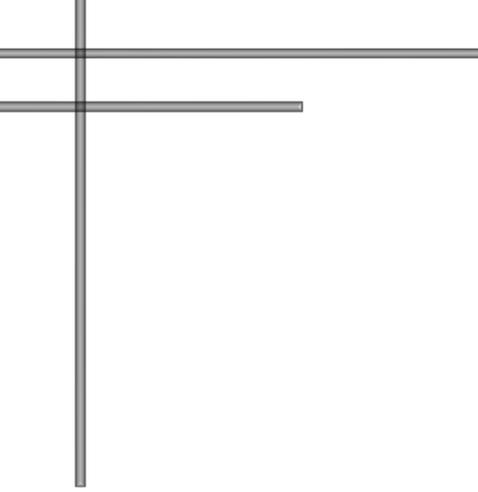




AUTODIAGNÓSTICO DAS UNIDADES DA UFPA





AUTODIAGNÓSTICO DAS UNIDADES DA UFPA

Belém – Pará

2021



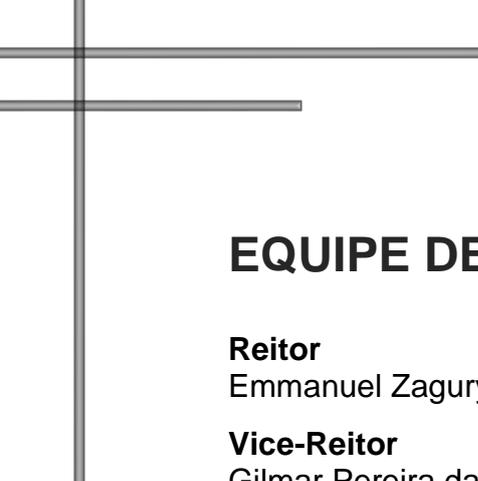
PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresento essa ferramenta, voltada a subsidiar o processo de elaboração do autodiagnóstico das Unidades da Universidade Federal do Pará (UFPA) e com isso, permitir a tomada de decisão a partir do desenvolvimento de ações efetivas para corrigir os pontos críticos identificados no processo de gestão universitária, bem como potencializar os pontos de excelência no processo de gestão das Unidades, aumentando sua efetividade e gerando melhores resultados e dessa maneira, contribuir para o alcance da Missão Institucional 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”. A ferramenta aqui apresentada, foi elaborada em consonância com os objetivos institucionais e está fundamentada em 14 eixos de atuação, já contemplados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFPA 2016-2025). Ademais, é importante destacar que esse trabalho é a concretização de uma ação coletiva de busca na melhoria da gestão da UFPA e que, acredito que estimulará nas Unidades um processo de reflexão em relação ao seu atual cenário e necessidade na definição de ações com vistas a se alcançar um padrão de excelência.

Espero que a leitura propicie uma reflexão sobre a necessidade de continuarmos com a busca da excelência na gestão universitária.

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional UFPA



EQUIPE DE GESTÃO DA UFPA

Reitor

Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor

Gilmar Pereira da Silva

Pró-Reitor de Administração

Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Marília de Nazaré de Oliveira Ferreira

Pró-Reitor de Extensão

Nelson José de Souza Júnior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

Ícaro Duarte Pastana

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

Pró-Reitor de Relações Internacionais

Edmar Tavares da Costa

Prefeito do Campus Universitário

Eliomar Azevedo do Carmo



CRÉDITOS TÉCNICOS

ELABORAÇÃO

Fagner Santos da Silva
Coordenador de Modernização Administrativa

Sara Patrício Martins
Assistente Administrativo

COLABORAÇÃO

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cristina Kazumi Nakata Yoshino
Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Carlos Max Miranda de Andrade
Diretor de Planejamento

Thiago Lobo Rodrigues
Coordenador de Planejamento Orçamentário

Jaciane do Carmo Ribeiro
Diretora de Informações Institucionais

Maria Lúcia Harada
Diretora de Avaliação Institucional

Huderson Alexandre Souza de Melo
Diretor de Gestão Estratégica

Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

Marco Aurélio Capela
Diretor de Tecnologia da Informação

Antônio José de Barros Neto
Assessor de inovação tecnológica

APRESENTAÇÃO

Esse documento destina-se a orientar as Unidades que compõe a Universidade Federal do Pará (UFPA), quanto ao processo de elaboração de sua Autoavaliação.

A ferramenta aqui apresentada foi construída a partir da reflexão sobre a estrutura de gestão da Instituição e suas Unidades e com isso, espera-se que a partir dos resultados obtidos, possam ser identificados os pontos críticos que impedem o alcance da excelência na gestão universitária e permitir um processo de intervenção, para mitigação dos problemas e alavancagem dos resultados da Unidade.

Nesse trabalho, foram considerados 14 eixos de atuação organizacional, contemplados no PDI da Instituição e agrupados em duas categoriais de acordo com sua atuação, **Finalística** ou de **Suporte**.

Na atuação finalística, contemplam-se 6 eixos: **Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Inovação, Extensão e Internacionalização**.

Na atuação de suporte, contemplam-se 8 eixos: **Gestão, Gestão de Pessoas, Comunicação institucional, Orçamento e Finanças, Tecnologia da Informação, Infraestrutura, Sustentabilidade e Responsabilidade Social**.

Ressalta-se a importância da contribuição da comunidade universitária na avaliação desse instrumento, e a contribuição por meio de feedbacks quanto a identificação das dificuldades na realização desse processo, identificação das lacunas ainda vigentes e sugestões de aprimoramento.



SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 DIAGNÓSTICO DA UNIDADE | 10 |
| 2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS | 10 |
| 2.2. REQUISITOS DE APLICAÇÃO | 10 |
| 2.3. ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO | 11 |
| 3. FERRAMENTA UTILIZADA | 12 |
| 3.1 EIXOS FINALÍSTICOS – (UNIDADES ACADÊMICAS) | 13 |
| 3.1.1 Como realizar o autodiagnóstico – Eixos Finalísticos | 15 |
| 3.2 EIXOS DE SUPORTE – (TODAS AS UNIDADES) | 16 |
| 3.2.1 Como realizar o autodiagnóstico – Eixos de Suporte | 17 |
| 4. EIXOS DE ATUAÇÃO E CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA | 18 |
| 4.1 EIXO 1: ENSINO DE GRADUAÇÃO | 18 |
| 4.2 EIXO 2: ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO | 18 |
| 4.3 EIXO 3: PESQUISA | 18 |
| 4.4 EIXO 4: INOVAÇÃO | 19 |
| 4.5 EIXO 5: EXTENSÃO | 19 |
| 4.6 EIXO 6: INTERNACIONALIZAÇÃO | 19 |
| 4.7 EIXO 7: GESTÃO | 20 |
| 4.8 EIXO 8: GESTÃO DE PESSOAS | 21 |
| 4.9 EIXO 9: COMUNICAÇÃO | 22 |
| 4.10 EIXO 10: ORÇAMENTO | 23 |
| 4.11 EIXO 11: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 24 |
| 4.12 EIXO 12: INFRAESTRUTURA | 25 |
| 4.13 EIXO 13: SUSTENTABILIDADE | 26 |
| 4.14 EIXO 14: RESPONSABILIDADE SOCIAL | 27 |
| REFERÊNCIAS BÁSICAS | 28 |

1 INTRODUÇÃO

Mudanças estão ocorrendo constantemente seja de forma prevista, desejável ou incontrolável. Se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e assim aproveitar todo o potencial da transformação (NAVES, et al., 2000).

Para tanto, evidencia-se o diagnóstico organizacional como um processo que permite levantar informações para fazer essa reflexão e compreensão sobre a realidade da organização e garantir a transformação para a busca de resultados de impacto.

O diagnóstico organizacional é um processo avaliativo que visa colocar em evidência os pontos críticos e o andamento da organização relacionando com seu atual desempenho em relação às demais organizações (OLIVEIRA, 2006).

Para EDQUIST (2011), essa análise está primariamente fundamentada na apresentação de um sistema de técnicas e métodos inovadores de forma a identificar os gargalos de sistema, o que evidencia um problema a ser solucionado.

A realização desse processo em cada uma das referidas áreas de análise fornece dados importantes para auxiliar na identificação dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, gerando uma conexão entre conhecimento e capacidade, ponto este comumente negligenciado pelas organizações (PALADINI, 2010).

Dentre os benefícios gerados por esse processo, destacam-se os seguintes:

- Ressalta os pontos críticos na estrutura de gestão adotada na Unidade que necessitam de maior atenção;
- Possibilita a construção de um planejamento mais assertivo com as reais necessidades da Unidade;
- Auxilia na compreensão dos aspectos mais importantes que envolvem a gestão da Unidade;
- Possibilita uma visão mais específica e aprofundada sobre os processos de gestão;
- Permite o comparativo do desempenho da Unidade;
- Gera informações que permitem monitorar seu grau de melhoria no desempenho;



- Identifica quais são os pontos fortes e fracos que a Unidade está apresentando;
- Tomada de decisão mais rápida e eficiente, ao se ter uma visão mais profunda do negócio, com uma ideia clara dos problemas e oportunidades.

Considerando-se os inúmeros benefícios proporcionados na implementação desse processo, bem como o início do 3º Ciclo de Planejamento Tático das Unidades da UFPA, no qual se espera que seja evidenciada as ações de melhoria para os pontos mais críticos na condução do processo de gestão universitária, apresenta-se esse documento, como norte para efetiva execução do processo de autodiagnóstico da Unidade.

O documento está estruturado da seguinte maneira:

- Capítulo 1: Introdução
- Capítulo 2: Diagnóstico da Unidade
- Capítulo 3: A ferramenta utilizada
- Capítulo 4: Como realizar o autodiagnóstico

2 DIAGNÓSTICO DA UNIDADE

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

O conceito de diagnóstico organizacional foi cunhado inicialmente por Padula e Vandon (1996), fundamentado na ideia de um processo de análise do desempenho da Organização, de forma qualitativa, possibilitando, dessa maneira, diagnosticar os possíveis problemas e crises por ela vivenciada.

Esse pensamento é corroborado por Cury (2000) e Berti (2001) na medida em que destacam que o processo busca reconhecer se a organização está sendo bem administrada ou não, a partir de clara e concisa análise.

Cury (2000) complementa destacando que dentro desse processo, as causas e problemas da organização são diagnosticadas de forma situacional, com vistas a planejar as mudanças e estruturar a organização, bem como analisar os procedimentos de trabalho.

O diagnóstico é uma forma analítica de proporcionar às organizações oportunidades de melhoria, tudo isto através de uma análise aprofundada que permite conhecer os pontos fortes e fracos da empresa ou organização. O diagnóstico é o primeiro movimento essencial necessário para moldar o sistema de gestão em uma organização.

Realizar este processo faz com que você possa planejar soluções para a sua Unidade a partir de situações que realmente estão comprometendo o negócio, sem perder tempo com questões de pouca importância.

A partir de um autodiagnóstico você possui um melhor entendimento dos processos internos de sua Unidade e recebe um direcionamento a ser seguido na implementação de novas ações para corrigir os problemas e tornar sua Unidade mais forte na Instituição.

2.2. REQUISITOS DE APLICAÇÃO

Antes de se iniciar o processo, torna-se necessário que seja garantido o desejo de mudança por parte dos dirigentes e da equipe de trabalho, quanto aos pontos críticos de gestão da Unidade a serem melhorados, a partir de contribuição coletiva de todos os colaboradores que deverão atuar como força de apoio em sua execução e na busca de resultados.



Além disso, a equipe respondente deverá fornecer respostas fidedignas ao seu contexto de trabalho, de forma a garantir a integridade das informações e consequentemente um diagnóstico mais efetivo.

Outro requisito importante é que as informações coletadas deverão ser tratadas de modo confidencial, não sendo possível identificar a fonte de onde foram obtidos os dados.

E por fim, considera-se de suma importância o fornecimento de feedback constando o resultado do processo às fontes de onde se obtiveram as informações.

2.3. ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

O autodiagnóstico da Unidade consiste em três etapas, estas etapas são: 1 - Coleta de informações. 2.- Organização dos dados. 3.- Análise e interpretação da informação.

A primeira etapa inclui três aspectos: a busca de ferramentas, informações e procedimentos a serem utilizados; os métodos de coleta dos dados, ou seja, o questionário e as entrevistas aplicados aos respondentes e os utilizados através da observação; finalmente, a frequência e facilidade com que as informações podem ser obtidas dependerão em grande parte da estabilidade do sistema.

A segunda etapa contempla o desenho dos procedimentos para o processamento das informações, o correto armazenamento dos dados e a correta ordenação das informações, de forma a acessá-las de forma mais fácil e rápida.

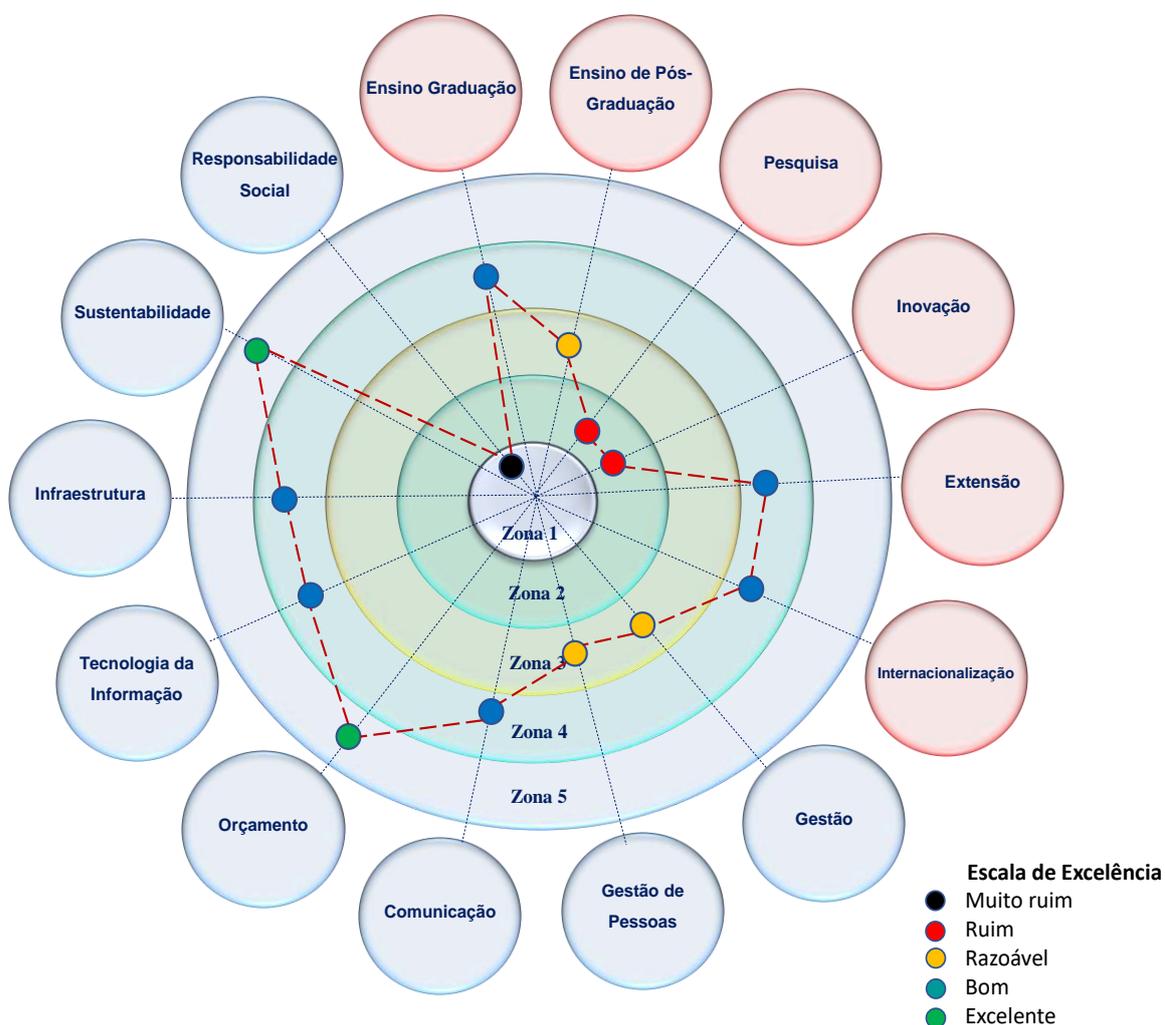
E por fim, a última etapa visa analisar e examinar cada parte dos dados recolhidos, de forma a responder às questões colocadas no início da investigação.

3. FERRAMENTA UTILIZADA

Elaborada a partir da adaptação da metodologia denominada de 10 M's do Autodiagnóstico de Costa (2007), a presente ferramenta tem como objetivo auxiliar a tomada de decisão, a partir da apresentação visual dos eixos de atuação finalística ou de suporte que se encontrem em situação crítica, conforme gráfico de radar.

A metodologia foi adaptada ao contexto da UFPA, considerando-se 14 eixos de atuação, sendo 6 finalísticos e 8 de suporte, conforme **figura 1**.

Figura 1 – Representação visual exemplificativa do Autodiagnóstico organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.1 EIXOS FINALÍSTICOS – (UNIDADES ACADÊMICAS)

Os eixos de atuação finalística são compostos por **Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Inovação, Extensão e Internacionalização** e são aplicáveis aos Campi, Institutos, Núcleos e Unidades Acadêmicas Especiais (Escola de Aplicação e Escola de Música).

A depender da natureza de atuação da Unidade Acadêmica, nem todos os eixos que compõe o grupo de eixos finalísticos lhe serão pertinentes. Nesse caso, deve-se ou devem-se desconsiderá-lo(s) no momento da análise.

Para cada eixo finalístico foram definidos indicadores essenciais que servirão de base de análise, conforme **Quadro 1**.

Quadro 1: Indicadores essenciais de análise do eixo finalístico

| EIXO | INDICADOR | FÓRMULA |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ensino de Graduação | Taxa de Sucesso da Graduação | $(n. \text{ de diplomados na graduação} / n. \text{ total de alunos ingressantes}) \times 100$ |
| | Taxa de Evasão | $(\text{Total de discentes da graduação evadidos no ano} / \text{ano} / \text{Total de alunos matriculados}) \times 100$ |
| | Taxa de Retenção | $(\text{Total de discentes da graduação reprovados em pelo menos uma matéria no ano} / \text{Total de alunos matriculados}) \times 100$ |
| Ensino de Pós-Graduação | Taxa de Sucesso da Pós-Graduação | $(n. \text{ de diplomados na pós-graduação } \textit{strictu sensu} / n. \text{ total de alunos ingressantes na pós-graduação } \textit{strictu sensu}^*) \times 100$ |
| Pesquisa | Média dos Conceitos CAPES/MEC dos cursos de Pós-Graduação | $(\text{Soma dos conceitos CAPES de todos os programas de pós-graduação da unidade}) / (\text{N}^\circ \text{ de programas de pós-graduação da unidade})$ |
| | Índice de Projetos de Pesquisa | $n. \text{ projetos de pesquisa} / n. \text{ de cursos}$ |
| Inovação | - | - |
| Extensão | Índice de projetos de extensão | $n. \text{ projetos de extensão} / n. \text{ de cursos}$ |
| Internacionalização | Taxa de discentes em mobilidade in | $(n. \text{ de discentes em mobilidade in} / n. \text{ total de discentes}) \times 100$ |
| | Taxa de discentes em mobilidade out | $(n. \text{ de discentes em mobilidade out} / n. \text{ total de discentes}) \times 100$ |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

No que tange aos indicadores essenciais selecionados, a Proplan encaminhará relatório à Unidade constando seus resultados nos indicadores propostos, o resultado mínimo e máximo dentre todas as Unidades avaliadas e o resultado mais frequente, de forma que se facilite essa reflexão. Destaca-se, porém, que os resultados disponibilizados são apenas um ponto de referência para análise e que cabe a Unidade melhor interpretá-lo. Ademais, destaca-se que a presente metodologia faz parte de uma construção coletiva e dessa maneira, sugestões podem ser encaminhadas à Proplan para seu devido aprimoramento.

Figura 2 – Exemplo para análise

Exemplo hipotético para análise - Eixo de pesquisa

- **Indicador:** Índice de Projetos de Pesquisa
- **Fórmula:** $[N^{\circ} \text{ de projetos de pesquisa} / (N^{\circ} \text{ de cursos Grad.} + N^{\circ} \text{ de cursos Pós-Grad.})]$
- **Resultado da Unidade:** 9
- **Resultado mínimo na Instituição:** 4
- **Resultado máximo:** 14
- **Média:** 7
- **Mediana:** 7
- **Moda:** 8

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Quanto ao processo de análise das informações do eixo finalístico, considerando-se sua autonomia e suas particularidades, a Unidade deverá refletir de forma colegiada e indicar como percebe seu nível de excelência com base nos resultados desses indicadores e a partir disso, descrever de forma crítica os pontos que precisam de maior atenção por parte da Unidade e conseqüentemente, deverão ser evidenciados em seu planejamento tático.

A depender de interesse e conveniência, a Unidade poderá ampliar o escopo de indicadores a serem utilizados em sua base de análise, de forma que o processo de autodiagnóstico evidencie com mais exatidão seu nível de excelência. Para tanto, se houver interesse por parte da Unidade, sugere-se o uso da Biblioteca de Indicadores elaborada pela Proplan, como ferramenta de suporte, contudo, sendo da própria Unidade a responsabilidade pelo processo de coleta dos resultados alcançados para os novos indicadores selecionados e apresentação para debate

em colegiado. Destacam-se abaixo alguns indicadores constantes nessa Biblioteca e que talvez possam contribuir na análise do exemplo hipotético citado:

Quadro 2 – Alguns indicadores de pesquisa constantes na Biblioteca de Indicadores

| NOME DO INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO | UNIDADE DE MEDIDA | INTERPRETAÇÃO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Taxa de publicação discente de mestrado e doutorado de estrato superior (\geq B2) e livros (\geq L2), conforme avaliação de periódicos CAPES | $(\text{N}^\circ \text{ de publicação discente de mestrado e doutorado de estrato superior } (\geq \text{B2}) \text{ e livros } (\geq \text{L2}) / \text{N}^\circ \text{ total de publicação}) \times 100$ | % | Quanto maior, melhor |
| Taxa média de citações por docente | $(\text{N}^\circ \text{ total de publicações} / \text{N}^\circ \text{ total de docentes}) \times 100$ | % | Quanto maior, melhor |
| Taxa média de publicações por docente | $(\text{N}^\circ \text{ total de citações} / \text{N}^\circ \text{ total de docentes}) \times 100$ | % | Quanto maior, melhor |
| Volume de Recursos Financeiros Captados por Projetos Individuais | (Não há) | R\$ | Quanto maior, melhor |
| Índice de participação docente em projetos de pesquisa | $((\text{N}^\circ \text{ de docentes envolvidos em projetos de pesquisa}) / (\text{Total de docentes da unidade})) \times 100$ | % | Quanto maior, melhor |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.1.1 Como realizar o autodiagnóstico – Eixos Finalísticos

Etapa 1: A Proplan encaminhará à cada Unidade Acadêmica, via e-mail, relatório constando os resultados de cada indicador previamente definidos para os eixos finalísticos.

Etapa 2: O(a)s servidor(a)s responsável(is) pela condução do processo de planejamento da Unidade deverá notificar o dirigente máximo sobre a necessidade de debate interno quanto a esse processo.

Etapa 3: O colegiado da Unidade poderá a partir de interesse particular, indicar outros indicadores de análise

Etapa 4: Ao final do processo de debate, a Unidade deverá encaminhar o resultado à Proplan, para consolidação do gráfico de radar.

Etapa 5: A unidade deverá apresentar e discutir o resultado com a equipe para promover a reflexão sobre que ações devem ser implementadas para mitigação dos pontos críticos identificados e que serão incluídas no PDU.

3.2 EIXOS DE SUPORTE – (TODAS AS UNIDADES)

Na atuação de suporte, contemplam-se 8 eixos: **Gestão, Gestão de Pessoas, Comunicação institucional, Orçamento e Finanças, Tecnologia da Informação, Infraestrutura, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.**

Para sua análise, será disponibilizado questionário online a todos os servidores da Unidade, que deverão avaliar cada eixo a partir de 6 critérios de excelência, conforme exemplificado abaixo:

Figura 3 – Critérios de excelência em Gestão de Pessoas

Critérios de Excelência em Gestão de Pessoas

- Quadro técnico qualificado
- Quadro de pessoal suficiente
- Satisfação no trabalho
- Dirigentes aptos para gestão
- Oportunidades de desenvolvimento profissional
- Zelo à saúde ocupacional do servidor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O questionário apresenta alternativas afirmativas, no qual os respondentes deverão indicar seu grau de concordância, de acordo com sua realidade, por meio de escala de Likert, variando entre “Não se aplica à minha realidade” à “Concordo Totalmente”, conforme exemplo.

Figura 4 – Questionário Online

The screenshot shows a digital questionnaire interface. At the top, it indicates 'Seção 3 de 10'. The main heading is 'EIXO 2: Gestão de Pessoas'. Below this, a sub-heading reads '2.1 O quadro técnico da Unidade é qualificado'. A descriptive paragraph follows: 'O quadro técnico da Unidade possui nível de qualificação adequado para o desenvolvimento das atividades laborais de forma efetiva, contribuindo positivamente para a minimização de erros, a maior agilidade e qualidade dos fazeres, desenvolvimento da autoconfiança, da motivação e da abertura a mudanças.' Below the description is a legend for the Likert scale: 'Considerar a seguinte escala de concordância: (0) Não se aplica à minha realidade; (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Não concordo e nem discordo; (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente'. The question itself is 'Pergunta *'. At the bottom, there is a horizontal scale with six radio buttons labeled 0 through 5. The text 'Não se aplica' is positioned under the 0 button, and 'Concordo Totalmente' is positioned under the 5 button.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Além da afirmativa, consta uma descrição de suporte, caso necessite-se de melhor entendimento sobre o que o critério está especificamente abordando.

Findado o prazo de inclusão de respostas, a Proplan procederá com o tratamento dos dados e emitirá relatório à Unidade, constando seu parâmetro de desempenho conforme olhar dos colaboradores respondentes.

3.2.1 Como realizar o autodiagnóstico – Eixos de Suporte

Etapa 1: A Proplan encaminhará e-mail à Unidade indicando a necessidade de realização do Autodiagnóstico Organizacional por todos os servidores da Unidade, dentro de prazo previamente estabelecido. O questionário está disponível no seguinte endereço eletrônico:

[Autodiagnóstico - Acesse Aqui](#)

Etapa 2: O(a)s servidor(a)s responsável(is) pela condução do processo de planejamento da Unidade deverá sensibilizar toda a equipe da Unidade quanto à realização desse processo, tal como estabelecer estratégias para melhor acompanhamento de sua efetiva execução.

Etapa 3: Ao acessar o questionário, o servidor deverá indicar a Unidade onde realiza suas atividades laborais e responderá na primeira seção, algumas questões referentes à viabilidade de elaboração do planejamento da Unidade, considerando o contexto de pandemia, de forma a subsidiar as estratégias e cronograma de trabalho da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional quanto ao ciclo de planejamento.

Etapa 4: O servidor deverá responder todas as demais seções, as quais são de preenchimento obrigatório para garantir a finalização do questionário.

Ressalta-se ainda que será garantido o sigilo do respondente.

Etapa 5: Após tratamento dos dados, a Proplan emitirá e encaminhará relatório à Unidade, constando a representação visual do desempenho médio em cada eixo e critério analisado.

Etapa 6: A unidade apresentar e discutir o resultado com a equipe para promover a reflexão sobre que ações devem ser implementadas para mitigação dos pontos críticos identificados e que serão incluídas no PDU. O resultado do autodiagnóstico deverá ser incluído no PDU como anexo. Esse processo deve estar refletido nos demais itens do PDU da Unidade.



4. EIXOS DE ATUAÇÃO E CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

4.1 EIXO 1: ENSINO DE GRADUAÇÃO

Descrição: refere-se à estrutura que garante a excelência acadêmica no ensino de graduação, tendo por princípios a metodologia voltada a formar profissionais com competência técnico-científica e consciência ética, autônomos e críticos, adequados às exigências do mercado de trabalho e cientes de seu papel na participação de forma ativa, organizada e consciente na construção da sociedade.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM ENSINO DE GRADUAÇÃO

- 1.1 Taxa de Sucesso da Graduação
- 1.2 Taxa de Evasão
- 1.3 Taxa de Retenção

4.2 EIXO 2: ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Descrição: refere-se à estrutura que garante o aperfeiçoamento de profissionais em áreas especializadas de atuação, seja no âmbito acadêmico ou no mercado de trabalho.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

- 2.1 Taxa de Sucesso da Pós-Graduação

4.3 EIXO 3: PESQUISA

Descrição: refere-se à estrutura de suporte ao estudo minucioso e sistemático, com a finalidade de descobrir ou detectar fatos ou princípios relativos às diversas áreas do conhecimento humano, instrumentalizados por meio de livros, artigos de periódicos, comunicações em congresso, dissertação, tese ou outro suporte físico.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM PESQUISA

- 3.1 Média dos Conceitos CAPES/MEC dos cursos de Pós-Graduação
- 3.2 Índice de Projetos de Pesquisa

4.4 EIXO 4: INOVAÇÃO

Descrição: refere-se à estrutura de fomento de ações inovadoras e desenvolvimento tecnológico, induzindo a transformação desse conhecimento em produtos e serviços inovadores, que atendam a demandas específicas da sociedade.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM INOVAÇÃO

Nenhum indicador definido previamente. A Unidade deverá optar por avaliá-lo ou não a partir de indicadores de sua escolha, conforme Biblioteca de Indicadores.

4.5 EIXO 5: EXTENSÃO

Descrição: refere-se à estrutura de apoio aos processos educativos, culturais e científicos que articulam o ensino e a pesquisa de forma indissociável para viabilizar a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade e garantir a construção de caminhos que podem contribuir no enfrentamento de problemas e questões sociais.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM EXTENSÃO

5.1 Índice de projetos de extensão

4.6 EIXO 6: INTERNACIONALIZAÇÃO

Descrição: refere-se à estrutura de apoio às ações de ampliação e aprimoramento das relações de diálogos e parcerias com universidades, órgãos de fomento e consulares de outros países, acordos de cooperação com a rede de parcerias internacionais e promoção da circulação de professores, pesquisadores e estudantes de outros países em seu meio (e vice-versa)

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM INTERNACIONALIZAÇÃO

6.1 Taxa de discentes em mobilidade in

6.2 Taxa de discentes em mobilidade out

4.7 EIXO 7: GESTÃO

Descrição: refere-se à coordenação e administração de tarefas para o atingimento das metas da Unidade. Essas atividades de administração incluem definir a tática da Unidade e coordenar os esforços da equipe para cumprir esses objetivos por meio da aplicação dos recursos disponíveis. Refere-se também à estrutura organizacional da Unidade e seus impactos no alcance dos resultados.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

7.1 Liderança transformadora: Identificar se a liderança imediata possui os seguintes atributos: integridade, competência, visão democrática, responsabilidade, ser autocrítico, inspirador e motivador (não se aplica ao dirigente máximo da Unidade).

7.2 Gestão Tática e Planos: Os processos de elaboração do planejamento, acompanhamento, medição de desempenho e desdobramento em planos de ação dos setores são realizados de maneira efetiva.

7.3 Avaliação da tática da Unidade: A avaliação dos resultados da tática planejada pela Unidade é realizada de maneira regular, efetiva e com insumos para garantir o processo de replanejamento.

7.4 Prestação de Contas: O processo de prestação de contas da Unidade, instrumentalizado pelo Relatório Anual de Atividades (RAA) é realizado de maneira regular e efetiva. Além disso, lhe é garantida ampla divulgação entre os servidores.

7.5 Gestão de riscos organizacionais: Os processos de identificação, avaliação e tratamento de riscos que afetam a capacidade de a Unidade gerar valor em curto, médio e longo prazo, são realizados de maneira efetiva.

7.6 Gestão de processos organizacionais: As etapas de gestão de processos organizacionais (Identificação, Priorização, Mapeamento, Análise, Controle e Redesenho/Melhoria) são realizadas de maneira efetiva.

4.8 EIXO 8: GESTÃO DE PESSOAS

Descrição: refere-se às práticas voltadas a valorizar e desenvolver o servidor, compreendendo os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, gestão por competências, gestão da cultura e do clima organizacional, gestão do conhecimento e educação corporativa, avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8.1 Quadro técnico qualificado: O quadro técnico da Unidade possui nível de qualificação adequado para o desenvolvimento das atividades laborais de forma efetiva, contribuindo positivamente para a minimização de erros, a maior agilidade e qualidade dos fazeres, desenvolvimento da autoconfiança, da motivação e da abertura a mudanças.

8.2 Quadro de pessoal suficiente: O quadro de pessoal da Unidade é suficiente, de forma a não haver sobrecarga de trabalho, comprometer o andamento das operações, desconfigurando os fluxos operacionais e atrasando as entregas individuais e/ou coletivas; reduzir a performance das equipes e, por consequência, também da Unidade.

8.3 Satisfação no trabalho: O servidor sente-se satisfeito em seu ambiente de trabalho, considerando autonomia para direcionar a sua vida profissional, ter um propósito de progredir profissionalmente, ter bons relacionamentos no ambiente de trabalho, ser bem remunerado, respeito às diferenças e ser valorizado.

8.4 Dirigentes aptos para gestão: Dirigentes possuem os atributos necessários para condução da Gestão da Unidade, de forma a gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais, ou seja, o domínio sobre um assunto ou determinada área (conhecimento), habilidade de oferecer resultados colocando em prática o conhecimento teórico adquirido ao gerar soluções efetivas para eventuais impasses (Habilidade) e iniciativa de entender a situação e saber agir de forma autônoma e eficiente (Atitude).

8.5 Oportunidades de desenvolvimento profissional: O estilo de gestão adotado da Unidade possibilita ao servidor desenvolver as competências necessárias para assumir um cargo — carreira — da forma mais eficaz possível garantindo uma evolução continuada, por meio de participação em cursos de curta duração, palestras, workshops, pós-graduações, intercâmbios, etc.

8.6 Zelo à saúde ocupacional do servidor: Percebe-se na Unidade, cultura de zelo em relação ao bem estar físico, mental e social do servidor público.



4.9 EIXO 9: COMUNICAÇÃO

Descrição: refere-se às práticas voltadas a garantir um bom relacionamento e alinhamento entre a Unidade e seus colaboradores, a partir da transmissão e compartilhamento de informações de maneira padronizada, simples e eficiente, favorecendo a formação de laços consistentes.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM COMUNICAÇÃO

9.1 Comunicação eficaz entre gestores e subordinados: A comunicação entre líderes e liderados é assertiva, pautada na dedicação individual ao diálogo, comunicação clara e objetiva e com liberdade para exposição de ideias.

9.2 Transparência nas informações: Evidencia-se que as informações de interesse geral ou coletivo, a favor do público interno e externo à Unidade são disponibilizadas de forma mais clara e direta possível dentro do âmbito da transparência ativa, ou seja, sem a necessidade de cobrança ou requerimento e, da Lei de Acesso à Informação (LAI).

9.3 Informações suficientes para desenvolvimento das tarefas: O servidor dispõe, seja de forma oralizada ou documentada, por meio de planos de trabalho, plano de ação, lista de tarefas, etc., informações suficientes para que ele possa desenvolver melhor sua função atual, ou outras tarefas que lhe serão confiadas.

9.4 Comunicação ética: Evidencia-se na Unidade um padrão de conduta comum de comunicação, pautada em valores morais e éticos coerentes e socialmente responsáveis, além de estruturas, políticas e procedimentos adequados, que procuram prevenir, detectar e reportar condutas impróprias ou ilegais.

9.5 Incentivo para o diálogo livre e plural: Evidencia-se na Unidade incentivo à comunicação democrática, pautada na liberdade de expressão e respeito ao pensamento diferente.

9.6 Ferramentas internas de comunicação eficazes: As ferramentas de comunicação da Unidade, a exemplo de e-mail corporativo, mural de recados, aplicativos mobile, reuniões, videoconferência, são eficazes para o acesso à informações.

4.10 EIXO 10: ORÇAMENTO

Descrição: refere-se aos atributos básicos necessários a garantir a gestão adequada do orçamento público.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM ORÇAMENTO

10.1 Gestão Orçamentária Efetiva: A elaboração da proposta orçamentária e o acompanhamento orçamentário são efetivos e as análises realizadas de forma sistemática.

10.2 Gestão Participativa: É desenvolvido modelo administrativo que valoriza a participação de todas as subunidades nos processos e na tomada de decisão sobre o planejamento, monitoramento e execução orçamentária.

10.3 Transparência na Gestão Orçamentária: Há efetivo monitoramento e divulgação nos canais institucionais de relatórios gerenciais sobre o desempenho orçamentário da unidade.

10.4 Conformidade Legal e Normativa: Há determinação, planejamento e priorização das ações necessárias à plena conformidade legal e normativa dos processos orçamentários.

10.5 Captação de Recursos: São desenvolvidas ações e busca de oportunidades que levem e mobilizem recursos financeiros extraordinários para o financiamento de atividades e projetos da unidade.

10.6 Avaliação Orçamentária: Há efetivo monitoramento e avaliação do desempenho orçamentário da unidade, por meio dos indicadores e metas do plano de gestão orçamentária, com a demonstração de justificativas.

4.11 EIXO 11: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Descrição: Consiste na estrutura necessária para garantir o gerenciamento e a usabilidade de dados e informações, incluindo-se hardware físico e instalações, armazenamento e recuperação de dados, sistemas de rede, softwares e profissionais de TI alinhados a estratégia organizacional e que visam contribuir para o desenvolvimento da Instituição.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

11.1 Disponibilidade de rede: O acesso à internet ocorre sem interrupções e sem lentidão, evitando-se dessa maneira dificuldades na realização de atividades que dele depende e a perda de informações.

11.2 Competências tecnológicas: O servidor possui domínio de uso dos sistemas institucionais (SIG-UFPA, SIGRH, SIPAC, SIGAA) necessários para a realização das suas atividades laborais.

11.3 Segurança da informação: A Unidade realiza ações de proteção e prevenção contra ameaças digitais no uso dos sistemas organizacionais e nas informações alocadas em ambientes virtuais bem como ações de prevenção e detecção de vulnerabilidades na área de TI da Unidade.

11.4 Recursos aplicados em TI: Os recursos orçamentários aplicados na infraestrutura de TI da Unidade são suficientes.

11.5 Suporte de serviços e soluções de tecnologia da informação: A Unidade dispõe de suporte profissional especializado no atendimento de demandas de TI, tais como problemas de e-mail, impressora, lentidão da máquina, falhas físicas nos cabos de rede, contaminação por vírus, máquinas que não ligam, entre outros.

11.6 Infraestrutura e recursos tecnológicos: A Infraestrutura e recursos tecnológicos (computador, tablet, celular e impressora, etc.) da Unidade são adequados às necessidades laborais dos servidores.

4.12 EIXO 12: INFRAESTRUTURA

Descrição: Consiste na infraestrutura físico-funcional necessária a garantir a efetiva execução das atividades laborais.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM INFRAESTRUTURA

12.1 Instalações do prédio: As instalações da Unidade detêm nível adequado de qualidade (Banheiro, Cozinha, Refeitório, Sala diretoria, Sala professor, Secretaria, Almojarifado).

12.2 Equipamentos para apoio administrativos: A unidade possui equipamentos para apoio administrativo adequados para a realização dos trabalhos (Impressora, Copiadora, Computador, Internet, Equipamentos multimídia, etc.).

12.3 Mobiliário: O mobiliário existente é adequado em quantidade e qualidade para garantir um conforto (pensando na ergonomia) satisfatório para a execução dos trabalhos.

12.4 Acessibilidade nas instalações: As Unidade dispõe de instalações adequadas para assegurar a acessibilidade física das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida (Mapa e piso tátil, rampas internas e externas com revestimento antiderrapante, elevadores, escada adaptada, placas de informação, vaga de estacionamento exclusiva, alarme de segurança sonoro e visual, sanitários acessíveis, etc.).

12.5 Conservação: A Unidade encontra-se em bom estado de conservação, considerando-se telhado, parede, piso, corredores, salas de aulas, portas, janelas, instalações hidráulicas, instalações elétricas e sinais de depreciação.

12.6 Limpeza dos espaços: A Unidade apresenta nível de limpeza satisfatória.



4.13 EIXO 13: SUSTENTABILIDADE

Descrição: Consiste na estrutura de apoio à responsabilidade socioambiental da Unidade.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE

13.1 Critérios socioambientais nas diretrizes e normativos reguladores: A responsabilidade socioambiental da Unidade e seus membros está instrumentalizada em suas diretrizes e normativos reguladores.

13.2 Comprometimento dos Dirigentes: Percebe-se que os dirigentes da Unidade são preocupados com a pauta socioambiental.

13.3 Sensibilização e capacitação dos servidores: A Unidade realiza ações de Sensibilização e capacitação dos servidores voltadas à temática socioambiental (Reuniões, campanhas, cursos, oficinas, workshops, etc.).

13.4 Economia de água: A Unidade dispõe de tecnologias economizadoras de água (bacias dual flush, mictórios *low flow*, torneiras de fechamento automático, restritores de vazão, e outros componentes e captação e aproveitamento de água de chuva).

13.5 Economia de Energia: Os servidores realizam ações que reduzam o consumo de energia, bem como a Unidade dispõe de equipamentos com alto índice de eficiência energética, fontes alternativas de energia e medição e monitoramento do consumo de energia.

13.6 Economia no consumo de descartáveis: Percebe-se na Unidade ações com foco na redução no consumo de descartáveis.



4.14 EIXO 14: RESPONSABILIDADE SOCIAL

Descrição: Consiste na estrutura de apoio à responsabilidade social da Unidade.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

14.1 Promoção da sociabilidade e solidariedade para a convivência: Percebe-se na unidade a promoção do coletivismo (busca do benefício mútuo), empatia (se pôr no lugar do outro) e compartilhamento (habilidades, bens materiais; dinheiro, recursos, tempo, etc.).

14.2 Compromisso com a equidade racial: Percebe-se na Unidade a realização de ações de promoção da construção de atitudes de autoafirmação identitária e de valorização das culturas negras e indígenas, contribuindo para a promoção de relações interétnicas pautadas pela igualdade racial.

14.3 Valorização e respeito à diversidade: Percebe-se na Unidade o respeito à vida e à dignidade de todos os seres humanos e o reconhecimento das diferenças como uma oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal, considerando todas as manifestações das diferenças, nos gêneros e orientações sexuais, nas raças e etnias, nas religiões, nas culturas, nas convicções políticas, entre outras.

14.4 Enfrentamento à discriminação, assédios e outras formas de violência: A unidade desenvolve ações de combate à discriminação, assédios e outras formas de violência.

14.5 Competências para responsabilidade social: A Unidade promove o treinamento e desenvolvimento do corpo funcional nas questões de gênero e diversidade e atua na geração e gestão de conhecimento sobre o tema.

14.6 Compromisso com a equidade de gênero: Percebe-se que na Unidade homens e mulheres são tratados de forma justa e equivalente, considerando-se oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, participação em quadros gerenciais e demais direitos, benefícios, obrigações e oportunidades que possam existir.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

COSTA, Eliezer Arantes. Gestão Estratégica Fácil. Da Empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas. 2006

EDQUIST, Charles. Innovation Policy Design: Identification of Systemic Problems. Circie. Lund University. Sweden. 2011.

AVES, Flávia Luciana et al. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. Organ. Soc., Salvador, v. 7, n. 19, p. 53-66, Dec. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-9230200000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 17 mar. 2021.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas. Revista de Administração, v. 31, n. 1, p. 32-43, 1996.