



FORPLAD

1ª Reunião Ordinária 2023

MANAUS - AMAZONAS - UFAM





**“PANORAMA DE BOAS PRÁTICAS - PLANO
DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES
ACADÊMICAS (PDU): IMPORTÂNCIA DE SUA
ADERÊNCIA AO PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO”**

MANAUS - AMAZONAS - UFAM





Plano de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDU): Importância de sua aderência ao planejamento estratégico

Marcio Machado Ladeira

Professor Titular - UFLA

Pró-reitor de Planejamento e Gestão

Sumário

1. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA:

1. Como o PDI foi construído;
2. Mapa Estratégico;
3. Gestão de riscos.

2. Plano de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas:

1. Como os PDUs foram construídos;
2. Mapa Estratégico e monitoramento (exemplos);
3. Percepção dos Diretores de UAs sobre os PDUs.

3. Considerações finais.

Plano de Desenvolvimento Institucional



Ministério da Educação

Portal UFLA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Busca Portal UFLA



[Sobre a UFLA](#)

[Equipe de Gestão](#)

[Serviços da UFLA](#)

[Contato](#)

[Área de imprensa](#)

Você está aqui: / [Início](#) / [PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional](#)

PORTAL UFLA

[Página Principal](#)

[Notícias](#)

[Comunicação](#)

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025

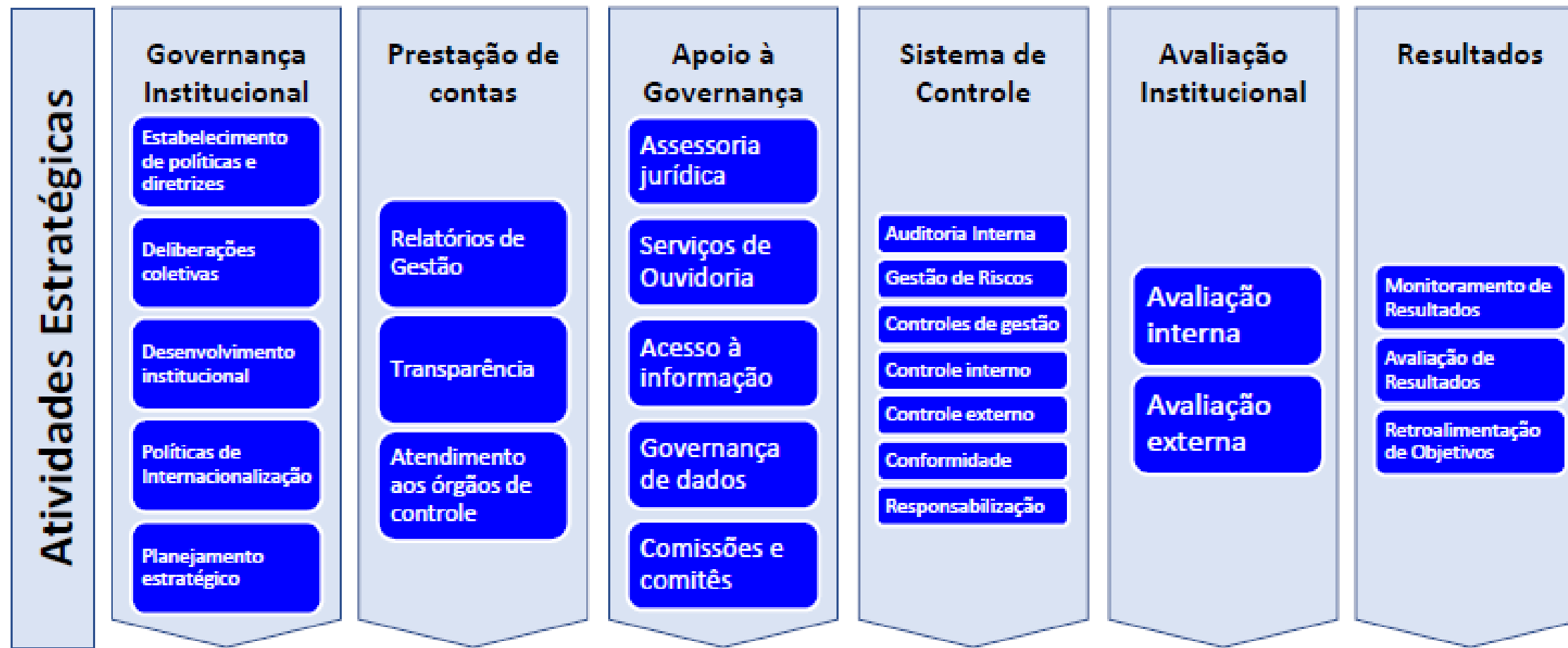
Curtir 5

[Compartilhar](#)

Tweetar

<https://ufla.br/pdi>

Cadeia de valor



Atividades finalísticas

Ensino

Graduação

Planejamento Acadêmico

Seleção e Ingresso

Processos de Conclusão de Cursos

Acompanhamento de Egressos

Processos de Ensino

Avaliação e Regulação do Ensino

Pós-Graduação

Planejamento Acadêmico

Seleção e Ingresso

Processos de Ensino

Acompanhamento de Egressos

Credenciamento de Docentes

Estágios Pós-Doutoramento

Produções Científicas e Tecnológicas

Avaliação e Regulação do Ensino

Pesquisa

Iniciação Científica

Projeto de Pesquisa

Comunicação Pública da CT&I

Ética na Pesquisa

Institutos Temáticos

Publicações Científicas

Inovação e Empreendedorismo

Inovação Tecnológica

Agências de Inovação

Trilha Empreendedora

Extensão e Cultura

Cursos e Eventos

Programas e Projetos

Entidades de Extensão

Prestação de serviços à Comunidade

Artes e Patrimônio Cultural

Cadeia de valor



Plano de Desenvolvimento Institucional

Quadro 8: Dimensões e grupos de objetivos do Mapa Estratégico da UFLA - 2021-2025

Dimensão/Grupo	Descrição
Resultados e Sociedade: Qualidade da Educação/ Sustentabilidade Econômica/ Responsabilidade Social e Ambiental	São objetivos que precisam ser alcançados para atingir integralmente a criação de valor para a sociedade e o cumprimento da Missão Institucional de modo sustentável. Esses objetivos também se organizam de acordo com as áreas finalísticas que compõem a Cadeia de Valor da UFLA.
Processos Internos: Ensino, Pesquisa e Extensão/Assistência Estudantil/Gestão, Comunicação e Meio Ambiente	Esses objetivos criam e cumprem a proposição de valor para a sociedade. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto nos resultados e no atendimento às demandas da sociedade.
Governança, Aprendizagem e Recursos: Alinhamento Estratégico, Transparência e Prestação de Contas / Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos / Governança Digital / Gestão de Pessoas / Infraestrutura Física / Infraestrutura de TI e Equipamentos	Composto por objetivos que demonstram como governança, pessoas, tecnologia da informação, infraestrutura física e equipamentos se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de Governança, Aprendizagem e Recursos são indicadores de tendência para os processos internos em busca dos resultados para a sociedade.

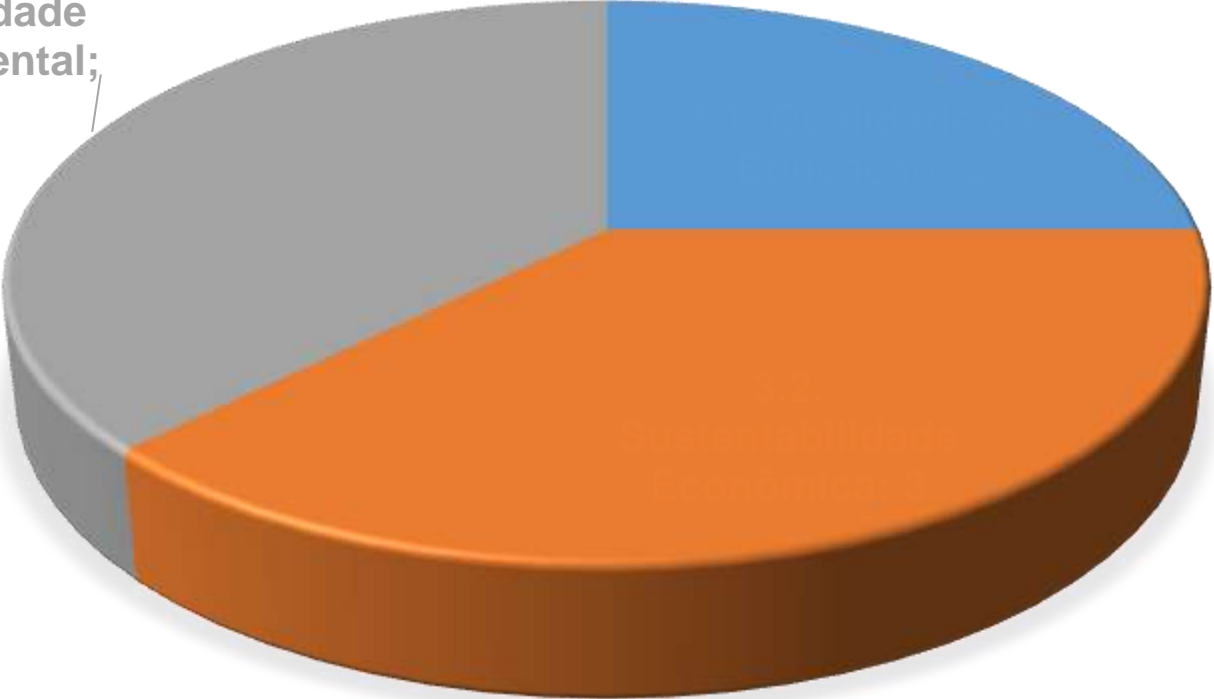


2. Processos Internos:
39 Objetivos estratégicos



3. Resultados e Sociedade:
8 Objetivos estratégicos

3.3.
Responsabilidade
Social e Ambiental;
3



Mapa estratégico

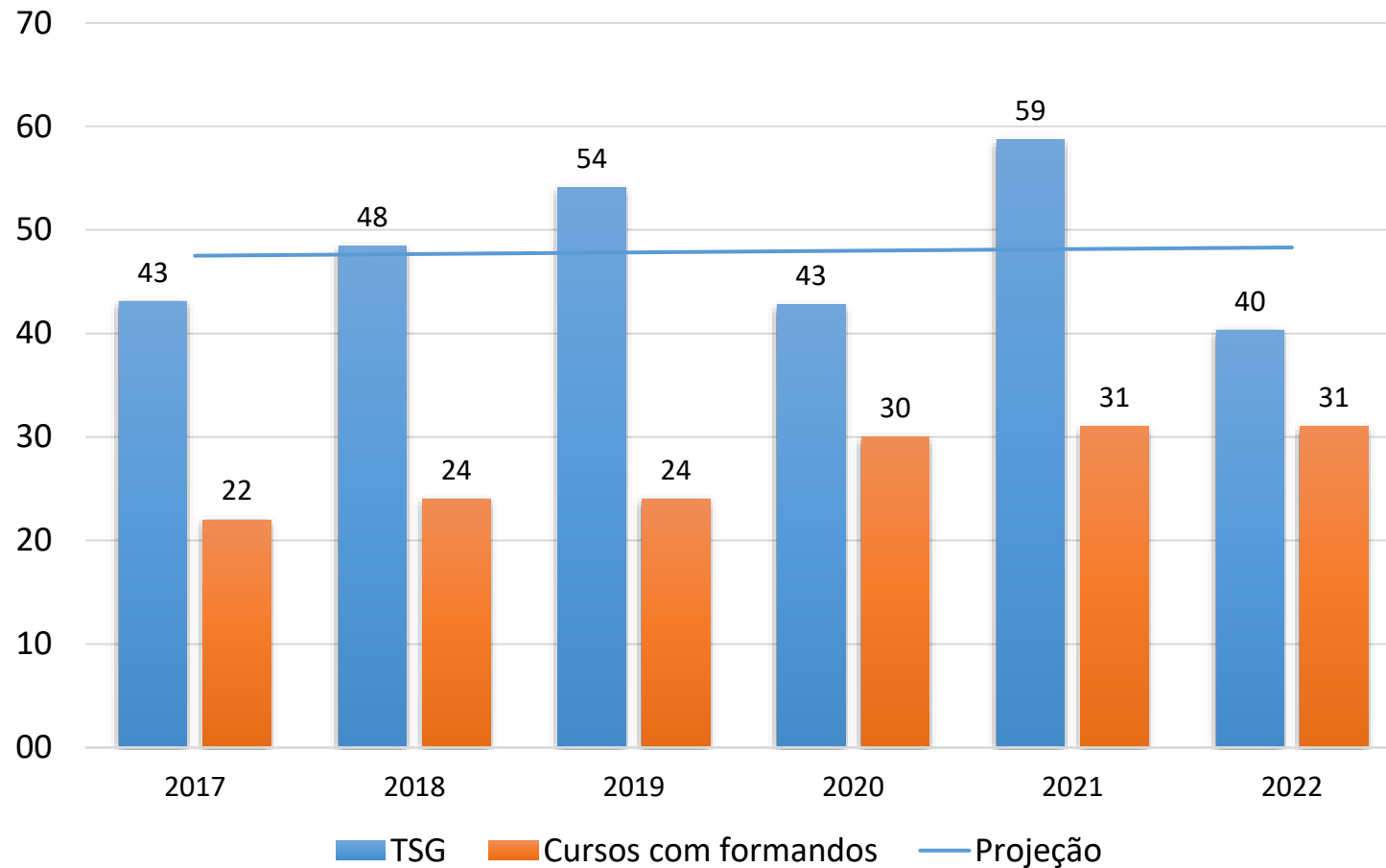
Dimensão 2. Processos Internos

Grupo	Metas	Indicadores	Gestão de Riscos
2.1. Ensino, Pesquisa e Extensão	Metas - Dimensão 2	2023 (CSV)	Gestão de Riscos - Grupo 2.1
		2022 (CSV)	Gestão de Riscos - Grupo 2.1 (CSV)
2.2. Assistência Estudantil	Metas - Dimensão 2 (CSV)	2021 (CSV)	Gestão de Riscos - Grupo 2.2
			Gestão de Riscos - Grupo 2.2 (CSV)
2.3. Gestão, Comunicação e Meio Ambiente			Gestão de Riscos - Grupo 2.3
			Gestão de Riscos - Grupo 2.3 (CSV)

Mapa estratégico

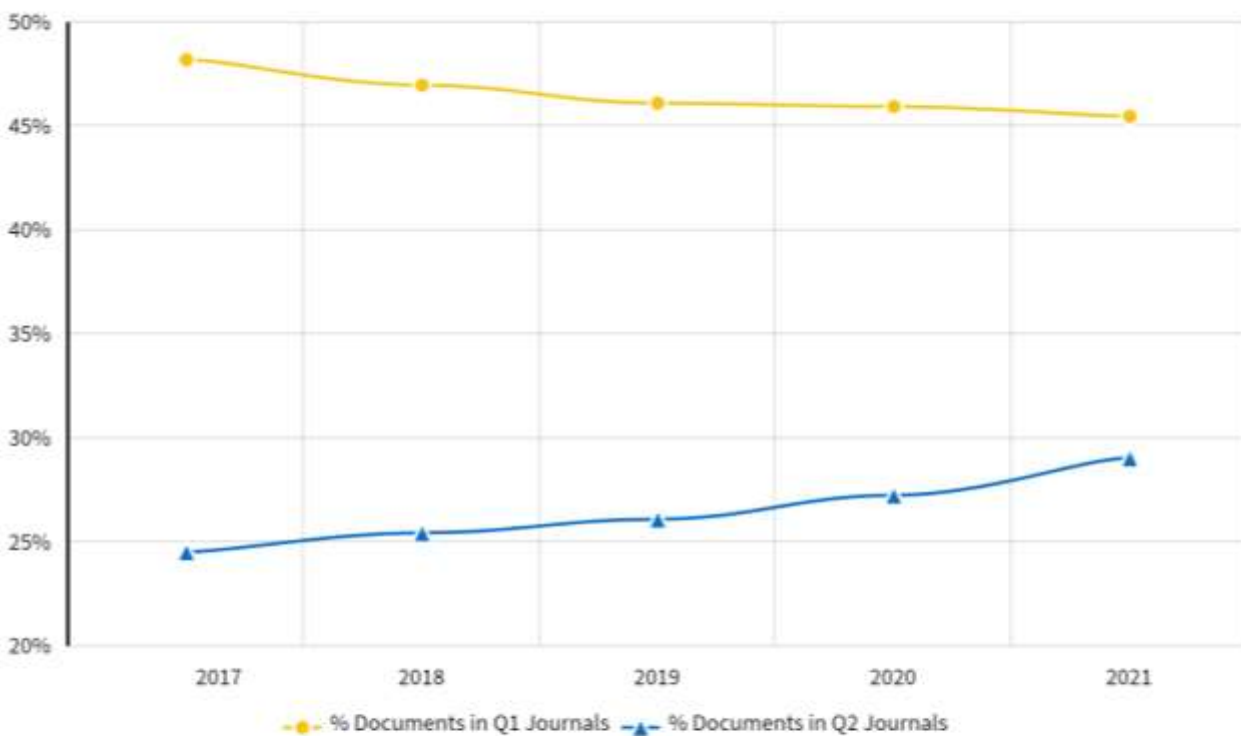
GRUPO	ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
2.1. Ensino, Pesquisa e Extensão	2.1.10.	Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)	Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação para 70% até 2025	TSG anual mensurada segundo critérios do TCU	Total de Aptos a colar grau (Ndi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [Ndi / Ni]
2.1. Ensino, Pesquisa e Extensão	2.1.5.	Aumentar o fator de impacto e o número de publicações de artigos produzidos pelos PPG	Atingir, até o final de de 2025, 40% de artigos publicados em periódicos Q1 e Q2 nas principais bases bibliométricas.	Porcentagem de artigos em Q1 e Q2	Σ n artigos publicados em Q1 e Q2 / Σ n artigos publicados pela UFLA * 100
			Atingir até o final de de 2025 o fator de impacto normalizado de 0,8.	Fator de impacto normalizado na base Web of Science	Indicador fornecido pelo InCites

Mapa estratégico



Taxa de Sucesso (TSG) na conclusão dos cursos de graduação e número de cursos no período de 2017 a 2022

Multi-Indicator Trend Graph

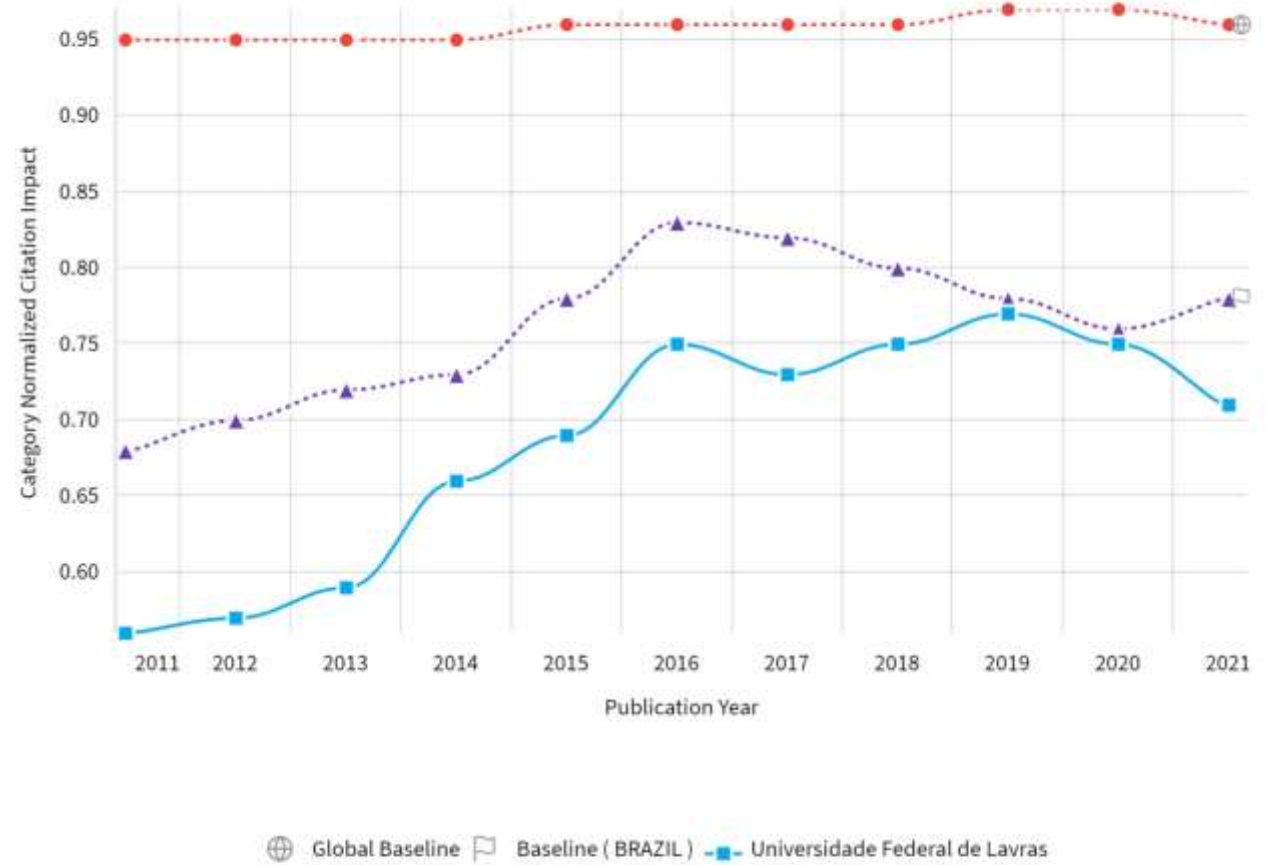


Indicators: % Documents in Q1 Journals,% Documents in Q2 Journals.**Time Period:**2017-2021. **Organization Name:** Universidade Federal de Lavras. **Schema:**Web of Science. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023.Export Date: Apr 3, 2023.

%Artigos em Q1 e Q2 na base Web of Science

Category Normalized Citation Impact per Year

What is the citation impact?



Indicators: Category Normalized Citation Impact.**Time Period:**2011-2021. **Organization Name:**Universidade Federal de Lavras. **Collaborates With ID Type Group:**name. **Document Type:**Article,Review. **Schema:**Web of Science. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023.Export Date: Apr 4, 2023.

Impacto de citação normalizado por categoria

Gestão de Riscos

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



Figura 1: Processo de Gestão de Riscos da UFLA

Gestão de Riscos

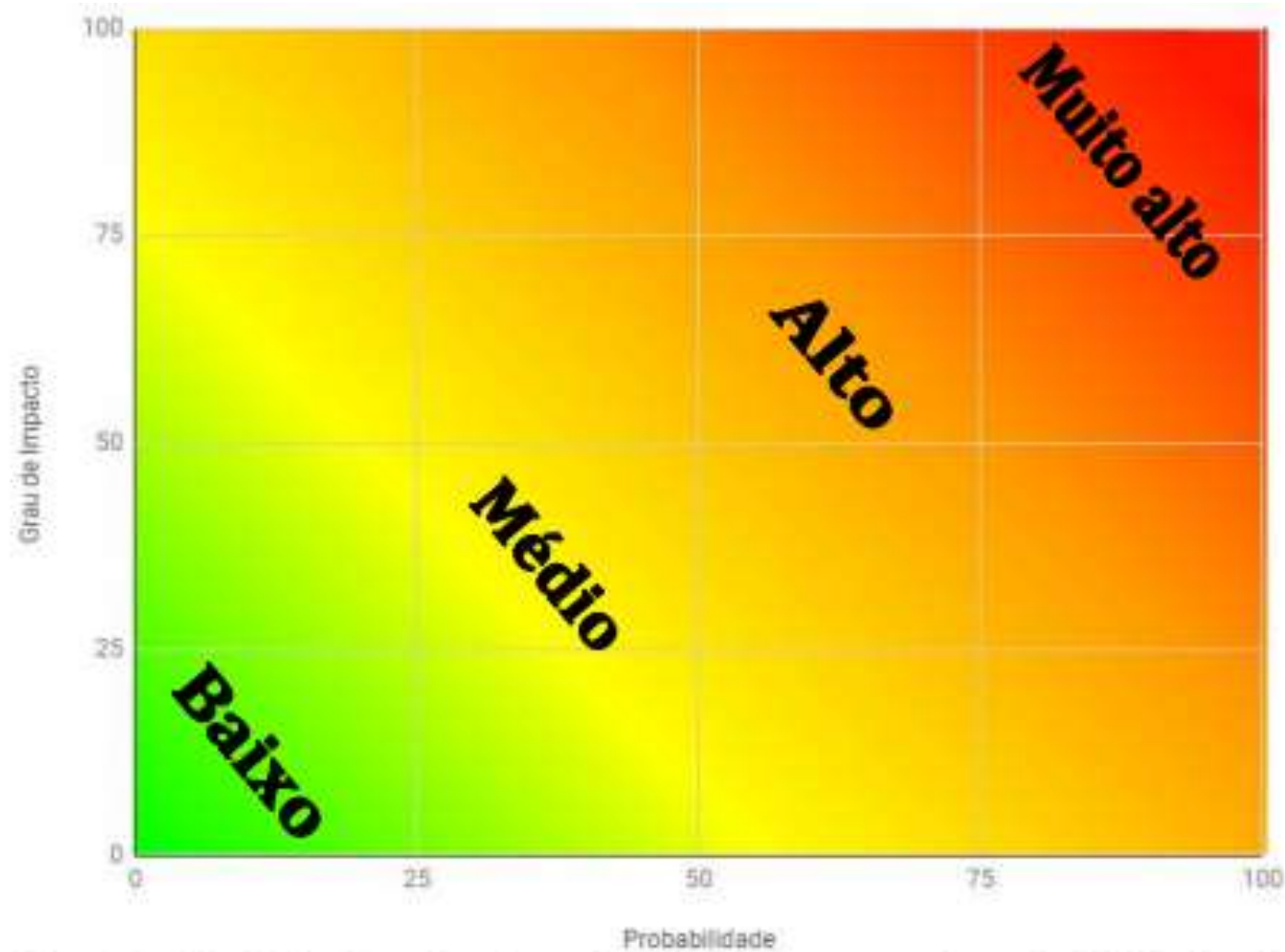
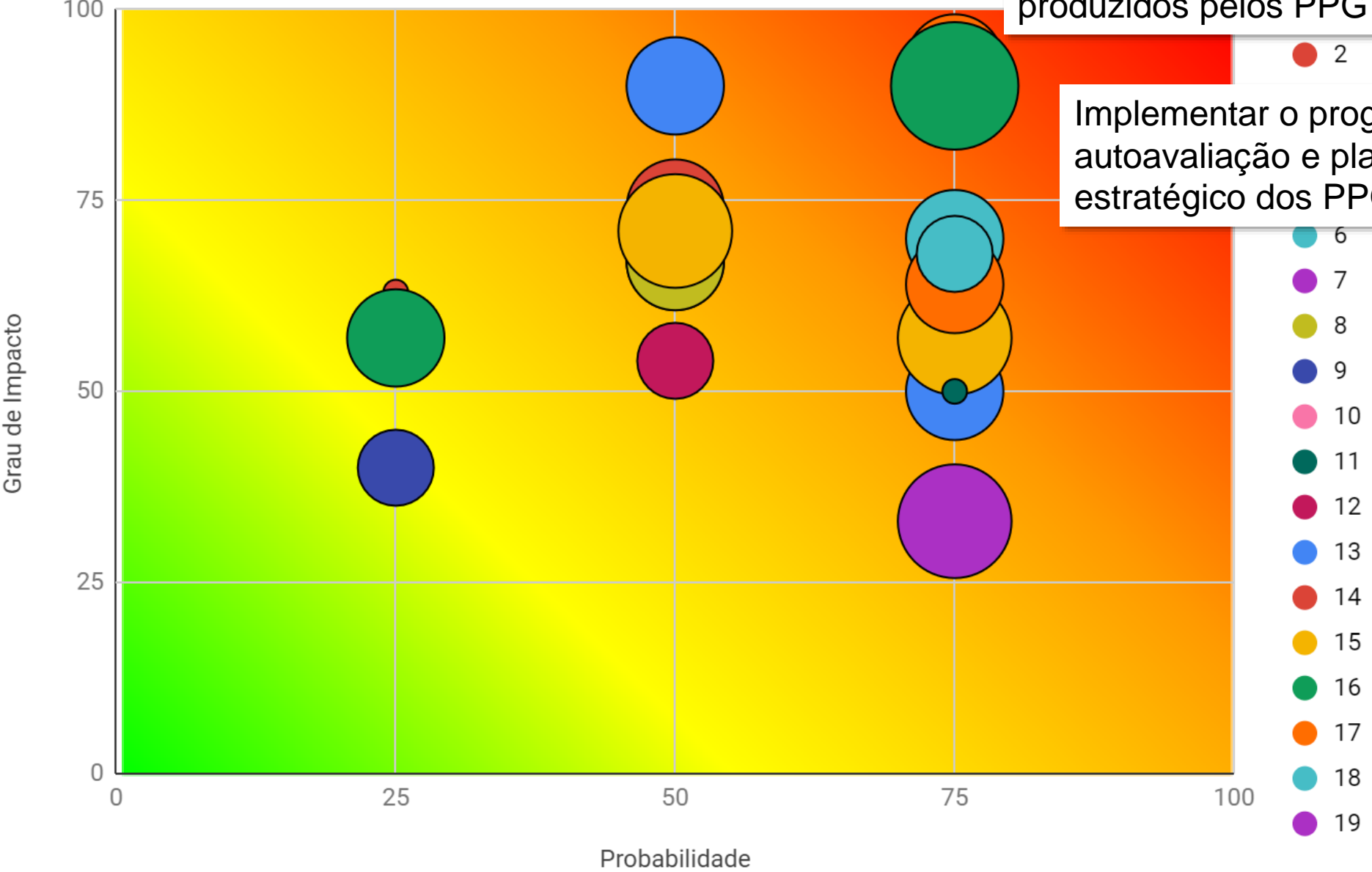


Figura2: Classificação de risco da UFLA, quanto à probabilidade de ocorrência e o impacto.

Gestão de Riscos

Aumentar o fator de impacto e o número de publicações de artigos produzidos pelos PPG

Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico dos PPGs



2

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

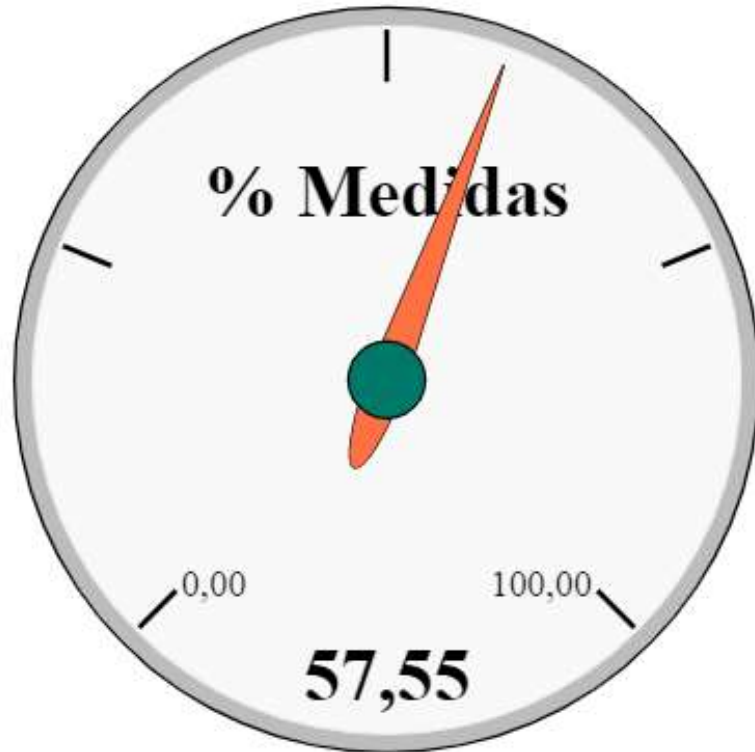
17

18

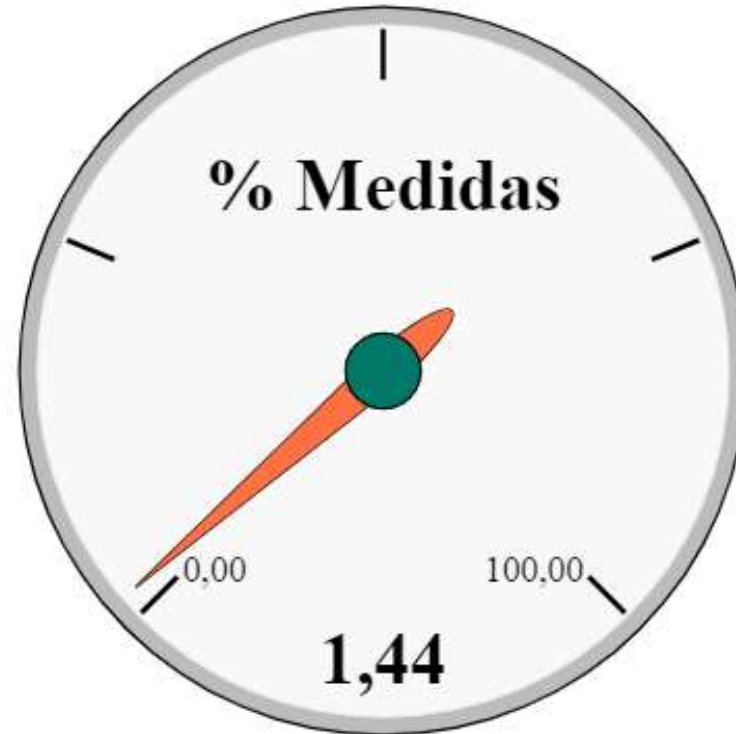
19

Gestão de Riscos

$\% \text{ Medidas Preventivas Realizadas}$
($\sum \text{ Medidas Preventivas Realizadas} / \sum \text{ Medidas Preventivas}$)



$\% \text{ Medidas Preventivas em Atraso}$
($\sum \text{ Medidas Preventivas em Atraso} / \sum \text{ Medidas Preventivas}$)



$\% \text{ Eventos de Riscos Ocorridos}$
($\sum \text{ Eventos de Riscos Ocorridos} / \sum \text{ Eventos Riscos}$)



Plano de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas

Plano de Desenvolvimento da Unidades



CORONAVÍRUS (COVID-19)

Simplifique!

Participe

Acesso à informação

Legislação

Canais



Ir para o conteúdo **1** Ir para o menu **2** Ir para a busca **3** Ir para o rodapé **4**

ACESSIBILIDADE ALTO CONTRASTE SITEMAP



Ministério da Educação

Portal UFLA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Busca Portal UFLA



Sobre a UFLA

Equipe de Gestão

Serviços da UFLA

Contato

Área de imprensa

Você está aqui: / Início / PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional / PDU - Planos de Desenvolvimento das Unidades

PORTAL UFLA

Página Principal

Notícias

Comunicação

Planos de Desenvolvimento das Unidades - PDU 2021-2025

<https://ufla.br/pdi/pdu>

Curtir 0

Compartilhar

Tweetar

Plano de Desenvolvimento da Unidades



Figura 4: Matriz SWOT

Plano de Desenvolvimento da Unidades



Figura 6: Síntese das diretrizes do planejamento estratégico. Fonte: TCE - MS (2017)

Unidades Administrativas

Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU	Metas	Indicadores	Gestão de Riscos
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - Praec (PDF - 2.53 MB)	Metas Praec Metas Praec (CSV)	Indicadores Praec Indicadores Praec (CSV)	Gestão de Riscos Praec Gestão de Riscos Praec (CSV)
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - Proec (PDF - 1.83 MB)	Metas Proec Metas Proec .CSV	Indicadores Proec Indicadores Proec .CSV	Gestão de Riscos Proec Gestão de Riscos Proec .CSV
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - Progepe (PDF - 1 MB)	Metas Progepe Metas Progepe .CSV	Indicadores Progepe Indicadores Progepe .CSV	Gestão de Riscos Progepe Gestão de Riscos Progepe .CSV
Pró-Reitoria de Graduação - Prograd (PDF - 3.53 MB)	Metas Prograd Metas Prograd .CSV	Indicadores Prograd Indicadores Prograd .CSV	Gestão de Riscos Prograd Gestão de Riscos Prograd .CSV

Unidades Acadêmicas

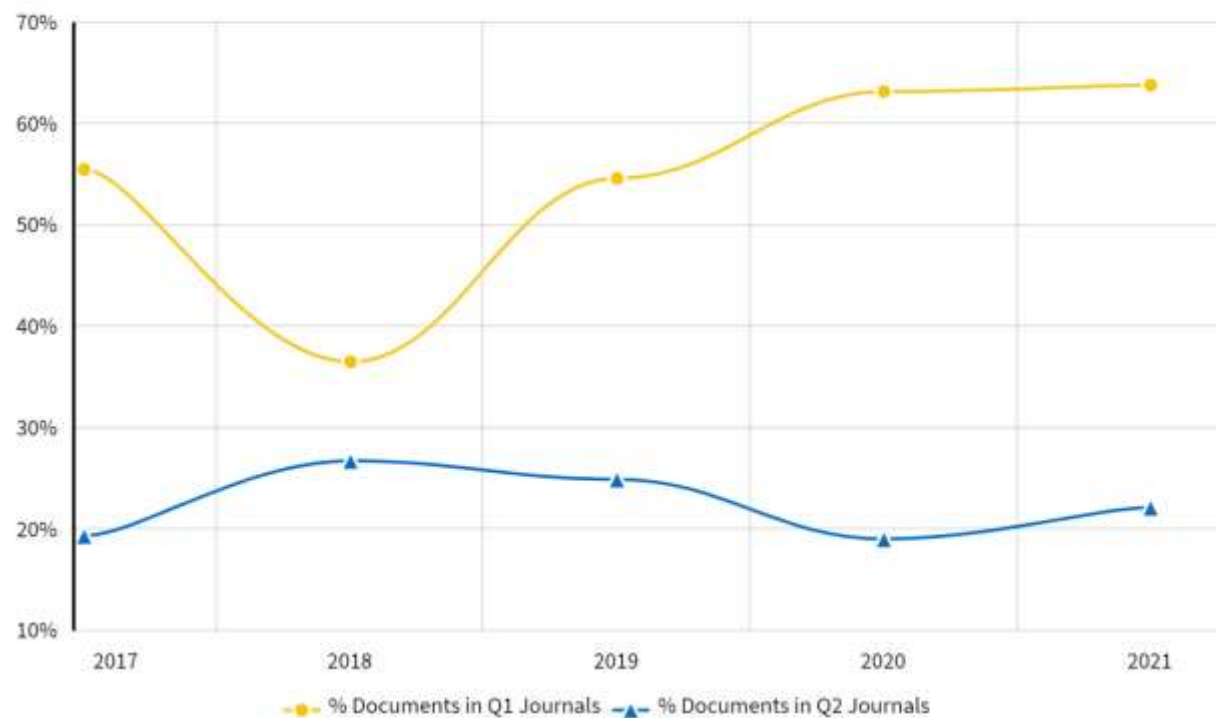
UFLA possui 9 Unidades Acadêmicas

Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU	Metas	Indicadores	Gestão de Riscos
Escola de Ciências Agrárias de Lavras - ESAL (PDF - 2.12 MB)	Metas ESAL Metas ESAL (CSV)	Indicadores ESAL Indicadores ESAL (CSV)	Gestão de Riscos ESAL Gestão de Riscos ESAL (CSV)
Escola de Engenharia - EENG (PDF 1.4 MB)	Metas EENG Metas EENG (CSV)	Indicadores EENG Indicadores EENG (CSV)	Gestão de Riscos EENG Gestão de Riscos EENG (CSV)
Faculdade de Ciências da Saúde - FCS (PDF - 1.02 MB)	Metas FCS Metas FCS (CSV)	Indicadores FCS Indicadores FCS (CSV)	Gestão de Riscos FCS Gestão de Riscos FCS (CSV)
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FCSA (PDF - 2.11 MB)	Metas FCSA Metas FCSA (CSV)	Indicadores FCSA Indicadores FCSA (CSV)	Gestão de Riscos FCSA Gestão de Riscos FCSA (CSV)

Ex: Mapa estratégico FZMV

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
Aumentar a publicação de artigos científicos dos PPGs/FZMV em periódicos de alto impacto. .	Ampliar em 40% o número de artigos publicados pelos PPGs em periódicos em Q1 e Q2 até 2025	AAPQ1-2= % de artigos publicados em Q1 e Q2 nos PPGS	$AAPQ1-2 = \frac{\sum \text{n}^\circ \text{ artigos publicados em Q1 e Q2}}{\sum \text{n}^\circ \text{ artigos publicados total ano vigente}} \times 100$

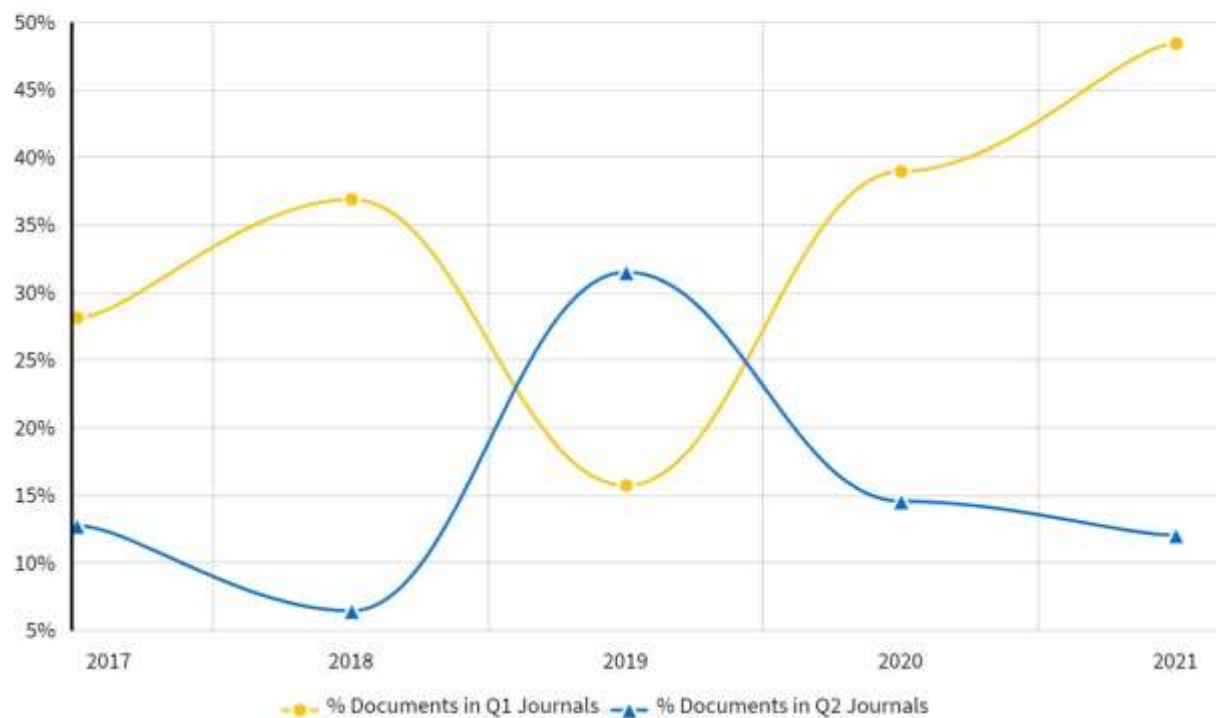
Multi-Indicator Trend Graph



Indicators: % Documents in Q1 Journals,% Documents in Q2 Journals.**Time Period:**2017-2021. **Schema:**Web of Science.
Organization Name:Universidade Federal de Lavras. **Research Area:**AGRICULTURE, DAIRY & ANIMAL SCIENCE. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023.Export Date: Apr 4, 2023.

**%Artigos em Q1 e Q2 na base
Web of Science Zootecnia**

Multi-Indicator Trend Graph



Indicators: % Documents in Q1 Journals,% Documents in Q2 Journals.**Time Period:**2017-2021. **Schema:**Web of Science.
Organization Name:Universidade Federal de Lavras. **Research Area:**VETERINARY SCIENCES. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023.Export Date: Apr 4, 2023.

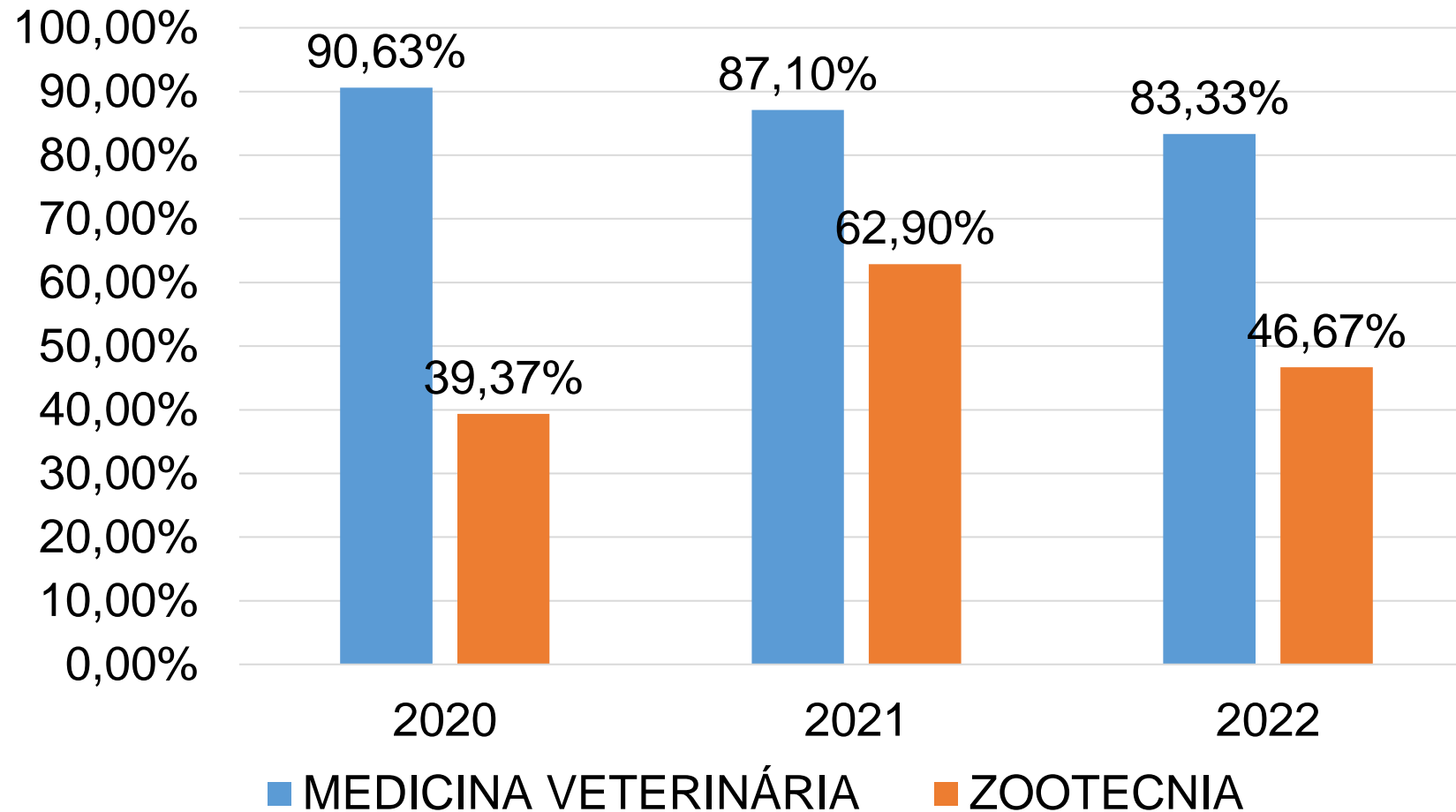
**%Artigos em Q1 e Q2 na base
Web of Science Veterinária**

Ex: Mapa estratégico FZMV

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
Aumentar a publicação de artigos científicos dos PPGs/FZMV em periódicos de alto impacto. .	Ampliar em 40% o número de artigos publicados pelos PPGs em periódicos em Q1 e Q2 até 2025	AAPQ1-2= % de artigos publicados em Q1 e Q2 nos PPGS	AAPQ1-2= $\frac{\sum \text{n}^\circ \text{ artigos publicados em Q1 e Q2}}{\sum \text{n}^\circ \text{ artigos publicados total ano vigente}} \times 100$
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)-Zootecnia	Elevar a taxa de sucesso em 3% para o curso de Zootecnia	TSGZ= Taxas de sucesso anual mensurada segundo critérios do TCU	TSGZ= Total de Aptos a colar grau (NDi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [NDi / Ni]
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)- Medicina Veterinária	Manter taxa de sucesso igual ou superior 70,00% para o curso de Medicina Veterinária	TSGCV= Taxas de sucesso anual mensurada segundo critérios do TCU	TSGCV= Total de Aptos a colar grau (NDi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [NDi / Ni]

Ex: Mapa estratégico FZMV

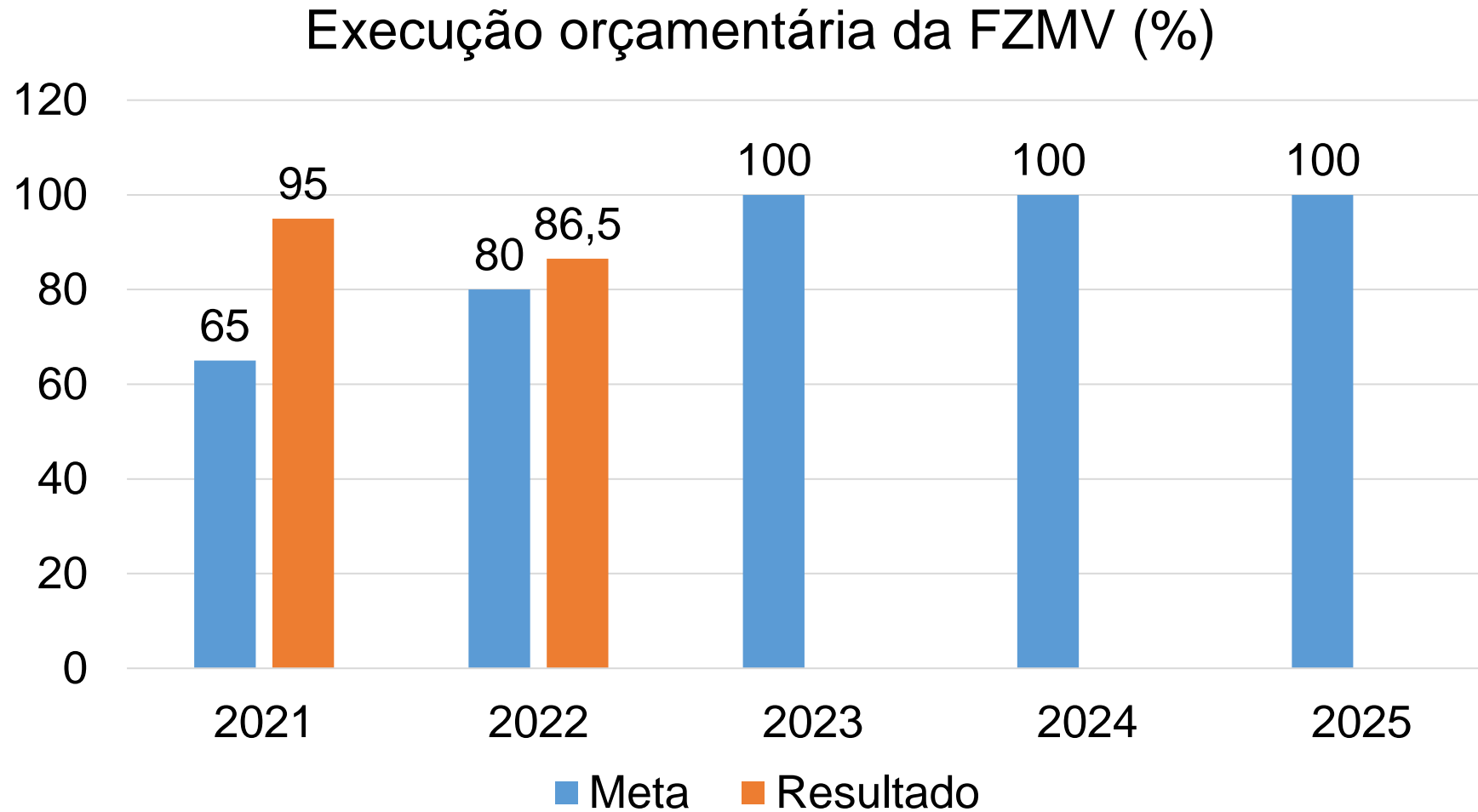
Taxa de Sucesso dos Cursos da FZMV



Ex: Mapa estratégico FZMV

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
Aumentar a publicação de artigos científicos dos PPGs/FZMV em periódicos de alto impacto. .	Ampliar em 40% o número de artigos publicados pelos PPGs em periódicos em Q1 e Q2 até 2025	AAPQ1-2= % de artigos publicados em Q1 e Q2 nos PPGS	AAPQ1-2= $\sum n^{\circ}$ artigos publicados em Q1 e Q2/ $\sum n^{\circ}$ artigos publicados total ano vigente x 100
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)-Zootecnia	Elevar a taxa de sucesso em 3% para o curso de Zootecnia	TSGZ= Taxas de sucesso anual mensurada segundo critérios do TCU	TSGZ= Total de Aptos a colar grau (NDi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [NDi / Ni]
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)- Medicina Veterinária	Manter taxa de sucesso igual ou superior 70,00% para o curso de Medicina Veterinária	TSGCV= Taxas de sucesso anual mensurada segundo critérios do TCU	TSGCV= Total de Aptos a colar grau (NDi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [NDi / Ni]
Executar efetivamente o orçamento descentralizado às Unidades Acadêmicas	90% do orçamento executado pela CGE da FZMV em 3 anos	POE = Orçamento executados	POE = orçamento descentralizado da Proplag/orçamento executado x 100

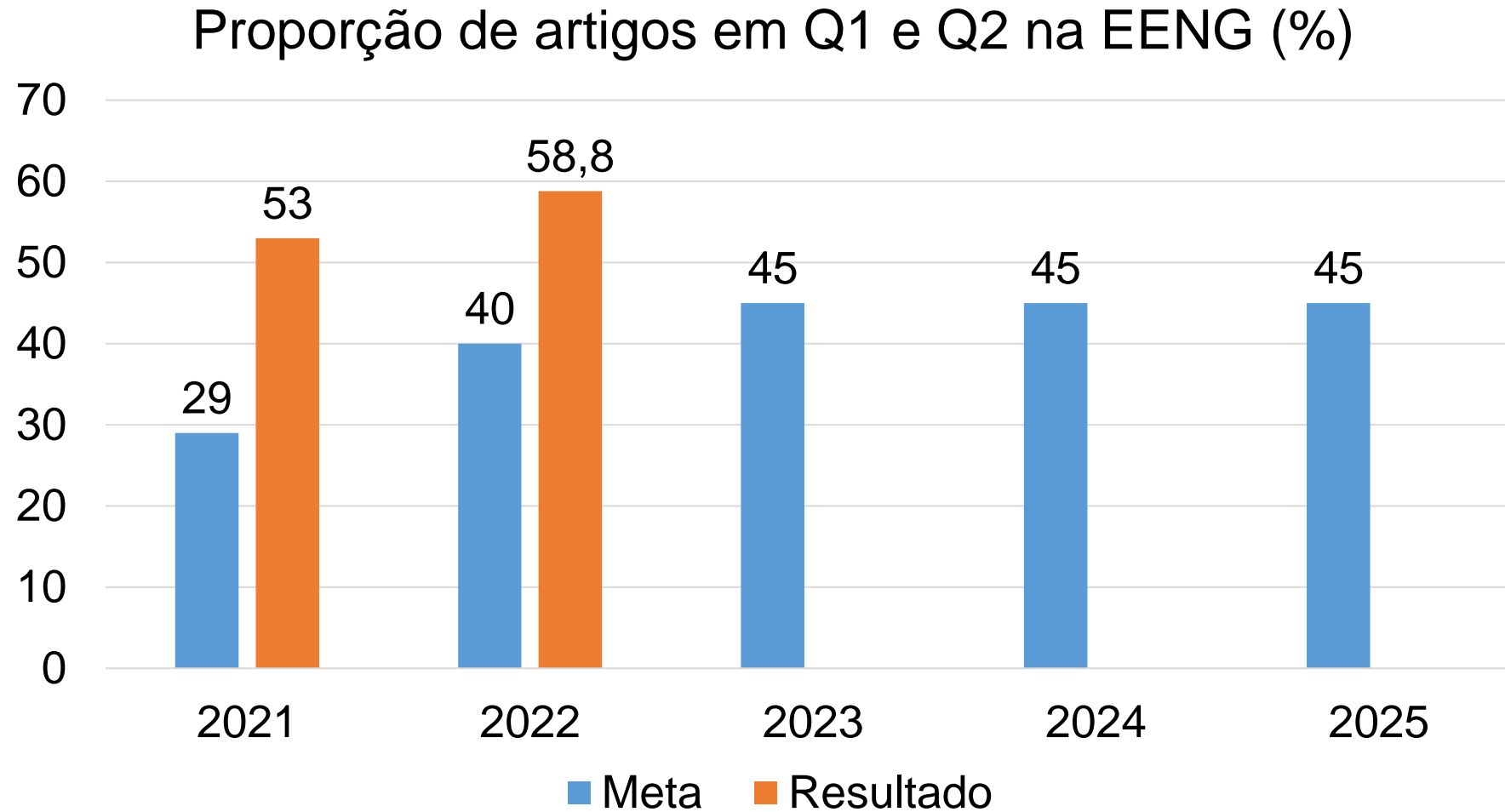
Ex: Mapa estratégico FZMV

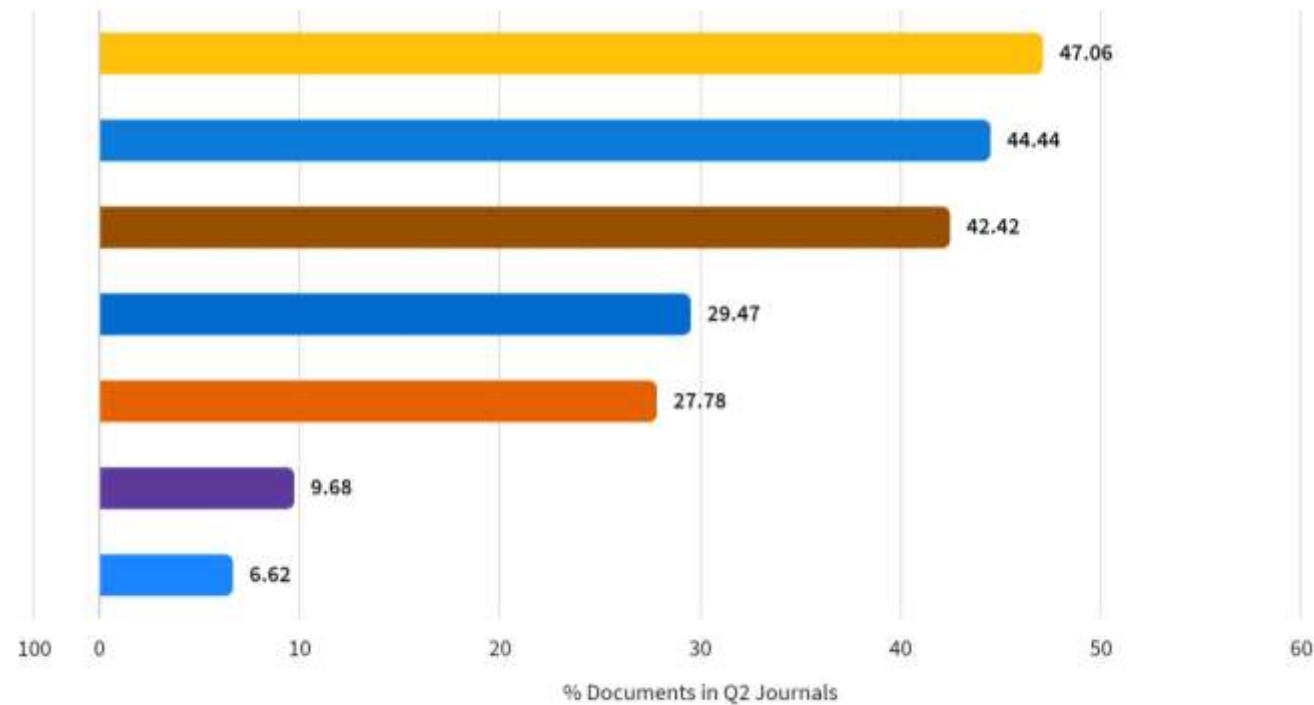
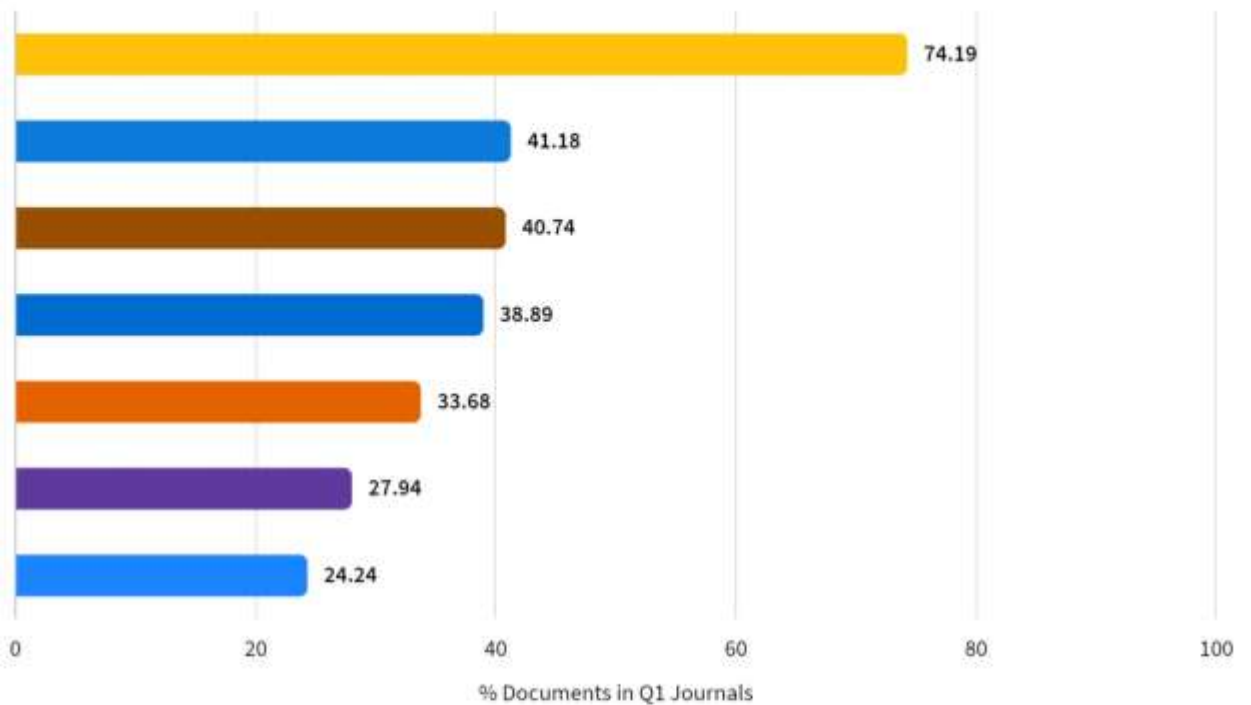


Ex: Mapa estratégico EENG

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto	Até o final de 2025 pelo menos 45% dos artigos publicados deverão ser em periódicos Q1 e Q2 nas principais bases bibliométricas.	Porcentagem de artigos em Q1 e Q2	$\frac{\sum n \text{ artigos publicados em Q1 e Q2}}{\sum n \text{ artigos publicados pela EENG}}$

Ex: Mapa estratégico EENG





- ENGINEERING, CIVIL
- ENGINEERING, MECHANICAL
- ENGINEERING, ELECTRICAL & ELECTRONIC
- ENGINEERING, MULTIDISCIPLINARY
- ENGINEERING, CHEMICAL
- ENGINEERING, ENVIRONMENTAL
- AGRICULTURAL ENGINEERING

Indicators: % Documents in Q1 Journals. **Time Period:** 2017-2021. **Schema:** Web of Science. **Organization Name:** Universidade Federal de Lavras. **Research Area:** ENGINEERING, MULTIDISCIPLINARY, ENGINEERING, ENVIRONMENTAL, ENGINEERING, MECHANICAL, ENGINEERING, CHEMICAL, ENGINEERING, ELECTRICAL & ELECTRONIC, ENGINEERING, CIVIL, AGRICULTURAL ENGINEERING. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023. Export Date: Apr 4, 2023.

- ENGINEERING, MULTIDISCIPLINARY
- ENGINEERING, CHEMICAL
- AGRICULTURAL ENGINEERING
- ENGINEERING, MECHANICAL
- ENGINEERING, ENVIRONMENTAL
- ENGINEERING, ELECTRICAL & ELECTRONIC
- ENGINEERING, CIVIL

Indicators: % Documents in Q2 Journals. **Time Period:** 2017-2021. **Schema:** Web of Science. **Organization Name:** Universidade Federal de Lavras. **Research Area:** ENGINEERING, MULTIDISCIPLINARY, ENGINEERING, ENVIRONMENTAL, ENGINEERING, MECHANICAL, ENGINEERING, CHEMICAL, ENGINEERING, ELECTRICAL & ELECTRONIC, ENGINEERING, CIVIL, AGRICULTURAL ENGINEERING. **Dataset:** InCites Dataset
InCites dataset updated Mar 31, 2023. Includes Web of Science content indexed through Feb 28, 2023. Export Date: Apr 4, 2023.

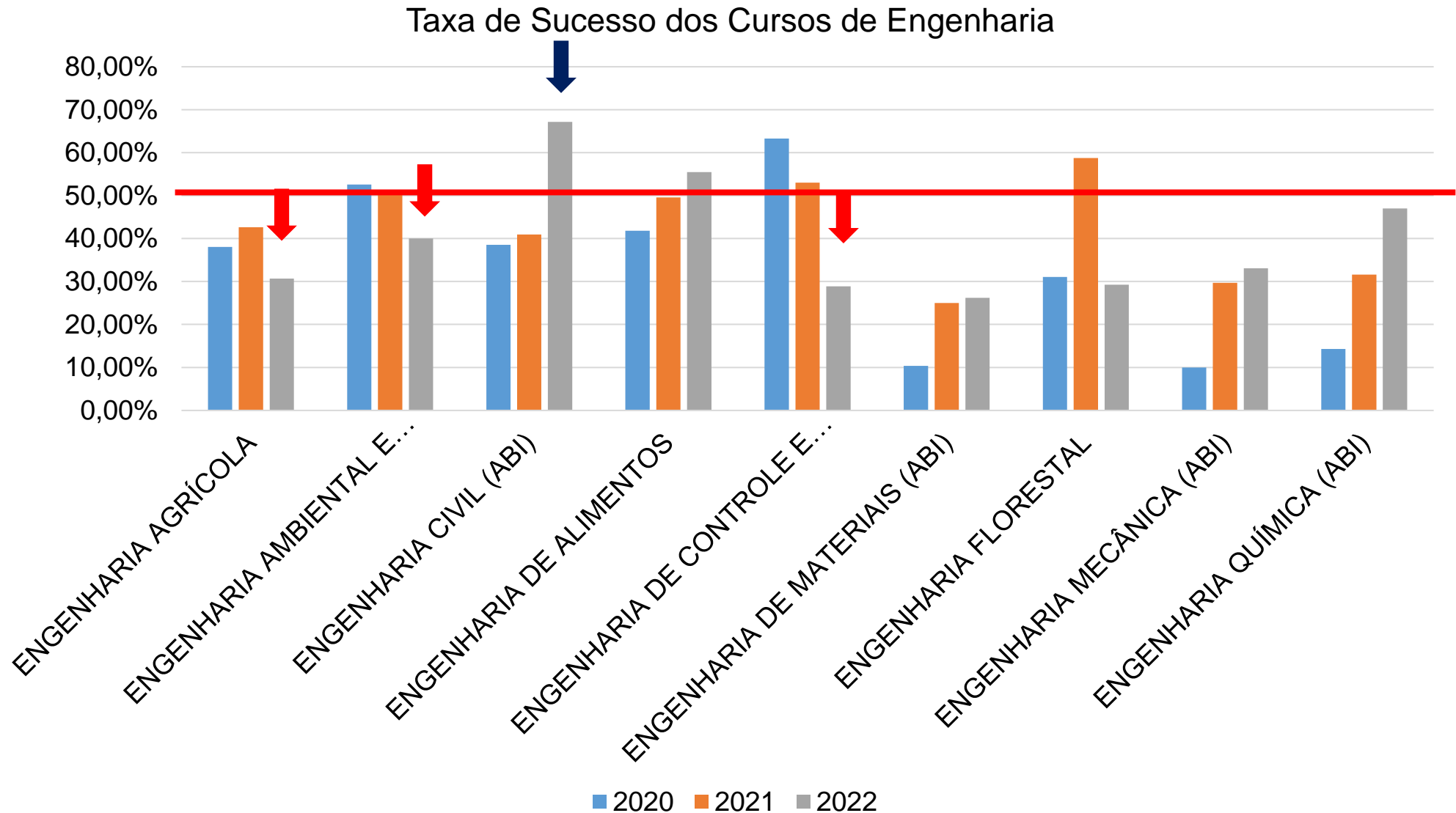
%Artigos em Q1 na base Web of Science

%Artigos em Q2 na base Web of Science

Ex: Mapa estratégico EENG

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR
Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto	Até o final de 2025 pelo menos 45% dos artigos publicados deverão ser em periódicos Q1 e Q2 nas principais bases bibliométricas.	Porcentagem de artigos em Q1 e Q2	Σ n artigos publicados em Q1 e Q2 / Σ n artigos publicados pela EENG
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG) dos cursos de graduação no âmbito da Escola de Engenharia	Elevar a taxa de sucesso do curso de Engenharia Ambiental e Sanitária para 56% até 2025	TSG anual mensurada segundo critérios do TCU	Total de Aptos a colar grau (Ndi) dividido pelo total de ingressantes no ano base (Ni) [Ndi / Ni]
	Elevar a taxa de sucesso do curso de Engenharia Agrícola para 52% até 2025	TSG anual mensurada segundo critérios do TCU	
	Elevar a taxa de sucesso do curso de Engenharia Civil para 55% até 2025	TSG anual mensurada segundo critérios do TCU	
	Elevar a taxa de Sucesso do curso de Engenharia de Controle e Automação para 70% até 2025	TSG anual mensurada segundo critérios do TCU	

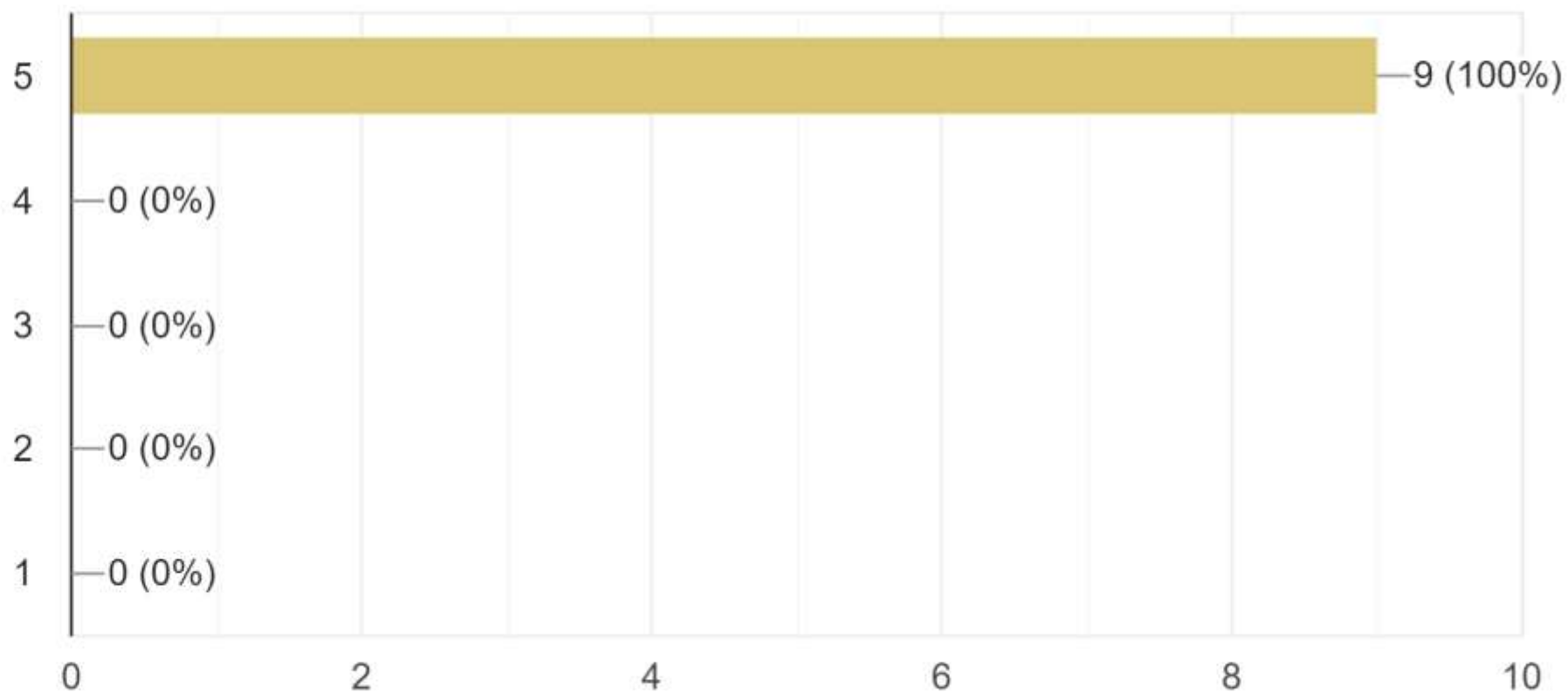
Ex: Mapa estratégico EENG



Percepção dos Diretores das
UAs sobre o PDU.

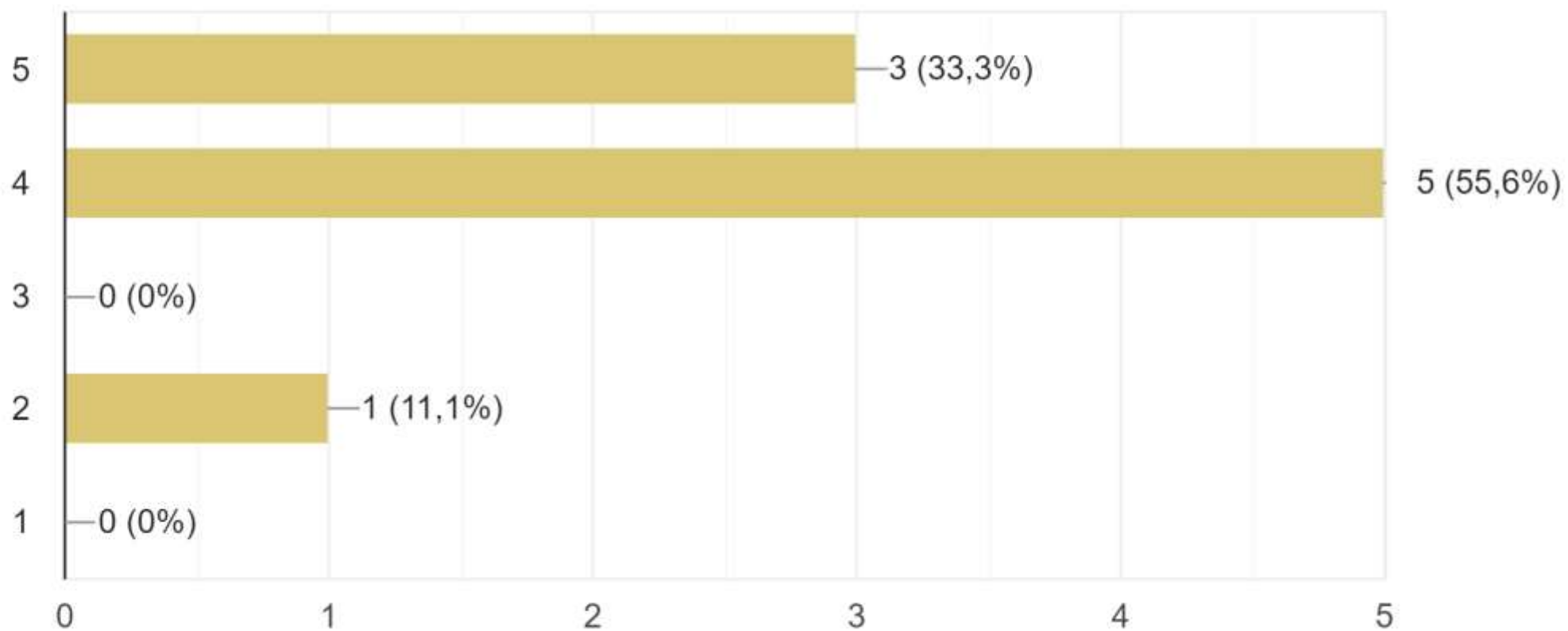
Segunda a escala abaixo, na qual 1 é pouco alinhado e 5 é completamente alinhado, como você avalia o alinhamento do seu PDU ao PDI da instituição?

9 respostas



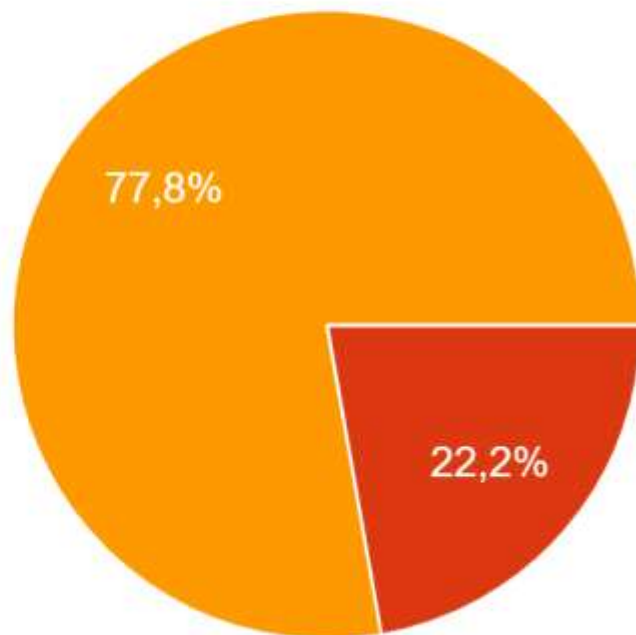
Segunda a escala abaixo, na qual 1 é baixo e 5 é alto, como você avalia a participação da comunidade de sua UA na construção do seu PDU?

9 respostas



Com base na análise de SWOT qual o posicionamento estratégico do seu PDU

9 respostas

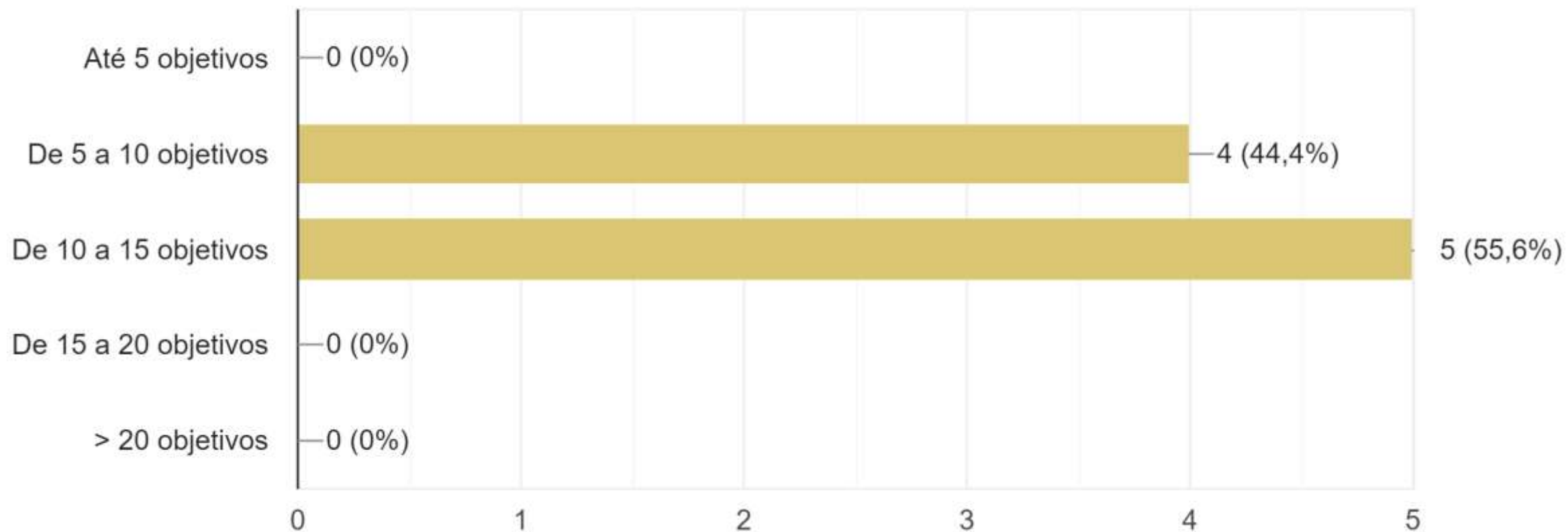


- Muito favorável
- Favorável
- Equilíbrio
- Desfavorável
- Muito desfavorável

Maiores forças citadas	Maior fraqueza citada
Competência consolidada no Ensino e Pesquisa	Falta de servidores TAES
Potencialidades para articulação com a sociedade	
Nível elevado de capacitação dos servidores	
Laboratórios modernos, equipados	

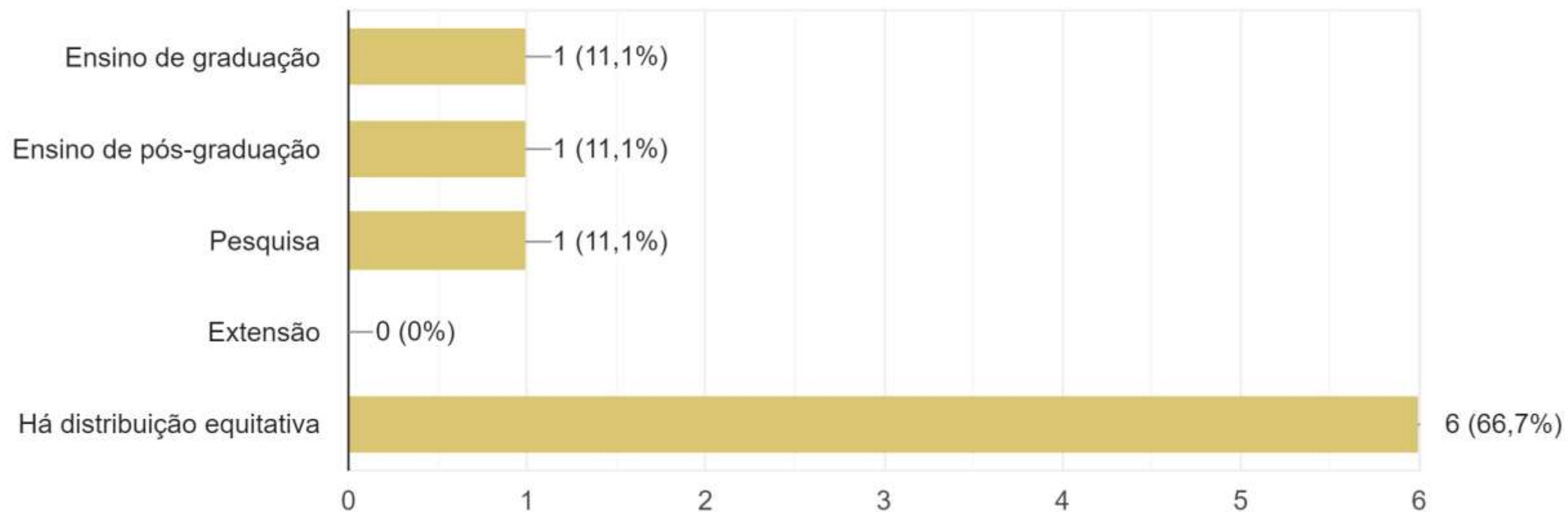
Quantos objetivos estratégicos tem sua UA

9 respostas



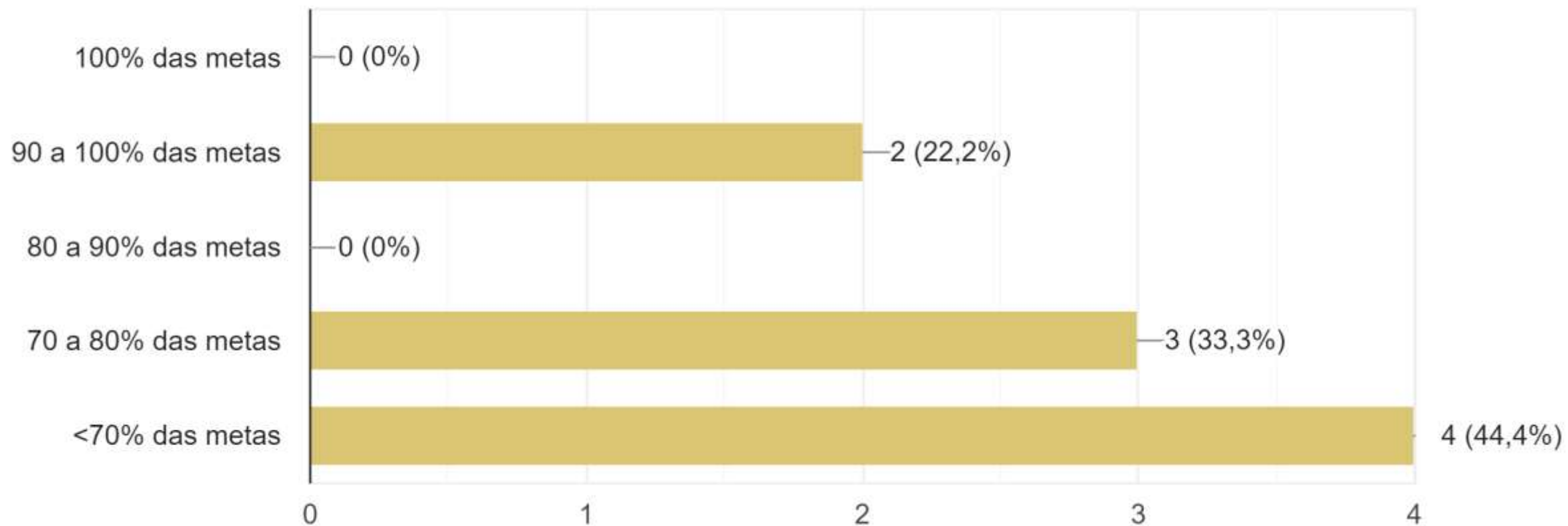
Em qual área finalística há mais objetivos estratégicos?

9 respostas



Qual a porcentagem de metas que tiveram seus objetivos atingidos? (considerar todos os anos)

9 respostas



Considerações finais: para refletir

*Qual categoria de gestores
somos nós?*

*Como fazemos o
planejamento e a gestão de
nossas Universidades?*

Considerações finais: para refletir



**Trabalha apenas
“Varejo”?**



Burocracia?

Considerações finais: para refletir



Planejamento Estratégico?

Considerações finais

***Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia!***

William Edwards Deming

Considerações finais

- Apesar de trabalharmos com educação e ciência é possível que nosso Planejamento e Gestão trabalhe com objetivos e metas bem definidas.
- Só assim conseguiremos avaliar nossos resultados e demonstrar nossa importância para a sociedade (*vide relato integrado do TCU*).
- Os tempos atuais (*mais do que outros*) exigem que as IFES demonstrem seu valor para o desenvolvimento do país.

Marcio Machado Ladeira

mladeira@ufla.br



Obrigado pela atenção!!!