



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
RELATORIO 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor

Sidney Luiz de Matos Mello

Vice-reitor

Antonio Cláudio Lucas da Nóbrega

Chefe de Gabinete

Mário Augusto Ronconi

Ouvidora-Geral

Martha De Luca

Pró-Reitor de Administração

Néliton Ventura

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

Leonardo Vargas da Silva

Pró-Reitor de Extensão

Crésus Vinícius Depes de Gouvêa

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Paulo Roberto Trales

Pró-Reitor de Graduação

José Rodrigues de Farias Filho

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Roberto Kant de Lima

Pró-Reitor de Planejamento

Jailton Gonçalves Francisco

Superintendente de Comunicação Social

João Marcel Fanara Corrêa

Superintendente de Documentação

Deborah Motta Ambinder de Carvalho

Superintendente de Relações Internacionais

Lívia Maria de Freitas Reis

Superintendente de Tecnologia da Informação

Fernando César Cunha Gonçalves

Superintendente do Centro de Artes

Leonardo Caravana Guelman

Superintendente de Arquitetura e Engenharia

Antônio Ricardo Ribeiro do Outão

Comissão Mista de Orçamento e Metas

(Portarias GAR nº. 58.689 de 03 de maio de 2017)

Alexandra Anastácio Monteiro Silva

Andréa Brito Latgê

Gisele Borges de Faria

Hélcio de Almeida Rocha

Ilton Cury Leal Júnior

José Walkimar De Mesquita Carneiro

Lucas Geritana de Lima

Silvia Maria Sella (Presidente)

Virgínia Dresch

Fontes de dados:

UFF em números

Indicadores TCU

Pró-reitorias e Superintendências

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	05
1. Introdução.....	06
2. Planejamento estratégico e sua relação com o PDI.....	06
3. Metodologia de elaboração e gestão do PDI	07
4. Plano de Desenvolvimento Institucional UFF 2016.....	08
5. Objetivos estratégicos e Indicadores de desempenho.....	09
5.1. Resultados Institucionais	09
5.2. Tecnologia e Infraestrutura.....	10
5.3. Processos Internos.....	11
5.4. Pessoas.....	12
6. Avaliação sobre a implementação do Planejamento Estratégico.....	13
ANEXO I – Mapa Estratégico da Universidade Federal Fluminense	

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Indicadores 2016 da perspectiva Resultados Institucionais.....	09
TABELA 02 - Indicadores 2016 da perspectiva Tecnologia e Infraestrutura.....	10
TABELA 03 - Indicadores 2016 da perspectiva Processos Internos.....	11
TABELA 04 - Indicadores 2016 da perspectiva Pessoas.....	12

Relatório PDI 2016

1. Introdução

Conforme o Art. 2º, do Decreto n. 7.423/2010, entende-se por desenvolvimento institucional “...os programas, projetos, atividades e operações especiais, inclusive de natureza infraestrutural, material e laboratorial, que levem à melhoria mensurável das condições das IFES e demais ICTs, para o cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional, vedada, em qualquer caso, a contratação de objetos genéricos, desvinculados de projetos específicos”.

A partir de 2004, a UFF passou a fazer fomento interno ao ensino, pesquisa e extensão, por meio dos chamados “Programas do PDI”. Esta iniciativa, com poucos paralelos em outras universidades, propiciou a aceleração do incremento da qualidade acadêmica, tendo como eixo central a “Expansão de Vagas e Melhoria Qualitativa dos Cursos”.

Em 2007, com a possibilidade de adesão ao REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, a UFF decidiu apresentar o maior projeto de expansão do país, gerando investimentos vultosos em infraestrutura, equipamentos e mobiliário, bolsas, custeio e recursos humanos. Como resultado deste processo a UFF, hoje, possui uma das maiores entradas anual de estudantes entre as universidades federais do país.

Depois de uma expansão tão ambiciosa, a UFF redirecionou o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para um novo eixo central que passou a ser a “Qualidade Acadêmica”. Esta decisão foi o resultado do planejamento estratégico que é apresentado a seguir.

2. Planejamento Estratégico e sua relação com o PDI

*“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos”.*¹

¹FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1991.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma importante ferramenta de gestão, pois compõe um conjunto de ferramentas de gestão e governança, viabilizando a evolução e desenvolvimento institucional de forma coesa, objetiva e clara, devendo ser considerado na operação diária da Universidade. Seu papel é tornar claros os objetivos organizacionais por meio da definição de seus objetivos estratégicos. O PDI, portanto, demonstra a necessidade de melhoria contínua e de inovação da administração pública, constituindo um ferramental decisivo e crucial para a geração de valor e maximização da qualidade percebida pela sociedade.

Ao mesmo tempo o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que possibilita a percepção da realidade, avaliação dos caminhos e construção de um referencial de futuro para uma organização que tem como objetivo alcançar sua visão de futuro e missão de sua existência. Esse plano se desdobra em objetivos estratégicos, indicadores e metas, sendo crucial para garantir o alinhamento e direcionamento entre os níveis: estratégico, tático e operacional.

O PDI 2013/2017 foi elaborado com o intuito de servir como base para o desenvolvimento de uma Universidade mais robusta, inteligente e inovadora, priorizando a excelência e qualidade em todas as suas perspectivas. Esse trabalho foi proposto pela Comissão Mista de Orçamento e Metas (CMOM) por meio da adoção de uma metodologia de planejamento estratégico que considerou o contexto socioeconômico e político, a comunidade ao entorno e tendências.

3. Metodologia de elaboração e Gestão do PDI

A metodologia de construção deste PDI foi constituída pelas etapas que se seguem.

1. **Análise Ambiental:** nessa etapa foi utilizada a técnica de Análise Ambiental SWOT para definição dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças com o objetivo de entender o contexto da UFF e sua comunidade do entorno.
2. **Análise estratégica:** Análise multidimensional que gera uma matriz de avaliação estratégica, relacionando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.
3. **Definição das Perspectivas** de desenvolvimento, sendo elas:
 - i. **Resultados institucionais:** macro-objetivos que visam o alcance da missão e visão da UFF nos próximos 5 anos;
 - ii. **Processos internos:** definição dos processos-chave em que a UFF precisa alcançar a excelência e viabilizar os resultados institucionais;
 - iii. **Tecnologia e Infraestrutura:** definição dos objetivos relacionados às atividades meio da UFF, buscando dar suporte aos processos internos;

iv. Pessoas: objetivos ligados à gestão de pessoas e capacitação pessoal e profissional dos servidores da UFF;

v. Orçamento: objetivos que buscam garantir os recursos necessários para o desenvolvimento do PDI da UFF.

4. **Definição dos objetivos estratégicos:** Para cada critério apontado, em média, como significativo (média de respostas maior ou igual a 2,5), a Comissão Mista de Orçamento e Metas derivou os objetivos estratégicos agrupando-os nas perspectivas previamente definidas.

5. **Geração do mapa estratégico:** O objetivo do mapa estratégico é facilitar o entendimento da estratégia da UFF, simplificando o entendimento e maximizando o conhecimento sobre os objetivos estratégicos da gestão nos próximos 5 anos (ANEXO I).

Esta estratégia vem sendo adotada desde então, como desenvolvimento de programas institucionais que visam o atendimento aos objetivos previamente definidos e estabelecidos no mapa estratégico. O atingimento das metas é medido através de indicadores de desempenho.

4. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF 2016

Em 2016, face ao contingenciamento orçamentário que atingiu as IFEs a partir de 2015, a Universidade Federal Fluminense foi forçada a adotar medidas administrativas de contenção nos programas, priorizando a manutenção de atividades essenciais ao funcionamento das Unidades Acadêmicas e apoio aos estudantes no cumprimento dos projetos pedagógicos dos cursos. Assim, todas as ações realizadas pela UFF estiveram voltadas para o atendimento dessas prioridades.

Entretanto, várias ações desenvolvidas cotidianamente pelos diferentes setores da UFF contribuem para o desenvolvimento institucional e, conseqüentemente para o atingimento das metas estabelecidas no PDI.

Desta forma, para o acompanhamento das metas de desempenho do ano de 2016 foram eleitos os principais indicadores que contribuiriam para o fortalecimento das seguintes áreas:

- i) **Melhoria do ensino básico, técnico e de graduação**
- ii) **Fortalecimento da Pós-Graduação e da Pesquisa**
- iii) **Valorização e capacitação do servidor**
- iv) **Reestruturação e qualificação da infra-estrutura**

5. Objetivos estratégicos e Indicadores de desempenho

As tabelas abaixo apresentamos resultados obtidos no ano de 2016, em função dos objetivos estratégicos traçados no PDI, agrupadas por perspectiva.

5.1 – Resultados Institucionais

TABELA 01: Indicadores 2016 da perspectiva Resultados Institucionais

PERSPECTIVA:RESULTADOS INSTITUCIONAIS			
Objetivo estratégico	Indicador	obtido	previsto
Ampliar áreas de excelência e o impacto social da produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural	$IGC = \alpha G + \{(1 - \alpha) \beta + 2\} (M + 5) + \{1 - \alpha\}(1 - \beta) + 3\} (D + 10)$	4	4
	% de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> com conceito maior ou igual a 5	19	25
	No. de alunos recebidos em programas de mobilidade acadêmica (internacional)	109	308
	No. de pesquisadores bolsistas produtividade em pesquisa	280	363
Aumentar a qualidade e a quantidade de cidadãos formados, que estejam ética e tecnicamente preparados para os desafios da sociedade.	NFG = Número de alunos graduação formados	5163	4387
	NFP= Número de alunos de pós-graduação (<i>stricto sensu</i>) formados	1555	1122
	NQ= Número de alunos de pós-graduação formados em cursos da UFF com conceitos maiores ou iguais a 5	540	425
	No. de alunos que participam de programas acadêmicos	1836	5424
	No. de alunos da UFF em programas de mobilidade acadêmica	456	606

Na perspectiva Resultados Institucionais observa-se que a UFF mantém o conceito no índice geral dos cursos de graduação (IGC), conforme meta estabelecida para o ano de 2016.

Os resultados do ensino de Pós-graduação superaram as expectativas no que se refere tanto a formação de recursos humanos quanto a qualificação dos mesmos, considerando que cerca de 30% foram formados em cursos com conceito CAPES maior ou igual a 5 (DADOS 2015). O percentual de programas de pós-graduação altamente conceituados tem se mantido constante nos últimos anos, em função do aumento considerável de programas de pós-graduação criados na UFF. Percebe-se também que o número de pesquisadores bolsistas em produtividade tem se mantido constante em relação ao ano anterior, aquém da meta estabelecida, o que pode ser atribuído ao contingenciamento dos recursos do CNPq e do MEC, que trouxe como consequência uma redução significativa nos programas de incentivo a publicação em periódicos especializados.

O número de alunos de graduação formados foi consolidado em agosto. Observa-se um número superior ao previsto. No entanto, o percentual de alunos concluintes, quando comparados aos alunos ingressantes ainda é considerado baixo, o que afeta a meta estabelecida para a TSG. Pode-se observar claramente uma correlação entre este indicador e a drástica redução no número de alunos bolsistas que participam de programas acadêmicos como monitoria, iniciação científica, etc. Com as restrições orçamentárias impostas pelo Governo Federal não foi possível atender a demanda qualificada da Universidade para a participação de alunos em programas acadêmicos.

5.2 – Tecnologia e Infraestrutura

TABELA 02: Indicadores 2016 da perspectiva Tecnologia e Infraestrutura

PERSPECTIVA:TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA			
Objetivo estratégico	Indicador	obtido	previsto
Desenvolver políticas de consolidação do REUNI e modernização da infraestrutura física, dos recursos materiais e tecnológicos, pós expansão universitária	% de obras de modernização ou de expansão da infraestrutura física executados	21	75
	No. de projetos de TI executado	20	29
	% projetos de TI executados/planejado	70	70
Ampliar o acervo bibliográfico, preferencialmente digital	% incremento no número de obras impressas adquiridas	7	5
Promover a produção, utilização e divulgação de novas tecnologias educacionais	No. de alunos matriculados no Ensino a Distância	12352	9700
	No. de projetos de produção de novas tecnologias educacionais em desenvolvimento	2	4

A expansão experimentada quando da adesão ao Programa de Expansão e Reestruturação das IFEs em 2008 trouxe como consequência a necessidade de infraestrutura física sem precedentes.

O contingenciamento dos recursos, especialmente na rubrica capital, vem afetando de maneira relevante o atingimento das metas estabelecidas nos objetivos estratégicos referentes à perspectiva Tecnologia e Infraestrutura, como pode ser observado na Tabela 02. Em 2016, de 19 projetos de expansão de infraestrutura física, apenas 21% foram executados.

A Superintendência de Tecnologia e Informação atuou em vinte projetos no ano de 2016, dentre eles, seis foram totalmente concluídos: mapeamento de ativos do DataCenter, Lançamento de Notas 2, Sames Agenda, Gerador do DataCenter, Sistema de Transparência e

Revisão do processo do PDTIC. Dez projetos foram parcialmente concluídos devido à indisponibilidade de recursos financeiros e pessoal: Automação de envio de Documentos – SIGADOC, Estruturação da área de Operações, Implantação formal do MPS.br, Melhorias no SISPOS, Sistema Integrado Administrativo, Gestão de Identidades da UFF, Expansão do Wifi, Acesso RedeUFF Internet e Mapeamento de Processos .

Foi definido em janeiro de 2017, que o projeto de implantação do SIGADOC, cujo objetivo é a gestão eletrônica dos processos e documentos da UFF, será substituído pelo projeto de implantação do SEI (produto do projeto Processo Eletrônico Nacional).

No ano de 2016, o processo de gestão de demandas de TI foi aprimorado e o Comitê de Governança Corporativa da UFF se tornou responsável por definir critérios e priorizar os projetos de TI. Desta forma, o alinhamento estratégico é garantido e os critérios de priorização são claros e definidos pela alta gestão da UFF. Como resultado deste processo dinâmico de priorização, os projetos que constavam no PDTIC foram reavaliados e outros projetos passaram a ser executados já em 2016: Novo sistema de compras, Melhoria no Backup e Infraestrutura – Serviço de Backup, Solução de Ponto Eletrônico e Administração Acadêmica. A lista atualizada de projetos priorizados pode ser vista no site de governança de TI: <http://www.governancadeti.uff.br/noticias/sti-integra-comite-de-governanca-da-uff>.

5.3 – Processos Internos

TABELA 03: Indicadores 2016 da perspectiva Processos Internos

PERSPECTIVA:PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo estratégico	Indicador	obtido	previsto
Ampliar a produção científica por meio da pesquisa e da extensão	No. de artigos em periódicos com corpo editorial publicados	1.373	2790
	No. de livros publicados	101	100
	No. de capítulos de livros publicados	423	295
	No. de solicitação de patentes	12	29
	Nº de programas de pós-graduação stricto sensu	81	73
	No. de alunos estrangeiros que participam de programas de mobilidade (ensino, pesquisa, extensão)	130	321
Desenvolver políticas institucionais de redução da retenção e evasão dos estudantes	TSG = Taxa de Sucesso na Graduação	38,4	85
	No de estudantes atendidos pelos programas de redução da retenção dos estudantes	1500*	800

*estimativa

A produção científica da UFF é compilada a partir dos dados obtidos no Relatório Anual Docente (RAD). Entretanto, tem-se uma previsão de que o número de artigos em periódicos com corpo editorial publicados se mantenha constante e abaixo da meta estabelecida, em função da drástica redução em programas de incentivo como o Auxílio à Publicação (PROPPi), conforme anteriormente mencionado.

A UFF tem investido em Inovação, tendo depositado 12 pedidos de proteção de ativos de propriedade intelectual no ano de 2016. Também se observa o crescimento no número de programas de pós-graduação, superando as expectativas.

A taxa de sucesso na graduação (TSG) vem decaindo ao longo dos anos na UFF e demais Instituições Federais de Ensino Superior (UFF em números – Coordenação de Gestão da Informação), e o resultado obtido encontra-se muito aquém da meta estabelecida. Para melhoria deste indicador faz-se mister aprimorar as políticas institucionais de redução da retenção dos estudantes e racionalizar a grade curricular dos cursos.

5.4 – Pessoas

TABELA 03: Indicadores 2016 da perspectiva Pessoas

PERSPECTIVA:PESSOAS			
Objetivo estratégico	Indicador	obtido	previsto
Desenvolver políticas de retenção do quadro de servidores	No. de Ações realizadas pela Seção de Prevenção Sócio-Funcional	110	69
	No. de servidores atendidos por Programas relativos à Qualidade de Vida	218	65
	% de evasão de TAs	8	13
Aprimorar políticas de qualificação/capacitação do quadro de servidores	No. de servidores capacitados	197	2047
	No. de servidores qualificados	410	2628
	IQCD: $(5D+3M+2E+1G) / (D+M+E+G)$	4,54	4,65
Consolidar o modelo de gestão por competências	% de unidades com competências mapeadas para TAs	80	100

Na perspectiva Pessoas, as políticas de retenção do quadro de servidores têm apresentado resultados positivos, considerando o baixo percentual de evasão de servidores técnico-administrativos (TAs - 8% em 2016) e as ações realizadas no âmbito de prevenção sócio-funcional e dos programas relativos à qualidade de vida. O Índice de Qualificação do

Corpo Docente (IQCD) tem se mantido constante e dentro da meta estabelecida no PDI. No ano de 2016 foram capacitados 197 servidores e 410 foram qualificados. O valor previsto para estes indicadores referem-se ao total de servidores capacitados e qualificados na UFF.

Cabe destaque ao projeto de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa, em execução, onde são realizadas as etapas de mapeamento das variáveis quantitativas e das atribuições nos diferentes setores das Unidades; levantamento de perfil dos servidores e mapeamento de competências técnicas e comportamentais. Este projeto tem como objetivo implementar um modelo de distribuição para TAs objetivando a qualificação da distribuição da força de trabalho.

6 – Avaliação sobre a implementação do Planejamento Estratégico

A implementação do planejamento estratégico vem avançando na UFF desde 2013, tendo atingido um patamar adequado considerando a complexidade de uma instituição federal de ensino superior tão grande quanto a UFF.

Entretanto, há que se investir nos níveis tático e operacional, de forma a levar os planos à execução. Existe uma visão geral errônea na qual o planejamento é confundido com o orçamento. A percepção das unidades organizacionais que compõe a UFF de seu papel no atendimento aos objetivos estratégicos é de fundamental importância para o atingimento das metas estabelecidas. Sem o envolvimento de todos, os resultados são comprometidos.

A definição clara dos objetivos estratégicos a serem priorizados e o monitoramento constante das ações realizadas para o atendimento dos mesmos minimiza os riscos e, ao mesmo tempo, aumenta a possibilidade de êxito nos resultados das metas de desempenho.

Os resultados do ano de 2016 indicam claramente a necessidade de investimento no ensino de graduação, aprimorando e ampliando políticas institucionais que visem à melhoria da taxa de sucesso na graduação.

Documento aprovado no Conselho Universitário, em reunião realizada em 30/08/2017