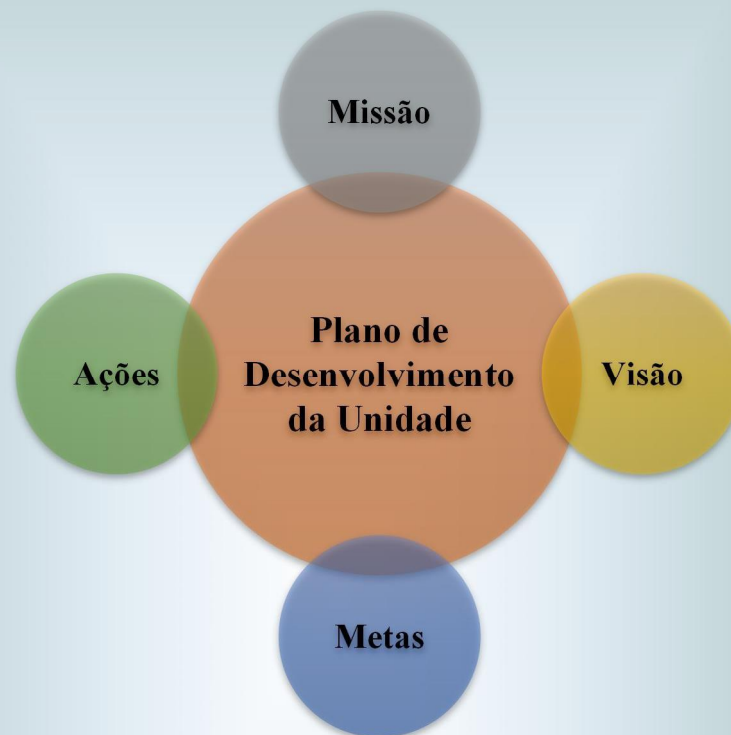




UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA



**GUIA DE PLANEJAMENTO TÁTICO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE
(PDU)**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

GUIA DE PLANEJAMENTO TÁTICO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU)

Belém/PA
2019

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Silvana Rossy de Brito

Pró-Reitor Adjunto de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

José Raimundo Viana

Equipe Técnica

Adara Isis de Brito Monteiro

Ademir de Carvalho Lopes Júnior

Alessandra Fortunato de Almeida

Ana Paula Saldanha Eremita da Silva

Daniel da Silva Portácio

Débora Nascimento e Silva

Diana Costa Matni

Elisa Rose Lobo Matos

Geiva Celeste Lobato Picanço

Jaqueline da Costa e Silva Veras

Jayme Nascimento Silva

Keila Paiva da Silva

Leda Maria Pereira Monteiro

Livia Mauler Moura

Rogério Conceição Cruz

Waldinei Romano Cavalcante de Sousa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Componentes da Missão.....	10
Quadro 2. Exemplos de Missão.....	11
Quadro 3. Exemplos de Visão.....	12
Quadro 4. Metas, ações e indicadores.....	14
Quadro 5. Formulário de controle de atividades.....	16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU).....	6
3. MAPA ESTRATÉGICO DO PLANEJAMENTO DA UFRA.....	7
4. ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE.....	7
4.1. CAPA.....	8
4.2. FICHA TÉCNICA.....	8
4.3. INTRODUÇÃO.....	8
4.4. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	8
4.5. INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA.....	9
4.6. PERFIL DO CORPO TÉCNICO.....	9
4.7. PERFIL DO CORPO DOCENTE (QUANDO COUBER).....	9
4.8. PERFIL DO CORPO DISCENTE (QUANDO COUBER).....	9
4.9. CURSOS OFERTADOS (QUANDO COUBER).....	10
4.10. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	10
4.10.1. Missão.....	10
4.10.2. Visão.....	11
4.10.3. Valores.....	12
4.11. METAS, AÇÕES E INDICADORES.....	12
4.12. MONITORAMENTO DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE.....	15
4.13. REFERÊNCIAS.....	17
5. ENCERRAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE.....	17
6. REFERÊNCIAS.....	18
ANEXOS.....	19
ANEXO I - Mapa Estratégico do Planejamento da UFRA.....	20

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta estratégica que as organizações utilizam para orientar suas ações em um determinado período de tempo, para o alcance de objetivos estabelecidos. Esse tipo de planejamento divide-se em três níveis: Estratégico (longo prazo), Tático (médio prazo) e Operacional (curto prazo).

Na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), o planejamento em vigor é denominado de Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN), o qual possui a vigência de 2014-2024¹. Compõem o PLAIN, entre outras informações, a missão e a visão institucionais da UFRA, conforme destacado:

Missão: Formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Visão: Ser referência nacional e internacional como universidade de excelência na formação de profissionais para atuar na Amazônia e no Brasil.

Para atender às estratégias da universidade contidas em seu planejamento institucional, as unidades administrativas e acadêmicas devem realizar o seu planejamento interno, denominado de Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), que permitirá o alinhamento das atividades a serem realizadas pela unidade com o planejamento estratégico da universidade, estabelecendo as medidas a serem adotadas para a captação de recursos e realização das ações.

O presente documento é um guia para auxiliar na elaboração do PDU de cada unidade, ressalta-se que se trata apenas de um documento norteador, porém contém os elementos básicos necessários para a elaboração, execução e avaliação do planejamento tático da instituição, sendo imprescindível a observância da missão, visão, princípios e valores organizacionais que são as bases de desenvolvimento da UFRA para o ensino, pesquisa e extensão.

A construção do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) deve ocorrer de forma participativa, envolvendo todos os servidores da unidade (docentes, técnico-administrativos e demais colaboradores) com a finalidade de diagnosticar uma visão ampla e completa dos

¹Disponível em: https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=293.

processos organizacionais do setor, destacando as necessidades e potencialidades que possam viabilizar o desenvolvimento sustentável da instituição.

2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU)

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é o documento que deverá apresentar o planejamento tático da organização, ou seja, é o tipo de planejamento direcionado às ações das unidades visando o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. O PDU deverá identificar as principais iniciativas a serem realizadas para atingir os objetivos finalísticos da unidade, buscando sempre a eficiência nos processos organizacionais e dos gastos públicos. Quando bem elaborado e executado, esse tipo de planejamento oferece vários benefícios para a unidade e para a organização, entre eles estão:

- ✓ Orientação para a gestão organizacional;
- ✓ Integração das atividades;
- ✓ Sinergia;
- ✓ Objetividade;
- ✓ Melhorias na comunicação entre os servidores;
- ✓ Melhorias no processo de tomada de decisão;
- ✓ Maior investimento em capacitação;
- ✓ Visão coletiva dos processos internos; e
- ✓ Maior comprometimento dos responsáveis.

É fundamental que o planejamento da unidade esteja alinhado aos objetivos globais da instituição, permitindo a concretização da missão e da visão institucionais as quais correspondem aos anseios da universidade perante a sociedade e ao desenvolvimento sustentável da região Amazônica. O objetivo principal do PDU é evidenciar como a unidade irá contribuir, por meio das suas ações táticas, para que a instituição concretize seus objetivos e metas estratégicas apresentadas no seu Planejamento Estratégico Institucional.

Sendo um planejamento de nível tático, suas ações deverão abranger um período de médio prazo (2 a 4 anos), não precisando, necessariamente, coincidir com a vigência do PLAIN, uma vez que o planejamento estratégico da universidade foi elaborado para uma vigência de 10 anos.

Assim, para a construção do PDU, recomenda-se o agendamento das reuniões em dias e horários nos quais estejam presentes e disponíveis a maior parte dos servidores da unidade, para que se efetive a prática do planejamento participativo e democrático.

3 MAPA ESTRATÉGICO DO PLANEJAMENTO DA UFRA

O Mapa Estratégico² do planejamento da universidade, disponível no PLAIN, apresenta o cenário de crescimento da UFRA *multicampi* nas áreas do ensino, pesquisa e extensão. Nesta ferramenta de gestão encontram-se as cinco dimensões a serem priorizadas pela organização, assim como os objetivos estratégicos institucionais e as metas estabelecidas para o desenvolvimento sustentável da instituição e da região Amazônica.

Diante disso, torna-se necessário a observância do plano de expansão da UFRA para o estabelecimento de iniciativas a serem implementadas nas unidades, focando sempre no alcance da missão e visão institucionais por meio de estratégias de gestão eficientes e democráticas.

A seguir serão apresentados os itens básicos para compor o PDU, assim como as informações necessárias em cada item.

4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

O PDU deve conter os seguintes elementos básicos:

- ✓ Capa;
- ✓ Ficha Técnica;
- ✓ Introdução;
- ✓ Organização administrativa;
- ✓ Infraestrutura física;
- ✓ Perfil do corpo técnico;
- ✓ Perfil do corpo docente (quando couber);
- ✓ Perfil do corpo discente (quando couber);
- ✓ Cursos ofertados (quando couber);
- ✓ Missão, visão e valores
- ✓ Metas, ações e indicadores;

²O Mapa Estratégico da UFRA encontra-se organizado no Anexo I deste documento.

- ✓ Monitoramento de execução e avaliação do PDU;
- ✓ Referências.

4.1 CAPA

A capa do documento deve conter, preferencialmente:

- ✓ **na parte superior da página:** o slogan da UFRA com o nome da universidade logo abaixo (escrito por extenso);
- ✓ **no centro da página:** o título do documento (Plano de Desenvolvimento da Unidade ó Nome da Unidade);
- ✓ **na parte inferior da página:** a vigência do planejamento (Ex: 2019 - 2021).

4.2 FICHA TÉCNICA

Devem ser relacionados os servidores que participaram da construção do Plano de Desenvolvimento da Unidade.

4.3 INTRODUÇÃO

Este tópico deve apresentar as seguintes informações:

- ✓ breve histórico da unidade, referenciando o contexto a qual foi criada e suas principais contribuições para a universidade,
- ✓ evidenciar a importância do planejamento da unidade para o alcance dos objetivos institucionais e a sua relação com o planejamento estratégico da universidade;
- ✓ apresentar o PDU, discorrendo sobre os tópicos desenvolvidos no documento.

4.4 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Esta seção deverá apresentar como a unidade está organizada estruturalmente, expondo o seu organograma e descrevendo as competências e atribuições das suas subunidades.

As alterações previstas e/ou necessárias na estrutura organizacional da unidade, visando a sua expansão, como a criação de novas subunidades, ou até mesmo a extinção de alguns setores, também podem ser apresentadas neste tópico.

4.5 INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

Neste capítulo deverá ser apresentado o espaço físico da unidade (quantidade de salas, refeitórios, banheiros, entre outros), sua área (m²) e a composição de suas instalações tecnológicas (máquinas e equipamentos: computadores, impressoras, mesas, cadeiras, entre outros).

Sugere-se que essas informações sejam apresentadas em quadros e/ou tabelas.

4.6 PERFIL DO CORPO TÉCNICO

Para informar o perfil do corpo técnico da unidade são necessárias algumas informações sobre os servidores, tais como: nome do servidor, cargo e sua classificação, função e lotação dentro da unidade.

Recomenda-se incluir os servidores afastados, por qualquer motivo, e indicar o seu *status* de servidor afastado. Sugere-se que as devidas informações sejam apresentadas em quadros.

4.7 PERFIL DO CORPO DOCENTE (QUANDO COUBER)

O perfil do corpo docente deverá ser apresentado pelas unidades acadêmicas com as seguintes informações: nome do docente, titulação, regime de trabalho e curso. Sugere-se que as devidas informações sejam apresentadas em quadros.

No que se refere ao planejamento das atividades docentes, sugere-se que as unidades acadêmicas adotem o modelo disponibilizado na página da PROPLADI na internet, na aba Planejamento Institucional e de Unidades > Planejamento das Atividades Docentes. É recomendável que este documento seja apresentado separado do PDU da Unidade por necessitar de atualizações periódicas.

4.8 PERFIL DO CORPO DISCENTE (QUANDO COUBER)

Para caracterizar o corpo discente é recomendado apresentar as seguintes informações:

- ✓ Quantitativo de discentes matriculados;

- ✓ Quantitativo de bolsas de estágio ofertadas;
- ✓ Quantitativo de discentes recebendo bolsa estágio;
- ✓ Quantitativo de discentes que ingressaram com titulação;
- ✓ Faixa etária dos discentes;
- ✓ Cenário do quadro de evasão;
- ✓ Quantitativo de egressos por curso;
- ✓ Outras informações que a unidade julgar relevante.

4.9 CURSOS OFERTADOS (QUANDO COUBER)

Neste tópico deverá ser abordado sobre os cursos ofertados pela unidade acadêmica, apresentando o objetivo do curso, o quantitativo de vagas e turnos ofertados. Deve-se também projetar a abertura de novos cursos, se for o caso.

4.10 MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.10.1 Missão

É a tradução do motivo pelo qual a unidade existe, revelando o propósito do setor dentro da universidade. A Missão deverá expor de maneira resumida o objetivo pelo qual a unidade foi criada, a função da unidade dentro da instituição e como pode impactar na sociedade, qual o seu público alvo e o que os seus *stakeholders* (partes interessadas) devem esperar dela. A Missão deve estar alinhada aos propósitos fundamentais da universidade, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sugere-se a construção de uma Missão que deva perdurar no tempo, atuando como a identidade da unidade. Para isso, torna-se necessário responder a alguns questionamentos relacionados aos principais componentes que devem compor uma missão, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 1. Componentes da Missão

Missão	Competências	O que faz?
	Valores	Como faz?
	<i>Stakeholders</i>	Para quem faz?
	Impacto	Para que faz?

Fonte: ENAP, 2017b, p. 6.

Quadro 2. Exemplos de Missão

INSTITUIÇÃO	MISSÃO
UFRA	Formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.
PROPLADI/UFRA	Viabilizar e coordenar estratégias de planejamento e gestão para promover o desenvolvimento institucional sustentável.
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/UFPA	Impulsionar de forma articulada, a gestão das estratégias para o desenvolvimento institucional sustentável.
IFPA	Promover a educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades por meio do ensino, pesquisa, extensão e inovação para o desenvolvimento regional sustentável, valorizando a diversidade e a integração dos saberes.
UEPA	Produzir, difundir conhecimentos e formar profissionais éticos, com responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável da Amazônia no contexto brasileiro.

4.10.2 Visão

Refere-se ao desejo de como a unidade quer ser reconhecida no futuro, aonde pretende chegar. A projeção de um cenário desejado deverá considerar, principalmente, a atividade fim da unidade (envolvendo todas as suas subunidades), a disponibilidade de recursos financeiros e a de pessoal necessários para o alcance dos resultados pretendidos.

A visão precisa ser motivadora e desafiadora, porém que possa ser concretizada dentro de um prazo estabelecido (médio ou longo prazos).

A construção da Visão exige alguns requisitos necessários a serem observados, tais como (ENAP, 2017c, p. 15):

- ✓ Ser escrita no tempo verbal infinitivo impessoal;
- ✓ Representar um quadro daquilo que a organização pretende ser no horizonte apontado;
- ✓ Ser concisa, simples e fácil de ser lembrada.

Quadro 3. Exemplos de Visão

INSTITUIÇÃO	VISÃO
UFRA	Ser referência nacional e internacional como universidade de excelência na formação de profissionais para atuar na Amazônia e no Brasil.
PROPLADI/UFRA	Ser referência entre as Instituições de Ensino Superior Públicas na prática e cultura do planejamento e gestão universitária.
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/UFPA	Ser referência entre as IFES, em planejamento com foco em resultados.
IFPA	Ser uma instituição de excelência no ensino, pesquisa e extensão e inovação tecnológica, garantindo a integração e diversidade dos saberes e a inclusão dos cidadãos no mundo do trabalho.
UEPA	Ser referência científico-cultural de ensino, pesquisa e extensão, em nível nacional.

4.10.3 Valores

Os valores devem representar as crenças, as convicções conceituais, filosóficas, éticas e morais de uma organização. A definição dos valores deve nortear o comportamento e atitudes dos seus *stakeholders*, se tornando um guia de relacionamento entre eles. É importante a fidelidade dos colaboradores aos valores da organização, para que seja mantida a sua identidade.

Exemplos de Valores: Ética, respeito, transparência, democracia, comunicação, integridade, respeito ao cidadão, entre outros.

4.11 METAS, AÇÕES E INDICADORES

Neste item devem ser descritas as ações da unidade, as medidas adotadas para o alcance de seus objetivos.

As metas táticas devem estar diretamente relacionadas às metas e objetivos institucionais apresentados no Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) da UFRA, e o alcance de seus resultados deve ser previsto para um determinado período de tempo (dias, meses ou anos).

Os indicadores são mecanismos de mensuração, quantitativa e/ou qualitativa, sistemática e periódica que permitem monitorar e avaliar a qualidade dos resultados, verificando se as metas estão sendo alcançadas ou não. Os indicadores podem ser traduzidos por meio de fórmulas matemáticas e estatísticas, relação entre variáveis, ou pelo simples alcance direto de um determinado quantitativo estabelecido. É importante que os indicadores sejam precisos e claros, oferecendo dados e informações necessários e confiáveis para a avaliação dos resultados.

Os principais atributos que um indicador deve conter são (ENAP, 2017e, p. 16):

Validade: é válido?

Precisão: Podemos repetir ou reproduzir os resultados?

Praticidade: Como funciona?

Economicidade: Custo x benefício;

Rastreabilidade: A origem dos dados, a origem e a manutenção a serem rastreáveis;

Disponibilidade: Existência dos dados;

Estabilidade: ser estável ao longo do tempo para assegurar a formação de um conjunto de valores (série histórica) que nos permita avaliar a linha de tendência;

Simplicidade: facilidade de ser compreendido e aplicado.

Diante disso, sugere-se para as unidades a construção de um quadro que contenham as seguintes informações, como mostra o exemplo abaixo.

Quadro 4. Metas, ações e indicadores

Objetivo Estratégico (PLAIN)	Meta Estratégica (PLAIN)	Meta Tática	Ação	Indicador	Fórmula	Atingimento de Metas			Setor responsável
						2019	2020	2021	
Tornar a gestão da UFRA participativa, compartilhada e transparente como estratégia para enfrentar os desafios da sustentabilidade institucional.	Partilhar as decisões de planejamento estratégico da UFRA com os grupos de interesse no que tange aos projetos de <i>Campi</i> , cursos, eixos temáticos, formação profissional, tecnologias e formação de parcerias.	Efetivar os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUØ)	Auxiliar, acompanhar e avaliar a elaboração dos PDUØ	Índice de PDUØ recebidos e avaliados (IPRA)	$\text{IPRA}\% = \frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades com PDU}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades da UFRA}} \times 100$	80%	100%	100%	Divisão de Planejamento e Estudos Estratégicos
		Demandar relatórios parciais de atividades dos PDUØ	Receber e analisar os relatórios parciais de atividades dos PDUØ	Índice de relatórios de atividades recebidos (IRR)	$\text{IRR}\% = \frac{\text{N}^\circ \text{ de relatórios recebidos}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades com PDU}} \times 100$	70%	90%	100%	Divisão de Planejamento e Estudos Estratégicos
		Realizar reuniões de avaliação tática	Realizar 2 (duas) reuniões de avaliação tática ao ano	Nº de reuniões realizadas	Nº de reuniões realizadas	2	2	2	Divisão de Planejamento e Estudos Estratégicos
		Implementar e Monitorar as Ações do Plano de Logística Sustentável da UFRA.	Executar as ações previstas no PLS	Índice de ações implementadas (IAI)	$\text{IAI} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ações implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ de ações do PLS}} \times 100$	20%	50%	60%	Divisão de Sustentabilidade Institucional
		Monitorar o Plano de Integridade	Auxiliar e acompanhar as ações do Plano de Integridade	Índice de ações realizadas no Plano de Integridade (IARPI)	$\text{IARPI}\% = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ações realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de ações do PI}} \times 100$	80%	100%	100%	Divisão de Controles Institucionais

4.12 MONITORAMENTO DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

Neste item a unidade deverá apresentar a metodologia a ser utilizada para o monitoramento de execução do PDU, assim como o seu processo de avaliação. A execução do PDU deverá ser acompanhada por um rigoroso sistema de controle o qual permita desenvolver um conjunto de métodos confiáveis facilitando a avaliação dos resultados.

Sugere-se o monitoramento e avaliação regular das ações e metas a serem atingidas e o fiel cumprimento dos prazos estabelecidos. É necessária a definição das funções e dos servidores responsáveis, bem como a construção de um cronograma que possa estabelecer uma frequência mínima de reuniões anuais para o acompanhamento e avaliação de resultados parciais e finais do PDU.

Para melhor organização dos dados e informações necessários para o monitoramento do planejamento tático, sugere-se a utilização de um formulário que permita o acompanhamento das ações, como mostra o Quadro 5.

Vale ressaltar que o modelo de formulário proposto não precisa constar no documento do PDU, servindo apenas para o controle interno da unidade.

A apresentação de relatórios parciais de atividades ao final de cada etapa (que pode ser no final de cada ano) também é importante para que se registrem os resultados alcançados de ações já iniciadas, demonstrando os progressos e limitações encontrados no andamento do plano.

Quadro 5. - Formulário de controle de atividades

Objetivo Estratégico do PLAIN:				
Meta Estratégica do PLAIN:				
Meta Tática:				
Ação tática:		Setor responsável:		
		Servidor responsável:		
Nome do Indicador:		Fórmula do indicador:		
Atividades	Início	Término	Status da atividade	Análise crítica
Atividade 1:				
Atividade 2:				
Atividade 3:				
Atividade 4:				

4.13 REFERÊNCIAS

Este tópico deverá listar as fontes bibliográficas utilizadas na elaboração do plano, as quais podem corresponder a documentos das mais diversas naturezas (relatórios, livros, artigos, decretos, etc.), e que por meio da utilização de conteúdos pertinentes encontrados nesses materiais, contribuiriam para a confecção do PDU.

6 ENCERRAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

Encerrada a vigência do PDU e realizadas as ações previstas, é necessária a apresentação de um relatório final apontando os procedimentos adotados, os resultados alcançados e uma análise crítica acerca do que foi observado durante o andamento das atividades e dos resultados conquistados por meio do PDU.

Sugere-se ainda, a apresentação das perspectivas da unidade para a vigência do próximo PDU, no que condiz às suas ações táticas relacionadas ao planejamento estratégico da instituição, assim como as alterações necessárias a serem implementadas identificadas por meio da análise dos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ENAP. Módulo 1 - **Planejamento Estratégico**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017a. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

_____. Módulo 2 - **Elaborando a Missão**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017b. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

_____. Módulo 3 - **Elaborando a Visão**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017c. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

_____. Módulo 4 - **Definindo a estratégia, construindo a Proposta de Valor e a Matriz S.W.O.T**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017d. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

_____. Módulo 5 - **O Balanced Scorecard**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017e. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

_____. Módulo 6 - **O Planejamento Estratégico e o Plano Plurianual**. In: Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, ENAP, 2017f. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em dez. 2018.

SANTANA, A. C. **Planejamento estratégico institucional da UFRA: 2014-2024** / Antônio Cordeiro de Santana. Belém, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Guia para elaboração, gestão e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)**. Belém, 2017.

ANEXOS

ANEXO I - Mapa Estratégico do Planejamento da UFRA

Dimensão	Objetivo	Meta	Ação
1. Dimensão sustentabilidade institucional	Objetivo 5.1.1.1a - Formar recursos humanos qualificados e produzir conhecimento sobre a competitividade sistêmica das cadeias produtivas com potencial de desenvolvimento na Amazônia a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão que permitem integrar a UFRA (alunos e professores) às unidades produtivas e instituições ligadas a cada elo dessas cadeias e dos arranjos produtivos locais (APLs)	Meta 1. Implantar novos cursos nos <i>campi</i> atuais, criar um novo instituto, um novo <i>campus</i> e núcleos universitários ajustados às cadeias produtivas, reorientar o foco do ensino, pesquisa e extensão dos cursos, por meio de novos conteúdos, estágios, pesquisa - ação, TCC e com interação entre UFRA e as comunidades e empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Criar 19 novos cursos no <i>campus</i> de Belém • Criar 21 novos cursos no <i>campus</i> de Capanema • Criar 09 novos cursos no <i>campus</i> de Capitão Poço • Criar 14 novos cursos no <i>campus</i> de Paragominas • Criar 12 novos cursos no <i>campus</i> de Parauapebas • Criar 13 novos cursos no <i>campus</i> de Tomé-Açu • Criar o <i>campus</i> em Tailândia com 11 cursos • Novos cursos de pós-graduação • Criar cinco núcleos universitários em municípios com demandas sociais e localização geográfica difícil • Criar os Institutos de Educação e Socioeconomia ó IDESE • Implantar programa de qualidade total em todos os <i>campi</i> para reconhecer e premiar os que se destacam por mérito no desenvolvimento de suas atividades na UFRA
		Meta 2. Incluir novas disciplinas de Economia Regional e do Agronegócio (ERA), Economia da Produção e do Custo (EPC), Mercado e Comercialização (MC), Empreendedorismo (EMP), Economia Ambiental (EA), Sociologia Ambiental (SA) e Agricultura de Baixo Carbono (ABC) para orientar a formação dos profissionais, a produção de pesquisas e a prestação dos serviços de consultoria e extensão universitária para a difusão de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia de Produção (ERA, EPC, EMP, EA, MC) • Engenharia Ambiental (ERA, EPC, ABC) • Gestão Ambiental (ERA, EPC, EMP, EA, SA, ABC) • Sistema de Informação (ERA, EPC, EMP, MC) • Licenciatura em Computação (ERA, EPC, EMP, ABC) • Administração (ERA, EPC, EA, EMP, MC) • Contabilidade (ERA, EPC, EMP, MC) • Pedagogia (ERA, EMP, MC) <p>Reestruturar as matrizes curriculares e planos didáticos para incluir os conteúdos básicos de integração com os desafios identificados para a Amazônia</p>

	<p>Objetivo 5.1.1.1b - Contribuir para o desenvolvimento e/ou adaptação de tecnologias e inovações apropriadas para a agropecuária, produção florestal e industrial com vistas a substituir os sistemas atuais de forte impactos ambientais e baixa produtividade por sistemas produtivos de baixo carbono.</p>	<p>Meta 1. Orientar a pesquisa para o tema no âmbito dos grupos de pesquisa, trabalho de conclusão de curso, monografia, dissertação e teses na pós-graduação</p> <p>Meta 2. Priorizar a liberação de professores para pós-graduação que apresentem projetos de pesquisa na área da ciência, tecnologia e inovação com foco no desenvolvimento sustentável dos sistemas produtivos e empresariais da Amazônia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar programas integrandos de ensino, pesquisa, extensão e as organizações produtivas e sociais • UFRA na Reforma Agrária • UFRA nas Comunidades • UFRA e Logística Sustentável • UFRA e Inovação Tecnológica • UFRA e Agricultura Urbana • UFRA e Gestão Pública • UFRA e Empreendedorismo • Apoiar projetos de pesquisa e TIC <p>• Propostas com foco no desenvolvimento sustentável da Amazônia</p>
	<p>Objetivo 5.1.1.1c ó Avaliar e medir os impactos de grandes projetos sobre os recursos naturais e a sociedade, estimar o valor da compensação dos danos socioambientais e criar mecanismos para a utilização dos recursos das indenizações com vistas a apoiar projetos de desenvolvimento para as comunidades locais.</p>	<p>Meta 1. Apoiar, prioritariamente, o desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicados por meio de consultorias, bem como orientar trabalhos de iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o tema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos sobre variações e mudanças climáticas e o desenvolvimento da agropecuária • Projetos de valoração dos recursos naturais • Projetos para conhecimento e conservação da biodiversidade • Projetos de avaliação de impactos ambientais e sociais de grandes projetos na Amazônia • Projetos de educação ambiental • Projetos sobre logística sustentável da UFRA • Programa UFRA e as sociedades excluídas

<p>2. Dimensão gestão estratégica</p>	<p>Objetivo 5.1.2.1a: Tornar a gestão superior participativa, compartilhada e transparente entre as pró-reitorias, diretorias de institutos, diretorias de <i>campi</i>, coordenadorias de curso e demais unidades de decisão internas e os grupos de interesse externos, para enfrentar os desafios da sustentabilidade institucional.</p>	<p>Meta 1. Partilhar as decisões de planejamento estratégico da UFRA com os grupos de interesse no que tange aos projetos de <i>campi</i>, cursos, eixos temáticos, formação profissional, tecnologias e formação de parcerias</p> <p>Meta 2. Gestão financeira do orçamento e dos gastos e das ações operacional de serviços gerais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver esforço para a instalação da ouvidoria externa e fazê-la funcionar • Criar câmaras de gestão com integrantes dos <i>campi</i> e realizar reuniões sistemáticas para compartilhar a gestão • Recompôr a comissão própria de avaliação institucional (CPA) com participação externa e renovação a cada dois anos • Criar a comissão para elaborar e implantar o Plano • Evidenciar as ações do PDI 2014-2018 da UFRA • Atualizar e/ou reformular objetivos e metas do PLAIN • Ampliar e modernizar a infraestrutura física, tecnológica e logística da UFRA <ul style="list-style-type: none"> • Executar 100% do orçamento, ampliar e melhorar a captação de recursos externos • Reduzir os gastos gerais (energia, água, telefone, serviços) em 5% ao ano • Melhorar o sistema de compras, atualização e controle de patrimônio, adequação de material • Modernizar os processos de aquisição, contratação, elaboração e implantação de projetos • Descentralizar ações administrativas para os <i>campi</i> • Melhorar a operacionalidade dos sistemas e dos serviços • Licitar em tempo todas as obras de construção civil infraestrutura nos <i>campi</i> (garagem, restaurante, biblioteca, moradias, ginásio poliesportivo, estacionamento, arquivo morto) • Realizar obras de recuperação e manutenção da infraestrutura dos <i>campi</i> da UFRA • Aprimoramento dos projetos de engenharia e arquitetura (contratação de engenheiros) • Aumento das bolsas de monitoria do investimento na aquisição de livros em 40%
---------------------------------------	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Atualização do cadastro e inventário de imóveis nos <i>campi</i> da UFRA • Melhorar a gestão dos procedimentos e serviços gerais • Fazer a gestão financeira do Planos de Gestão e Logística Sustentável (PLS) na UFRA
		<p>Meta 3. Estruturar as matrizes curriculares e os conteúdos programáticos, e interagir com os grupos de interesse para a formação do profissional com valor social. Acompanhar o egresso na sua trajetória de vida profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a formação de profissionais ajustados às demandas da sociedade e com potencial para transformá-la em 100% • Ajustar conteúdos e disciplinas nas matrizes curriculares dos cursos de graduação já implantados • Criar matrizes curriculares dinâmicas e flexíveis para os novos PPCs • Adequar programa de formação continuada de docentes • Operacionalizar e avaliar o novo sistema de controle acadêmico - SIGAA • Cadastro atualizado de egressos e acompanhamento • Avaliação do ensino de graduação • Ajustar a dinâmica de atuação do PARFOR e incorporar ações para divulgação a marca UFRA • Ajustar a dinâmica de atuação do RENAFOR e incluir ações para divulgar a marca UFRA • Implantar os cursos de graduação à distância da UFRA • Melhorar a gestão da biblioteca para atendimento ao público • Redimensionar e ajustar as ações da editora e da revista da UFRA • Ajustar calendário de eventos com os <i>campi</i> • Melhorar a gestão dos procedimentos e serviços da PROEN • Aumentar a eficiência dos cursos de graduação (Alunos formados) • Aumentar a eficiência dos cursos do PARFOR e Renafor (alunos formados)

			<ul style="list-style-type: none"> • Articulação regional, nacional e internacional do ensino de graduação • Melhorar a gestão e fortalecer o setor editorial e gráfico para ampliar as publicações
		<p>Meta 4. Reestruturar o escopo da pesquisa e pós-graduação da UFRA com vistas a atender às demandas da sociedade amazônica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a formação de profissionais com especialização, mestrado e/ou doutorado ajustados às demandas da sociedade e com potencial para transformá-la em pelo menos 100% • Ampliar o número de cursos e de vagas na pós-graduação nos <i>campi</i> da UFRA • Ampliar os grupos de pesquisa e ajustar o foco da pesquisa às demandas identificadas para Amazônia • Ampliar o número de bolsas iniciação científica e de pós-graduação • Compartilhar as ações de pesquisa e pós-graduação com os <i>campi</i> • Aumentar a eficiência dos cursos de pós-graduação (alunos formados) • Aumento na eficiência da pesquisa (artigos publicados) • Divulgar, estimular e ampliar o acesso aos periódicos do portal da CAPES • Promover o programa de pós-graduação lato sensu ó especialização; • Articulação regional, nacional e internacional do ensino de pós-graduação e projetos de pesquisa

		<p>Meta 5. Estruturar a gestão e reorientar as ações da extensão universitária com vistas a uma maior integração da UFRA Multicampi com produtores, empresas, comunidades ribeirinhas, indígenas, quilombolas e a sociedade amazônica como um todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos estruturantes para integração da UFRA com as comunidades rurais e urbanas, a serem criados em todos os <i>campi</i> da UFRA • Priorizar projetos, com apoio da UFRA/FUNPEA, dos <i>campi</i> que integrem professores, estudantes e instituições externas (comunidade, produtor, empresa etc.) • Estabelecer agenda de eventos para os <i>campi</i> do interior com vistas a difundir as ações da UFRA no território da Amazônia • Projeto Universidade aberta à comunidade • Articulação regional, nacional e internacional de extensão universitária • Intensificar a comunicação interinstitucional • Ampliar os estágios de extensão universitária para os alunos de todos os <i>campi</i> • Promover feiras internas e nos <i>campi</i> com as ações dos serviços de extensão da UFRA • Implantar o serviço de clínica ambulante com o apoio do Hospital Veterinário
		<p>Meta 6. Contratar professores e técnicos qualificados para fortalecer o desempenho da gestão da UFRA em todos os <i>campi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar e capacitar o quadro de servidores da UFRA • Concurso para professor do quadro permanente • Concurso para técnicos do quadro permanente • Implantar a resolução e comissão para concurso público para o ingresso na UFRA • Melhorar o atendimento ao público interno e externo • Melhorar a gestão de processos e dar respostas adequadas e em tempo • Valorizar e motivar os servidores com foco em conhecimento e resultados • Criar o espaço de vivência para alunos, técnicos e docentes nos <i>campi</i> da UFRA

		<p>Meta7. Desenvolver ações de integração e apoio ao estudante dos <i>campi</i> e criar estratégias para identificar talentos, divulgar a marca UFRA e motivar os estudantes do ensino médio a escolherem a UFRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa UFRA para interagir com o ensino médio e fundamental • Programa ambiente universitário para articulação da comunidade universitária nos ambientes internos e externos dos <i>campi</i> da UFRA • Programa de integração universitária (eventos, parcerias, etc.) • Ampliar as ações da política de incentivo a estudantes participarem de eventos científicos com base em editais
		<p>Meta8. Desenvolver ações de integração e apoio ao desempenho institucional em todos os níveis, divulgar a marca UFRA e motivar todos a carregarem e defenderem a UFRA em todos os fóruns</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articular a assessoria da reitoria para trabalhar em parceria com todas as pró-reitorias, com presença obrigatória em todos os eventos e reuniões institucionais • Programa de atividades e ações estratégicas a serem desenvolvidas pelos assessores da UFRA
	<p>Objetivo 5.1.2.1b: Implantar e consolidar a trajetória de expansão multicampi da UFRA sustentável a partir da escolha adequada dos territórios, implantação de cursos com foco nas especificidades locais e formação de parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão, fomento e políticas locais, regionais, nacionais e internacionais.</p>	<p>Meta 1. Criar novos <i>campi</i>, núcleos universitários e cursos com base nos requisitos do MEC, as vocações e tendências produtivas, empresariais, sociais, culturais e políticas dos territórios, buscando a participação da sociedade e a adição de ideias com os grupos de interesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver estudos socioeconômicos dos territórios da Amazônia para avaliar a adequação dos serviços públicos e a orientar a decisão de implantar novos <i>campi</i> • Consulta popular para a implantação de novos cursos e/ou núcleos universitários • Estabelecer parcerias com outras instituições para otimizar a oferta de cursos • Integrar as matrizes de cursos com os de outras instituições públicas • Projeto para divulgar a marca UFRA por meio da mídia local e de ações com base no calendário de eventos do município e região

		<p>Meta 2. Planejar a implantação de infraestrutura para viabilizar a funcionalidade dos <i>campi</i>, cursos e a gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar infraestrutura de residência, restaurante, centro de vivência, centro poliesportivo, biblioteca, tecnologia da informação, transporte • Programa de bolsa de pesquisa e extensão para contemplar professores e estudantes dos <i>campi</i>, com apoio da FUNPEA (contribui para reduzir evasão) • Criar formas de compensação e reconhecimento para fixar professores nos <i>campi</i> do interior (*) • Viabilizar a participação e valorizar as iniciativas de trabalhos de extensão com a comunidade para a inclusão social de grupos excluídos
3. Dimensão ressonância do mercado	Objetivo 5.1.3.1a: Estruturar e ampliar a infraestrutura de TIC, da biblioteca e editora para apoiar a política educacional tradicional (presencial) e de cursos à distância, bem como dos serviços de comunicação e marketing institucional para mudar e imprimir a imagem da UFRA na sociedade amazônica e nacional	<p>Meta 1. Fortalecer e adequar a infraestrutura de TIC para atender à demanda do ensino, pesquisa, extensão e administração no contexto da dinâmica de expansão multicampi da UFRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a infraestrutura de TIC para o transporte de dados e voz com qualidade e eficiência • Desenvolver sistemas para a informatização de processos do ensino, pesquisa, extensão e administração • Adquirir programas e aplicativos em atendimento as necessidades de ensino, pesquisa, extensão e administração • Projeto de segurança da informação para garantir a integridade, confidencialidade e autenticidade das informações institucionais • Contratação de pessoal qualificado em TIC para apoiar a educação midiática e a gestão nos <i>campi</i>
		<p>Meta 2. Focar a comunicação e o marketing para os clientes, grupos de interesse e a sociedade como um todo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir equipamentos de TI para apoiar as atividades da UFRA com foco no cliente e grupos de interesse • Projeto integrado focando a inclusão dos estudantes do ensino médio, graduação e pós- graduação • Projeto focando os clientes para a formação de parceria e captação de recursos

			<ul style="list-style-type: none"> • Projeto focando os clientes para a prestação de serviços técnicos de consultoria e de inclusão social • Projetos de acessibilidade à UFRA para contemplar as minorias excluídas • Projeto de educação ambiental interno na UFRA e nas comunidades
		<p>Meta 3. Estruturar a biblioteca e a editora para atender adequadamente o público alvo e disponibilizar o livre acesso ao acervo bibliográfico para atender aos cursos ofertados pela UFRA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o acervo da biblioteca e as formas de consulta e pesquisa direta e via internet por parte de alunos, professores, técnicos e a sociedade • Editar e reeditar obras para apoiar os conteúdos programáticos das disciplinas e projetos de pesquisa na UFRA
	<p>Objetivo 5.1.3.1b: Incorporar os atributos (qualidades pessoais, tecnologias de informação, economia e gestão de negócios, gestão de recursos naturais, gestão de cadeias produtivas, agricultura familiar e sustentabilidade) nos conteúdos programáticos dos cursos de graduação da UFRA, de modo a contribuir para formar os recursos humanos ajustados ao mercado geral de trabalho e, em específico, do agronegócio, com vistas a atender às demandas</p>	<p>Meta 1. Incluir os atributos de formação das matrizes curriculares, adequando conteúdos, efetivando estágios, visitas técnicas, TCC, monografias, dissertação e teses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar eixos temáticos para abordar os atributos e ajustar a formação profissional nos novos PPCs • Ajustar as matrizes curriculares para incluir os atributos profissionais exigidos pelo mercado e a sociedade • Capacitação continuada e orientação de professores para aplicar os atributos em aulas teóricas e aplicadas, estágios e eventos • Viabilizar estágios curriculares para tornar o profissional mais competitivo • Criar estágios de vivência para ampliar o aprendizado dos estudantes • Ajustar e acompanhar a programação dos PETs para contribuir na formação dos cidadãos • Apoiar os projetos de extensão ligando os alunos e professores da UFRA ao mundo real das comunidades e empresas • Oferecer disciplinas e/ou aulas práticas que exija a elaboração de relatórios técnicos e artigos publicáveis • Diferenciar os projetos de iniciação científica que abordem claramente os atributos profissionais

	<p>sociais da Amazônia. Este objetivo depende fortemente da ação integrada das pró-reitorias PROEN e PROPED, juntamente com os coordenadores de cursos da graduação e da pós-graduação.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Incluir no ensino do PARFOR e RENAFOR esses atributos para estender a rede de formação de cidadãos focado no mercado e nas demandas sociais da Amazônia
4. Dimensão vantagem competitiva específica	<p>Objetivo 5.1.4.1a: Criar um programa para estabelecer o relacionamento entre UFRA e o egresso, calibrar o grau de competitividade na formação de cidadãos, contribuir para ampliar o conhecimento sobre as ações da instituição e dar retorno como força de atuação no mercado e de inclusão social.</p>	<p>Meta 1. Manter laços de permanente comunicação e interação com o egresso e as empresas empregadoras públicas e privadas, fazer a comunicação das nossas competências com a sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um cadastro com todos os egressos e com atualização permanente • Criar um espaço na web da UFRA com link • Interativo de comunicação com o egresso • Projeto para manter o egresso como integrante permanente da UFRA e participar com contribuições nas avaliações institucionais • Motivar o egresso a optar pelos cursos de pós-graduação da UFRA em especialização, mestrado e doutorado
5. Dimensão autonomia institucional	<p>Objetivo 5.1.5.1a: Avaliar os efeitos sobre a política do MEC de exercer o controle do vestibular e a política afirmativa de inclusão social por meio das quotas sobre o desempenho geral da UFRA na graduação e pós-graduação.</p>	<p>Meta 1. Criar um programa para a comunicação e marketing com as escolas de nível médio e fundamental para identificar e difundir a marca da UFRA e apresentar as oportunidades de cursos para orientar a escolha de aluno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar o programa UFRA nas escolas de ensino médio e fundamental, com vistas a apresentar nossos cursos, expertises e motivar os alunos a fazer vestibular na UFRA • Motivar os professores do ensino médio e do ensino fundamental a ingressarem no PARFOR e na pós-graduação da UFRA • Incluir no ensino do PARFOR a estratégia de marketing para divulgar os cursos da UFRA (graduação e pós-graduação) e suas competências diferenciadas para que os professores formados continuem levando a marca da

			<p>UFRA aos alunos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer convênio com a FUNPEA para viabilizar uma quota de bolsas para apoiar o desenvolvimento de cursos de extensão universitária e projetos de iniciação à ciência no ensino médio (exigência de artigo publicável)
	<p>Objetivo 5.1.5.1b: Desenvolver estratégias competitivas para lidar com a política afirmativa de inclusão social por meio das quotas para ingresso de candidatos nos cursos de graduação da UFRA</p>	<p>Meta 1. Criar um programa para identificar talentos no ensino médio e suprir a deficiência dos alunos ingressantes na UFRA por meio de curso de nivelamento e orientação acadêmica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar talentos do ensino médio e oferecer nossas oportunidades de cursos e ajuda financeira para que os alunos escolham a UFRA e completem seus estudos de graduação e pós-graduação • Integrar as disciplinas básicas conteúdos para suprir a deficiência dos alunos ingressantes na UFRA, sobretudo os de quotas, em matemática, química, física e português • Incluir nos planos didáticos as diretrizes para fazer a integração de conhecimento da disciplina com as já cursadas e as disciplinas aplicadas e profissionalizantes • Incluir nos PETs ações para suprir a deficiência de alfabetização dos alunos e dar oportunidade aos quotistas • Incorporar atributos para formação de pesquisador dos bolsistas de PIBIC (trabalhos escritos e submetidos para publicação)