a Unidade seja adequadamente retratada no documento, foram estabelecidos os seguintes tópicos básicos que devem estar presentes no PDU:

- Capa
- Relação de Cargos de Direção da UFPA e da unidade
- Apresentação

- Introdução
- Histórico
- Organização Administrativa
- Infraestrutura Física
- Perfil do Corpo Técnico
- Perfil do Corpo Docente (Caso se aplique)
- Perfil do Corpo Discente (Caso se aplique)
- Cursos Ofertados (Caso se aplique)
- Planejamento Estratégico
    - Missão
    - Visão
    - Princípios
    - Ações, Indicadores e Metas
    - Gestão do Plano
- Bibliografia

ATENÇÃO: Os tópicos "Perfil do Corpo Docente", "Perfil do Corpo Discente" e "Cursos Ofertados" não se aplicam às unidades que não têm oferta de cursos, como as Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos Suplementares, etc...

Os tópicos apresentados são, portanto, uma estrutura mínima para que os assuntos mais essenciais sejam contemplados. Todavia a unidade tem plena autonomia para adaptar esta estrutura e inserir outros tópicos que sejam relevantes no contexto da apresentação das suas atividades, produtos e serviços ofertados, do seu planejamento e de perspectivas de futuro. Os tópicos que claramente não se aplicam às particularidades da Unidade também podem ser retirados do documento.

A seguir, na parte III deste documento, serão abordados cada um dos tópicos do roteiro básico do PDU.

PARTE III

Roteiro para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade

1. Capa

A capa do documento deve apresentar o título de “Plano de Desenvolvimento da Unidade” ou “PDU” e o nome da unidade da UFPA a que ele se refere. Também deve estar presente na capa o período de vigência do PDU.

Recomenda-se que a unidade também inclua na capa a sua logomarca e/ou imagens que façam referência à mesma.

2. Relação de Cargos de Direção da UFPA e da unidade

Após a capa, o documento deve apresentar nas páginas seguintes uma relação de cargos de direção da UFPA e da unidade, com os respectivos dirigentes que ocupam esses cargos no momento da elaboração do PDU.

3. Apresentação

Tópico elaborado geralmente em uma única página e com a assinatura do diretor da unidade ao final. Trata-se de uma breve apresentação geral do documento, expondo sua finalidade e como ele está inserido no contexto do planejamento da UFPA.

4. Introdução

A introdução deverá apresentar a conceituação do PDU, ressaltando a sua aderência ao PDI e o seu posicionamento dentro da estrutura do planejamento estratégico da UFPA, e fazendo uma breve exposição do conteúdo que será abordado nos tópicos seguintes do documento.

5. Histórico

Neste tópico a Unidade deverá apresentar os fatos mais relevantes que ocorreram durante a sua história desde sua fundação até os dias atuais. Informações acerca dos principais dirigentes que passaram pela gestão da Unidade, suas principais alterações na estrutura física, organizacional e legal que ocorreram na sua história também são importantes de serem registradas.

A ideia é de que seja exposta neste tópico a evolução da Unidade durante o tempo para que isso se correlacione com o quadro atual e as perspectivas de futuro da mesma.

6. Organização Administrativa

Neste capítulo deve ser relatada a estrutura organizacional da Unidade, ou seja, organização das diretorias, coordenadorias e demais subunidades de lotação dos servidores, apresentadas através de um organograma atual. Além disso, devem ser relatadas as principais atribuições de cada uma das subunidades.

As ideias e propostas de alteração no organograma e na atribuição de subunidades, criação de novas subunidades e de cargos também podem ser apresentadas neste tópico do PDU, com as respectivas motivações que justificam as alterações propostas.

7. Infraestrutura Física

Neste capítulo a Unidade deve apresentar a sua estrutura física atual e, caso julgue necessário, deve apresentar suas aspirações de alterações e ampliações de espaço que sejam importantes para o efetivo cumprimento das atividades e de sua missão.

Vale ressaltar a importância da Unidade demonstrar suas projeções futuras de espaço físico para que sejam utilizadas como ferramenta de exposição acerca de suas demandas de infraestrutura.

8. Perfil do Corpo Técnico

No tópico referente ao Perfil do Corpo Técnico deve ser apresentada uma caracterização resumida dos técnicos administrativos alocados na Unidade, detalhando a quantidade de servidores em cada subunidade e o perfil desses servidores, com a sua distribuição entre:

- Nível de Classificação: Categorias A/B/C/D/E;
- Nível de formação: Fundamental/Médio/Superior Incompleto ou Completo/Especialização/Mestrado/Doutorado;
- Situação Funcional: Afastado para qualificação/Cedidos/Servidor efetivo em exercício/Colaborador externo em exercício, etc.
- Áreas de Formação
- Nível de Capacitação: I/II/III/IV

É oportuno também que neste tópico a unidade aponte as necessidades atuais e futuras de ampliação do quadro de técnicos necessários para o pleno desenvolvimento das atividades e projetos, evidenciando as justificativas para este crescimento.

9. Perfil do Corpo Docente

No PDU, as unidades acadêmicas, devem retratar o Perfil do Corpo Docente, de forma semelhante como é feita a caracterização do Perfil do Corpo Técnico.

Neste tópico, da mesma forma que nos tópicos anteriores, recomenda-se que a Unidade exponha suas necessidades futuras de ampliação do corpo docente, correlacionando com a programação futura de abertura de novos cursos e ampliação de vagas em cursos já existentes. A unidade também pode relatar os desafios que enfrenta quanto ao regime de trabalho dos seus docentes e quanto ao seu planejamento acadêmico.

Portanto este tópico deve apresentar um perfil dos seus docentes no momento da elaboração do PDU, e a sua distribuição, por exemplo, entre:

- Nível de Titulação
- Situação funcional
- Distribuição entre as subunidades

10. Perfil do Corpo Discente

Deve estar presente nos PDU's das unidades acadêmicas o perfil do corpo discente dos seus cursos. As informações básicas dos discentes que devem conter neste tópico são:

- Quantidade de discentes matriculados por curso
- Bolsas de estágio oferecidas pela unidade
- Evolução do número de matriculados
- Número de titulados
- Evolução das Taxas de Evasão
- Dados sobre os egressos

11. Cursos Ofertados

As unidades acadêmicas também devem apresentar no PDU uma breve descrição dos cursos ofertados, com as respectivas quantidades de vagas e turnos ofertados.

Este tópico também é uma oportunidade para que a unidade apresente a sua programação de abertura de novos cursos, com as respectivas datas de previsão. Mesmo que a oferta de novos cursos ainda esteja na fase de estudos, as ideias podem ser apresentadas no PDU, como forma de estimular a discussão acerca da necessidade da efetiva abertura dos novos cursos e vagas.

12. Planejamento Tático

É o tópico do PDU referente ao Plano de metas da Unidade. É o espaço do documento no qual a Unidade apresenta o desdobramento dos objetivos do PDI da Universidade.

É neste item também que a Unidade deve apresentar para a comunidade interna e externa os seus referenciais estratégicos, compostos pelos elementos “Missão”, “Visão” e “Valores/Princípios”, que serão explicados a seguir.

12.1. Missão

É a declaração do propósito e do alcance de uma organização. Refere-se ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir (CHIAVENATO, 2003).

Veja a seguir alguns exemplos de Missão:

Quadro 1 – Exemplo de missões organizacionais

ORGANIZAÇÃO	MISSÃO
UFPA	Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável.
PROPLAN	Impulsionar, de forma articulada, a gestão das estratégias para o desenvolvimento institucional sustentável.
MUSEU UFPA	Conservar, manter e difundir os acervos de arte da UFPA, fazendo deles instrumentos de pesquisa e divulgação da cultura regional.
PROGEP	Atuar como agente de mudança desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais.
NTPC	Realizar o ensino de pós-graduação, a pesquisa e a extensão de caráter transdisciplinar no âmbito do comportamento dos organismos, com autonomia acadêmica e administrativa.
GOOGLE	É organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.
VALE	Superar desafios e barreiras para transformar recursos naturais em riquezas e promover desenvolvimento sustentável com ética e transparência.
FIAT	Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

12.2. Visão

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

Veja a seguir alguns exemplos de Visão:

Quadro 2 – Exemplo de visões organizacionais

ORGANIZAÇÃO	VISÃO
UFPA	Ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade no ensino, na produção de conhecimento e em práticas sustentáveis, criativas e inovadoras integradas à sociedade.
PROPLAN	Ser referência entre as IFES, em planejamento com foco em resultados.

ORGANIZAÇÃO	VISÃO
IFCH	Ser um centro de excelência do saber científico na área das Humanidades, em todos os campos a que se dedica, atingindo o maior número de alunos possível, cujo acesso seja permanentemente democratizado, e que contribua para a transformação dos processos sociais excludentes, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, articulados dentro e fora do país.
ICJ	Ser referência nacional e internacional de excelência da cultura jurídica emancipatória, para a qualificação profissional comprometida com as questões amazônicas.
PROGEP	Ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior.
BNDES	Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade.
VALE	Ser a empresa de recursos naturais globais número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.

12.3. Princípios/Valores

Os Princípios ou Valores de uma organização é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais que servem de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. São os atributos e as virtudes da organização (CHIAVENATO, 2003).

Veja a seguir alguns exemplos de Princípios/Valores:

Quadro 3 – Exemplo de princípios organizacionais

ORGANIZAÇÃO	PRINCÍPIOS
UFPA	A universalização do conhecimento; O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual; O pluralismo de ideias e de pensamento; O ensino público e gratuito; A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos; A excelência acadêmica; A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente
PROPLAN	Ética Transparência Responsabilidade Socioambiental Compromisso Institucional Zelo com a coisa pública Trabalho em equipe Inovação Visão Sistêmica e estratégica
PROGEP	Ética Cidadania Responsabilidade Social Satisfação do Servidor Espírito de Equipe Qualidade de Vida Confiança e Respeito Solidariedade Participação Excelência Compromisso Institucional
IG	Compromisso com o desenvolvimento do servidor Responsabilidade ético-profissional Responsabilidade socioambiental Respeito à diversidade humana e cultural Cooperação inter e intra-institucional Excelência acadêmica, científica e cultural
VALE	A vida em primeiro lugar Valorizar quem faz a nossa empresa Cuidar do nosso planeta Agir de forma correta Crescer e evoluir juntos Fazer acontecer

12.4. Ações, Indicadores e Metas

É importante também que sejam destacadas as ações que a Unidade adotará para contribuir na consecução das metas institucionais presentes no PDI da UFPA medidos através dos indicadores táticos apresentados no PDU.

Os indicadores são métricas que geram informações, permitindo acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc...

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

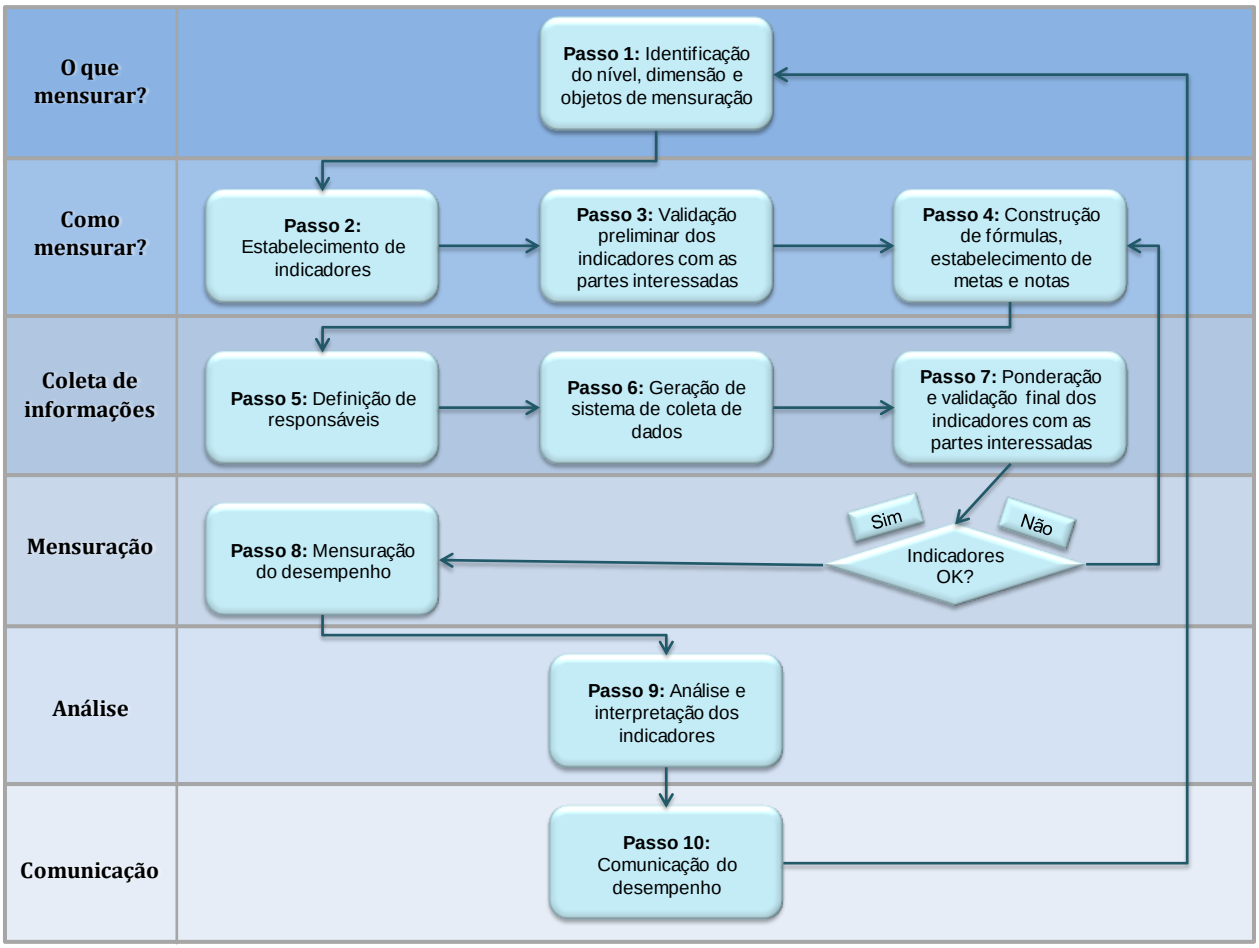


Figura 6 – Passo a passo para construção de indicadores

Diante ao exposto, a unidade deverá identificar os objetivos estratégicos constantes no PDI que serão correlacionados com ações e indicadores táticos do seu PDU, ou seja, analisará a natureza de sua atuação, assinalando quais objetivos do PDI serão desdobrados em seu plano tático, conforme exemplo da tabela 3.

Tabela 3 - Exemplo de painel com objetivo, ações, indicador e metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO PDI 2016-2025 UFPA	AÇÕES TÁTICAS PDU	INDICADORES PDU	FÓRMULA INDICADORES PDU	METAS		
				Ano 1	Ano 2	Ano 3
Aprimorar a comunicação institucional.	**Desenvolver política e atualização do site da unidade**	**Taxa de satisfação**	**Pesquisa de satisfação aplicada via site**	**70%**	**75%**	**80%**
Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	**Programa de suporte ao discente**	**Taxa de sucesso da graduação (TSG)**	**TSG = nº de diplomados nos cursos ofertados pela unidade / nº total de alunos ingressantes nos cursos ofertados pela unidade**	**75%**	**80%**	**85%**

Vale ressaltar que não é obrigatório que a unidade apresente ações e indicadores para todos os objetivos estratégicos da UFPA, pois alguns deste não são de atuação direta ou indireta da respectiva unidade, ou seja, não havendo possibilidade de desdobrá-lo no PDU.

12.5. Gestão do Plano

Após a aprovação, finalização e divulgação do PDU da Unidade, é fundamental que o plano seja efetivamente implantado. A Gestão do Plano, portanto, é o item do documento no qual será exposta a forma com que a Unidade fará a avaliação periódica e monitoramento da execução do PDU.

Sugere-se que a Unidade estabeleça neste item uma previsão de datas aproximadas para que realize reuniões ou fóruns de um comitê de planejamento para a avaliação acerca da execução das ações definidas no PDU. Estas reuniões terão a finalidade de avaliar a implementação do plano e

de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados para a efetiva execução do planejamento. Essa reunião de monitoramento do plano é denominada Reunião de Avaliação Tática – RAT.

Recomenda-se que a Unidade inclua neste item do PDU um calendário com datas estimadas de reuniões de avaliação do plano, distribuídas durante todo o período de validade do PDU, para que seja feito o monitoramento e controle constante da estratégia da Unidade.

13. Bibliografia

Neste item deverá ser apresentada a bibliografia utilizada como suporte para a elaboração do PDU, tais como livros, artigos, teses, dissertações, legislações e outros documentos de referência.

PARTE IV

A Execução do Plano de Desenvolvimento da Unidade

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar na etapa de execução do planejamento da Unidade. Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na execução das ações estabelecidas no PDU da Unidade é o 5W2H. Este instrumento é utilizado em diversas perspectivas de gestão, por ser versátil e aplicável a qualquer área que demande a implementação de ações e iniciativas. O nome 5W2H corresponde às iniciais em inglês de 7 (sete) diretrizes que, quando bem estabelecidas, permitem o adequado esclarecimento da forma com que determinadas atividades serão executadas. As 7 diretrizes que compõem o acrônimo 5W2H são as seguintes:

- What (o que será feito?)
- Why (por que será feito?)
- Where (onde será feito?)
- When (quando será feito?)
- Who (por quem será feito?)
- How (como será feito?)
- How much (quanto vai custar?)

A metodologia do 5W2H é, portanto, baseada na definição de respostas para 7 perguntas simples acerca de uma determinada lista de atividades, de modo que, ao responder estas perguntas, fica bem mais claro de que forma e em quais condições essas atividades serão executadas.

A partir da definição das premissas das atividades a serem realizadas, explicitadas por uma tabela baseada no 5W2H, os envolvidos em um determinado projeto ou plano de ação saberão com clareza o que fazer,

quando, porque, onde, de que forma, etc. Isto resultará em uma melhor comunicação, sinergia e coordenação entre as pessoas envolvidas na realização das atividades.

O quadro abaixo apresenta um exemplo simples de aplicação do 5W2H para a realização da Reunião de Avaliação Tática (RAT), momento no qual a unidade avalia o andamento dos resultados do que foi estabelecido no seu PDU:

Quadro 4 – Exemplo de aplicação do 5W2H

O que?	Realização da Reunião de Avaliação Tática (RAT)
Por Quê?	Para acompanhamento da execução do planejamento
Onde?	Na sala de reuniões do instituto
Quando?	Duas vezes por ano, semestralmente.
Quem?	Organizado pela direção, com a participação dos membros do conselho
Como?	Será feito um balanço dos resultados dos indicadores e das ações estratégicas
Quanto vai custar?	Custo da hora de trabalho dos servidores envolvidos Custo de manutenção do espaço no qual será realizada a reunião Custo de material de expediente

PARTE V

Roteiro para avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade

1. A avaliação como instrumento de gestão

A avaliação envolve o julgamento, com base em critérios e procedimentos previamente reconhecidos, dos processos ou dos produtos de uma política, programa ou projeto, a fim de contribuir para o seu aperfeiçoamento, para a melhoria do processo decisório e para o aprendizado institucional.

Duas dimensões estão envolvidas na avaliação. A primeira é técnica, e caracteriza-se por produzir ou coletar informações que poderão ser utilizadas nas decisões relativas a qualquer política, programa ou projeto. A segunda é valorativa, consistindo na ponderação das informações obtidas com a finalidade de extrair conclusões acerca do valor da política, programa ou projeto.

Assim sendo, a avaliação constitui-se em um processo de aprendizado contínuo, de busca de melhores decisões e de amadurecimento da gestão.

2. Monitoramento e avaliação do PDU

Inúmeros planos deixam de ser executados ou não produzem os resultados esperados por falhas nas estratégias adotadas e dificuldades enfrentadas durante a sua execução. Portanto, a execução do PDU deve ser monitorada e avaliada periodicamente por meio da avaliação dos Indicadores e das possibilidades de alcance das metas previstas no prazo determinado.

A avaliação é crucial para se verificar se todas as etapas previstas nas ações táticas que compõem o PDU são adequadas e estão funcionando de forma apropriada, a partir das informações coletadas no monitoramento das

ações. A identificação de dificuldades e/ou desvios de rotas possibilitam a realização de ajustes necessários, retroalimentando o processo. Por essa razão, o monitoramento e a avaliação devem estar previstos na Gestão do PDU.

Esse processo de monitoramento e avaliação constitui a Reunião de Avaliação Tática – RAT.

2.1. Procedimentos para a Avaliação Tática

Recomenda-se que na Gestão do Plano sejam estabelecidos os procedimentos necessários para a RAT.

2.1.1. A coordenação da Avaliação do PDU

Definir o setor ou pessoa que coordenará o processo de Monitoramento e Avaliação do PDU é importante para que o processo seja executado adequadamente. A coordenação terá autoridade para cobrar os resultados dos responsáveis pelas ações nos prazos definidos e será responsável pela sistematização dos dados para a apresentação na RAT.

2.1.2. Monitoramento das ações

Recomenda-se que seja estabelecido um cronograma para o monitoramento, podendo ser bimensais, trimensais ou semestrais. Uma vez que as informações obtidas no monitoramento são essenciais para a RAT, a periodicidade deve ser, no mínimo, semestral.

O instrumento para a coleta das informações depende do tipo de cada ação, podendo ser qualitativa ou quantitativa. Um modelo de formulário para a coleta de dados é sugerido no Quadro 5.

Quadro 5 – Formulário de acompanhamento das ações táticas

Objetivo Estratégico do PDI:		
Ação Tática:		Responsável:
Indicador:		Meta Ano X:
Atividades Previstas	Situação	Análise crítica

2.1.3. Reuniões de Avaliação Tática

Na reunião de avaliação, tendo como foco os resultados anuais a serem atingidos, deve-se avaliar as estratégias adotadas e demonstrar aos participantes como está o desempenho em cada indicador, tendo como base as informações/dados coletados durante o monitoramento das ações.

De acordo com o desempenho apresentado no período, projetam-se os próximos meses e elaboram-se planos de ação para reverter situações desfavoráveis, superar as dificuldades enfrentadas, e reforçar/manter o bom resultado. Nas reuniões seguintes, avalia-se a eficácia dos planos de ação em relação à contribuição à execução da estratégia e, se for o caso, redefinem-se os rumos do próximo período.

Recomenda-se que sejam realizadas, pelo menos, duas reuniões de avaliação por ano.

Além disso, é importante que, pelo menos, os responsáveis pelas ações participem da RAT. Sugere-se o uso de sinalizadores, como apresentado na Figura 7, de modo a possibilitar uma melhor visualização do andamento de cada ação/projeto e o desempenho em cada indicador.

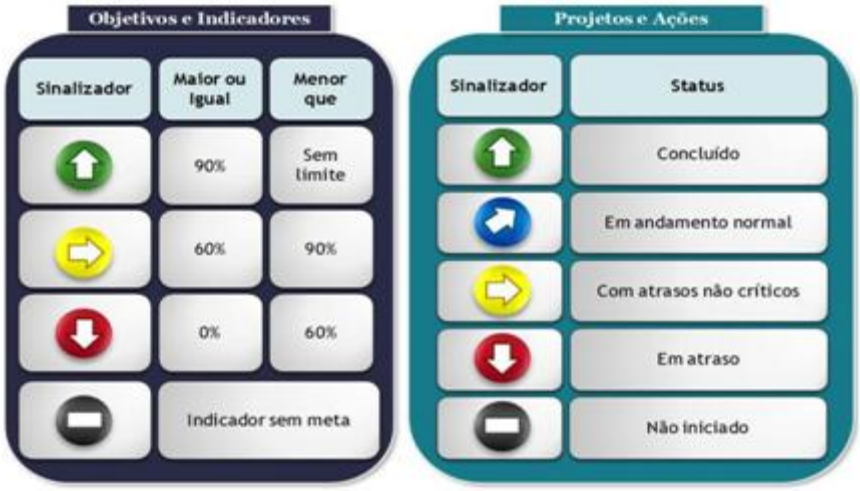


Figura 7 – Sinalizadores de Desempenho

A unidade deverá preencher no Sistema de Registro de Atividades Anuais (SisRAA) as ações, os indicadores e as metas constantes no Plano. Ao final de cada semestre, a unidade deverá informar, por meio do SisRAA, o andamento das ações táticas, os resultados alcançados e a avaliação de desempenho dos indicadores relatando os principais avanços e dificuldades, conforme Figura 8, para acompanhamento e análise da PROPLAN.

Figura 8 - Tela do SisRAA

Finalmente, a unidade deverá apresentar, anualmente, a análise dos resultados no Relatório Anual de Atividades da Unidade, bem como um relato sintético das Reuniões de Avaliação Tática.

O fluxograma abaixo sintetiza o processo de Avaliação Tática.

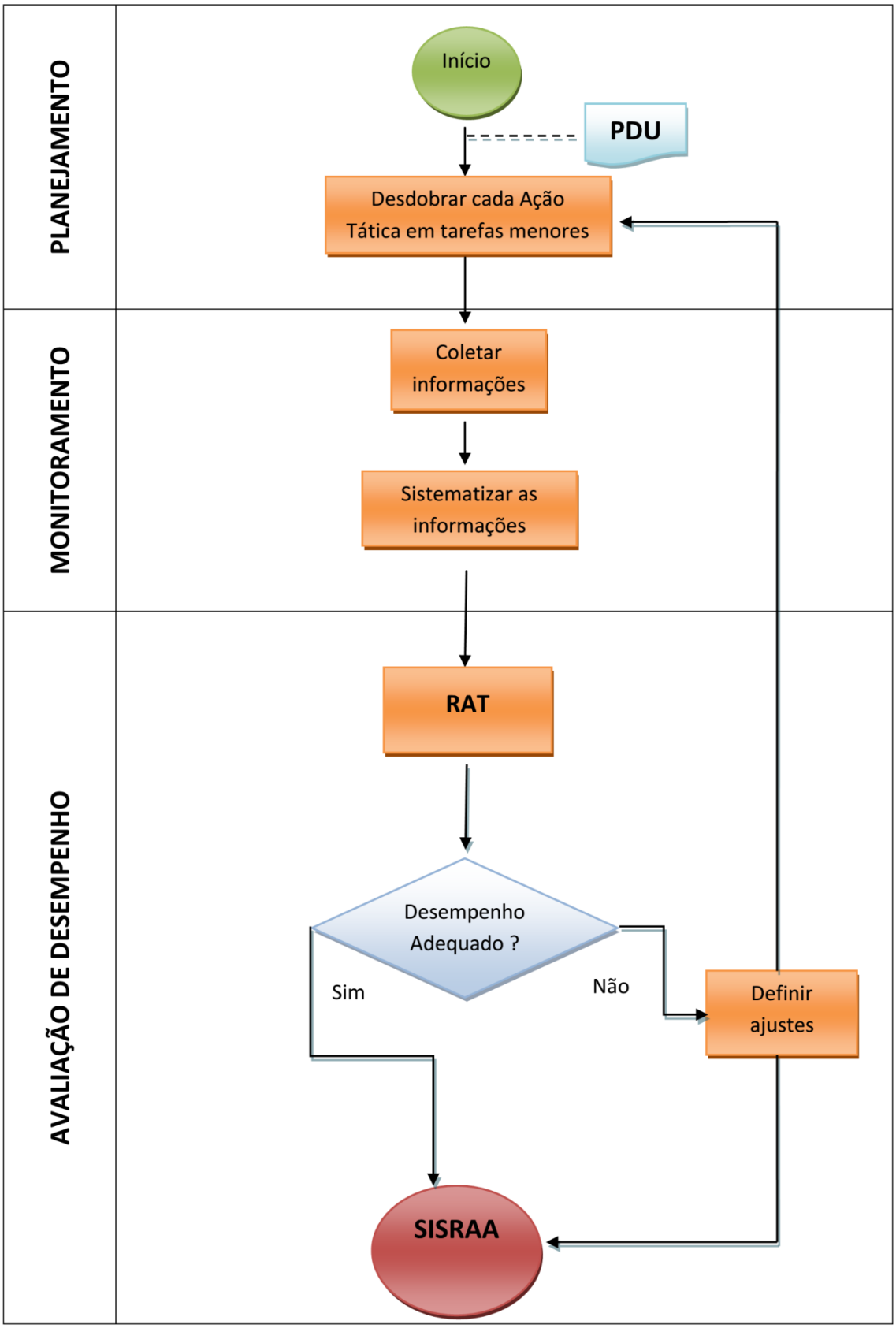


Figura 9 - Fluxograma do processo de avaliação do PDU.

PARTE VI

Cesta de Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são ferramentas importantes para auxilio ao planejamento estratégico das organizações, assumindo papel relevante na estrutura de planejamento estratégico da UFPA. Tendo em vista esta importância, a PROPLAN desenvolveu a Cesta de Indicadores de Desempenho, para auxiliar as unidades a elaborarem seus painéis de indicadores de desempenho, item importante a ser inserido nos PDUs.

Esta Cesta de Indicadores de desempenho está dividida em 3 grupos de indicadores, sendo eles: Indicadores do PDI, outros indicadores essenciais e outros indicadores facultativos.

1. Indicadores do PDI

Cada um dos indicadores presentes no painel de desempenho do PDI 2016-2025 da UFPA tem uma Unidade Responsável. Esta unidade tem a atribuição de coletar e monitorar periodicamente os resultados dos seus indicadores, tendo a responsabilidade primária pelo alcance dos objetivos e das metas destes indicadores. Desta forma todos os indicadores do PDI precisam estar presentes também nos PDUs das respectivas unidades responsáveis para garantir o alinhamento estratégico entre o PDU da Unidade e o PDI da UFPA.

O Quadro 6 apresenta uma relação de todos objetivos, indicadores e unidades responsáveis por estes. As Unidades presentes na coluna “Unidade Responsável” desta tabela devem inserir seus respectivos indicadores nos seus PDUs, utilizando as mesmas metas do PDI, detalhando-as ano por ano.

Quadro 6 – Cesta de Indicadores do PDI

Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidade Responsável
1	Valorizar a diversidade nos processos formativos.	% de projetos pedagógicos de cursos de graduação que adotem a inovação e flexibilização curricular	PROEG
2	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	Taxa de Sucesso da Graduação	PROEG
		Taxa de Sucesso da Pós-Graduação Strictu Sensu	PROPESP
		Índice de empregabilidade/ocupação do egresso	PROEG
3	Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.	Produção científica global	PROPESP
		Número de Patentes	PROPESP
		Titulados de mestrado e doutorado	PROPESP
4	Ampliar e consolidar as relações internacionais.	Número de países alcançados por iniciativas de cooperação da UFPA	PROINTER
		Número de pessoas da comunidade acadêmica envolvidas em intercâmbio	PROINTER
5	Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão.	Número de Programas de Extensão	PROEX
		Número de Projetos de Extensão	PROEX
		Taxa de Curricularização de atividades extensionistas nos projetos pedagógicos	PROEX
6	Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação.	Índice Geral dos Cursos (IGC)	PROEG
7	Aprimorar a gestão acadêmica.	% de cursos que realizam a autoavaliação	PROEG
8	Fomentar ações integradas entre os *campi.*	Índice de Projetos e Programas de Extensão Multicampi	PROEX
		Índice de Projetos de Pesquisa Multicampi	PROPESP
9	Promover a responsabilidade socioambiental.	Quantidade de ações socioambientais desenvolvidas e registradas	PREFEITURA
		Índice de satisfação em relação as questões ambientais	PREFEITURA
		% de ocorrências socioambientais resolvidas	PREFEITURA
10	Aprimorar a comunicação institucional.	Índice de satisfação da comunicação institucional	ASCOM

11	Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Índice de atendimento às recomendações e/ou sugestões encaminhadas às Unidades auditadas	AUDIN
		% de processos críticos redesenhados	PROPLAN
12	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multi*campi*.	Índice de PDUs elaborados e avaliados	PROPLAN
		Desempenho do eixo "Planejamento e Avaliação Institucional" do Conceito Institucional	PROPLAN
13	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.	Nº de convênios firmados	PROEX
14	Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.	% de execução orçamentária nos limites estabelecidos pelo MEC	PROAD
15	Valorizar servidores com foco em resultados.	Índice de alcance da capacitação	PROGEP
		Índice de reconhecimento profissional	PROGEP
		Índice de Qualificação do Corpo Docente	PROGEP
		Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo	PROGEP
16	Gerir estrategicamente o quadro de pessoal.	Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de TAEs ajustados	PROGEP
		Taxa de Unidades administrativas com quadro de TAEs ajustados	PROGEP
		Taxa de Unidades acadêmicas com quadro de docentes ajustados	PROGEP
17	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas.	Índice de projetos de expansão de infraestrutura adequados à legislação vigente	PREFEITURA
		Índice de projetos de adequação de infraestrutura à legislação vigente	PREFEITURA
18	Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.	% de Implantação do Sistema Integrado de Gestão SIG-UFPA	CTIC
		Índice de conectividade de rede dos campi	CTIC
		Índice de disponibilidade de sistemas	CTIC
19	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.	% do orçamento de custeio destinado aos projetos estratégicos	PROPLAN

		% do orçamento de capital destinado aos projetos estratégicos	PROPLAN
20	Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.	% de crescimento de recursos captados	PROAD

Observação: As formulas destes indicadores ainda estão sendo desenvolvidas pelas respectivas unidades.

2. Outros Indicadores Essenciais

Além dos indicadores do PDI, existem outros indicadores que são considerados essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos a nível tático, e portanto, deverão estar contemplados nos PDUs das Unidades. A tabela abaixo apresenta uma lista dos indicadores considerados como essenciais, com os respectivos eixos de Gestão, Fórmula e as unidades que deverão inseri-los nos seus PDUs.

Quadro 7 – Cesta de Indicadores Essenciais

Eixo de Gestão	Nome do indicador	Fórmula	Unidades	Tipo
Gestão Orçamentária-Financeira / Gestão de Infraestrutura & TI	% de investimento em TI	((valor aplicado em TI) / (valor total do orçamento institucional)) X 100	CTIC	Essencial
Gestão Administrativa	Capacidade de resposta as demandas da Ouvidoria	((Nº de respostas às demandas) / (Nº total de demandas)) x 100	Ouvidoria	Essencial
Gestão Acadêmica	Índice de qualidade dos cursos de graduação da Unidade (IQGRAD)	Média dos conceitos ENADE dos cursos da unidade nos últimos 3 anos	Institutos e Campi	Essencial
Gestão Acadêmica	Média dos Conceitos CAPES/MEC dos cursos de Pós-Graduação	(Soma dos conceitos CAPES de todos os programas de pós-graduação da unidade) / (Número de programas de pós-graduação da unidade)	Institutos, Núcleos e Campi	Essencial
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Empreendimentos incubados	Nº de empreendimentos incubados	UNIVERSITEC	Essencial

Eixo de Gestão	Nome do indicador	Fórmula	Unidades	Tipo
Gestão Acadêmica	Índice das publicações técnico científicas em coautoria com pesquisadores de instituições internacionais	((Número de publicações técnico-científicas em coautoria com Pesquisas Internacionais) / (Número total de publicações técnico-científicas)) x 100	PROINTER	Essencial
Gestão Social	Taxa de empregabilidade dos egressos da graduação	% de egressos da graduação ano com ocupação profissional	PROEG, Institutos e Campi	Essencial
Gestão Administrativa	Índice de desempenho da Unidade	((Número de metas do PDU atingidas no ano) / (Número total de metas estipuladas no PDU)) x 100	Todas as Unidades	Essencial
Gestão de Pessoas	Índice de qualificação do corpo docente da Unidade (IQCD)	IQCD = ((5 x Doutores) + (3 x Mestres) + (2 x Especialistas) + (1 x Graduados)) / (Doutores + Mestres + Especialistas + Graduados)	Institutos, Núcleos e Campi	Essencial
Gestão de Pessoas	Índice de qualificação do corpo técnico-administrativo da Unidade (IQCTA)	IQCTA = ((5 x Doutores) + (3 x Mestres) + (2 x Especialistas) + (1 x Graduados) + (0,75 x Formados em Ensino Médio) + (0,5 x Formados em Ensino Fundamental)) / (Doutores + Mestres + Especialistas + Graduados + Formados em Ensino Médio + Formados em Ensino Fundamental)	Todas as Unidades	Essencial
Gestão Orçamentária-Financeira	Índice do orçamento executado (empenhado)	((Orçamento executado) / (orçamento planejado)) X 100	Todas as Unidades	Essencial
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Produção científica da Unidade	Nº de produção científica da Unidade	Institutos, Núcleos e Campi	Essencial
Gestão Social	Ranking Universitário Folha (RUF) - Inovação	Nota apurada do indicador RUF-Inovação	UNIVERSITEC	Essencial
Gestão Acadêmica	Ranking Universitário Folha (RUF) - Internacionalização	Nota apurada do indicador RUF-Internacionalização	PROINTER	Essencial
Gestão Social	Ranking Universitário Folha (RUF) - Mercado de Trabalho	Nota apurada do indicador RUF-Mercado de Trabalho no ano	PROEG	Essencial
Gestão Social	Ranking Universitário Folha (RUF) - Pesquisa Científica	Nota apurada do indicador RUF-Pesquisa Científica no ano	PROPESP	Essencial
Gestão Acadêmica	Ranking Universitário Folha (RUF) - Qualidade do Ensino	Nota apurada do indicador RUF-Qualidade do Ensino no ano	PROEG	Essencial
Gestão Administrativa	Reunião de Avaliação Tática (RAT) da Unidade	Nº de RATs realizadas na Unidade	Todas as Unidades	Essencial

Eixo de Gestão	Nome do indicador	Fórmula	Unidades	Tipo
Gestão Social	Taxa de Sucesso da Graduação na Unidade	((Número de Diplomados da graduação) / (Número de ingressantes, considerando a duração de cada curso)) x 100	Institutos, Núcleos e Campi	Essencial
Gestão Social	taxa de sucesso da Pós-Graduação Strictu Sensu na Unidade	((Número de Diplomados na Pós-Graduação Strictu Sensu) / (Número de ingressantes na Pós-Graduação Strictu Sensu, considerando a duração de cada curso)) x 100	Institutos, Núcleos e Campi	Essencial
Gestão Acadêmica	Índice de sucesso no planejamento acadêmico	((Nº de docentes sem inconsistências no Planejamento Acadêmico) / (Total de docentes da Unidade)) x 100	Todas	Essencial

3. Outros Indicadores Opcionais

Tendo em vista que os indicadores de desempenho são ferramentas importantes para o acompanhamento do planejamento, sugere-se que as unidades estabeleçam nos seus PDUs também outros indicadores além dos indicadores do PDI e dos essenciais. Esses outros indicadores são considerados como indicadores opcionais, que podem ser criados pela própria unidade ou que sejam utilizados alguns dos indicadores da tabela a seguir:

Quadro 8 – Cesta de Indicadores Opcionais

Eixo de Gestão	Nome do indicador	Fórmula	Unidades	Tipo
Gestão Orçamentária-Financeira	% de crescimento de recursos captados pela Unidade	((Recursos captados no ano e depositados na Conta Única) / (Recursos captados no ano base e depositados na Conta Única)) x 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica	% de crescimento do acervo	((acervo atual) / (acervo ano base)) x 100	Biblioteca Central e unidades com biblioteca setorial	Opcional
Gestão de Infraestrutura & TI	Atendimento da rede wireless	Capacidade de atendimento da rede wireless	CTIC	Opcional
Gestão Acadêmica	Convênios firmados pela Unidade	Nº de Convênios para parcerias firmados pela unidade	Todas as Unidades	Opcional
Gestão Acadêmica	Cursos novos de Graduação e/ou Pós-Graduação (Strictu Sensu) ofertados na Unidade	Nº de cursos novos de Graduação e/ou Pós-Graduação (Stricto Sensu) ofertados na Unidade	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional

Gestão de Pessoas	Capacitações internas ministradas pelos servidores da Unidade para a própria Unidade (Difusão de Conhecimentos Técnicos - DCT)	Nº de capacitações (palestras, apresentações, treinamentos, etc...) realizadas	Todas as Unidades	Opcional
Gestão Social	Docentes com produção científica	(Nº de docentes com produção científica no ano / Total de docentes da Unidade) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão de Infraestrutura & TI	Eventos de otimização de desempenho para serviço terceirizado	Nº de eventos para a melhoria de desempenho do pessoal terceirizado	Prefeitura	Opcional
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Grau de Envolvimento com a Pós-Graduação	((Número de alunos matriculados nos cursos de pós-graduação) / (Número de alunos matriculados nos cursos de graduação + Número de alunos matriculados nos cursos de pós-graduação)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica	Grau de interdisciplinaridade dos projetos em relação ao total de projetos	Número de Projetos Interdisciplinares / Número total de Projetos	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica	Índice de Alunos Atendidos em relação ao Total de Alunos com Direito a Auxílios	((Número de alunos atendidos na Unidade) / (Número total de alunos com direito a auxílios na Unidade)) x 100	SAEST	Opcional
Gestão de Infraestrutura & TI	Índice de Ambientes com adequação à Acessibilidade	((Número de ambientes adequados a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida) / (nº total de ambientes a serem adequados a pessoas com deficiência)) x 100	Prefeitura	Opcional
Gestão de Pessoas	Índice de capacitação do corpo-técnico administrativo da Unidade (ICCTA)	((Nº de servidores TAE com nível IV) / (Nº de servidores TAE com tempo suficiente para estar enquadrado no nível IV)) x 100	Todas as Unidades	Opcional
Gestão Social / Gestão Acadêmica	Índice de internacionalização da Produção Científica	((Número de publicações técnico-científicas em revistas internacionais) / (Número total de publicações técnico-científicas)) x 100	PROPESP, Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica	Programas de Pós-Graduação da Unidade com nota mínima 5	Número de programas de pós-graduação com nota mínima 5	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Administrativa	Índice de satisfação da comunicação e informações da Unidade	Pesquisa de satisfação aplicada em relação as informações divulgadas pela Unidade	Todas as Unidades	Opcional
Gestão de Pessoas	Índice de satisfação dos servidores da Unidade	Pesquisa de satisfação (clima organizacional) da Unidade	Todas as Unidades	Opcional

Gestão Acadêmica / Gestão Social	Projetos de extensão da Unidade	Nº de projetos de extensão da Unidade	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão de Pessoas	Quantidade de servidores capacitados no ano	Servidores com no mínimo uma capacitação realizada no ano	Todas as Unidades	Opcional
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Taxa de discentes da Unidade com atuação na Extensão	((Número de alunos matriculados na graduação com envolvimento em extensão / (Número de alunos matriculados na graduação)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Social	Taxa de discentes da Unidade com atuação na Pesquisa	((Número de alunos matriculados na graduação com envolvimento em Pesquisa) / (Número total de alunos matriculados na graduação)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Taxa de inserção de Discentes em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão	((Nº de Discentes com bolsa de Ensino, Pesquisa e/ou Extensão) / (Total de Discentes matriculados)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Social	Taxa de Docentes em grupos de Pesquisa	((Número de docentes efetivos pertencentes a grupos de pesquisa) / (Número total de docentes efetivos)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Social	Titulados de Graduação da Unidade	Nº Titulados de Graduação da Unidade	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Social	Titulados de Stricto Sensu da Unidade	Nº Titulados de Pós-Graduação Stricto Sensu da Unidade	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Pessoas	Valorização Profissional	Nº de servidores da Unidade reconhecidos profissionalmente	Todas as Unidades	Opcional
Gestão Acadêmica	Eficiência do Planejamento da oferta de disciplinas da Graduação da Unidade	((Total de vagas preenchidas nas disciplinas) / (Total de vagas ofertadas nas disciplinas)) X 100	Institutos, Núcleos e Campi	Opcional
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Índice de participação em projetos de pesquisa	((Nº de docentes envolvidos em projetos de pesquisa) / (Total de docentes da Unidade) x 100	Todas	Opcional
Gestão Acadêmica / Gestão Social	Índice de participação em projetos de extensão	((Nº de docentes envolvidos em projetos de extensão) / (Total de docentes da Unidade)) x 100	Todas	Opcional

PARTE VII

Outras dúvidas frequentes

As ideias para o futuro da Unidade que ainda estão em fase inicial de discussão e sem previsão de serem implantadas podem ser apresentadas no PDU da unidade?

R: Sim. As iniciativas ainda em fase de discussão interna podem ser apresentadas no PDU como forma de estimular o debate acerca do tema e promover a divulgação das aspirações de futuro da Unidade. O Planejamento Estratégico é um processo flexível e adaptável, de forma que o PDU não deve ser um documento rígido e imutável.

Qual a relação entre o PDU e o Relatório Anual de Gestão da unidade?

R: O ideal é que o Relatório Anual de Gestão da Unidade seja um instrumento de apresentação de um balanço anual de como o que estava previsto no PDU está sendo efetivamente executado.

Qual o papel da PROPLAN na elaboração dos PDUs das unidades?

R: A PROPLAN atua como unidade que estabelece os parâmetros básicos para elaboração do PDU, exercendo o papel de orientação, repasse metodológico e auxílio às unidades na elaboração de seus PDUs. Sendo assim, a elaboração do PDU é de responsabilidade exclusiva da direção da unidade, cabendo à PROPLAN a função de suporte e auxílio na sua elaboração.

O PDU precisa conter todos os tópicos presentes neste guia ou no PDU modelo?

R: Não. A unidade deve fazer o julgamento de quais tópicos básicos deste guia que se ajustam às suas especificidades, retirando o que não se aplica, bem como incluindo outros tópicos que sejam relevantes no âmbito do planejamento da unidade.

Os PDUs precisam apresentar um layout gráfico e editoração único padrão?

R: Não. A unidade tem plena liberdade de desenvolver um layout personalizado para o PDU, desde que mantenha as premissas básicas de conteúdo apresentadas neste guia.

Qual o período de vigência ideal para o PDU?

R: Sugere-se a utilização de um período de três a quatro anos.

O PDU deve ser aprovado por alguma instância da unidade?

R: Sim, o PDU após elaborado deve ser aprovado pelo Colegiado da Unidade (Conselho ou Congregação). No caso das unidades administrativas, o PDU deve ser aprovado pelo dirigente máximo da unidade.

O processo de elaboração e avaliação do PDU é obrigatório?

R: Sim. O PDU é obrigatório para todas as unidades da UFPA, tendo em vista que está previsto no PDI 2016-2025 que todas as unidades tenham seus PDUs elaborados e avaliados pelo menos até 2020 (final dos primeiros 5 anos de vigência do PDI 2016-2025).

Quais as vantagens para as unidades que têm PDUs elaborados e avaliados?

R: A elaboração e avaliação do PDU da Unidade proporciona diversas vantagens para a própria unidade, tais como a melhoria da comunicação

interna e externa das diretrizes táticas da unidade, promove a consciência coletiva e visão de conjunto, proporciona uma coordenação das ações e direção única para todos, dentre outras vantagens.

Quais os papéis do dirigente da Unidade (Diretores, Pró-Reitores...), dos Coordenadores de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAs) e do Colegiado da Unidade (Conselho ou Congregação) na elaboração, aprovação e avaliação do PDU?

R: O dirigente da unidade tem basicamente a responsabilidade de liderar, estabelecer as diretrizes e supervisionar a elaboração, implementação e avaliação da execução do PDU da Unidade.

Já o Coordenador de Planejamento, Gestão e Avaliação (CGPA) tem a função de coordenar a elaboração, implementação e avaliação da execução do PDU, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela direção da unidade.

O Colegiado da Unidade então tem a função de aprovar o PDU elaborado e acompanhar a execução e avaliação do documento.

Glossário

- **PDU:** Plano de Desenvolvimento da Unidade, um documento no qual é feito o planejamento estratégico da unidade, através do desdobramento do PDI ao nível tático-operacional das unidades da UFPA.

- **PDI:** Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. É o documento que apresenta o perfil geral da instituição e o planejamento para um determinado período de tempo.

- **PGO:** é o Plano de Gestão Orçamentária, uma metodologia para o processamento do orçamento da Instituição, integrada ao Plano de Desenvolvimento da UFPA, Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle – SIMEC e ao Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI; destina-se, ainda, a servir de instrumento de planejamento e controle para os gestores de unidades da Instituição.

- ***Balanced Scorecard*:** é uma metodologia de medição de desempenho institucional desenvolvida em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School* em 1992, baseada principalmente na adoção de um painel de indicadores de desempenho estratégicos.

- **Planejamento Estratégico:** É um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual objetiva-se a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

- **Mapa Estratégico:** é uma ferramenta que traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos princípios.

- **Indicadores de Desempenho:** são métricas, medidores, relacionados a fatores-chave de sucesso de uma instituição, para o qual se definem metas a serem alcançadas em um período de tempo. Exemplo: Índice geral de cursos (IGC).

- **Projeto:** de acordo com a definição do Guia PMBOK de Gestão de Projetos, um Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo – entregas.

- **RAE:** é a Reunião de Avaliação da Estratégia, um instrumento de avaliação periódica do andamento do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, baseado no modelo *Balanced Scorecard* de gerenciamento da estratégia. São convidados para participar da RAE o reitor, o vice-reitor e os representantes de todas as unidades da UFPA que têm responsabilidade por objetivos ou indicadores estratégicos do PDI da UFPA.

- **Missão:** é declaração do propósito de uma organização. Refere-se ao papel da organização no contexto da sociedade na qual está inserida e significa sua razão de ser e de existir.

- **Visão:** é a perspectiva almejada pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É o quadro futuro que a organização pretende alcançar em um determinado prazo que permita o tempo para se conseguir os resultados desejados.

- **Princípios/Valores:** é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização define e adota, estando acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São ideais elevados, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. Corresponde aos atributos e às virtudes da organização, como por exemplo, a prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

- **Organograma:** Representação gráfica da estrutura hierárquica e administrativa de uma determinada organização.

- **Unidades da UFPA:** são os órgãos que compõem a UFPA, tais como as pró-reitorias, assessorias, órgãos suplementares, núcleos, institutos, unidades especiais, hospitais, campi do interior e outros órgãos internos.

- **Subunidade:** órgãos que compõem as unidades da UFPA, tais como diretorias, coordenadorias, faculdades, etc.

- **Relatório de Gestão Anual da UFPA:** é um documento de gestão que informa à sociedade as principais atividades desenvolvidas pela UFPA durante cada ano, o que é um dever de toda instituição pública. É também uma peça obrigatória de prestação de contas ao Tribunal de Contas da União (TCU).

- **Relatório Gestão Anual da Unidade:** é um documento a ser elaborado pelas unidades da UFPA que apresenta as atividades desenvolvidas pela unidade no ano e que serve de base para a elaboração do Relatório de Gestão Anual da UFPA.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações [da intenção aos resultados].** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2011-2015.** Belém: EDUFPA, 2011. Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf>. Acesso em: 02 jul.. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores de Programas – Guia Metodológico.** Brasília : MP, 2010. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf. Acesso em: 11 set 2014.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da**. Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf> Acesso em: 11 mar 2017.

D'ANJOUR, Miler Franco et al.**. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf> Acesso em: 11 mar 2017.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. **PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos**: Guia PMBOK. 5. ed. Newtown Square, PA, USA, 2013.

ZADSZNAJDER, Luciano. **Formação em Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro, 1989.

Anexo A – PDU Modelo

Universidade Federal do Pará

Plano de Desenvolvimento da

Nome da Unidade

20XX-20XX

LOGO OU IMAGEM DA UNIDADE

Reitor
Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor
Gilmar Pereira da Silva

Secretaria Geral
Marcelo Quintino Galvão Baptista

Pró-Reitor de Administração
João Cauby de Almeida Junior

Pró-Reitora de Ensino de Graduação
Edmar Tavares da Costa

Pró-Reitor de Extensão
Nelson Jose de Souza Junior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
Karla Andreza D. Pinheiro de Miranda

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Rômulo Simões Angélica

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Raquel Trindade Borges

Pró-Reitor de Relações Internacionais
Horácio Schneider

Prefeito
Eliomar Azevedo do Carmo

Procuradora Geral
Fernanda Ribeiro Monte Santo Andrade

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

Logo/emblema da Unidade

Nome da Unidade

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

Escreva aqui o cargo
Escreva aqui o nome do servidor

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o Plano de Desenvolvimento da Nome da Unidade, elaborado em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2025 da Universidade Federal do Pará - UFPA.

O PDU foi concebido de forma a auxiliar o cumprimento da missão Institucional que é de "Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável".

Neste PDU estão inseridas as metas para os anos de 20XX-20XX, disponibilizando para esta Unidade um instrumento de gestão contínuo. Ressalta-se que quando se traça metas sabe-se de antemão que talvez não se alcance todas as previsões, no entanto, constitui-se um desafio para todos e um caminho a ser percorrido em busca de resultados e soluções.

Belém (PA), ____ de _____ de 20XX

Nome do ocupante do cargo
Cargo Máximo da Unidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....**Nºpágina**

1. **Histórico**.....**Nºpágina**
2. **Organização Administrativa**.....**Nºpágina**
3. **Infraestrutura Física**.....**Nºpágina**
4. **Perfil do Corpo Técnico**.....**Nºpágina**
5. **Perfil do Corpo Docente**.....**Nºpágina**
6. **Perfil do Corpo Discente**.....**Nºpágina**
7. **Cursos Ofertados**.....**Nºpágina**
8. **Planejamento Tático-Operacional**.....**Nºpágina**
    a. **Missão**.....**Nºpágina**
    b. **Visão**.....**Nºpágina**
    c. **Princípios**.....**Nºpágina**
    d. **Ações, Indicadores e Metas**.....**Nºpágina**
    e. **Gestão do Plano**.....**Nºpágina**

BIBLIOGRAFIA.....**Nºpágina**

INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento da Nome da Unidade trata do desdobramento da estratégia da Universidade através de um planejamento tático, traduzindo os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e metas mais específicas e claras para as unidades.

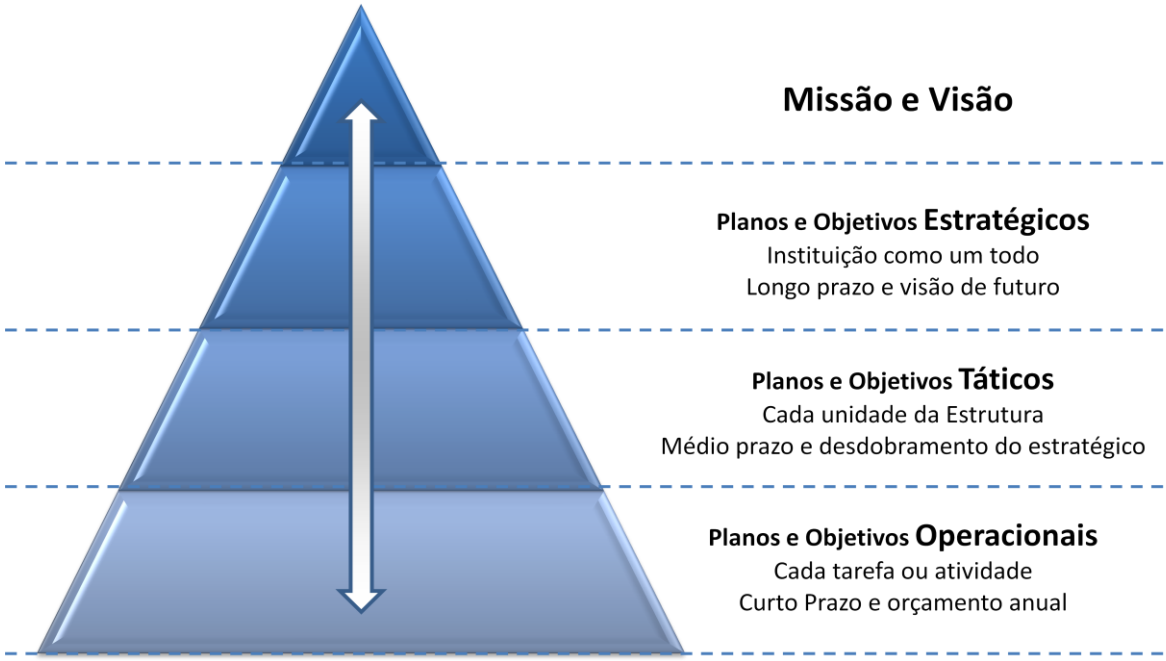


Figura 1: Níveis de atuação do planejamento

O referido plano foi desenvolvido com base nos modelos sugeridos pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional-PROPLAN, com as devidas adequações necessárias para que esteja de acordo com as características desta Unidade.

Este PDU apresenta as metas e as ações que serão priorizadas através da potencialização dos recursos disponíveis e necessários para o alcance dos objetivos contidos neste documento.

1. Histórico

A Universidade Federal do Pará-UFPA foi criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, sendo aprovado o seu primeiro estatuto em 12 de outubro de 1957 por meio do decreto nº 42.427, que continha orientações referentes à política educacional da universidade.

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

A Nome da Unidade teve a frente de sua gestão os seguintes dirigentes:

Quadro 1: Histórico dos dirigentes da Unidade

NOME DIRIGENTE	PERÍODO DA GESTÃO
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão
escreva aqui o nome do dirigente	escreva aqui o período da gestão

Os fatos históricos relevantes de implementação e desenvolvimento da Unidade são apresentados abaixo ordenados cronologicamente:

- escreva aqui o ano do fato histórico – descreva aqui o fato histórico relevante
- escreva aqui o ano do fato histórico – descreva aqui o fato histórico relevante
- escreva aqui o ano do fato histórico – descreva aqui o fato histórico relevante
- escreva aqui o ano do fato histórico – descreva aqui o fato histórico relevante
- escreva aqui o ano do fato histórico – descreva aqui o fato histórico relevante

2. Organização Administrativa

A estrutura organizacional da Nome da Unidade é representada graficamente através do seu organograma. (Ver figura 2)

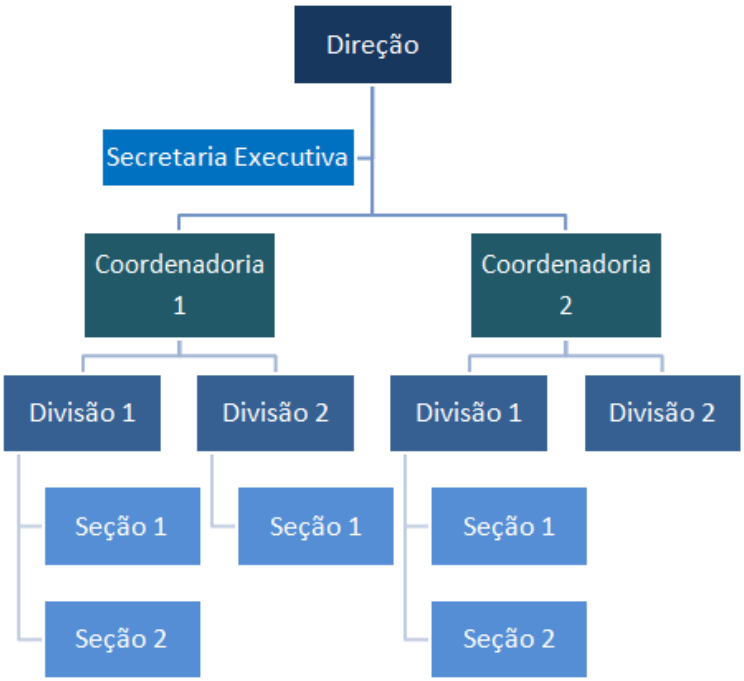


Figura 2: Organograma Atual

As competências da Unidade e de suas Subunidades são:

- escreva aqui a o nome da unidade ou subunidade
  - descreva aqui as competências
  - descreva aqui as competências
  - descreva aqui as competências
- escreva aqui o nome da unidade ou subunidade
  - descreva aqui as competências
  - descreva aqui as competências

- descreva aqui as competências

❖ escreva aqui nome da unidade ou subunidade

- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências

❖ escreva aqui o nome da unidade ou subunidade

- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências

❖ escreva aqui o nome da unidade ou subunidade

- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências
- descreva aqui as competências

Para otimização do desempenho e alcance dos objetivos manifestados neste plano, a Unidade vislumbra a alteração e adequação do de sua estrutura organizacional, conforme organograma apresentado na figura 3:

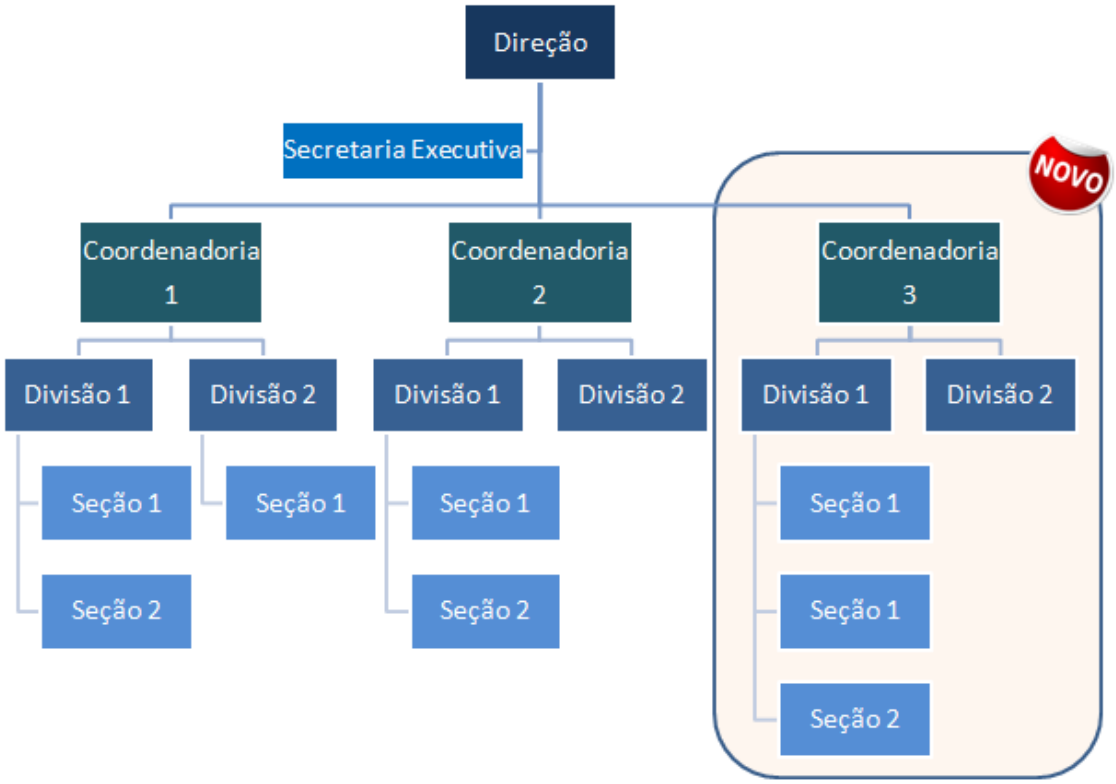


Figura 3: Organograma Proposto

Escreva neste parágrafo argumentos que justifiquem a necessidade de alteração do Organograma atual da unidade (figura 2), apresentando explicações e informações detalhadas para sustentação da proposta de um novo organograma (figura 3).

3. *Infraestrutura Física*

A Nome da Unidade está localizada no escreva aqui o endereço completo da unidade, ocupando uma área total de escreva aqui a área total da unidade em metros quadrados m², distribuídos conforme instalações abaixo:

Tabela 1: Instalações

AMBIENTES / SALAS	QTD	ÁREA (M^2)
Diretoria	01	20,20
Secretaria	01	15,02
Coordenadoria 1	01	25,30
Coordenadoria 2	01	19,07
Coordenadoria 3	01	22,45
Sala de Reunião	01	10,67
Copa / Cozinha	01	15,15
Biblioteca	01	27,85
Laboratório	03	12,35
escreva aqui o nome do ambiente	escreva aqui a qtd	escreva aqui o m²
escreva aqui o nome do ambiente	escreva aqui a qtd	escreva aqui o m²
TOTAL		

Considerando uma maior adequação das instalações, mobiliário e crescimento do quadro de pessoas, a Unidade pleiteia aumentar o seu espaço físico em escreva aqui o aumento desejado de espaço físico m². Outro objetivo da Unidade é de elevar o nº de ambientes para escreva aqui o nº total de ambientes (antigos+novos) salas.

Escreva neste parágrafo argumentos que justifiquem a necessidade de expansão da infraestrutura física da unidade, apresentando explicações e informações detalhadas para sustentação desta proposta de ampliação, projetos técnicos, etc...

4. Perfil do Corpo Técnico

O corpo técnico da Nome da Unidade é composto pelos seguintes servidores:

Quadro 2: Colaboradores

NOME DO COLABORADOR	CARGO	CLASSIFICAÇÃO	SUBUNIDADE
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade
escreva aqui o nome do servidor	escreva aqui o cargo	escreva aqui a classificação	escreva aqui a subunidade

Quantitativo e percentual do corpo técnico por nível de classificação:

Tabela 2: Nível de Classificação do Corpo Técnico

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	QTD	%
Classe A	escreva aqui a qtd	escreva aqui o %
Classe B	escreva aqui a qtd	escreva aqui o %
Classe C	escreva aqui a qtd	escreva aqui o %
Classe D	escreva aqui a qtd	escreva aqui o %
Classe E	escreva aqui a qtd	escreva aqui o %
TOTAL	**escreva aqui a qtd**	**escreva aqui o %**

Quantitativo do corpo técnico por nível de classificação e Titulação:

Tabela 3: Titulação do Corpo Técnico

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	ESPECIALISTA	MESTRADO	DOUTORADO	TOTAL
Classe A	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
Classe B	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
Classe C	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
Classe D	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
Classe E	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total

TOTAL	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total

Necessidade de expansão do corpo técnico:

Tabela 4: Expansão do Corpo Técnico

NÍVEL	2015	2016	2017
Nível Superior	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
Nível Médio	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
Nível Fundamental	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
TOTAL	**escreva aqui a qtd**	**escreva aqui a qtd**	**escreva aqui a qtd**

Escreva neste parágrafo argumentos que justifiquem a necessidade de expansão do atual corpo técnico da unidade, apresentando explicações e informações detalhadas para sustentação desta proposta. Caso possível, é importante que seja apresentada uma análise orçamentária em relação a este incremento.

5. *Perfil do Corpo Docente*

Para desenvolver suas atividades acadêmicas, administrativas e de apoio, a Unidade conta atualmente com um quadro de escreva aqui a quantidade de docentes professores.

A tabela abaixo apresenta a distribuição do quadro de docentes por curso ofertado/titulação do professor:

Tabela 5: Perfil do Corpo Docente

	TITULAÇÃO				
CURSO	**GRADUADOS**	**ESPECIALISTAS**	**MESTRES**	**DOUTORES**	**TOTAL**
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui o total
TOTAL	**escreva aqui o total**	**escreva aqui o total**	**escreva aqui o total**	**escreva aqui o total**	**escreva aqui o total**

Necessidade de expansão do corpo docente:

Tabela 6: Expansão do Corpo Docente

CARGO	2015	2016	2017
escreva aqui o cargo	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
escreva aqui o cargo	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
escreva aqui o cargo	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd	escreva aqui a qtd
TOTAL	**escreva aqui a qtd**	**escreva aqui a qtd**	**escreva aqui a qtd**

Escreva neste parágrafo argumentos que justifiquem a necessidade de expansão do atual corpo docente da unidade, apresentando explicações e informações detalhadas para sustentação desta proposta. Caso possível, é importante a apresentação de uma análise orçamentária em relação a este incremento.

6. Perfil do Corpo Discente

A Unidade possui escreva aqui a qtd de alunos matriculados em seus cursos conforme tabela abaixo:

Tabela 7: Perfil do Corpo Discente

CURSO	ALUNOS MATRICULADOS
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui a qtd
TOTAL	**escreva aqui a qtd**

Escreva neste parágrafo maiores informações sobre o perfil do corpo discente da unidade, como por exemplo, evolução do nº de matriculados, nº de titulados, evasão, análise de egressos, etc...

Vale ressaltar que, com o objetivo de propiciar um campo de experiências e conhecimentos que constitua em possibilidade de articulação teórico-prática, criando um espaço de transição entre a vida estudantil e a vida profissional, a Unidade oferta bolsas de estágio conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Bolsistas da Unidade

NOME DO BOLSISTA	CURSO
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso
escreva aqui o nome do bolsista	escreva aqui o nome do curso

7. Cursos Ofertados

A Unidade oferta os seguintes cursos conforme tabela abaixo:

Tabela 8: Cursos Ofertados

CURSO OFERTADO	TURNO	VAGAS
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
escreva aqui o nome do curso	escreva aqui o turno do curso	escreva aqui a qtd de vagas
TOTAL		

Programação de abertura de novos cursos e expectativa de crescimento do total de cursos ofertados:

Tabela 9: Cronograma de novos cursos

CURSOS	2015	2016	2017
escreva aqui o curso	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados
escreva aqui o curso	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados
escreva aqui o curso	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados	escreva aqui o total de cursos ofertados
TOTAL	**escreva aqui o total de cursos ofertados**	**escreva aqui o total de cursos ofertados**	**escreva aqui o total de cursos ofertados**

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

8. Planejamento Tático

São planos com foco no médio prazo e com um pouco menos de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística.

Uma das principais diferenças do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo é orientado as áreas e departamentos da empresa, sendo o detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas da organização. Ou seja, podemos dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada unidade, para cada área da Instituição.

O Planejamento Tático da Nome da Unidade foi construído com base nos objetivos estratégicos elencados no Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará, conforme Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI UFPA 2016-2025.

O Mapa Estratégico da Universidade apresenta a missão e a visão institucional, e os 20 objetivos estratégicos para o próximo decênio:

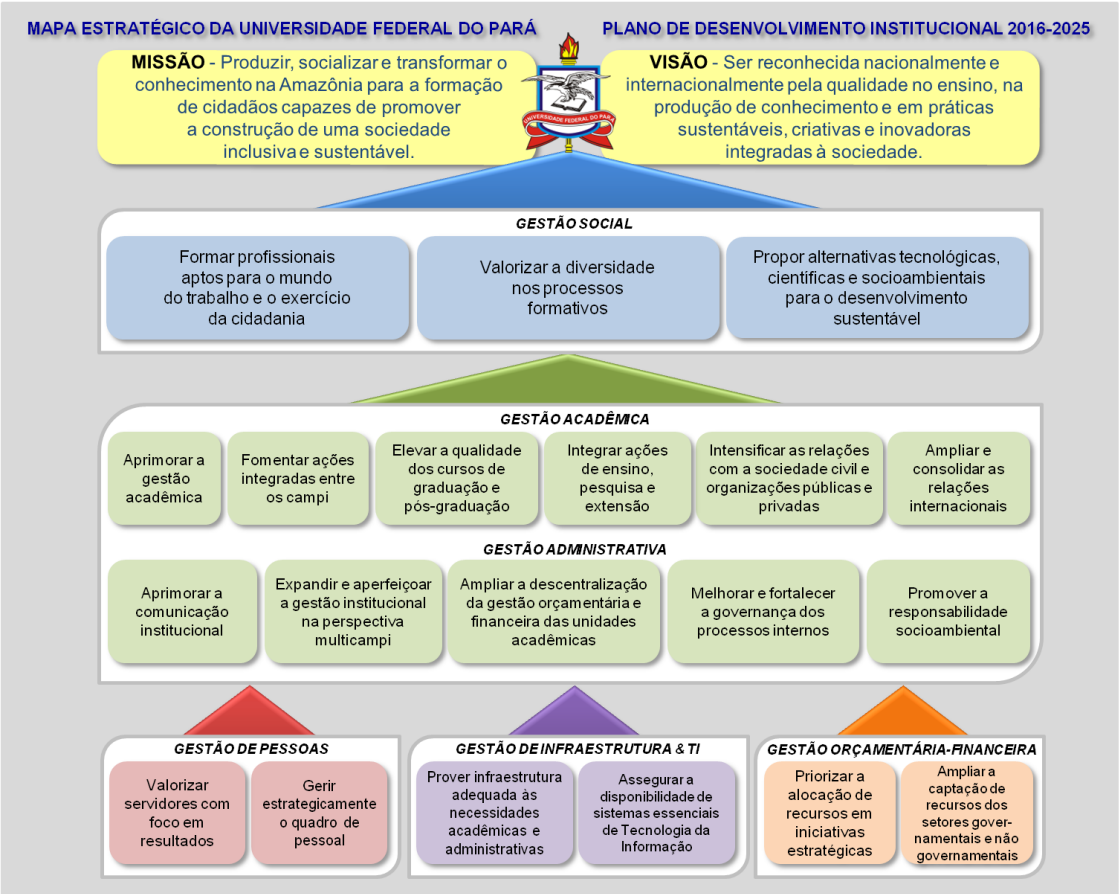


Figura 4: Mapa Estratégico UFPA PDI 2016-2025

Alicerçado no planejamento estratégico da UFPA, a Nome da Unidade definiu os seus referências, apresentando sua missão, visão e princípios.

a. Missão

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização é o desempenho no cumprimento da missão. É o porquê de sua existência.

Desta forma, a Nome da Unidade apresenta sua missão:

"escreva aqui a missão da Unidade"

b. Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado. É expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. É responsável por nortear as convicções que direcionam sua trajetória para uma situação em que se deseja chegar num determinado período de tempo.

Desta forma, a Nome da Unidade apresenta sua visão:

"Escreva aqui a visão da unidade."

c. Princípios

Os princípios são os valores ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações com clientes, fornecedores e parceiros. Segundo VERGARA (2004), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. São guias ou critérios para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Desta forma, a Nome da Unidade apresenta seus princípios:

- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***
- ***“escreva aqui um princípio da unidade”***

d. Ações, indicadores e metas

Os indicadores permitem a avaliação do desempenho. A utilização dos indicadores no planejamento é primordial para tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, baseadas em fatos, e não em suposições.

A meta é o índice de resultado que se espera alcançar. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação do plano. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período.

Portanto uma meta deve conter: objetivo, valor e prazo. Devem ser: mensuráveis; desafiadoras; viáveis; relevantes; específicas; temporais e alcançáveis.

As ações são os esforços empreendidos para possibilitar que o planejamento seja executado, através do alcance das metas dos indicadores e dos objetivos. Para tanto, os objetivos são desdobrados em ações e iniciativas.

Diante ao exposto, a Nome da Unidade apresenta seu painel de ações, indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos do PDI UFPA 2016-2025:

Tabela 10: Painel de Ações, Indicadores e Metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO PDI 2016-2025 UFPA	AÇÕES TÁTICAS PDU	INDICADORES PDU	FÓRMULA INDICADORES PDU	METAS			
				2017	2018	2019	2020
Valorizar a diversidade nos processos formativos.							
Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.							
Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.							
Ampliar e consolidar as relações internacionais.							
Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão.							
Elevar a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação.							
Aprimorar a gestão acadêmica.							
Fomentar ações integradas entre os campi.							
Promover a responsabilidade socioambiental.							
Aprimorar a comunicação institucional.							
Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos.							
Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multicampi.							

Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas.							
Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.							
Gerir estrategicamente o quadro de pessoal.							
Valorizar servidores com foco em resultados.							
Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas.							
Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de Tecnologia da Informação.							
Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.							
Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.							

e. Gestão do Plano

Após homologação do plano e devida divulgação na Unidade, faz-se necessário que o mesmo seja implantado e que sua gestão seja realizada, colocando o plano em prática.

A gestão é realizada através da estruturação de um sistema para avaliação e monitoramento do plano, geralmente constituída através das Reuniões de Avaliação. A Reunião de Avaliação Tática – RAT é o momento para apresentar os resultados obtidos no período e traçar planos de ação ou tomar medidas com o objetivo de melhorar o alcance das metas em situação crítica.

Para esse fim, a Unidade irá reunir-se periodicamente com a finalidade de avaliar a implementação do plano e de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados, conforme calendário de agendamento de reuniões abaixo:

Quadro 4: Calendário de Reuniões de Avaliação do Plano

ORDEM	DATA
1ª Reunião de Avaliação do Plano	escreva aqui a data para realização da reunião
2ª Reunião de Avaliação do Plano	escreva aqui a data para realização da reunião
3ª Reunião de Avaliação do Plano	escreva aqui a data para realização da reunião
4ª Reunião de Avaliação do Plano	escreva aqui a data para realização da reunião

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

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

Ao final do período de validade do plano e efetuadas as reuniões de avaliação, será realizada uma avaliação final do plano. Essa avaliação além de permitir a verificação do que efetivamente foi alcançado, fornecerá subsídios para a elaboração do novo plano para o período subsequente, reiniciando-se todo o processo.

BIBLIOGRAFIA

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

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2016-2025. Belém, 2017.

_____. Estatuto. Belém, 2006. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/estatuto/estatuto.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2014.

_____. Regimento geral. Belém, 2006. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/regimentos/regimento_geral.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2014.